

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**  
**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ**  
**Кафедра международного туризма и гостеприимства**

Филатова Полина Сергеевна

**Турция как дестинация и ее конкурентные преимущества на  
белорусском рынке туристических услуг**

Дипломная работа

Научный руководитель:  
доцент кафедры международного  
туризма и гостеприимства,  
кандидат экономических наук  
Е.А.Боровская

Допущена к защите:

«6 \_\_\_»\_июня\_ 2025\_ г.

Зав. кафедрой международного туризма и гостеприимства  
кандидат исторических наук, доцент И.М.Авласенко

Минск, 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 .....	7
СУЩНОСТЬ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА .....	7
1.1    Определение туристской дестинации.....	7
1.2    Стадии развития туристской дестинации .....	15
ГЛАВА 2 .....	19
МЕТОДОЛОГИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	19
2.1    Понятие конкурентоспособности.....	19
2.2    Определение конкурентных преимуществ.....	22
2.3    Конкурентные стратегии .....	28
ГЛАВА 3 .....	30
ТУРЦИЯ КАК ТУРИСТСКАЯ ДЕСТИНАЦИЯ.....	30
3.1    Стратегии развития туризма в Турции.....	30
3.2    Место Турции на мировом рынке туризма.....	35
ГЛАВА 4 .....	38
КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ТУРЦИИ НА БЕЛОРУССКОМ РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ .....	38
4.1    – Ближайшие конкуренты Турции: динамика туристических потоков ..	38
4.2    Конкурентные преимущества Турции .....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	58

## РЕФЕРАТ

### 1. Структура и объем дипломной работы

Дипломная работа состоит из задания на дипломную работу, оглавления, реферата, введения, 4 глав, 9 разделов, заключения, 12 рисунков, 6 таблиц, списка использованных источников. Общий объем работы составляет 60 страниц. Список литературы занимает 4 страницы и содержит 48 наименований.

### 2. Перечень ключевых слов

ТУРИСТСКАЯ ДЕСТИНАЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ТУРИЗМ, ТУРЦИЯ, РЫНОК ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ.

### 3. Содержание работы

*Объект исследования* – туристская дестинация как ключевой элемент в системе туристической деятельности.

*Целью исследования* - проведение комплексного анализа Турции как туристской дестинации, а также выявления ее конкурентных преимуществ на белорусском рынке туристических услуг.

*Методы исследования:* сравнительный анализ, визуализация данных, классификация, системный подход.

*Полученные итоги и их новизна.* В рамках работы раскрыты теоретические основы понятия «туристская дестинации», изучены факторы, влияющие на конкурентоспособность дестинации, и рассмотрены подходы к формированию конкурентных преимуществ. Практическая новизна заключается в анализе Турции как конкурентоспособной дестинации и выявлении факторов, определяющих ее успех на белорусском рынке туристических услуг.

*Достоверность материалов и результатов дипломной работы.* Использованные материалы и результаты дипломной работы являются достоверными. Работа выполнена самостоятельно.

*Рекомендации по использованию результатов работы.* Результаты дипломного исследования могут быть использованы туристическими агентствами и туроператорами для улучшения стратегии продвижения зарубежных направлений, в частности Турции, среди белорусских туристов и развития внешнего туризма в Республике Беларусь.

## РЭФЕРАТ

### 1. Структура і аб'ём дыпломнай работы

Дыпломная работа складаецца з задання на дыпломную работу, зместу, рэферата, уступу, 4 раздзелаў, 9 падраздзелаў, заключэння, 12 ілюстрацый, 6 табліц, спісу выкарыстаных крыніц. Агульны аб'ём работы складае 60 старонак. Спіс літаратуры займае 4 старонкі і ўключае 48 найменняў.

### 2. Пералік ключавых слоў

ТУРЫСТЫЧНАЯ ДЭСЦІНАЦЫЯ, КАНКУРЭНТАЗДОЛЬНАСЦЬ, КАНКУРЭНТНЫЯ ПЕРАВАГИ, ТУРЫЗМ, ТУРЦЫЯ, РЫНОК ТУРЫСТЫЧНЫХ ПАСЛУГ.

### 3. Змест работы

*Аб'ект даследавання* — турыстычная дэсцінацыя як ключавы элемент у сістэме турыстычнай дзейнасці.

*Мэта даследавання* — правядзенне комплекснага аналізу Турцыі як турыстычнай дэсцінацыі, а таксама выяўленне яе канкурэнтных пераваг на беларускім рынку турыстычных паслуг.

*Метады даследавання:* параўнальны аналіз, візуалізацыя даных, класіфікацыя, сістэмны падыход.

*Атрыманыя вынікі і іх навізна.* У межах работы раскрыты тэарэтычныя асновы паняцця «турыстычная дэсцінацыя», вывучаны фактары, што ўплываюць на канкурэнтаздольнасць дэсцінацыі, а таксама разгледжаны падыходы да фарміравання канкурэнтных пераваг. Практычная навізна заключаецца ў аналізе Турцыі як канкурэнтаздольнай дэсцінацыі і выяўленні фактараў, якія вызначаюць яе поспех на беларускім рынку турыстычных паслуг.

*Даставернасць матэрыялаў і вынікаў дыпломнай работы.* Выкарыстаныя матэрыялы і вынікі дыпломнай работы з'яўляюцца дакладнымі. Работа выканана самастойна.

*Рэкамендацыі па выкарыстанні вынікаў работы.* Вынікі дыпломнага даследавання могуць быць выкарыстаны турыстычнымі агенцтвамі і туроператарамі для паляпшэння стратэгіі прасоўвання замежных напрамкаў, у прыватнасці Турцыі, сярод беларускіх турыстаў і для развіцця знешняга турызму ў Рэспубліцы Беларусь.

# ANNOTATION

## **1. Structure and Volume of the Thesis**

The thesis consists of the thesis assignment, table of contents, abstract, introduction, 4 chapters, 9 subchapters, conclusion, 12 illustrations, 6 tables, and a list of references. The total length of the thesis is 60 pages. The reference list occupies 4 pages and includes 48 sources.

## **2. List of Keywords**

TOURIST DESTINATION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGES, TOURISM, TURKEY, TOURISM SERVICES MARKET.

## **3. Thesis Text**

*Object of the study* – the tourist destination as a key element in the system of tourism activities.

*Purpose of the study* – to conduct a comprehensive analysis of Turkey as a tourist destination and to identify its competitive advantages in the Belarusian tourism market.

*Research methods*: comparative analysis, data visualization, classification, and systems approach.

*Results obtained and their novelty*. The thesis reveals the theoretical foundations of the concept of a "tourist destination," examines the factors influencing the competitiveness of a destination, and explores approaches to developing competitive advantages. The practical novelty lies in the analysis of Turkey as a competitive destination and in identifying the key factors behind its success in the Belarusian tourism market.

*Credibility of materials and research results*. The materials and results used in the thesis are reliable. The work was carried out independently.

*Recommendations for the application of research results*. The results of this research may be used by travel agencies and tour operators to improve strategies for promoting foreign destinations, particularly Turkey, among Belarusian tourists and to support the development of outbound tourism in the Republic of Belarus.

## ВВЕДЕНИЕ

Туризм в настоящее время представляет собой одну из самых стремительно развивающихся отраслей мировой экономики. Туристская дестинация выступает как основополагающий элемент туристической системы, она формирует общее восприятие потребителя от поездки и объединяет в себе территориальные ресурсы, объекты инфраструктуры, сервисные услуги и элементы управления в единое функциональное пространство.

В данной работе проводится анализ конкурентоспособности туристской дестинации и рассматриваются факторы, формирующие её устойчивость на туристическом рынке. На примере Турции исследуются как внутренние, так и внешние конкурентные преимущества, позволяющие стране занимать лидирующие позиции среди ближайших конкурентов на белорусском рынке туристических услуг.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в современных условиях успешность дестинации напрямую связана с её конкурентоспособностью, умением адаптироваться к быстро меняющимся рыночным условиям. Анализ конкурентных преимуществ позволяет выявить сильные и слабые стороны туристской дестинации, определить её потенциал и сформировать эффективную стратегию её продвижения на рынке. Изучение конкурентных преимуществ Турции позволяет использовать её туристический опыт для совершенствования туристических предложений на белорусском рынке.

Целью данной работы является проведение комплексного анализа Турции как туристской дестинации, а также выявления её конкурентных преимуществ на белорусском рынке туристических услуг.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- раскрыть понятие, сущность и функции туристской дестинации;
- исследовать стадии развития и типологию;
- определить сущность конкурентоспособности дестинации, а также факторы выбора конкурентной стратегии;
- проанализировать внутренние и внешние конкурентные преимущества;
- рассмотреть стратегии развития туризма в Турции;
- провести анализ места Турции на мировом рынке туристических услуг;

- выявить конкурентные преимущества Турции на белорусском рынке туристических услуг.

Объект данного исследования составляет туристская дестинация как ключевой элемент в системе туристической деятельности.

Предмет исследования – конкурентные преимущества Турции на белорусском рынке туристических услуг.

Методы исследования: сравнительный анализ, визуализация данных, классификация, системный подход.

Экономическая эффективность результатов может быть выражена в повышении качества работы туристических операторов и агентств, ориентирующих свои предложения по направлению в более выгодные дестинации, а также в увеличении объема туристских потоков.

Структурно работа состоит из оглавления, рефератов (на трех языках), введения, 4 глав, разделенных на 9 разделов, заключения. Общий объем работы составляет 60 страниц. Список использованных источников размещен на 4 страницах и включает 48 наименований.

# ГЛАВА 1

## СУЩНОСТЬ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА

### 1.1 Определение туристской дестинации

Термин «дестинация» возник с развитием системного подхода к исследованию сферы туризма. Туристские организации анализируют статистические данные и фиксируют ежегодные изменения числа людей, совершающих путешествия в разные регионы и места, которые специалисты называют дестинациями.

Для оценки привлекательности региона с позиции его туристических возможностей ключевой задачей является позиционирование, управление и продвижение туристской дестинации. Эти шаги могут быть осуществлены только после изучения подходов к определению туристской дестинации.

В английском языке слово «дестинация» означает «местонахождение, место назначения». Термин «туристская дестинация» был введен в середине 1980-х гг. профессором Мейсенского университета Нейлом Лейпером. По определению автора, дестинацией считается конкретная территория, которую турист выбирает для посещения, проводит там определенное время и на которой происходят основные процессы взаимодействия туриста с инфраструктурой [8].

Согласно самой распространенной модели Н. Лейпера система туризма предполагает три ключевых взаимозависимых элемента [8]:

- 1) туристов, наличие которых зависит от интереса к посещению региона;
- 2) географический компонент туристской системы:
  - 2.1) как минимум один регион генерации туристов: места, где начинается и заканчивается путешествие туриста, а также где он проживает.
  - 2.2) транзитный регион: территорию, через которую турист проезжает по пути к пункту назначения. Он служит связующим звеном между регионом генерации туристов и регионом туристской дестинации;
  - 2.3) собственно саму туристскую дестинацию: территорию, выбранную туристом для посещения.
- 3) туристскую индустрию, которая обеспечивает организацию и обслуживание туристских потоков.

Термин «дестинация» является объектом большинства туристских исследований и трактуется по-разному представителями сферы туризма и учеными, что приводит к множеству вариантов его определения:

- в 1973 году С.С. Плог определил зависимость стадии развития дестинации и психографических характеристик посещающих ее туристов;

- в 1980 году Р.В. Батлер предложил модель жизненного цикла туристской дестинации, включающую несколько этапов: разведка, вовлечение, развитие, укрепление, стагнация, упадок или обновление. При этом на каждом этапе формируется определенный сегмент туристов [1];

- в 1987 году А. Лью предложил рассматривать дестинацию с трех аспектов - идеографического (как совокупность уникальных территориальных особенностей), организационного (с учетом пространственно-временных особенностей дестинации) и когнитивного (через призму восприятия туристом, его эмоций, ощущений и уровня вовлеченности во время пребывания в дестинации) [9];

- в 1989 году Д. Пирс определил дестинацию как место, посещение которого оставляет различные эмоции и впечатления у туристов;

- С. Купер, Д. Флетчер, Д.Гилберт, Р. Шеперд, С. Ванхилл рассматривают дестинацию как совокупность услуг и ресурсов, предназначенных для удовлетворения потребностей туристов [3];

- в 1996 году В. Альтхов дал определение туристской дестинации как места назначения или целевого региона. Под дестинацией он понимал как небольшие зоны для прогулок на природе или досуговых активностей, так и более масштабные территории – регионы, федеральные земли, страны и их объединения;

- в 1998 году М.А. Морозов определяет дестинацию как географическую территорию, привлекательную для туристов и которая должна отвечать основным требованиям (наличием определенным набором услуг, достопримечательностей и информационных систем) [32];

- в 2006 году А.Ю. Рябуха рассматривает дестинацию в контексте экономической модели «спроса и предложения». Он различает 2 понятия: «туристской территории» как пространства, имеющего туристские предложения, и «дестинации» как территории, обладающей туристским спросом [39].

- в 2007 году А.Ф. Горохов предлагает использовать психологический, географический и маркетинговый подходы при определении дестинации;

- в 2008 году Д.А. Цапук определяет дестинацию как образ, как турпродукт, как территорию с инфраструктурой, т.е. рассматривает эволюцию дестинации [24].

Таким образом, можно сделать вывод, что понятие «туристская дестинация» многими авторами трактуется по-разному, однако у всех есть общее во мнении: дестинация является ключевым компонентом системы туризма. Понятие туристской дестинации прошло через продолжительный путь трансформации: от традиционного восприятия до современных трактовок, которые продолжают развиваться.

В конце XX в. термин «дестинация» стал официальным термином в сфере туризма.

Всемирная туристская организация UNWTO ввела в своих документах следующее официальное определение: «дестинация - физическое пространство, в котором посетитель проводит время по крайней мере с одной ночевкой. Оно включает туристские продукты, такие как услуги и аттракции, и туристские ресурсы в пределах одного дня путешествия. Это пространство имеет физические и административные границы, определяющие способ его управления, образы и перцепции, определяющие его рыночную конкурентоспособность» [6].

Данное определение рассматривает туристскую дестинацию как устойчивую величину, которая вносит вклад в обогащение современной культуры, систему ценностей общества, одновременно предлагая и совершенствуя уникальные возможности для отдыха и туризма.

Благодаря внедрению маркетинга в туризм понятие «дестинация» вышло за границы своего первичного значения, ее можно охарактеризовать как территорию (страну, регион, город и др.) со всевозможными средствами обслуживания, удобствами и услугами для обеспечения потребностей туристов.

Опираясь на научные исследования, в которых определяются ключевые критерии, присущие каждой туристской дестинации, можно расширить и обобщить их основные характеристики [22,29,30]:

- дестинация выражается через ощущения и впечатления туристов, возникающих в результате взаимодействия таких элементов, как привлекательность территории, инфраструктура, местное население, а также имидж направления;

- дестинация, как и любой продукт, обладает потребительской стоимостью и культурной ценностью, однако ее отличительная особенность состоит в том, что она создается усилиями различных заинтересованных сторон, каждая из которых преследует собственные цели и извлекает разную выгоду от ее функционирования;

- дестинация одновременно представляет собой и статичный, и динамичный продукт: туристы не только потребляют ее ресурсы, но и

участвуют в формировании дестинации, поскольку все изменения обусловлены их потребностями и интересами;

- дестинация выступает как символом определенного географического региона с его достопримечательностями, так и олицетворением социальных и культурных ценностей.

- несмотря на то, что продукт дестинации создается и потребляется непосредственно на самой территории, его реализация может происходить в отдаленных местах - через турагентов, туроператоров и туристско-информационные центры, которые играют важную роль в процессе продвижения дестинации;

- туристы, пользуясь инфраструктурой дестинации, влияют на улучшения качества в совокупности всех предоставляемых услуг территории, что приводит к обеспечению развитой инфраструктуры для местных жителей и созданию благоприятной атмосферы гостеприимства. Благодаря таким инвестициям в развитие региона, там увеличивается доход от оказания услуг местному населению в сезоны низкой посещаемости;

- любая туристская дестинация, пользующаяся спросом, имеет такую организационную структуру, централизованную систему управления, систему менеджмента и маркетинга, которые позволяют ей успешно развиваться. Благодаря системе маркетинга дестинация имеет успешное продвижение на рынке туристических услуг.

По выделенным выше характеристикам туристской дестинации можно отметить, что она представляет собой комплексный продукт, формирующийся под влиянием различных факторов, как внешних, так и внутренних. Успешное развитие туристской дестинации зависит от заинтересованности и впечатлений туристов, качества инфраструктуры, менеджмента и маркетинга.

Для того, чтобы территория считалась дестинацией, необходимо выполнение определенных условий [27]:

- наличие развитой инфраструктуры и широкого спектра услуг, которые позволяют удовлетворить основные потребности туристов - в размещении (наличие отелей, кемпингов, дачных домиков и т.д.), питании (рестораны, кафе, бары и т.д.), развлечениях, медицинском обслуживании и безопасности. Все эти элементы должны обеспечиваться на высоком уровне, способствуя созданию у туристов чувства гостеприимства и комфортного пребывания в дестинации;

- наличие высокоразвитой эффективной транспортной сети, обеспечивающей доступность дестинации. Значительная удаленность от туристических рынков может снижать интерес к направлению из-за

длительного и утомительного пути. Следовательно, для успешного развития дестинации необходимо налаживать как внешние транспортные связи. Однако для туристов важны не только внешние транспортные связи (для прибытия и отъезда), так и внутренние, такие как аренда автомобилей и наличие удобного местного транспорта для передвижения по территории;

- наличие достопримечательностей, побуждающих совершать путешествие: территория должна быть уникальной, различимой и узнаваемой туристами. Посетители должны считать дестинацию заслуживающей понесенных ими затрат. Поэтому важно с помощью хорошего дизайна и управления поддерживать уникальность дестинации для увеличения ее посещаемости;

- хорошее функционирование информационной системы, позволяющей туристу выбрать направление для путешествия согласно его предпочтениям: туроператоры, турагенства, информационные центры и пр., а также возможность онлайн-резервирования и бронирования.

Туристская дестинация имеет два подхода для определения ее понятия: географический и клиентоориентированный [31].

Согласно первому, географическому или территориальному подходу, дестинация - территория, имеющая определенные границы и обладающая определенными туристскими ресурсами. Т.е. для различных групп туристов географическая территория может быть разной с точки зрения привлекательности. Так, например, туристы, которые отдыхают на одной ограниченной территории, в зависимости от своего интереса, возраста, достатка имеют разные цели путешествия и отдыха. Кому-то нужны развлечения, активный отдых, кому-то посещение театров, музеев, выставок, замков и других исторических памятников, а некоторые предпочитают пассивный отдых на пляже. При таком территориальном подходе туристская дестинация представляет собой туристский центр или туристский регион, которые широко используются в научных понятиях.

Согласно второму, клиентоориентированному подходу, дестинация - территория, имеющая особую привлекательность, которую она представляет для большого количества туристов. При таком подходе чем привлекательнее место для туристов с точки зрения увидеть и узнать много нового и интересного, тем выше посещаемость дестинаций. Соответственно конкуренция между ними растет, что стимулирует эффективно развивать данную территорию, привлекать и вкладывать инвестиции.

Быстрое развитие туристической отрасли требует наличия разнообразных ресурсов, предназначенных как для местных жителей, так и для самих туристов, которые во время своего пребывания в дестинации

пользуются объектами инфраструктуры наравне с населением. Ведение туристического бизнеса невозможно без развитой системы коммуникаций, соответствующей инфраструктуры и культурного наследия, даже при условии наличия ценных природных и исторических достопримечательностей.

Ресурсы туристской дестинации с учетом потребностей туристов можно подразделить на следующие группы:

1) туристские ресурсы:

- природные (рельеф, климат, водные и прочие ресурсы);
- инфраструктурные (гостиницы, транспорт, предприятия питания, банки, торговые предприятия и т.п.);
- культурно-исторические (зрелищные объекты, памятники истории и культуры и другие достопримечательности);

2) ресурсы как факторы производства:

- финансовые (капитал);
- трудовые;
- технологические (научно-технический прогресс);
- материальные (сырье, материалы) и другие [25].

Оценка ресурсного потенциала дестинации позволяет грамотно использовать туристские ресурсы и управлять ими.

В рамках одной дестинации (как конкретной территории) может существовать несколько более мелких дестинаций, представляющих интерес для туристов. Это приводит к перераспределению туристских потоков внутри самой дестинации. Так, во время одной поездки турист может посетить несколько регионов, как это часто бывает при автобусных турах по Европе. В таких случаях в туристский маршрут включается несколько дестинаций и создается разнообразие транзитных регионов. Данные маршруты позволяют проследить, как распределяется туристическая активность в стране, а также какой уровень сервиса предоставляется в различных местах.

Таким образом, дестинации можно разделить на первичные и вторичные [28,31]. Главная цель первичной – удовлетворить интерес туриста в посещении дестинации за определенный промежуток времени, ее привлекательность мотивирует туриста на поездку. Здесь происходит основное потребление туристического продукта, проводится значительная часть времени. Вторичная дестинация представляет собой промежуточную остановку по пути к главной цели путешествия, но при этом обладает собственной ценностью. Такие дестинации могут привлекать туристов своими достопримечательностями, историческими объектами, а также предлагать сопутствующие услуги, такие как питание, размещение,

транспорт, сувенирную продукцию, и тем самым становится дополнительным источником дохода в туристической отрасли.

Следует также отметить, что вторичные дестинации не могут самостоятельно привлекать туристов ввиду ограниченных возможностей (они менее комплексные и уникальные), однако они являются конкурентноспособными в соседстве с первичными. Статус вторичной дестинации позволяет развиваться городам, предлагая привлекательные предложения на пути следования в крупные города, столицы и, таким образом, приносить доходы для дальнейшего развития территории, индустрии региона.

Более подробная типология туристских дестинаций представлена маркетингом С. Хадсоном (рисунок 1.1) [7].

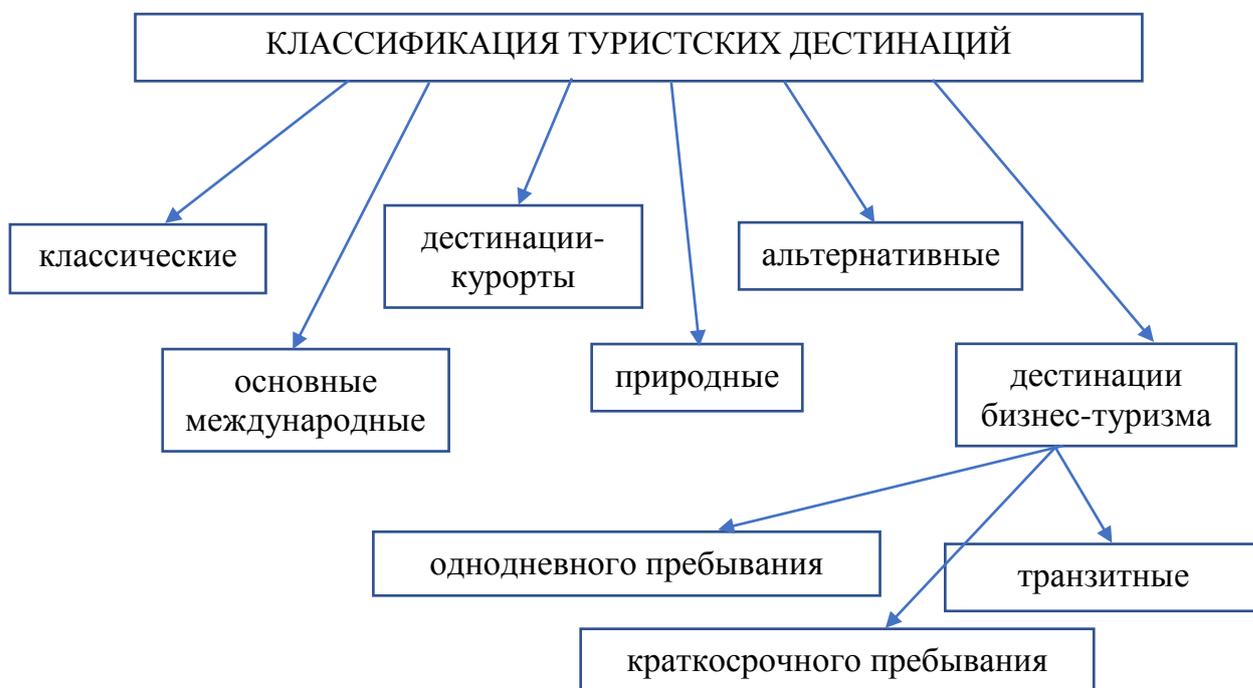


Рисунок 1.1 – Типология туристских дестинаций

Согласно приведенной выше классификации, классические дестинации способствуют продолжительному пребыванию туристов за счет наличия культурных, природных и исторических достопримечательностей. Примером является Сан-Тропе или Лурдес (Франция).

Основные международные дестинации ориентированы на массовый приток международных туристов с целью «должны увидеть». Среди них можно выделить такие города, как Нью-Йорк, Лондон, Париж и другие.

Созданные человеком дестинации-курорты часто воспринимаются туристами как система «всё включено», где отдыхающие, как правило, редко покидают территорию комплекса.

Природные ландшафты, парки-заповедники с уникальной дикой природой, флорой и фауной привлекают туристов своей природной красотой и редкими вилами животных и растений. Примером является Национальный парк в Африке.

К альтернативным (современным) дестинациям относятся круизные маршруты, таймшер-курорты, тематические парки и крупные торгово-развлекательные комплексы.

Дестинации бизнес-туризма характеризуются хорошо развитым гостиничным бизнесом и широкой инфраструктурой развлечений, что способствует более длительному пребыванию деловых туристов:

- транзитные (вторичные) дестинации расположены между регионом генерации туристов и первичной туристской дестинацией. Они имеют преимущества за счет доступного размещения и разнообразия кафе и закусок;

- дестинации краткосрочного пребывания представляют интерес на национальном уровне (Ниагарский водопад);

- дестинации однодневного пребывания привлекают путешественников из соседних регионов, позволяя осмотреть сразу несколько интересных мест за один день – от морских портов до крупных торговых центров в любой точке мира.

Исходя из вида туризма, наиболее присущего тому или иному туристическому направлению, его географического расположения, можно выделить следующие виды дестинаций [23]:

- городские дестинации - это крупные города, столицы, которые привлекают туристов по многим критериям: эффективным развитием познавательного туризма, благоприятные условия для ведения бизнеса (семинары, выставки, конгрессы), возможностью посещения родственников и друзей. Для реализации данных целей в больших городах имеются исторические, культурные, торговые, развлекательные, административные, бизнес-центры;

- сельские дестинации (города и деревни) - центры целенаправленного развития туризма, которые имеют свою историческую ценность, где сохранены местные традиции и культурное наследие. Как правило, вокруг этих центров строятся рестораны, бары и другие туристские заведения для посетителей, так как они имеют большую привлекательность;

- морские (прибрежные) дестинации-курорты - центры, специально построенные для туристов, которые имеют особый архитектурный стиль, который отличается от окружающих их городов. Инфраструктура таких центров полностью удовлетворяет всевозможные потребности и интересы туристов.

Таким образом, формирование туристической отрасли основывается на взаимодействии туристов, которые являются субъектами туризма, и туристских дестинаций как объектов, где непосредственно взаимосвязаны экономическая, социальная и экологическая системы. Формирование туристских дестинаций функционально связано с географическо-территориальным аспектом, наличием необходимых туристических ресурсов, качеством инфраструктуры, грамотным развитием менеджмента и маркетинга. Поэтому дестинация является ключевым элементом сферы туризма как территория, она напрямую влияет на удовлетворение и опыт и впечатление туристов. Эффективное управление ресурсами туристской дестинации способствует общего развитию туризма как сектора экономики.

## 1.2 Стадии развития туристской дестинации

Любая дестинация меняется, эволюционирует в своем развитии и имеет свой жизненный цикл. Менеджеры и исследователи дестинации успешно используют модель жизненного цикла Р. Батлера (рисунок 1.2), когда необходимо проанализировать и выявить отклонения развития конкретной дестинации, и принять стратегические решения, опираясь на анализ их последствий [1].



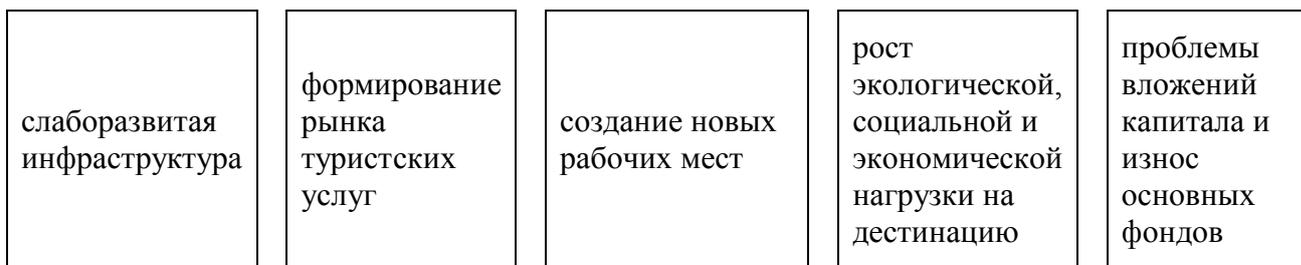


Рисунок 1.2 – Стадии развития дестинации

На рисунке 1.2 отображены основные этапы развития дестинации, которая проходит пять стадий в своей эволюции: разведка, вовлечение, развитие, укрепление, стагнация.

#### 1) Стадия разведки

На данном этапе дестинацию посещает ограниченное число туристов, как правило, на длительный срок. Основным интерес представляют её природные и культурные достопримечательности. Особенность этой фазы заключается в том, что территория ещё не подверглась значительному влиянию туристической деятельности, сохраняя свою первоначальную аутентичность. Туристская инфраструктура практически отсутствует, поскольку её развитие нецелесообразно из-за малого туристического потока. Несмотря на слабое влияние туризма на экономику и окружающую среду, приезжие воспринимаются местным населением с уважением и интересом, так как способствуют спросу на местные товары и услуги.

#### 2) Стадия вовлечения

На этой стадии наблюдается увеличение туристического потока, что способствует активному вовлечению местного населения. Это приводит к созданию туристской инфраструктуры и формированию туристского рынка. Рост потока туристов обусловлен красотой нетронутой природы дестинации и культурой местных жителей. Туристы уже осведомлены о высоком уровне обслуживания в данном регионе, что стимулирует развитие предпринимательской активности: открываются заведения питания, предлагающие как привычные блюда, так и национальную кухню, а также появляются магазины с сувенирной продукцией, ориентированной на туристов.

#### 3) Стадия развития

Стадия развития характеризуется стремительным ростом дестинации и значительным увеличением количества туристов из различных стран за относительно короткий период времени. Возрастающая прибыль от первоначальных инвестиций стимулирует дальнейшее расширение туристического потока. Как государственные, так и частные структуры

начинают активно искать новые способы привлечения гостей и повышения качества их обслуживания. Дестинация приобретает всё большее значение при определении приоритетных направлений развития сферы услуг, адаптации к меняющимся предпочтениям туристов и формированию новых потребительских ожиданий.

На этапе выше описанной стадии в сектор приходят крупные туроператорские компании и международные гостиничные цепи. Все эти факторы приводят к созданию новых рабочих мест с привлечением новой рабочей силы. В основном в дестинацию приезжают молодые рабочие и служащие из других регионов и оседают на данной территории на довольно длительный промежуток времени, что приводит к ассимиляции местных жителей с новыми жителями.

В свою очередь, это может привести к утрате местных культурных обычаев и появлению новых, но уже не свойственных и не характерных для данной территории. В результате возникают экономические, экологические и социальные проблемы и меняется отношение местных жителей к туристам: от апатичного на начальных стадиях до раздраженного по мере увеличения их числа. На этой стадии растет нагрузка на окружающую среду: сельскохозяйственные земли превращаются в поля для гольфа; на месте тематических парков, апартаментов появляются причалы для яхт; пустеют фермы из-за оттока людей в туристский сектор и, таким образом, уникальность дестинации стадии разведки и вовлечения сменяется универсальностью и унификацией.

#### 4) Стадия укрепления

На данной стадии темпы роста туристических прибытий начинают замедляться. Усиливается влияние транснациональных корпораций, происходит укрупнение капитала. Туризм становится ведущей отраслью экономики дестинации: количество приезжающих туристов уже превосходит численность местного населения. При этом возрастает экологическая, социальная и экономическая нагрузка на регион. Со временем это приводит к снижению качества туристического продукта из-за износа инфраструктуры, перегруженности гостиниц и заведений питания. Сообщество дестинации раскалывается на две группы: тех, кто обвиняет туризм во всех проблемах, и тех, кто приспосабливается к новым условиям, либо покидает регион.

#### 5) Стадия стагнации

Стадия стагнации наступает тогда, когда дестинация уже достигла своего туристического пика, а дальнейший прирост числа посетителей прекращается. Активные маркетинговые кампании перестают приносить желаемый эффект и сменяются на поддерживающие мероприятия. Местные

органы власти сталкиваются с трудностями в привлечении инвестиций, необходимых для восстановления инфраструктуры и поддержания экологического баланса. Новые инвестиции в туристскую индустрию дестинации не привлекаются. Основные фонды устаревают как морально, так и физически. Бизнес переходит из сферы туристического обслуживания в недвижимость, которая становится более эффективным источником дохода. В качестве примера туристических центров, переживающими стадию стагнации, можно привести культурно-исторические центры стран Западной Европы.

Стадия стагнации может длиться неопределенный период, но, вероятнее всего, перейдет в стадию упадка или обновления. Упадок сопровождается оживлением рынка недвижимости: средства размещения туристов превращаются в частные дома, квартиры или офисы. Начинает возрастать экологическое давление из-за вовлечения дестинации в организацию отдыха выходных дней. Дестинация ослабляет туристическую специализацию. Стадия обновления наблюдается в случае развития и внедрения новых видов туризма при сохранении инвестиционной привлекательности дестинации, необходимо только провести дополнительные маркетинговые кампании с целью ее нового позиционирования [14].

Рассмотрев жизненный цикл дестинации, можно сделать вывод, что не нужно воспринимать прохождение всех стадий как неизбежный процесс, лучше рассматривать жизненный цикл как то, чем можно управлять для достижения желаемых результатов. Многие туристские дестинации в своем развитии проходят все стадии от зарождения до исчезновения, а затем возрождаются на принципиально новой основе.

Подходы к развитию туристской дестинации должны быть адаптивными, помимо универсальных стратегий, важно анализировать текущее состояние и потенциал направления и постоянно обновлять методы увеличения привлекательности дестинации. Понимание стадий развития туристской дестинации позволяет представителям сектора туризма более эффективно планировать и управлять ресурсами. Важно учитывать характеристики и особенности каждой стадии жизненного цикла дестинации и на их анализе выстраивать необходимые стратегии для поддержания роста и устойчивости туристского направления.

Таким образом, 1 глава раскрывает сущность туристской дестинации как ключевого элемента системы туризма. Наличие различных подходов к определению дестинации подтверждает необходимость комплексного подхода к ее изучению и развитию. Привлекательность дестинации

напрямую зависит от состояния инфраструктуры, наличия туристских ресурсов, уровня сервиса и транспортного обслуживания, поэтому для успешного развития туризма необходимо сбалансированное использование ресурсов и гибкая реакция на возможные внешние и внутренние изменения.

## **ГЛАВА 2**

### **МЕТОДОЛОГИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**

#### **2.1 Понятие конкурентоспособности**

Для успешного и стабильного развития туристской дестинации, она должна быть конкурентоспособной. Конкурентоспособность является одним из главных условий экономического и инновационного развития туризма. Анализ конкурентоспособности позволяет качественно развивать инфраструктуру дестинации, делать ее более привлекательной для туристов и инвесторов, а также повышать уровень предоставляемых услуг.

Основными факторами для определения конкурентоспособности услуги является ее цена и качество, а в особенности их взаимосвязь: чем выше разница между потребительской ценностью оказываемой услуги для туриста и приемлемой ценой, тем выше её конкурентоспособность. Это значит, что чем больше уровень полезности услуги и чем приемлемой становится её цена для покупателя, тем выше возможность реализации данной услуги на рынке и увеличения ее конкурентных преимуществ.

Существует ценовая и неценовая конкуренция. Через ценовую конкуренцию продавцы воздействуют на спрос путем изменений в цене товара или услуги. Данный вид конкуренции считается более гибким инструментом маркетинга, так как, учитывая факторы спроса и анализируя издержки, организация может быстро пересмотреть стоимость предоставляемых услуг. Тем не менее, это требует тщательного анализа, так как частое снижение цен может привести к уменьшению прибыли или

убыткам. Кроме того, ценовая конкуренция может вызвать ценовые войны, что в последствии негативно скажется на всей отрасли.

Неценовая конкуренция, в свою очередь, минимизирует цену как фактор потребительского спроса и выделяет важность высокого качества выпускаемого продукта. Чем уникальнее предложение продукции с точки зрения потребителей, тем больше свободы в установлении цен выше, чем у конкурирующих товаров. При данном виде конкуренции акцент делается на отличительных особенностях товаров и услуг, однако риск при этом связан с тем, что потребители могут не рассматривать предложения как лучшие, чем у конкурентов, и выбирать более дешевые варианты. [21]

Предоставляемая услуга для потребителя должна в полной мере удовлетворять его потребности по адекватным ценам. Важно соблюдение баланса между качеством и ценой. Так качество может стать конкурентным преимуществом, если оно на уровень выше конкурентов, при этом цена должна быть приемлемой для потребителей услуг и оправданной за предоставляемое качество. Соблюдение данного баланса способствуют формированию положительного имиджа фирмы и привлечению должного уровня клиентов.

Для определения конкурентоспособности товара или услуги помимо цены и качества необходимо учитывать также способность товара/услуги отвечать требованиям рынка.

Конкурентоспособность необходимо рассматривать как целостную систему, учитывая взаимосвязи между различными элементами и процессами. Для получения более полного представления о факторах, влияющих на конкурентоспособность, используется системный подход [33]. Его эффект проявляется тогда, когда конкурентные преимущества формируются на всех уровнях конкурентной среды. Чтобы индустрия туризма была конкурентоспособной в дестинации, необходимо, чтобы были конкурентоспособны не только отдельные туристские предприятия, но и сама туристская индустрия была на соответствующем уровне развития. Даже если дестинация включает в себя привлекательные ресурсы для туристов и организованы необходимые места размещения, но отсутствуют качественные средства перемещения и слабо развита институциональная инфраструктура (кредитная, страховая, информационная), такая дестинация не будет являться конкурентоспособной, и туристский поток не достигнет высокого уровня.

Для въездного, внутреннего и выездного туризма степень взаимосвязи разная [33]. Для въездного и внутреннего туризма определяющей будет конкурентоспособность принимающей дестинации и туроператоров, которые расположены в одной стране. Для въездного туризма это объясняется тем,

что принимающей дестинации необходимо создать условия для привлечения целевой аудитории с целью дальнейшего выхода на внешний рынок. Предложение качественного туристского продукта и увеличение числа прибытий открывает возможности роста доходов от оказания туруслуг и способствует привлечению новых инвестиций. Следует отметить, что наличие высокой конкурентоспособности указывает на развитую туристскую инфраструктуру принимающей дестинации. В качестве примера можно привести оздоровительный туризм в Республике Беларусь, совмещающий отдых среди богатых природных ресурсов и восстановительно-реабилитационные процедуры. Беларусь предлагает большое количество санаториев, курортных и лечебно-оздоровительных учреждений, которые предоставляют иностранным туристам возможность получить скрининговые исследования и профилактику здоровья по доступным ценам. Примерами учреждений, предоставляющих услуги оздоровительного туризма, в Республике Беларусь являются санатории «Альфа Радон», «Нарочанский берег», «Плисса», «SPA Ружанский», «Озерный», специализирующиеся на лечении различных видов заболеваний, предлагающие широкий спектр лечебных процедур, SPA-услуг и активного отдыха на природе.

Таким образом, высокий уровень конкуренции между производителями туристских услуг внутри страны является важным условием успеха в конкурентной борьбе на внешних рынках.

Наряду с важностью выхода на внешние рынки, присутствует необходимость развития туризма и конкурентоспособности внутри страны. Для этого туроператоры должны стремиться к созданию новых уникальных продуктов, способных привлечь большее количество посетителей, граждан своей страны. Увеличение числа туристов приводит к росту привлекательности дестинации на национальном уровне. В Беларуси приоритетным направлением внутреннего туризма является агроэкотуризм, который определяет основные направления конкурентоспособности страны. В условиях растущего интереса к здоровому образу жизни и экологическим путешествиям такой вид туризма позволяет отдохнуть с заботой об окружающей среде и получить аутентичный опыт. Республика Беларусь насчитывает 1290 агроусадеб, среди которых известными считаются «Светлые горы», «Дворик», «Зеленая долина».

Для выездного туризма эта связь несущественна: туроператор больше заинтересован в конкурентоспособности той дестинации, куда он направляет туристов, чем той, в которой он расположен, здесь первостепенное значение имеет конкурентоспособность продаваемого туристского продукта и турфирмы-продавца.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности туристических услуг необходимо, чтобы на соответствующем уровне развития были как туристские дестинации, так и сама индустрия туризма. Взаимосвязь между потребительской ценностью и ценой товара или услуги определяет, насколько успешно туристская дестинация может конкурировать на рынке. Конкурентоспособность необходимо рассматривать как целостную систему, учитывать взаимосвязи между всеми ее элементами. Повышение качества и привлекательности туристского продукта открывает возможности для увеличения числа прибытий и роста доходов от оказания туристских услуг, что указывает на наличие высокой конкурентоспособности и развитую туристскую инфраструктуру дестинации.

## **2.2 Определение конкурентных преимуществ**

При анализе конкурентоспособности учитываются производимые туристские продукты компаний, которые осуществляют свою деятельность на территории одной и той же дестинации и предлагают однотипные услуги.

Конкурентные преимущества формируются за счет внешних и внутренних факторов [46]. Ко внешним факторам можно отнести природные и климатические условия туристской дестинации, наличие редких и уникальных ресурсов, экономические условия хозяйствования. Ко внутренним факторам – туристскую инфраструктуру, которую необходимо развивать на соответствующем уровне. При разделении факторов на внешние и внутренние важно учитывать анализируемый объект, так как иногда один и тот же фактор может относиться к разным группам. Примером служит инфраструктура туризма, которую можно отнести как ко внутреннему фактору (при рассмотрении туристской конкурентоспособности страны или дестинации), так и внешнему (при оценке конкурентоспособности турфирмы).

Таким образом, анализ взаимосвязи внешних и внутренних факторов в совокупности, позволяет выделять слабые и сильные стороны дестинации. Наличие и усовершенствование ресурсов и инфраструктуры предоставляет возможность противостоять конкурентам и превосходить их по какому-либо критерию в туризме.

По ряду признаков конкурентные преимущества делятся на следующие виды (рисунок 2.1):

1. По использованию факторов:
  - 1.1. первичные;
  - 1.2. вторичные.
2. По периоду существования:
  - 2.1. постоянные (устойчивые);
  - 2.2. периодические (временные);
  - 2.3. разовые.
3. По природе конкурентного преимущества:
  - 3.1. абсолютные;
  - 3.2. относительные.
4. По форме представления:
  - 4.1. материальные;
  - 4.2. нематериальные [16].

По использованию факторов конкурентные преимущества могут быть первичными, включающими существующие туристские ресурсы, которые необходимо правильно и эффективно использовать для достижения конкурентного успеха, и вторичными, которые требуют определенных затрат для их создания.

С точки зрения жизненного цикла конкурентных преимуществ в туризме и с учетом их временных изменений они могут быть постоянными, периодическими и разовыми. отличаются длительным сроком действия и, как правило, являются уникальными — они либо вовсе не поддаются копированию, либо крайне сложно воспроизводимы конкурентами. К ним относятся уникальные природные туристские ресурсы, культурные и исторические памятники. Временные (периодические) конкурентные преимущества в туризме связаны с сезонностью: например, в зимний период растут конкурентные преимущества направлений с горнолыжными курортами, в летний период увеличиваются преимущества направлений с пляжным отдыхом. Разовые конкурентные преимущества возникают в результате целенаправленных усилий или стихийно и действуют на протяжении ограниченного времени. Несмотря на краткосрочность, они могут существенно усилить привлекательность направления, привлекая большое число туристов. К ним можно отнести событийные мероприятия, мировые чемпионаты, всемирные выставки, конгрессы.

Устойчивость конкурентного преимущества в туризме зависит от длительности его жизненного цикла: например, такие природные ресурсы как водопады и горы могут существовать неограниченное время. Помимо длительности цикла, влияет также устойчивость к изменениям и

воздействиям внешней среды, способная снизить ценность конкурентного преимущества, и устойчивость к потере преимущества за счет его копирования конкурентами и создания аналогичной туристской инфраструктуры.

Природа конкурентного преимущества разделяет их на абсолютные и относительные. Абсолютные преимущества существуют у единственного субъекта туристского рынка и не могут быть воспроизведены конкурентами, они уникальны и могут быть абсолютными либо постоянно, либо продолжительное время (исключения во временных ограничениях могут происходить, например, при проведении какого-либо всемирного мероприятия). Относительные конкурентные преимущества существуют непродолжительный период времени и могут быть воспроизведены конкурентами. Так, например, для воспроизведения и создания туристской инфраструктуры часто требуются существенные временные и финансовые затраты, поэтому выделяют трудновоспроизводимые конкурентные преимущества. Наряду с ними выделяют легко достижимые конкурентами преимущества, которые могут повторяться относительно быстро, например, новые скидки, предоставляемые туристам. Они могут рассматриваться как относительные конкурентные преимущества, которые легко могут повторить конкуренты, что приводит к негативному явлению демпинга в туризме.

Конкурентные преимущества по форме представления можно разделить на материальные - степень развитости туристской инфраструктуры, туристские ресурсы и нематериальные - наличие необходимого уровня знаний о привлекательности дестинации у потенциальных туристов, ее имидж. Информационное сопровождение туристского ресурса создает имидж дестинации. Несущественное конкурентное преимущество можно превратить в значимое путем добавления информационной составляющей, развитая информационная инфраструктура является одним из важных факторов конкурентного успеха в туризме на всех уровнях. Информационные системы должны в кратчайшие сроки предоставлять актуальную информацию по всем составляющим турпродукта: уникальным туристским ресурсам, специфическим особенностям обычаев и культуры, что приводит к увеличению количества туристских потоков. Важным конкурентным преимуществом и фактором, влияющим на продвижение туристской дестинации, является уровень подготовки кадров индустрии туризма с точки зрения знания той или иной дестинации с использованием различных информационных технологий. Для обучения кадров возможно привлечение услуг сторонних организаций: ведущих

специалистов туристской индустрии с целью оказания консультационных услуг, проведения мастер-классов.

Помимо вышеперечисленных видов, конкурентные преимущества туристских услуг можно также отнести к преимуществам низкого и высокого ранга [17,18].

Первые связаны с доступностью источников сырья и наличием дешевой рабочей силы, они не очень устойчивы.

Вторые связаны с развитым менеджментом, маркетингом, основанными на использовании современных технологий, наличием квалифицированного персонала, имеют высокую репутацию и долговременные отношения с потребителями. Конкурентные преимущества высокого ранга устойчивы, характеризуются длительным периодом активного использования и позволяют получать более высокую прибыль. Наличие богатых туристских ресурсов недостаточно для конкурентного преимущества: необходимо соединить эти ресурсы в качественный туристский продукт, обеспечить максимальное удовлетворение всех потребностей туриста в комплексе, создавая таким образом исключительный имидж своей компании. Особое место среди преимуществ высокого ранга занимают инновации, за счет использования которых обеспечивается значительное превосходство турпродукта по качеству, сложность для повторения его конкурентами и удержание лидирующего положения на рынке туристских услуг.

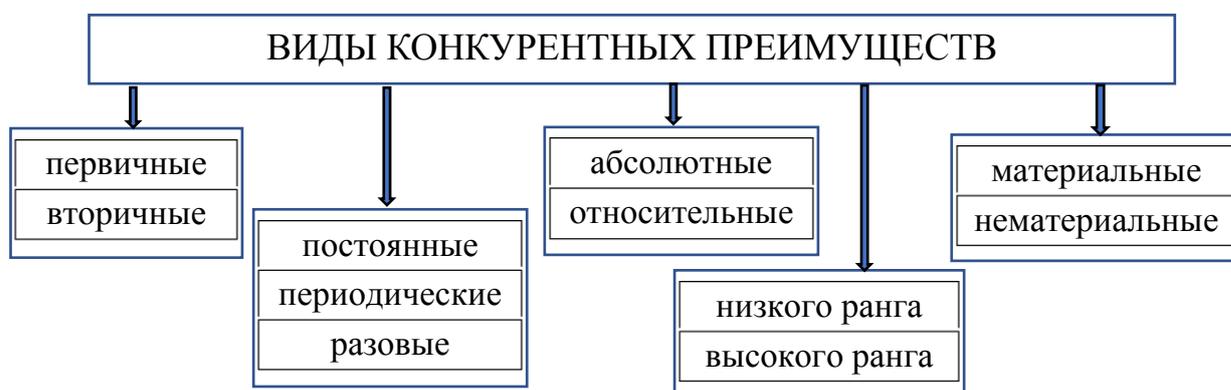


Рисунок 2.1 – Виды конкурентных преимуществ

Можно выделить несколько вариантов развития туристской привлекательности и конкурентоспособности дестинации:

а) В случае, если привлекательность дестинации формируется искусственно, требуются значительные финансовые вложения для

пробуждения интереса у туристов и привлечения потоков путешественников, формируя определенный уровень знаний об этой дестинации;

б) Если дестинация уже обладает стабильным туристическим потоком, обусловленным её очевидной привлекательностью, то степень её конкурентоспособности будет напрямую зависеть от уровня развития туристической инфраструктуры. В этом случае требуемые инвестиции и сроки их окупаемости будут значительно ниже по сравнению с созданием новой дестинации. Затраты на развитие до уровня реально достижимой конкурентоспособности только увеличат жизненный цикл дестинации;

в) если туристская дестинация сознательно меняет свою концепцию, ориентируясь на новую целевую аудиторию, расходы на достижение конкурентоспособности оказываются наиболее высокими. Это связано с необходимостью перестройки существующей инфраструктуры и полной адаптации к новому рынку. Кроме этого, существует риск того, что данная территория может не сформироваться как новая туристская дестинация с новой привлекательностью, т.к. будут работать старые стереотипы относительно этой территории. В случае срабатывания прошлых стереотипов относительно этой территории произойдет отток туристов, ориентированных на старую привлекательность; данная территория не сформируется как новая туристская дестинация с высокой привлекательностью и не сформируется новый поток туристов.

Таким образом, выбор варианта развития туристской привлекательности и конкурентоспособности дестинации должен основываться на тщательном анализе ее текущего состояния, потребностей потребителей услуг и возможности реализации всех необходимых изменений. Успешное развитие туристской привлекательности и конкурентоспособности требует гибкости, инновационного подхода и умения адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Неправильный выбор стратегии развития может привести к оттоку туристов и финансовым рискам.

Для оценки конкурентоспособности туристской дестинации необходимо учитывать достигнутый уровень конкурентоспособности дестинации, слабые стороны конкурентов, а также потенциал для конкурентных преимуществ. Американские исследователи А. Стрикленд и А. Томпсон сформулировали признаки конкурентной силы и слабости компании (таблица 1) [47]:

Таблица 1 - Признаки конкурентной силы и слабости компании

<b>Признаки конкурентной силы</b>	<b>Признаки конкурентной слабости</b>
-----------------------------------	---------------------------------------

<b>Признаки конкурентной силы</b>	<b>Признаки конкурентной слабости</b>
компетентность	невыгодное конкурентное положение
значительная доля рынка	отставание от конкурентов
наличие лидирующей стратегии	слабая позиция перед надвигающимися угрозами
рыночная известность, превышающая среднюю по отрасли	слабые позиции в области с максимальным рыночным потенциалом
присутствие в благоприятной стратегической группе	присутствие в слабой стратегической группе
сильно индивидуализированная продукция	низкое качество продукции, ухудшение репутации у потребителей
преимущество в затратах	высокие затраты
прибыль выше средней по отрасли	рост прибылей ниже среднего по отрасли
инновационные возможности выше средних по отрасли	недостаточность финансовых ресурсов
готовность использовать благоприятные возможности	недостаток квалификации и способностей в ключевых областях

Анализ сильных и слабых сторон помогает компании выработать маркетинговую стратегию, определить ценовую политику и изыскать возможности для улучшения бизнеса. Анализ включает в себя определение занимаемой доли рынка по отрасли, отнесение компании к благоприятной либо слабой стратегической группе, выявление наличия либо отсутствия индивидуализированной продукции, контроль за качеством продукции и её репутацией у потребителей. Анализ экономических показателей способствует поиску возможностей для снижения уровня затрат и роста прибыли выше среднего по отрасли, инновационных возможностей и источников финансирования.

Исследуя потребности потребителей, компания может выяснить для себя, насколько сильны его позиции в процессе принятия решения клиентами о предстоящей покупке: чувствительность к цене, наличие определенных требований к качеству. Компания может также составить список внешних факторов, которые представляют для нее потенциальные угрозы и список факторов, которые могут являться источником для создания дополнительных возможностей для развития.

Выше представленная таблица отображает, что формирование конкурентных преимуществ в сфере туризма и устранение конкурентных слабостей способствуют повышению привлекательности туристского продукта. Конкурентные преимущества приводят к росту эффективности деятельности туристических предприятий, выводят их на более высокий качественный уровень.

Таким образом, создание конкурентных преимуществ связано с разработкой методических подходов в области качества услуг, ценообразования, стимулирования, позволяющих определить факторы и источники конкурентных преимуществ и обеспечить преимущества среди конкурентов. Комплексный анализ конкурентных сил и слабостей позволяет выявить возможности для развития бизнеса и улучшения маркетинговых стратегий. Эффективное информационное сопровождение и уровень подготовки кадров оказывают значительное влияние на повышение конкурентоспособности туристской дестинации.

### **2.3 Конкурентные стратегии**

Повышению конкурентоспособности туристских дестинаций помогает оценка экономического обоснования реально достигаемой конкурентоспособности и экономические расчеты в стратегических планах развития. Это является некоторым стимулом для привлечения инвестиций. При выборе стратегии охвата рынка необходимо учесть:

#### **А) ресурсы организации**

Если ресурсы ограничены, подходит стратегия концентрированного маркетинга. Данная стратегия позволяет сосредоточиться на узком сегменте рынка с максимальным потенциалом.

#### **Б) степень однородности продукции**

Для однородных видов услуг подходит стратегия недифференцированного маркетинга. Она позволяет охватить широкий рынок без значительных затрат на индивидуализацию.

Если услуги отличаются друг от друга по свойствам, можно рассматривать стратегию дифференцированного или концентрированного маркетинга с целью выделения уникальных особенностей каждой услуги.

#### **В) степень однородности рынка**

Если покупатели имеют одинаковые предпочтения, можно применять стратегию недифференцированного маркетинга. Стратегия недифференцированного маркетинга позволяет создать единое предложение, которое будет актуально для большинства потребителей товаров/услуг.

#### **Г) этап жизненного цикла услуг**

При выводе на рынок новой услуги целесообразным является предлагать только один вариант новинки, для чего подходят стратегии

недифференцированного или концентрированного маркетинга. Это позволяет сфокусировать усилия на развитии, продвижении и улучшении услуг.

#### Д) маркетинговые стратегии конкурентов

При использовании конкурентами недифференцированного маркетинга, компании выгодно применять стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга для создания уникальных преимуществ [36].

Вышеописанные факторы выбора конкурентной стратегии представлены на рисунке 2.2.

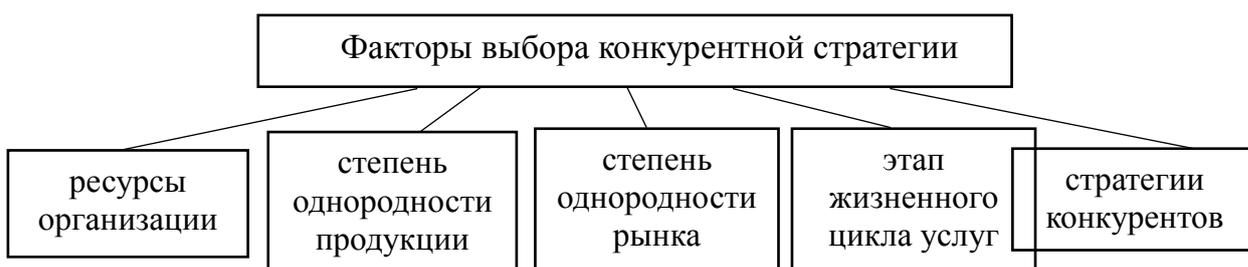


Рисунок 2.2 – Факторы выбора конкурентной стратегии

Чтобы обеспечить конкурентное преимущество, компания должна выбрать и следовать только одной базовой конкурентной стратегии, стратегической ошибкой будет являться попытка использовать все стратегии одновременно. Использование сразу нескольких стратегий может привести к потере ресурсов организации, а также неэффективному распределению сил и времени.

Стратегическое управление помогает обеспечить конкурентоспособность компании в быстро меняющейся внешней среде путем формирования конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Эти преимущества можно связать как с характеристиками предлагаемых услуг, так и с характеристиками самой компании, ее положением на рынке услуг. Подтверждением того, что турфирма обладает специальными навыками, уникальными деловыми способностями является ее положительный имидж, который дает следующий экономический эффект:

- положительный имидж фирмы помогает увеличить объем продаж путем расширения доли рынка;
- готовность клиентов заплатить за услуги этой фирмы высокую цену;

- в силу лояльности клиентов положительный имидж снижает риски, расходы на маркетинг, быстрее преодолевает неожиданно возникшие препятствия, приносит стабильную прибыль;

- привлекает инвесторов, обеспечивая более быстрый и высокий возврат инвестиций; акционеров, обеспечивается общественной и государственной поддержкой.

Таким образом, можно сделать вывод, что важнейшим стратегическим преимуществом компании, обеспечивающим конкурентоспособность, является ее положительный имидж. Такой имидж формирует доверительные отношения с клиентами и сотрудниками, способствует привлечению инвестиций, а также создает конкурентное преимущество на рынке туристских услуг.

Подводя итоги 2 главы следует отметить, что анализ конкурентоспособности предполагает изучение взаимосвязей между всеми элементами туристской индустрии. Конкурентные преимущества формируются за счет внутренних и внешних факторов, поэтому важно акцентировать внимание не только на ресурсах отдельных организаций, но и на состоянии туристской дестинации в целом, ее инфраструктуры, имиджа, инновационного потенциала.

## **ГЛАВА 3**

### **ТУРЦИЯ КАК ТУРИСТСКАЯ ДЕСТИНАЦИЯ**

#### **3.1 Стратегии развития туризма в Турции**

За последние десять лет мировой рынок туризма значительно вырос и стал одним из наиболее развивающихся. Даже в период кризисов он оставался надежным сектором экономики. Для ряда стран индустрия туризма является ключевой, она способствует их экономическому росту, предоставляет возможности для создания новых рабочих мест и развития инфраструктуры. Примером успешной и динамично развивающейся туристской дестинации выступает Турция, которая занимает одни из ведущих позиций в современной сфере туризма и является показателем успеха страны в данной индустрии. Страна располагает богатым рекреационным потенциалом: здесь сосредоточено множество уникальных историко-культурных памятников, средиземноморских пляжей, благоприятных климатических условий, а также выгодным географическим

положением. Все это открывает огромные перспективы для развития бизнеса в сфере туризма.

Активное развитие туризма в Турции началось в 50-е годы. История страны формировалась под влиянием персов, греков и римлян, а позднее Османской империи, в условиях постоянной торговли между континентами. В результате этого многочисленного влияния разных народов возникла современная Турция с уникальной культурой. Начиная со второй половины XX века, правительство Турции приступило к разработке пятилетних программ по развитию туристической отрасли, при этом ежегодно увеличивая бюджетные ассигнования на поддержку этой сферы. Формирование благоприятной конкурентной среды в туристическом секторе и обеспечение социальной и экономической стабильности в стране стали основой стремительного роста туризма.

За короткий период, благодаря привлечению иностранных инвестиций (наиболее крупными инвесторами являются преимущественно германские компании), в Турции была создана разветвленная сеть отелей, кемпингов, были построены новые пути сообщения, соединяющие основные центры туризма. Отдых в Турции ценится во всей Европе, часто он ассоциируется с системой «все включено», которая появилась в 80-е годы. Ее стали активно внедрять в массовом сегменте для немецких туристов, что привело к буму «all inclusive». К тому же, правительством страны было выбрано удачное направление развития туризма, а именно акцент на курортный отдых на берегу Средиземного моря. Министерство культуры и туризма определило перспективные районы и выделило бюджет для развития их инфраструктуры. Хороший уровень маркетинга и выгодные предложения для туристов сделало из страны популярную туристскую дестинацию.

Расположенная на границе Азии и Европы и имеющая богатую историю, Турция предлагает разнообразные направления в зависимости от региона. В основном продолжительность туристического сезона в Турции составляет пять месяцев: с мая по октябрь включительно, на курортах Эгейского моря - с июня по сентябрь [5].

Страна предлагает несколько видов туризма, основными из которых являются пляжный, экскурсионный (культурно-исторический), а также менее развитые религиозный, медицинский, деловой и экотуризм (рисунок 3.1).

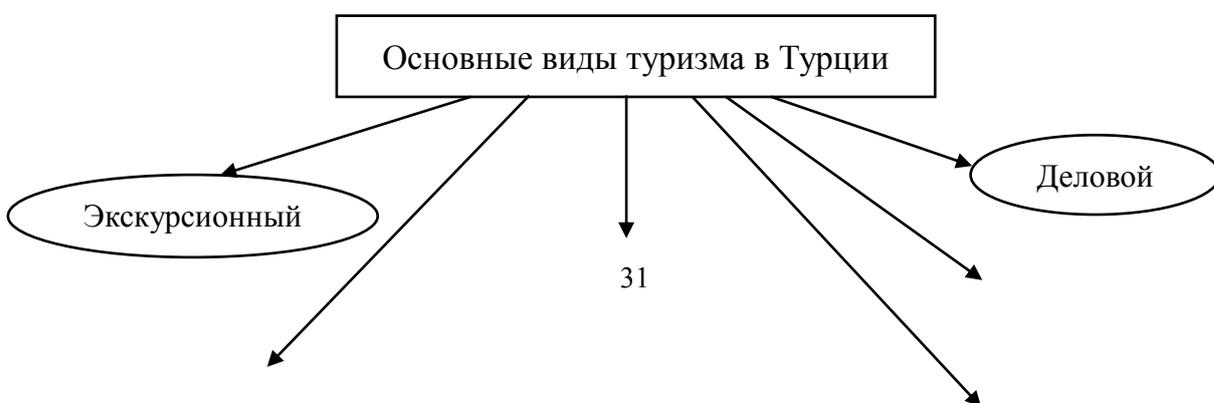




Рисунок 3.1 – Основные виды туризма в Турции

Пляжный отдых является ключевым: по количеству туристов, связанных с данным видом туризма, страна является одним из мировых лидеров на Средиземном море. Высокий статус Турции удалось получить за счет большого количества курортов, самыми популярными из которых являются Анталия, Алания, Белек, Кемер и Сиде, а также оптимальному соотношению цены и качества предлагаемых услуг.

Наличие богатого исторического и культурного наследия также способствует привлечению большого количества туристов. На территории современной Турции расположены два из семи чудес света Древнего мира: храм Артемиды Эфесской в Сельчуке и Галикарнасский мавзолей в Бодруме. К тому же, эгейское побережье является прямым носителем древнеримской и древнегреческой культуры, где хорошо сохранились города эпохи расцвета Рима, ставшие яркими объектами туризма.

Формирование религиозного туризма зародилось в 90-х годах, он интересен тем, что в Турции преобладают 3 мировые религии: ислам, иудаизм и христианство, которые привлекают в страну людей различных вероисповеданий.

Оздоровительный туризм является менее развитым видом туризма в Турции, он основан в основном на использовании термальных источников, которых в стране насчитывается более тысячи, и термальных центров, в количестве более двухсот. Одними из самых известных курортов являются Памуккале, Чешме, Ялова и Бурса. При активном развитии и вложении инвестиций, данный вид туризма со временем может стать еще одной точкой роста в сфере туризма Турции.

Завораживающие пейзажи страны, ее пещеры и подземные города привлекают любителей экотуризма. Центром данного вида туризма является Каппадокия, ее исследование на велосипедах является довольно популярным среди туристов. Турция предлагает в качестве активного отдыха рафтинг и

джип сафари, которые позволяют отправиться в путешествие по горным серпантинам к местам, нетронутым человеком.

В настоящее время Турция начала развивать деловой, или «конгрессный», туризм, так как доход, получаемый от оказания услуг бизнес-туристам в два раза превышает доход, приносимый обычными туристами. Для этого были открыты специализированные центры с площадями, вмещающими большое количество гостей, оснащенные техникой и всем необходимым для проведения научных конференций, симпозиумов и собраний в таких городах, как Стамбул, Анталия и Измир.

Для повышения дохода от туризма, Турция внедряет в его развитие новые области, предоставляя многообразие туристских услуг. Например, в Турции набирает популярность зимний отдых: местные курорты соответствуют мировым стандартам и являются более дешевыми аналогами европейских. При вкладе инвестиций и разработке хорошего маркетингового плана для данного вида отдыха интерес к нему продолжит расти, что повлечет за собой рост прибыли [19].

Начиная с 2023 года, правительство Турции разработало новую стратегию развития туризма, нацеленную на улучшение инфраструктуры, необходимой для специализированных туристических секторов, создание новых рабочих мест, а также на сбалансированное использование и сохранение стратегических природных, культурных, исторических и географических объектов. Заинтересованное в увеличении дохода, получаемого от туризма, правительство Турции разработало проект, главной целью которого является увеличение потока туристов в два раза. Целью данного проекта (рисунок 3.2) является расширение территориальной структуры туризма путем вовлечения в туристское пространство периферийных районов, создание новых точек роста и центров альтернативных видов туризма, в результате чего туристские потоки будут более равномерно распределяться по территории страны [13].



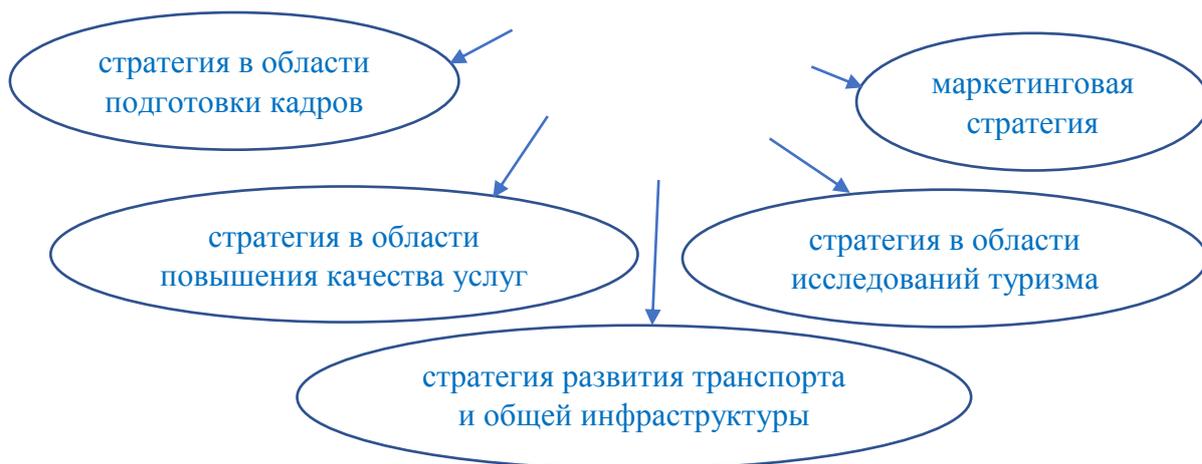


Рисунок 3.2 – Стратегия развития туризма в Турции

Маркетинговая стратегия Турции направлена на создание разнообразия продуктов, предлагаемых в стране, и на мотивацию к путешествиям, отличным от пляжного туризма, стремясь сбалансированно распределить туры и поездки по регионам в течение всего года. Министерство культуры и туризма Турции также уделяет особое внимание развитию внутреннего туризма, продвижению культурных и туристических ценностей среди граждан путем оказания поддержки соответствующим ярмаркам и мероприятиям и стремится сделать отдых доступным для всех слоев общества с помощью таких стратегий ценообразования, как низкие цены в межсезонье.

Одной из приоритетных программ стратегии развития является улучшение оздоровительного туризма в стране. При сотрудничестве Министерства здравоохранения и Министерства культуры и туризма Турции повышается конкурентоспособность дестинации за счет повышения качества услуг в области термального туризма.

План по продвижению особенностей различных регионов стал новой стратегией в Турции: планируется развитие гастрономического, спортивного, экологического и медицинского туризма. Также делается ставка на такое направление как велосипедный туризм с созданием веломаршрутов и открытием отелей для велосипедистов. Государственную поддержку получают регионы и курорты, развивающие экологический туризм: стратегически важной задачей является увеличение на треть количества пляжей, отмеченных «голубым флагом», и отелей, имеющих сертификат «Green key».

Таким образом, можно отметить, что Турция обладает значительным туристско-рекреационным потенциалом, который включает богатые

климатические, природные и культурно-исторические ресурсы. Это создает возможности для развития множества видов туризма в стране. Разработанная в 2023 году стратегия по туризму носит комплексный характер, она охватывает территориальное планирование, маркетинговые продвижения, а также делает акцент на диверсификации туристического продукта с целью сбалансированного развития туризма в Турции.

### 3.2 Место Турции на мировом рынке туризма

Выгодное географическое расположение Турции, ее богатое культурное и природное наследие, развитая туристская инфраструктура и конкурентные цены повышают известность страны как дестинации и позволяют ей занимать высокие позиции на мировом рынке туризма.

Согласно данным ЮНВТО, в 2023 году Турция была 5-ой по посещаемости в мире: процент международных прибытий в страну составил 4,2% от общего числа посетителей в мире и 7,8% - от числа в Европе. По количеству в Турцию прибыло 55,2 млн. туристов, что ставит страну практически на один уровень с Италией (рисунок 3.3) [12].

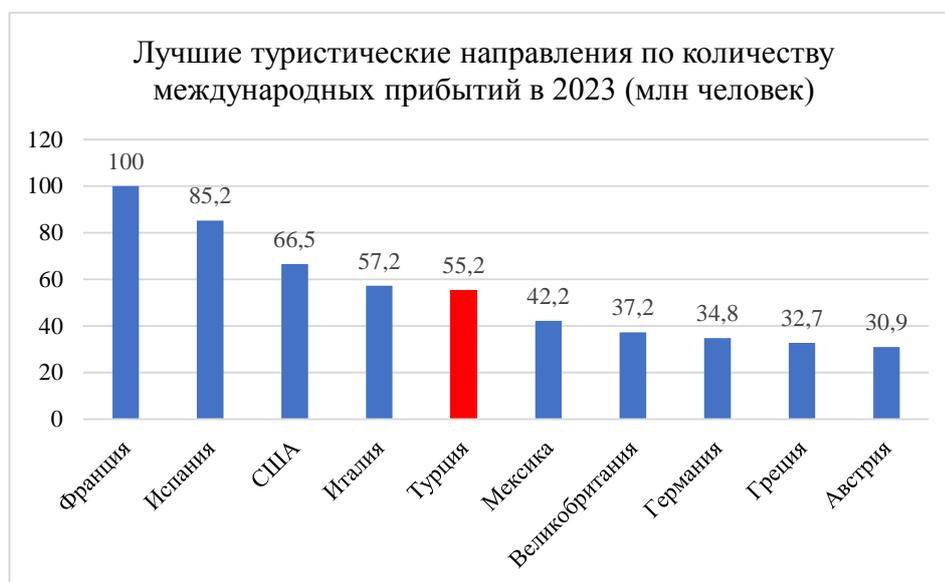


Рисунок 3.3 – Рейтинг стран по количеству международных прибытий

Турция заняла 7-е место по доходам от оказания услуг в сфере туризма, объем которых составил 49,5 млрд. долларов США в 2023 году. Доходы страны от туризма увеличились на 20% по сравнению с предыдущим 2022

годом [12]. На рост доходов повлияло увеличение средних расходов на поездку в связи с более длительным пребыванием в принимающей стране, желание путешественников тратить больше в пункте назначения, а также более высокие транспортные расходы, частично обусловленные инфляцией (рисунок 3.4).

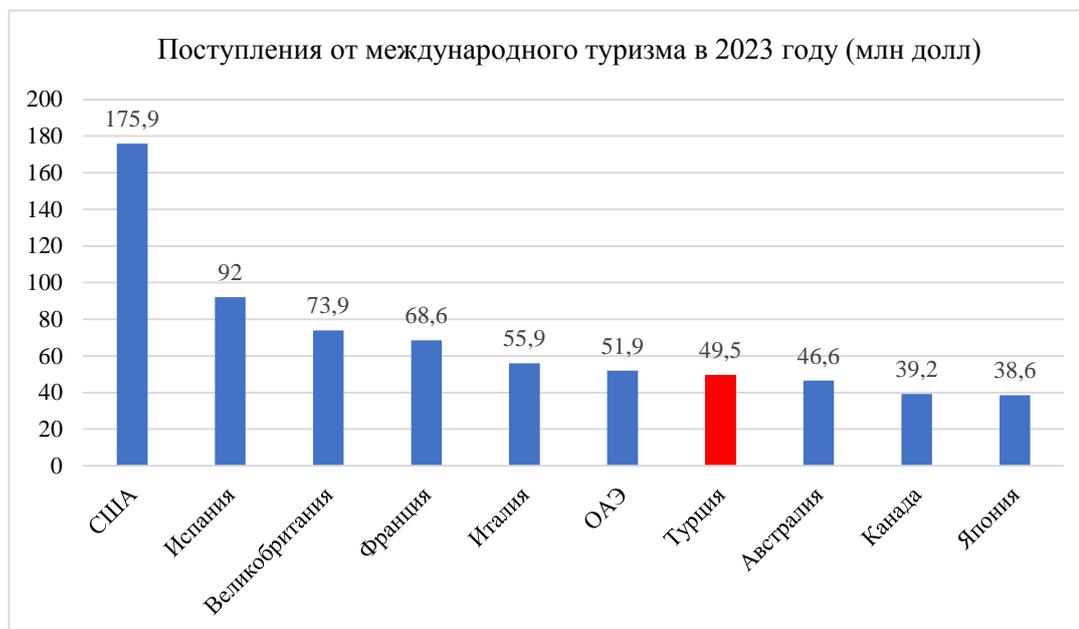


Рисунок 3.4 – Рейтинг стран по поступлениям от туризма

Стамбул как столица возглавляет список по количеству международных прибытий, число которых выросло на 26% по итогу 2023 года. Далее следуют Лондон (рост на 17%) и Дубай, занявший третье место (рост на 18%). Анталия в 2023 году стала 4-ым по посещаемости городом в мире. Количество прибытий составило 16,5 миллионов человек, что на 29% выше уровня предыдущего года [12]. По количеству международных туристов Анталия лишь немного уступает Дубаю с посещаемостью 16,8 млн. человек (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Рейтинг городов по количеству международных туристов

С 2011 по 2015 год Турция закрепила за собой 6-ое место по посещаемости в мире. Попытка неудавшегося государственного переворота в июле 2016 года в стране привела к нестабильной политической обстановке, что сказалось на снижении туристического потока. В 2018 году Турция вернула шестую позицию по посещаемости, которую сохраняла до 2020 года включительно. Принятые правительством меры по борьбе с Covid-19 и сертификат о безопасном туризме положительно повлияли на динамику туризма в Турции. Неполное закрытие границ помогло стране стать открытой для туристов. В 2021 году страна поднялась на две ступени и стала 4-ой по посещаемости в мире, однако в 2023 году она заняла 5-е место, что обусловлено природными катастрофами, снизившими уровень безопасности в некоторых регионах страны [12].

Турция в течение многих лет имела относительно низкие доходы от туризма по отношению к числу посетителей. С 2017 по 2019 год наблюдался медленный рост с 16-го по 13-е место. В 2020 году страна сохранила позицию, несмотря на пандемию COVID-19. Существенный рывок наблюдается в 2021 году, Турция поднялась в рейтинге поступлений от туризма после пандемии, достигнув 6-го места, а в 2022 и 2023 – 7-го, что указывает на стабильную высокую доходность от туристического сектора. (рисунок 3.6).

После пандемии страна не только быстро восстановила позицию на рынке как по количеству туристических прибытий, так и по поступлениям от туризма, но и заняла место одного из ведущих туристских направлений.

Выраженная динамика роста поступлений от туризма за последние годы указывает на улучшение качества предлагаемых услуг.



Рисунок 3.6 – Рейтинг Турции на мировом рынке

На основании вышеизложенного можно отметить, что Турция занимает высокие позиции на мировом рынке туризма, с каждым годом увеличивая число прибытий и количество поступлений от туристического сектора. Главная визитная карточка Турции - система «все включено». Турция привлекает своим средиземноморским климатом, высокоразвитой инфраструктурой с удобствами и развлечениями на территории отеля, а также большим количеством прибрежных курортов, выделяющих пляжный туризм в качестве основного в стране. Страна не останавливается на достигнутых результатах и продолжает продвижение индустрии на мировом рынке туристских услуг. Согласно пятилетней стратегии, разработанной в 2023 году, Турция расширяет предложения, делая акцент на объекты и регионы, обладающие высоким потенциалом. Анализ статистических данных в сфере туризма страны, а также маркетинговый проект Министерства культуры и туризма Турции указывают на то, что туризм в Турции будет продолжать расти более высокими темпами и дальнейшие долгосрочные планы окажутся перспективными и многообещающими.

## ГЛАВА 4

### КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ТУРЦИИ НА БЕЛОРУССКОМ РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

#### 4.1 – Ближайшие конкуренты Турции: динамика туристических потоков

Для рынка туристических услуг характерно наличие постоянно растущей и развивающейся конкуренции. Каждый год открывается большое количество туристических агентств, которые обуславливают высокую текучесть на рынке и, как следствие, возникает необходимость поиска и определения конкурентных преимуществ и развития новых стратегий для привлечения и удержания клиентов. Смена поколений и ценностей требуют от представителей туристических услуг гибкости и умения адаптироваться под любые запросы и желания туристов.

Миллениалы и поколение Z чаще всего предпочитают планировать отдых самостоятельно, они активно используют цифровые платформы, онлайн-бронирование и выбирают нестандартные, спонтанные туры. В свою очередь, поколение беби-бумеров и представители поколения X традиционно предпочитают классические варианты отдыха по системе «все включено», они тщательно планируют свои путешествия и выбирают туристические агентства, полагаясь на существующие каталоги туров. Таким образом, туристические агентства стремятся активно развивать технологии, использовать социальные сети для рекламы, создавать новые туры в более необычные, креативные направления, но, тем не менее, сохранять классические варианты, сняв с клиентов всю ответственность за выбор и организацию отдыха.

Турция представляет собой положительный пример совмещения традиционных видов туризма с нововведениями, придерживающимися мировых современных тенденций в туризме. Помимо Турции, в пятерку самых популярных направлений среди белорусов входят также Россия, Египет, ОАЭ и Грузия.

Данная глава рассматривает конкурентные преимущества Турции, которые выделяют ее среди ближайших конкурентов и позволяют ей сохранять высокие позиции на белорусском рынке туристических услуг, несмотря на возрастающую конкуренцию и меняющиеся предпочтения путешественников. Анализ конкурентных преимуществ позволяет выявить ключевые факторы успеха на рынке и определить возможности развития туристических организаций.

Определение ближайших конкурентов, которыми являются Египет и Объединенные Арабские Эмираты, строилось на основе статистических буклетов «Туризм и туристические ресурсы» и «Развитие туризма, деятельность туристических организаций, средств размещения Республики Беларусь за 2024 год, опубликованных Национальным статистическим комитетом в 2024 и 2025 гг. [40]. С 2019 по 2023 гг. наблюдается рост

количества туристов в Турции, что сделало ее лидером среди стран вне СНГ, посещаемых туристами и экскурсантами – гражданами Республики Беларусь.

На представленной ниже диаграмме (рисунок 4.1) указано, какие туристские дестинации вне стран СНГ наиболее популярны среди граждан Беларуси.

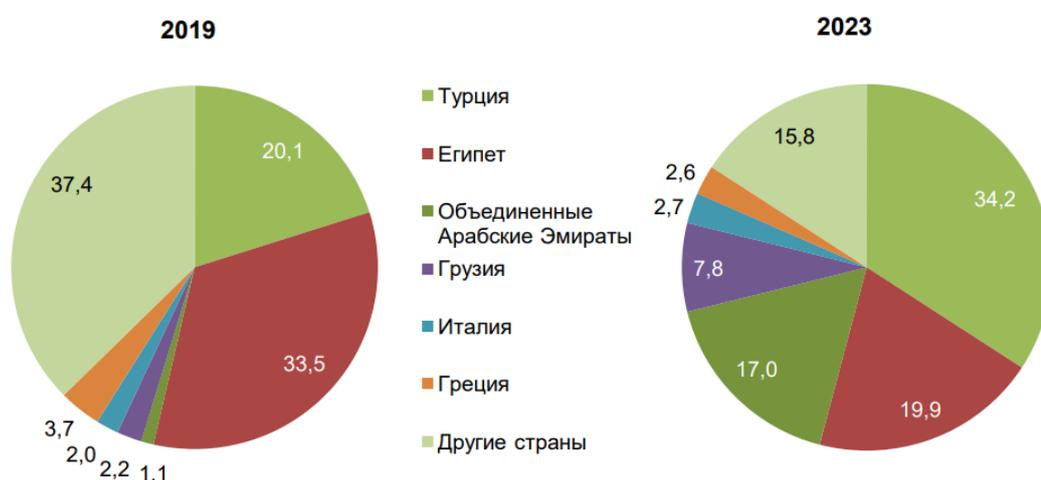


Рисунок 4.1 – Распределение туристов и экскурсантов – граждан Республики Беларусь, выехавших за границу, по странам (вне СНГ)

Сравнивая данные 2019 и 2023 года, можно сделать вывод, что за пять лет произошло перераспределение туристских потоков по странам следующим образом: отдых в Турции в 2023 году по сравнению с 2019 годом вырос на 14,1 процентных пунктов и составил 34,2 процента. Турпоток в Египет в 2023 году составил 19,9 процента и снизился к 2019 году на 13,6 процентных пунктов. Значительный рост произошел по выездному туризму в Объединенные Арабские Эмираты: 17,0 процентов в 2023 году по сравнению с 1,1 процента в 2019, что составляет плюс 15,9 процентных пунктов к 2019 году. Также увеличился туристский поток в Грузию по отношению к 2019 году, однако в процентном отношении выездов в данную страну (7,8 процента в 2023 году) статистика уступает в сравнение с вышеперечисленными странами. Что касается статистики туризма в Италию и Грецию, по этим странам процент выездов остался практически на уровне 2019 года.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что Турция как дестинация представляет большой интерес для туристов и туристических агентств.

Рост спроса на отдых в Турции мог бы быть и выше, но потребителей туристических услуг сдерживает рост цен: путевки подорожали в 2024 году по сравнению с 2023 годом в рублевом эквиваленте приблизительно на 10-15 процентов, но этот рост нивелируется выгодными тарифами на перелет. Большинство турецких отелей в 2024 году сохранили цены на уровне прошлого года в валюте и даже в некоторых случаях снизили их, однако, несмотря на это, цены на отдых сложились выше уровня прошлого года по причине ослабления курса национальной валюты Турции по отношению к доллару и евро и высокому росту уровня инфляции.

Рассмотрим количество организованных туристов и экскурсантов – граждан Республики Беларусь, выехавших за границу по следующим странам: Турция, Египет и Объединенные Арабские Эмираты, - за последние 4 года, с 2021 и 2024 гг. (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Количество организованных туристов и экскурсантов – граждан Республики Беларусь, выехавших в Турцию, Египет и ОАЭ с 2021 по 2024 гг.

Страна	2024 год	2023 год	2022 год	2021 год
Турция	147 700	104 224	132 806	151 353
Египет	217 829	50 850	77 048	97 582
ОАЭ	20 606	30 484	65 806	65 882

Согласно данным выше представленной диаграммы и таблицы, можно отметить значительный спад числа туристов в Египет после 2021 года, к 2024 году поток туристов в страну сократился на 120 247 человек [42]. Турция представляет самые высокие количественные показатели по сравнению с конкурентами, превышая их в численности посетителей практически в 2 раза. Можно отметить восстановление интереса к отдыху в Турции к 2024 году, о чем свидетельствует рост числа туристов на 43 476 человек.

Таким образом, Турция занимает одну из лидирующих позиций на белорусском рынке туристических услуг среди других зарубежных направлений вне СНГ [20]. По данным на 2023-2024 годы она опережает своих ближайших конкурентов как по количеству прибытий, так и по доле рынка.

## 4.2 Конкурентные преимущества Турции

При выездном туризме туроператоры больше заинтересованы в конкурентоспособности той дестинации, куда они отправляет туристов.

Следовательно, для выявления преимуществ Турции как туристской дестинации необходимо сравнить ее с ближайшими конкурентами, которыми являются Египет и Объединенные Арабские Эмираты.

При сравнении дестинаций учитываются как внешние, так и внутренние факторы. К ним можно отнести:

- климат

От климата зависит комфорт и впечатления туристов, вариативность активностей для путешественников и, в целом, стабильность развития дестинации. Климат Турции считается более разнообразным и мягким, чем климат Египта и ОАЭ. Разнообразие обуславливается географическими особенностями страны: наличием широкого спектра рельефов на территории Турции, которые, в свою очередь, создают различные климатические зоны, от континентальной до океанической. Египет и ОАЭ известны, в свою очередь, пустынным климатом, для которого характерны жаркие и сухие условия. Летом влажность в данных странах может быть довольно высокой, что создает некомфортные условия для пребывания туристов [2].

- сезонность

Туризм характеризуется фактором сезонности, который определяет уровень посещаемости туристами дестинации на протяжении года. Среди ближайших конкурентов, Египта и Объединенных Арабских Эмиратов, Турция находится меньше всего под влиянием сезонности благодаря многообразию климата. Наилучшее время для культурного и пляжного туризма в Египте и ОАЭ является осень-начало зимы, когда температура составляет около +25/+35 градусов. Летом температура в этих странах может достигать +50 градусов в безветренные дни. Для белорусов, привыкших к средней температуре летом около +22 градуса, такая аномальная жара может оттолкнуть от выбора следующих дестинаций в качестве отдыха [34].

- разнообразие предложения

Основным конкурентным преимуществом Турции является разнообразие предложения для туристов. Виды туризма, представленные в данной стране, позволяют избежать значительных колебаний в количестве прибытий, связанных с сезонностью туризма. Помимо самого распространённого пляжного отдыха, который в основном совершается в летний период и приносит Турции наибольшее количество посетителей и доходов от туристического сектора, страна известна также наличием богатого культурного наследия, сосредоточенного, в основном, в городе Стамбул. Культурный туризм не зависит от времени года и позволяет создавать новые предложения для привлечения туристов.

- питание

Стоит отметить, что для полноценного путешествия необходимо учитывать не только комфортное размещение и развлекательные программы, но также транспорт и питание туристов, что снова выделяет Турцию на фоне ее ближайших конкурентов.

В Египте довольно часто встречаются случаи пищевых отравлений, которые становятся в следствие темой обсуждения СМИ, что в значительной степени портит репутацию и имидж страны как туристской дестинации. Примерами негативного опыта питания путешественников является отравление в отеле известного курорта Хургада, где в 2021 году с симптомами острого отравления были госпитализированы 47 человек. В 2023 году было заявлено самое крупное возмещение по страхованию путешествий в размере 4893 евро – за оказание первой помощи в связи с симптомами острого гастроэнтерита [37].

Питание в отелях ОАЭ считается безопасным, однако, по сравнению с Турцией, более специфичное. ОАЭ совмещает в себе арабскую, индийскую, иранскую и другие кухни, которые известны пряными и довольно жирными блюдами, что не всегда подходит для людей, придерживающихся определенных диет, а также детей.

Кухня Турции, как уже было отмечено ранее, обеспечивает туристам широкий выбор для всех вкусовых предпочтений. Важным элементом является использование сезонных ингредиентов, что снижает вероятность встретить замороженные или консервированные продукты.

- доступность маршрута

Преимущество в количестве туристов, посетивших Турцию, объясняется также доступностью маршрута. Из Беларуси в Турцию предусмотрены прямые авиарейсы не только из столицы, Минска, но также из областных центров. Возможность приобретения чартерных рейсов в Стамбул и Анталию из аэропортов Минска, Гродно, Бреста, Могилева и Гомеля появляется в пик туристического сезона, летом. В независимости от времени года, регулярные рейсы из Минска в Стамбул совершает авиакомпания Белавиа. Средняя стоимость билетов в одну сторону равняется 368 EUR. Выделяет Турцию среди конкурентов частота авиарейсов, которые могут совершаться несколько раз за день. В Египет и ОАЭ, в свою очередь, чаще встречаются туры с пересадками в Москве, что может создать некоторые препятствия на пути к желаемому быстрому путешествию и оттолкнуть туристов [15].

- религия

При планировании отдыха очень важно учитывать религию страны. В Турции, Египте и ОАЭ основная религия – ислам, для которого характерны

довольно строгие правила и обычаи. Среди трех данных стран Турция наиболее либерально относится к поведению иностранцев во время их путешествия, особенно в туристических центрах, которые встречают наибольшее количество туристов.

Для ОАЭ, в свою очередь, характерны самые строгие культурные и религиозные нормы, особенно в отношении поведения и одежды, например, в любом Эмирате запрещено выходить за пределы пляжа в купальнике. Крупных конфликтов в связи с несоблюдением правил обычно не встречается, однако негодования со стороны жителей, а также предупреждения от полиции или штрафы являются частыми событиями. Данные религиозные традиции могут стать причиной выбора туристами, желающими иметь большую свободу действий, другой дестинации [26].

Что касается общей безопасности внутри дестинаций, сайт TheGlobalEconomy ежегодно публикует рейтинг стран по индексу угроз безопасности. В 2024 году Египет занимал 31 место с индексом 7.3, Турция – 52 место, 6.3 и ОАЭ – 146 с индексом всего лишь 2. В данном случае конкурентным преимуществом обладают Объединенные Арабские Эмираты, будучи самой безопасной страной для путешествия среди выше представленных дестинаций. Причинами высокой позиции Турции являются политическая нестабильность страны, влекущая за собой периодические конфликты и протесты, и периодические случаи уличной преступности в крупных городах, которые могут вызвать беспокойство среди туристов. Тем не менее, Турция остается популярным туристическим направлением, и следование всем рекомендациям и правилам безопасности позволяет избежать возможных проблем [10].

Основным видом туризма в Турции является пляжный. Разнообразие курортов и услуг для отдыха на них позволяет Турции предоставлять большое количество предложений для любого сегмента потребителей. Для качественного путешествия и осознанности выбора дестинации очень важно уметь анализировать варианты, представленные на рынке туристических услуг.

Среди туристических агентств с наиболее высокими рейтингами встречаются Coral Travel, InnTourLab, Soft Tour, Ростинг и Вояж тур. Наиболее популярными предложениями от белорусских турфирм являются курорты Аланьи и Кемера, следовательно, ниже будут представлены туры в данные направления. Частота посещения этих курортов обусловлена их нахождением на южном побережье Турции с самым длительным купальным сезоном, наличием квалифицированного русскоговорящего персонала, способствующего адаптации услуг для туристов из СНГ, а также удобством

логистики с налаженной транспортной инфраструктурой и большим количеством частых трансферов.

Для анализа взяты предложения на одного взрослого человека на 7 ночей в июне, с включенными ценами на перелет, проживанием в четырехзвездочном отеле и системой «all inclusive», которая является главной особенностью страны и пользуется спросом на протяжении долгого времени. Выбор периода путешествия объясняется спросом на туристические услуги в летний период, места проживания – желаемым уровнем комфорта и положительными рейтингами (таблица 4.2)

Таблица 4.2 – Цены на туры в Турцию, предлагаемые различными агентствами

Туристические агентства	Кемер отель 4* «all inclusive» 7нч. (06.06.)	Аланья 4* «all inclusive» 7нч. (06.06.)
Coral Travel	978-1115; 1238 EUR	966-1240; 1311 EUR
InnTourLab	948-1036; 1085 EUR	899-1046; 1090 EUR
SoftTour	946-1016; 1075 EUR	963-1036; 1077 EUR
Ростинг	1005-1074; 1120 EUR	1012-1081; 1136 EUR
Вояжтур	1122-1367; 1389 EUR	1134-1318; 1369 EUR

Анализируя стоимость туров на данные курорты, можно сделать вывод, что они находятся практически в одной ценовой категории. В некоторых случаях можно найти предложения в Аланью дешевле, чем в Кемер, однако это не выделяет ценность Кемера, а говорит лишь о том, что в Аланье большее количество отелей и, соответственно, предложений (775 отелей в Аланье кпо сравнению с 581 в Кемере). Можно сделать вывод, что цены на туры варьируются в пределах от 946 до 1389 евро. При приобретении тура путешествующие могут воспользоваться многочисленными анимационными программами, спортивными активностями, спа и wellness-процедурами, а также погрузится параллельно с отдыхом в культуру страны путем участия в различных фестивалях [41].

Как было обозначено во 2 главе дипломной работы, основными факторами для определения конкурентоспособности услуги является ее цена и качество. Следовательно, для определения конкурентных преимуществ Турции на белорусском рынке туристических услуг необходимо сравнить ее с ближайшими конкурентами, а именно Египтом и ОАЭ, по двум данным критериям.

Ниже представлена таблица стоимости похожих по содержанию туров на 1 человека за 1 сутки в 4-х звездочных отелях Турции, Египта и ОАЭ,

основанная на актуальных предложениях туроператоров Coral Travel, SoftTour и Rosting (таблица 4.3) [38,11,4]. Проанализировав данную таблицу, можно отметить, что Турция предлагает немного более выгодные условия для отдыха с системой «все включено», обеспечивая высокий уровень сервиса по доступной цене. Доступность цены объясняется тем, что Турция характеризуется самым массовым туристическим рынком среди трех стран, туроператоры часто выкупают групповые блоки мест в отелях и на рейсах, что позволяет им предлагать туры по более низким ценам. К тому же, в Турции действует налаженная система государственной поддержки туризма, правительство активно субсидирует сектор, способствует развитию инфраструктуры.

Таблица 4.3 – Сравнение стоимости туров в Турцию, Египет и ОАЭ (на 1 человека за 1 сутки)

Страна	Курорт	Туроператор	Цена
Турция	Кемер/Аланья	Coral Travel	~140 EUR
Египет	Хургада	Ростинг	~157 EUR
ОАЭ	Дубай	SoftTour	~176 EUR

Можно отметить, что пляжные туры в Турцию и Египет продаются в подобном ценовом диапазоне, что создает довольно высокую конкуренцию между странами. Тем не менее, большой поток туристов все равно наблюдается в Турцию по причине, в первую очередь, наличия климатических и транспортных преимуществ.

В основе туристической отрасли лежит предоставление услуг клиентам, следовательно, для выявления конкурентных преимуществ туристской дестинации важно оценивать не только такие объективные показатели, как ценовая доступность, климатические условия, но и характер и потребности целевой аудитории. Разнообразие целевой аудитории означает, что туристское направление обладает необходимой инфраструктурой для привлечения разных категорий потребителей, а также является устойчивой к изменениям спроса.

Рассмотрим степень адаптации туристического предложения трех стран к различным целевым аудиториям (таблица 4.4)

Таблица 4.4 – Степень адаптации туристического предложения Турции, Египта и ОАЭ к различным целевым аудиториям

Целевая аудитория	Турция	Египет	ОАЭ

Семьи с детьми	(+) Максимальная адаптация: наличие мини-клубов, аквапарков, детского меню	(+ -) Частичная адаптация в зависимости от отеля	(+ -) Ограниченный выбор, в основном в люкс-отелях
Молодежь	(+) Наличие курортов с ночной жизнью, клубами	(+ -) Ограничено, наличие меньшего разнообразия	(+ -) Активно развит шоппинг-туризм и есть клубы, однако цена на отдых высокая
Пожилые туристы	(+) Наличие термальных курортов, экскурсий, спокойный ритм отдыха	(+) Наличие множества исторических достопримечательностей, теплый климат	(+ -) При наличии комфорта может высокий ритм мегаполиса
Заинтересованные в истории и культуре туристы	(+) Большое количество античных городов, музеев, крепостей	(+) Наличие уникальных пирамид, храмов	(+ -) Ограничено количество музеев и памятников архитектуры
Активные туристы	(+) Пешие маршруты с обзором гор, каньонов; занятие водными видами спорта	(+) Возможность дайвинга, серфинга на Красном море, сафари-туры	(+ -) Возможность занятий гольфом, посещения сафари, мало пеших природных маршрутов
Религиозные туристы	(+) Наличие халяль-отелей и отдельных зон	(+ -) Возможность есть, но не как концепция	(+) Широко распространенный вид отдыха

Проанализировав выше представленную таблицу можно сделать вывод, что Турция наиболее адаптирована к различным категориям потребителей. Египет занимает промежуточную позицию, его предложения зависят от конкретных отелей и дестинаций. Объединенные Арабские Эмираты, в свою очередь, характеризуются ориентацией на узкие сегменты, что ограничивает доступность и привлекательность для широкого круга путешественников. Несмотря на наличие роскошных курортов с хорошо развитой инфраструктурой для продвижения пляжного туризма, ОАЭ известна скорее luxury-туризмом или шоппинг-туризмом, так как в городе расположены одни из крупнейших торговых центров, предлагающих посетителям товары международных дизайнерских брендов. Особенностью данного вида туризма в Дубае является параллельное с шоппингом проведение развлекательных мероприятий, живых шоу, а также эксклюзивных презентаций продуктов [35].

Различие в основных видах туризма, насчитывающих наибольшее количество прибытий, в Турции, Египте и ОАЭ создает трудности в сравнении преимуществ их туристических предложений.

Как было отмечено ранее, помимо ценового фактора, на формирование конкурентоспособности туристкой дестинации напрямую влияет качество предоставляемых услуг. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ стран должен учитывать комплексный набор услуг, предусмотренный туристическим пакетом. Изучения предложения особенно актуально для пляжного вида отдыха, который является одним из основных среди Турции, Египта и ОАЭ.

Для выявления конкурентных преимуществ Турции по качеству услуг был проведен анализ пакетных туров на популярные курорты трех стран путем оценивания разнообразия предложений на белорусском рынке туристических услуг по следующим категориям услуг: наличие уникальных концепций в отелях, системы «Ultra all inclusive», инфраструктуры для детей, развлекательных и культурных программ, качественного питания, а также адапции к рускоговорящим туристам (таблица 4.5)

Таблица 4.5– Степень адаптации туристического предложения Турции, Египта и ОАЭ по категориям услуг

Категория услуги	Турция	Египет	ОАЭ
1. Концепции отелей	(+) Adults Only, ЭКО, СПА, халяль	(+ -) Дайвинг	(+ -) Лухигу, бизнес
2. «Ultra all inclusive»	(+) Распространено во многих отелях	(+ -) В основном услуги «All inclusive»	(-) Редко, в дорогих отелях
3. Детская инфраструктура	(+) Очень развита	(+ -) Частично развита	(-) Слабо развита только в luxury - сегменте
4. Шоу – программы и анимация	(+) Большое разнообразие	(+ -) Среднее разнообразие	(-) Практически отсутствуют
5. Наличие ближайших экскурсий	(+) каньоны, античные города, термальные источники	(+) сафари в пустынях, музеи, морские прогулки	(+ -) сафари в пустынях, круизы
6. Экотуризм в пределах курорта	(+) пешеходные тропы, горы, каньоны, водопады	(+ -) ограниченный: пустыни и рифы	(+ -) редкие экоэкскурсии
7. Спорт	(+) водные виды спорта, гольф, теннис	(+) водные виды спорта, йога, теннис	(+) яхты, гольф-клубы, верховая езда

Продолжение таблицы 4.5

8. Питание (разнообразие)	(+) Широкое разнообразие	(+ -) Ограниченный выбор	(+) Широкое разнообразие
---------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9.Адаптация под русскоязычных туристов	(+) Высокая адаптация	(+) Высокая адаптация	(+ -) Средняя адаптация
--	-----------------------	-----------------------	-------------------------

Рассмотрим подробнее представленные в таблице 4.5 показатели:

#### 1) Концепции отелей

Одной из особенностей Турции является наличие богатых термальных источников, способствующих развитию wellness и спа-туризма на территориях курортов. Туристам предоставляется целый комплекс оздоровительных процедур, основанных на восточной философии ухода за телом: хамам (турецкая паровая баня), ароматерапия, талассотерапия и различные процедуры с использованием лечебных грязей. Для любителей спа-отдыха разработаны отдельные программы по направлениям: антистресс, похудение, восстановление.

Концепция «Adults only» (только для взрослых) присутствует в трех странах, однако в Турции имеет большее распространение. Это целенаправленный формат романтического отдыха, включающий времяпрепровождение на виллах с приватными бассейнами, ужинами в ресторанах и развлекательными программами. В ОАЭ и Египте такой вид отдыха строже регулируется в связи с ограничениями по алкоголю и культуре поведения, что выделяет Турцию как страну с более свободной атмосферой для романтического путешествия без детей.

Египет считается центром дайвинга, в стране сосредоточена богатая морская жизнь и уникальные ландшафты с множеством коралловых рифов, что делает страну особенно привлекательной для любителей подводного мира. В свою очередь, Объединенные Арабские Эмираты централизуются на предоставлении услуг luxury-туризма, с современными пятизвездочными отелями и известными торговыми центрами.

Важно отметить, что Египет и ОАЭ предлагают туристам уникальные предложения, которые способствуют активному развитию туризма в данных странах и привлекают большое количество путешественников, но, тем не менее, их предложения направлены на узкий сегмент потребителей, что приносит преимущество Турции как стране с многогранным и универсальным вариантом отдыха.

#### 2) «Ultra all inclusive»

Система «Ultra all inclusive» возникла в Турции как усовершенствованный вариант классической системы «all inclusive». В последствии данный формат пребывания во время путешествия стал фирменной чертой индустрии гостеприимства Турции. С большим

количеством курортов и отельных сетей стране необходимо искать способы привлечения туристов, чему способствует развитие данной системы. Большинство 5-ти звездочных и 4-х звездочных отелей Турции предлагают «Ultra all inclusive» (бесплатные спа-зоны, перекусы в течение дня, напитки 24/7, включая импортный алкоголь), при этом, туры остаются доступными в цене. Средняя стоимость 7-ми дневного тура в отелях 4-5\* со стандартным пакетом услуг, характерным для «Ultra all inclusive», - около 1016€ (по данным туристических компаний Coral Travel, Softtour, Ростинг).

Курорты Египта в основном предлагают отдых по системе классического «all inclusive», в расширенных же версиях отсутствует возможность ночного питания и наличие импортного алкоголя. В ОАЭ система «Ultra all inclusive» встречается только в люксовых отелях по высоким ценам, в районе 1500€. Желание совместить комфортных отдых по доступным ценам увеличивают привлекательность Турции среди туристов.

### 3) Детская инфраструктура

Практически одной из главных преимуществ Турции среди ее ближайших конкурентов является высокая развитость инфраструктуры для детей.

Согласно исследованию Института социологии НАН Беларуси 2024 года, посвященному предпочтениям населения в сфере отдыха и путешествий, в приоритете для белорусов семейные путешествия (76,9 %) (рисунок 4.2) [43].

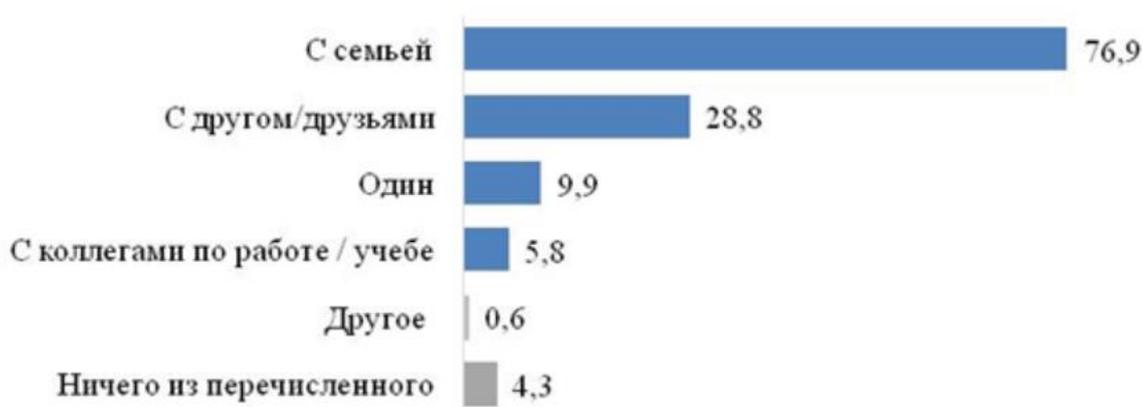


Рисунок 4.2 – Партнеры по путешествиям: предпочтения белорусов

Турция имеет наибольшее количество предложений для семейного вида отпуска. С исторически развитой системой «все включено», страна создает комфортный отпуск, учитывая предпочтения каждого члена семьи. Важно отметить, что в Турции большинство отелей полностью обустроены для отдыха с детьми. В качестве примера можно привести следующие отели,

Rixos Premium Belek 5\* и Ela Excellence Resort Белек 5\*, включающие в программу отдыха детские клубы с аниматорами, тематическими мастерскими, познавательными и спортивными мероприятиями, космическими лагерями и интерактивными цифровыми залами. Система «all inclusive», ежегодно развивающая предложения для посетителей, учитывает также полноценное и насыщенное питание для всех предпочтений туристов. Некоторые отели предусматривают детское меню, с готовым сбалансированным и полезным комплексом. 5-ти звездочные отели предлагают даже услуги няни.

В Египте и ОАЭ мини-клубы для детей встречаются реже, к тому же, климатические условия, а именно сухая жаркая погода, снижает актуальность развития открытых детских зон и активность. Так как дипломная работа рассматривает конкурентные преимущества Турции на белорусском рынке туристических услуг, важно учитывать предпочтения потребителей-граждан Беларуси, а, следовательно, согласно рисунку 4.2, они чаще всего выбирают семейный отдых. Таким образом, создание условий для комфортного отдыха с детьми повышает популярность Турции как туристской дестинации и делает страну приоритетным направлением.

#### 4) Шоу-программы и анимация

Анимация в Турции – неотъемлемая часть отдыха. Страна предлагает круглосуточные активности для любой целевой аудитории. Почти каждый крупный отель предлагает ежедневные вечерние выступления, танцевальные конкурсы, вечеринки, а также такие дневные активности, как аква-йога и мастер-классы.

Следует также отметить, что многие белорусы интересуются работой аниматорами в отелях Турции, что способствует укреплению культурных связей между странами. Интерес к международному туризму, желание получить зарубежный опыт побуждают туристов из Беларуси путешествовать в Турцию не только с целью насладиться качественным доступным отдыхом, но и проанализировать профессиональный рынок туристических услуг страны.

Египет в плане активностей составляет Турцию высокую конкуренции, так как данная страна также предлагает национальные шоу-программы с танцами и вечерними дискотеками, но, тем не менее, уровень и масштаб сильно зависят от выбранного отеля. В Эмиратах анимация встречается реже и не носит массовый характер в связи с особенностями культуры и законодательства страны.

#### 5) Наличие ближайших экскурсий

Еще одним конкурентным преимуществом Турции является наличие богатого культурного наследия, расположенного вблизи курортов. Это позволяет стране совмещать пляжный и культурный туризм. Например, из Анталии можно очень быстро попасть в античные города Перге, Аспендос и Сиде, которые хранят в себе культурное наследие древней Памфилии и Римской империи: храм Аполлона, старинный амфитеатр и музей в римских термах. В качестве примера совмещения пляжного и культурного туризма можно привести экскурсию Демре – Мира – Кекова, которая сочетает в себе духовную, историческую и морскую атмосферы. На протяжении экскурсии туристы посещают ликийские гробницы – уникальные древние захоронения, высеченные в скальных утесах, важные религиозные объекты, а также совершают маршрут вдоль острова Кекова, где есть возможность остановки для купания.

Важно отметить, что некоторые туроператоры Беларуси включают обзорные экскурсии в стоимость пакеты или предлагают их как акцию при раннем бронировании. Компания Ростинг сотрудничает с турецкими принимающими организациями, которые обеспечивают экскурсионные пакеты по сниженным ценам при покупке туров.

Стратегия Турции по туризму, разработанная в 2023 году, направлена на развития велотуризма в стране. Данный вид туризма значительно повышает доступность экскурсий во время пляжного отдыха, позволяет туристом самостоятельно выбирать объекта для осмотра, без зависимости от транспортных условий. Велосипедные туры позволяют за короткий промежуток времени осмотреть достаточное количество достопримечательность, что создает для Турции значительное конкурентное преимущество в отличие от Египта и Объединенных Арабских Эмиратов, где инфраструктура затрудняет активное использование велосипедов.

Тем не менее, по категории экскурсий Египет обладает высокой конкурентной способностью, так как он считается одной из самых древних цивилизаций в мире, где на протяжении большого количества времени совершались археологические раскопки, что на сегодняшний день позволяет туристам познакомиться с многочисленными историческими памятниками и достопримечательностями страны. Единственным минусом, возникающим при выборе дестинации в качестве более предпочтительной, является отдаленность основных экскурсионных объектов от курортов, что требует долгих переездов или даже перелетов.

б) Экотуризм в пределах курорта

В связи с активным ростом спроса среди туристов на более устойчивые и безопасные путешествия Турция в своей стратегии по развитию туризма значительное внимание уделяет экотуризму.

На белорусском рынке туристических услуг можно встретить следующие варианты пользующихся спросом эко-туров: «Золотое кольцо Турции», «Уникальная Каппадокия» и «Классический тур. Стамбул». За дополнительную плату туристам предлагается большое количество многообразных экскурсий, позволяющих глубже изучить историю и обычаи как самой провинции, так и страны в целом. Среди экскурсий встречаются исторические, посвященные старинному городу и его основным достопримечательностям, вечерние, включающие обзор пейзажей во время круиза, а также тематические, предлагающие насладиться термальными источниками Стамбула или необычным шоу – танцем дервишей, ритуалом, сопровождающимся игрой на музыкальных инструментах и пением.

«Уникальная Каппадокия» - путешествие, привлекающее туристов атмосферой, а именно парящими в воздухе шарами, на которых можно полетать в свободное от экскурсий время. Туристам предлагается ознакомиться с южной и северной частями региона, так названными «зеленым» и «красным» турами. Рядом расположен музей под открытым небом Гёреме и долины, которые хранят в себе историю страны [44].

Значительный интерес для путешествующих представляет собой тур «Золотое кольцо Турции», совмещающий в себе такие направления, как Стамбул, Анкара, Каппадокия, Памуккале и Бурса. Национальный парк Памуккале является природным и культурным объектом Всемирного наследия ЮНЕСКО, известный 17 термальными минеральными источниками и выращиванием на территории хлопка. Бурса, обладающая крупным горнолыжным комплексом, в свою очередь, позволяет развивать в Турции активный туризм в зимний сезон. Все маршруты расположены недалеко от курортов, добраться до которых можно от 2 до 4 часов. [48].

Туристическая компания «Экотур-6» предлагает любителям истории и культуры 2 исторических маршрута с выездом только по воскресеньям, «По следам великих цивилизаций» и «Месопотамия – истоки цивилизации», с плотным графиком экскурсий по старинным регионам [45].

Таким образом, в Турции экотуризм активно развивается и становится важной частью туристического сектора. В отличие от Турции, в Египте и ОАЭ экотуризм мало развит по причине жаркого засушливого климата, ограниченного биоразнообразия и ориентации на более узкий сегмент потребителей.

## 7) Активность и спорт

Касательно спортивных активностей, предлагаемых во время курортного отдыха, можно отметить, что очень трудно выделить конкурентные преимущества одной из дестинаций в связи с различиями в их основных видах туризма.

Турция предлагает сбалансированный подход, ориентированные на широкую аудиторию: водные виды спорта, площадки для волейбола, футбола и баскетбола, йога, пилатес, велоспорт и минигольф, а также дестинация известна горнолыжными курортами, развивающими зимний туризм в стране.

Египет акцентирует внимание на дайвинге и водных видах спорта, так как страна известна своим богатым подводным миром, а Объединенные Арабские Эмираты предлагают luxury-активности, такие как катание на яхтах, верховая езда, а также экстремальные виды спорта.

Несмотря на то, что в выборе спортивных мероприятий присутствует в большинстве субъективный фактор, следует отметить, что Турция предлагает максимально универсальный комплекс активностей, в то же время обладающих большим количеством разнообразных видов спорта, что может заинтересовать потребителей.

#### 8) Питание (разнообразие)

Благодаря распространенной системе «Ultra All Inclusive», которая включает в себя шведские столы с интернациональными блюдами, учитывающими диетические, детские и вегетарианские потребности, Турция привлекает на протяжении многих лет большое количество туристов и увеличивает свою конкурентоспособность на туристическом рынке услуг.

#### 9) Адаптация под русскоязычных туристов

Турция характеризуется высоким уровнем адаптации под русскоязычных туристов. Во многих отелях персонал свободно изъясняется на русском языке, в ресторанах предоставляют меню с переводом, экскурсионные программы сопровождаются русскоговорящими гидами. Данная доступность является важным критерием для выбора дестинации на белорусском рынке туристических услуг. Адаптация способствует комфортному пребыванию с отсутствием языкового барьера.

В Египте работа с повышением уровня адаптации к русскоязычным туристам находится в активной стадии развития. На популярных курортах работает персонал с высоким знанием русского языка, однако эта особенность на данный момент не так сильно распространена и могут возникать трудности в коммуникации. ОАЭ в большей степени ориентированы на международный luxury-туризм, и большинство услуг предоставляются на английском или арабском языках.

Таким образом, можно отметить, что Турция обладает уникальными историческими, природными и культурными ресурсами, имеет развитую туристическую инфраструктуру, что привлекает большое количество туристов и подтверждает высокий статус страны на мировом рынке.

За последние три года Турция поднялась по международному рейтингу по количеству прибытий и поступлений от туристического сектора, практически достигнув уровня Италии. В 2023 году Стамбул занял первое место в топ-10 городов мира по количеству международных прибытий, опередив Лондон и Дубай.

В условиях быстро меняющегося рынка важным является совершенствование маркетинговых стратегий и гибкий подход к управлению дестинацией. Анализ предпочтений туристов и обеспечение высокого уровня сервиса позволяет Турции адаптироваться к новым тенденциям на рынке туристических услуг, развивая новые виды отдыха и внедряя в туристское пространство периферийные районы. С целью укрепления положительного имиджа страны и привлечения внимания туристов, страна концентрируется на сохранении культурного наследия и экологической устойчивости.

К числу ключевых факторов, влияющих на высокую привлекательность Турции как туристской дестинации, относятся разнообразие климатических зон, низкий уровень сезонности, развитая инфраструктура, наличие прямых авиарейсов из разных городов Беларуси, а также хорошее сочетание цены и качества. Турция обладает широким разнообразием туристического предложения, нацеленного на любой сегмент потребителей. Это подтверждается высоким уровнем развития детской инфраструктуры, развитой системой «All inclusive» и «Ultra all inclusive» и насыщенной экскурсионной программой. Кроме того, Турция показывает высокий уровень адаптации к русскоязычной аудитории, что является важным конкурентным преимуществом при выборе дестинации на белорусском рынке туризма.

Подводя итоги 4 главы, можно отметить, что Турция предлагает сбалансированное сочетание цены и качества, разнообразия, комфорта, что делает ее конкурентоспособной туристской дестинацией и позволяет ей выделиться среди ближайших конкурентов, которыми являются Египет и Объединенные Арабские Эмираты. Турция адаптируется под изменения на рынке туристических услуг, развивая новые виды отдыха и учитывая современные тенденции, что позволяет ей сохранять лидерские позиции и развивать конкурентные преимущества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Туристская дестинация играет ключевую роль в системе туризма, поскольку именно она формирует общее впечатление потребителей. В условиях динамично развивающегося туристического рынка дестинации сталкиваются с высокой конкуренцией, и их успешность во многом определяется способностью формировать и поддерживать устойчивые конкурентные преимущества.

Проведенное исследование позволило комплексно рассмотреть Турцию как туристскую дестинацию и выявить ключевые конкурентные преимущества, обеспечивающие её устойчивое положение на белорусском рынке туристических услуг.

В первой главе дипломной работы была раскрыта сущность туристской дестинации, проанализированы различные подходы к её определению, изучены особенности её формирования и развития. Дестинация представляет собой не только географическое пространство, но и интегрированную систему, включающую природные, культурные, инфраструктурные и управленческие элементы.

Во второй главе была рассмотрена методология оценки конкурентоспособности дестинаций, классификация конкурентных преимуществ, а также основные стратегии, применяемые в условиях туристического рынка.

Третья и четвертая главы работы были посвящены детальному анализу Турции как одной из ведущих туристских дестинаций. Было установлено, что Турция занимает высокие позиции на мировом туристическом рынке благодаря выгодному географическому положению, разнообразию туристических ресурсов, широкому спектру видов туризма, активной государственной поддержке и эффективно выстроенной маркетинговой стратегии.

Анализ белорусского рынка туристических услуг выявил, что Турция обладает рядом ключевых конкурентных преимуществ: привлекательным соотношением цены и качества, развитой системой «всё включено», доступностью прямых авиарейсов, высоким уровнем сервиса, стабильностью туристической инфраструктуры, в сравнении с ее ближайшими конкурентами, Египтом и Объединенными Арабскими Эмиратами. Турция успешно адаптирует свои предложения под запросы различных категорий туристов, тем самым обеспечивая рост туристского потока из Беларуси.

Таким образом, Турция по праву может рассматриваться как одна из наиболее конкурентоспособных и привлекательных зарубежных дестинаций для белорусского населения. Полученные в ходе исследования выводы и рекомендации могут быть использованы туристическими агентствами и туроператорами для выработки стратегий продвижения турецкого направления, а также для повышения общей конкурентоспособности внешнего туризма в Республике Беларусь.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Butler, R. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources [Electronic Resource] / R. Butler // Canadian Geographer. – 2006. – V. 24. – P. 7. (1)
2. Climate comparison - [Electronic resource]. Worlddata. - Mode of access: <https://www.worlddata.info/climate-comparison.php?r1=egypt&r2=turkey>. - Date of access: 20.03.2025. (1.3)
3. Cooper C. Tourism: Principles and practices / C. Cooper, J. Fletcher, D. Gilbert, R. Shepherd, S. Wanhill. Harlow: Pearson, 2005. 736 p. (2)
4. CoralTravel - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coral.ru/>. - Дата доступа: 28.04.2025. (1.17)
5. Development and importance of tourism for Turkey - [Electronic resource]. Worlddata. - Mode of access: <https://www.worlddata.info/asia/turkey/tourism.php>. - Date of access : 10.11.2024. (3)
6. Glossary of tourism terms - [Electronic resource]: UNWTO. - Mode of access : <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>. - Date of access : 13.10.2024. (4)
7. Hudson, S. Tourism and hospitality marketing: a global perspective / S. Hudson. – London: Sage, 2008. – P.392. (5)
8. Leiper N. Tourism Management. - Pearson Education, Australia, 2004. (6)
9. Lew A.A. A framework of tourist attraction research / A.A. Lew // Annals of Tourism research. 1987. №14(4). (7)
10. Security threats index - [Electronic resource]. GlobalEconomy. - Mode of access: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security\\_threats\\_index/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security_threats_index/). - Date of access: 20.03.2025. (1.14)
11. SoftTour - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.softtour.by/>. - Дата доступа: 28.04.2025. (1.18)
12. Tourism sector in Türkiye - [Electronic resource]. Presidency of the Republic of Türkiye. - Mode of access : <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/lists/investpublications/tourism-industry.pdf>. - Date of access : 12.11.2024. (8)
13. Turkey - [Electronic resource]. OECD Country profiles. - Mode of access : <file:///C:/Users/Asus/Downloads/Turkey.pdf>. - Date of access : 10.11.2024. (9)

14. Weaver, D. Tourism Management / D. Weaver, L. Lawton. – 4th ed. – Brisbane, Australia : John Willey & Sons Australia, Ltd. – 2010. – P.309 (10)
15. АвиAPERелеты в Турцию - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tourist.teztour.by/countries/turkey/flights.ru.html>. - Дата доступа: 23.03.2025. (1.12)
16. Агеева, Н. Г. Справочник по конкуренции и конкурентоспособности. - Курган: Изд. Кург. гос. ун-та, 2002. 2 Азоев, Г.Л., Челенков, А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Гос. ун-т упр., Национальный фонд подготовки кадров. - М.: Новости, 2000. - 254 с. (11)
17. Баринoв, В. А., Харченко, В.Л. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2005. - 237 с. (12)
18. Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - № 2. - С. 83–90. (13)
19. Виды туризма в Турции – [Электронный ресурс]: Туристический портал «ТурМания». – Режим доступа: [https://tourmania.com.ua/country/turkey-guide/82-tourism-kind-turkey.html?cn-reloaded=1#google\\_vignette](https://tourmania.com.ua/country/turkey-guide/82-tourism-kind-turkey.html?cn-reloaded=1#google_vignette). – Дата доступа: 14.11.2024 (14)
20. Выездной туризм - [Электронный ресурс]: портал Русспубликанского союза туристических организаций. – Режим доступа: <https://www.toursoyuz.by/2025/02/05/v-2024-godu-turczyiyu-posetili-okolo-3348-tys-grazhdan-belarusi/>. – Дата доступа: 19.03.2025. (1.1)
21. Говорова Н. Конкурентоспособность - основной фактор развития современной экономики / Н. Говорова // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 4. - С. 25-37. (1.16)
22. Гончарова, Н. А. Развитие туристской дестинации / Н.А. Гончарова. – Ольборг: Институт истории, международных и социальных исследований Ольборгского университета, 2010. – 152 с. (15)
23. Гончарова, Н. А. Формирование системы управления туристской дестинацией (на примере Томской области): дисс. канд. эконом. наук по специальности 08.00.05 / Н. А. Гончарова. – Санкт-Петербург. – 2015. – 213 с. (16)
24. Горохов, А. Ф. Комплексный подход к формированию маркетинговой стратегии развития туристской дестинации: дис. канд. экон. наук, СПб., 2007. С. 3-4. (17)
25. Гуляев, В. Г. Туризм: экономика и социальное развитие. - М.: Финансы статистика, 2003. (18)

26. Запреты в ОАЭ - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.flagman.travel/blog/putevoditel-po-oae/a-nam-mozhno-net-nelzya-zaprety-v-oae/>. - Дата доступа: 23.03.2025. (1.13)
27. Зорин А.И. Дестинация / А.И Зорин, И.В. Зорин. М.: ВЛАЦ, 2009. (19)
28. Кирьянова, Л. Г. «Туристская дестинация» как комплексный концепт и ключевой элемент туристской системы / Л. Г. Кирьянова // Вестник КемГУ. – 2012. – №4(52). – Т. 1. – С. 131-136. (21)
29. Кирьянова, Л. Г. Маркетинг дестинаций как современный подход к управлению туристским регионом / Л.Г. Кирьянова // Известия Томского политехнического университета. 2010. Т.316. №6. (20)
30. Морозов, М. А., Войт М. Н. Теоретико-экономическое содержание понятия «туристская дестинация»// Туризм и культурное наследие. – 2013. – №2. – С. 188-195. (23)
31. Морозов, М. Л. Дестинация — важнейший элемент туризма / Морозов М.А., Коль О.Д. // «Туризм: практика, проблемы, перспективы», № 1, 1998. Морозов МЛ. Туристские дестинации и закономерности их развития. Монография. М.: МИГМТ, 2005.- 156 с. Морозов МЛ. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме. — М.: Академия, 5-е изд., 2009. — 288 с. (24)
32. Морозов, М.А. Туристские дестинации и закономерности их развития: монография / МИГМТ. - М., 2005. (25)
33. Морозова, Н. С. Теория и методология формирования и развития конкуренции в туризме: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / Н.С. Морозова. - М.: РосНОУ, 2012. – 335 с. (22)
34. Погода в Египте по месяцам - [Электронный ресурс]: Атлантис. – Режим доступа: <https://www.atlantravel.ru/strany/egipet/pogoda.html>. – Дата доступа: 20.03.2025. (1.4)
35. Популярность Дубая - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.damacproperties.com/ru/blog/what-makes-dubai-famous>. – Дата доступа: 22.03.2025. (1.9)
36. Портер, М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993. – 897 с. (26)
37. Реалии путешествий в Египет - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ergo.lv/ru/ob-ergo/novosti/otravlenie-ldom-i-zatraty-na-lechenie-v-razmere-3000-evro-realii-puteshestviy-v-egipet>. – Дата доступа: 22.03.2025. (1.11)
38. Ростинг - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://roosting.by/>. – Дата доступа: 28.04.2025. (1.19)

- 39.Рябуха, А. Ю. Управление развитием местных сообществ на основе использования туристского пространства: дис. канд. экон. наук, Краснодар, 2006. С. 41. (27)
- 40.Статистические издания по туризму - [Электронный ресурс]: Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/turizm/publikatsii\\_9/index\\_64856/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/turizm/publikatsii_9/index_64856/). – Дата доступа: 19.03.2025. (1.2)
- 41.Топ отелей Турции - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tophotels.ru/catalog/hotels/>. - Дата доступа: 21.03.2025. (1.8)
42. Туристические потоки между странами - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mst.gov.by/ru/novosti/novosti/22475-belarus-i-turtsiya-dogovorilis-o-prodolzhenii-narashchivaniya-turisticheskikh-potokov-mezhdu-stranami.html>. - Дата доступа: 25.03.2025. (1.15)
43. Туристические предпочтения белорусов - [Электронный ресурс]. Институт социологии – Режим доступа: <https://socio.bas-net.by/turisticheskie-predpochteniya-belorusov/>. - Дата доступа: 22.03.2025. (1.10)
- 44.Туры в Стамбул - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://traveling.by/tours/turkey/istanbul>. - Дата доступа: 21.03.2025. (1.5)
- 45.Туры в Стамбул - [Электронный ресурс]. Экотур-6 – Режим доступа: <https://www.ecotour.by/countries/turtsiya/stambul/>. - Дата доступа: 21.03.2025. (1.7)
- 46.Фатхутдинов, Р. А. Менеджмент конкурентоспособности товара. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. - 55 с. (28)
- 47.Философова, Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 271 с. УДК: 005.332.4(075.8). – ISBN 5-238-01085-0. (29)
- 48.Экскурсионные туры в Турцию - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.teztour.by/restTypeExcursion.html?id=21&countryId=1104>. - Дата доступа: 21.03.2025. (1.6)