

Абдусаламов Джамал Русланович, студент
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
Abdusalamov Dzhamal Ruslanovich, student
Financial University under the Government of the Russian Federation

**КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА
ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИНДУСТРИИ В РЕСПУБЛИКЕ ДАГЕСТАН
COMPETITIVE ADVANTAGES OF TOURISM ENTERPRISES
IN THE REPUBLIC OF DAGESTAN**

Аннотация. В статье рассматриваются факторы формирования конкурентных преимуществ предприятий туриндустрии в Республике Дагестан в условиях роста внутреннего туризма. На основе анализа внешней и внутренней среды выявлены драйверы и барьеры развития. Обоснована необходимость проектного подхода к диверсификации услуг. Сформулированы рекомендации для предприятий отрасли.

Abstract. The article examines the factors of forming competitive advantages of tourism enterprises in the Republic of Dagestan amid the growth of domestic tourism. Based on the analysis of the external and internal environment, drivers and barriers to development are identified. The necessity of a project approach to service diversification is substantiated. Recommendations for enterprises in the industry are formulated.

Ключевые слова: Туризм, Республика Дагестан, конкурентные преимущества, проектный менеджмент, диверсификация услуг.

Keywords: Tourism, Republic of Dagestan, competitive advantages, project management, service diversification.

В последние годы внутренний туризм в России стал одним из приоритетных направлений государственной экономической политики, что закреплено в Стратегии развития туризма до 2035 года [1]. Республика Дагестан, обладающая уникальным сочетанием природных, культурно-исторических и климатических ресурсов, заняла лидирующие позиции в рейтинге популярных направлений. По данным Министерства по туризму и народным художественным промыслам РД, туристский поток в регион вырос с 513 тыс. человек в 2016 году до 1,85 млн в 2024 году, а прогноз на 2025 год превышает 2 млн человек [2]. Однако количественный рост не всегда сопровождается адекватным развитием инфраструктуры и качества сервиса, что порождает новые вызовы для предприятий отрасли.

В этих условиях ключевым фактором успеха становится не столько обладание ресурсами (близость к морю, наличие медицинской базы), сколько способность компании быстро адаптироваться к изменяющемуся спросу, формировать комплексные предложения и выстраивать долгосрочные отношения с клиентом.

Анализ макроокружения показывает, что туристический бизнес в Дагестане функционирует под воздействием разнонаправленных сил. Политический блок включает государственную поддержку отрасли (в том числе национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» [3]), геополитические ограничения, стимулирующие внутренний туризм, а также региональные программы развития [4]. Эти факторы создают благоприятный инвестиционный климат, но одновременно повышают требования к прозрачности и качеству услуг. Экономические факторы характеризуются устойчивым ростом потребительского спроса, однако инфляция и повышение цен на транспортные услуги увеличивают операционные затраты предприятий. При этом колебания валютных курсов делают внутренние курорты более привлекательными по сравнению с зарубежными.

Социальные тренды играют особую роль. Современный турист всё чаще ориентируется не на пассивный отдых, а на получение ярких впечатлений: экскурсии, этнографические программы, гастрономические туры, активные виды спорта. Кроме того, растёт интерес к здоровому образу жизни, что повышает спрос на санаторно-оздоровительные услуги.



Технологическая среда открывает возможности для цифровизации процессов – от онлайн-бронирования до использования CRM-систем и мобильных приложений. Однако многие объекты в регионе пока используют эти инструменты фрагментарно, что создаёт конкурентное преимущество для тех, кто внедряет их системно.

Системный анализ внутренней среды крупных туристических объектов Дагестана позволяет выделить ряд устойчивых сильных сторон. Прежде всего, это уникальное природное расположение: побережье Каспийского моря, горные ландшафты, Сулакский каньон, бархан Сарыкум, объекты культурного наследия (например, крепость Нарын-Кала) создают мощный аттрактивный потенциал. Многие ведущие санатории и гостиничные комплексы обладают развитой инфраструктурой – многопрофильными медицинскими базами, СПА-центрами, собственными пляжами, ресторанами и зонами досуга. Однако существуют и системные слабые стороны. Одна из ключевых проблем – ярко выраженная сезонность загрузки. Летом объекты работают на пределе, а в межсезонье наблюдаются простои, что снижает рентабельность. Кроме того, многие предприятия недостаточно интегрируют дополнительные услуги – экскурсии, трансферы, культурные мероприятия – в основной пакет. Это приводит к потере дополнительного дохода и ухудшению клиентского опыта [5].

Для превращения ресурсного потенциала в реальные преимущества предприятиям необходим системный проектный подход. Наиболее перспективным направлением является диверсификация услуг через создание собственных экскурсионных программ. Исследования показывают, что около 60–65 % туристов, приезжающих в Дагестан, в качестве основного мотива указывают культурно-природные достопримечательности [6]. Интеграция экскурсий в базовое предложение позволяет не только увеличить выручку, но и продлить время пребывания гостей, повысить их лояльность и снизить зависимость от сезонных колебаний.

Типовой проект такого рода включает разработку маршрутов (природные, историко-культурные, этнографические, комбинированные), приобретение или аренду транспорта, найм и обучение персонала (гиды, логисты, менеджеры), а также создание цифровой платформы для бронирования и интеграцию с существующей CRM-системой. Важно, что реализация проекта требует чёткого календарного планирования и распределения ответственности, что обеспечивается стандартными инструментами проектного управления – уставом проекта, диаграммой Ганта, матрицей RACI [7].

Внедрение новых услуг сопряжено с определёнными рисками: недостаточный спрос, несоответствие качества ожиданиям клиентов, кадровый дефицит, сезонные колебания. Однако все эти риски носят управляемый характер. Для снижения спросовых рисков рекомендуется использовать гибкую ценовую политику, пакетные предложения и активное продвижение через социальные сети. Качество обслуживания обеспечивается разработкой стандартов, регулярным обучением персонала и сбором обратной связи. Кадровый дефицит преодолевается через привлечение специалистов с опытом и создание внутренней системы наставничества. Сезонность минимизируется за счёт круглогодичных маршрутов и специальных программ для межсезонья.

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие ключевые выводы. Туристические предприятия Республики Дагестан обладают значительным потенциалом, обусловленным уникальными природными и культурными ресурсами, а также растущим внутренним спросом. Однако реализация этого потенциала сдерживается такими факторами, как сезонность, недостаточная диверсификация услуг и слабая цифровизация. Устойчивые конкурентные преимущества формируются не только за счёт материальных активов, но и за счёт способности компании создавать комплексный клиентский опыт. Проектный подход, основанный на чётком планировании, распределении ресурсов и контроле результатов, позволяет эффективно внедрять новые услуги и быстро окупать вложения.

Рекомендуется более активное использование государственных мер поддержки (гранты, субсидии, льготные кредиты), а также кооперация с региональными туроператорами и научно-образовательными учреждениями для повышения кадрового и научно-методического обеспечения отрасли. В перспективе системное внедрение проектных



механизмов на уровне отдельных предприятий позволит Дагестану не только укрепить свои позиции как лидера внутреннего туризма, но и повысить качество жизни местного населения за счёт создания новых рабочих мест и развития смежных секторов экономики.

Список литературы:

1. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 29.05.2025) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_333756/
2. Динамика основных показателей туристской отрасли [Электронный ресурс] // Министерство по туризму и народным художественным промыслам Республики Дагестан. – Режим доступа: <https://mintourismrd.ru/deyatelnost/statistika-i-otchety/>
3. Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» [Электронный ресурс] // Официальный сайт. – Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm/> (дата обращения: 10.04.2026).
4. Об утверждении государственной программы Республики Дагестан «Развитие туристско-рекреационного комплекса и народных художественных промыслов в Республике Дагестан» от 16 июля 2019 г [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/561437256>
5. Ахмедханова С.Т., Мамедова З.М. Современные реалии и перспективы развития туризма в республике Дагестан // Сервис plus. – 2023. – Т. 17. – № 4. – С. 3-12.
6. Что в Дагестане привлекает туристов [Электронный ресурс] // Viperson. – Режим доступа: <https://viperson.ru/articles/chto-v-dagestane-privlekaet-turistov>
7. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. – Newtown Square, PA: PMI, 2021. – 274 p.
8. Ашуралиева Д.Р. Пути совершенствования системы государственных мер, направленных на развитие туризма в Республике Дагестан // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 11. – С. 121-125.
9. Шахбанова И.К., Кажлаева А.А., Иразиханова С.А. Стратегическое направление развития туризма в республике дагестан как инструмент экономического развития субъекта // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 3. С. 100-105

