

## **Анализ конкуренции в сфере культурно–событийного туризма на международном уровне по модели М.Портера**

**Соболева О.В.**, старший преподаватель,

Высшая Школа Бизнеса и предпринимательства, Прага, Чехия

**Аннотация.** Статья посвящена использованию модели конкуренции М.Портера для анализа уровня конкурентной борьбы в сфере культурно–событийного туризма на международном уровне. Исследовали потенциал отечественных событийных мероприятия в области культуры с точки зрения перспектив развития въездного туризма на текущий момент и в долгосрочной перспективе. Используемая модель М.Портера рекомендована для методического обеспечения развития культурно–событийного туризма в Российской Федерации.

**Ключевые слова:** туризм; культурно–событийный туризм; модель конкуренции Портера; пять сил конкуренции Портера.

### **Analysis of competition in the sphere of cultural – event tourism at the international level on the M. Porter’s model**

**Soboleva O.V.**, Senior Lecturer,

University College of Business in Prague, MBA, Czechia

**Abstract.** The article is devoted to the use of the M. Porter’s competition model to analyze the level of competition in the field of cultural and event tourism at the international level. It explores the potential of the domestic event activities in the field of culture from the perspective of the development of tourism at the moment and in the long run. The model used by M. Porter is recommended for methodological support of the development of cultural and event tourism in the Russian Federation.

**Keywords:** tourism, cultural and event tourism; Porter's competition model; Porter's five forces of competition.

Для социально–экономического развития Российской Федерации, как и для любой другой страны, важен въездной туризм, «который является мощным источником доходной части бюджета национальной экономики»<sup>1</sup>. Для доказательства значимости именно въездного туризма целесообразно обратить внимание на то, что «несмотря на лидирующие мировые позиции в развитии туризма, ежегодный государственный бюджет, выделяемый Великобританией и Испанией только на продвижение своего национального туристского продукта с целью увеличения въездного туристского потока, составляет соответственно 52,3 и 96,2 млн евро»<sup>2</sup>.

Оценка современного состояния отечественной туристской отрасли дана в проекте стратегии развития туризма до 2035 года, в котором отражено, что «Российская Федерация остается недостаточно привлекательной для въездных туристов. По данным ЮНВТО, в 2017 году на 100 жителей страны Россия приняла 17 въездных туристов, США – 54, Испания – 261, а Франция – 309»<sup>3</sup>. В сложившейся ситуации, развитие культурно–событийный туризма является одним из способов привлечения иностранных туристов в Российскую Федерацию.

Актуальность проведенного исследования связана с тем, что анализ литературы показал отсутствие стратегии развития культурных мероприятий событийной направленности на государственном уровне для привлечения зарубежных туристов на территорию Российской Федерации. Сложившаяся ситуация частично объясняется отсутствием методического обеспечения, необходимого для разработки стратегии организации и развития культурно–событийного туризма в Российской Федерации.

---

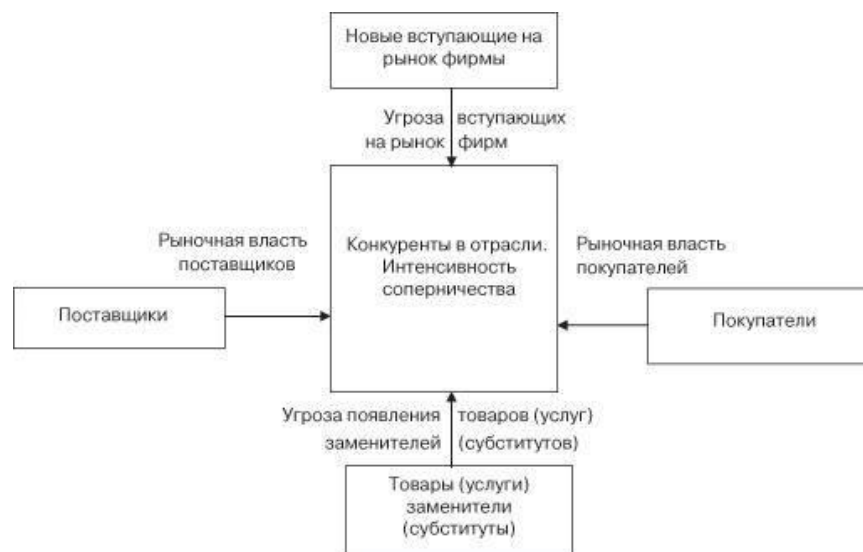
<sup>1</sup> Чудновский А.Д., Жукова М.А., Кормишова А.В. Теория и методология социально–экономических исследований в туристской индустрии: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2014. с. 20

<sup>2</sup> См. Там же 1, с.31

<sup>3</sup> Подготовлен проект стратегии развития туризма Российской Федерации до 2035 года. URL: <https://deloros62.ru/news/podgotovlen-proekt-strategii-razvitiya-turizma-rossijskoj-federacii-do-2035-goda> (дата обращения: 16.12.2019)

Цель данного исследования – использовать модель конкуренции М.Портера для оценки перспектив привлечения иностранных туристов в Российскую Федерацию на культурные мероприятия событийной направленности в текущей ситуации и в долгосрочном интервале планирования.

Выбор модели М.Портера для достижения поставленной цели обусловлен тем, что эта методика изначально предназначена для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса с учетом уровня конкурентной борьбы в отрасли, а культурно–событийный туризм как раз и является одной из отраслей отечественной туристской индустрии (рис. 1). Модель М.Портера применяли для анализа особенностей конкурентной борьбы между странами для увеличения количества зарубежных туристов, посещающих отечественные культурные мероприятия событийной направленности.



**Рис. 1. – Модель пяти сил конкуренции М.Портера в трактовке**

***Л.В.Баумгартена***<sup>4</sup>

Действительно, на международном туристском рынке между различными странами разворачивается конкурентная борьба за привлечение туристов и Российская Федерация заинтересована в развитии культурно–событийного

<sup>4</sup> Баумгартен Л.В. Анализ туристической отрасли по модели конкуренции М. Портера // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 5. С. 82–86

туризма так же, как и другие страны. Однако, прежде, чем перейти к анализу туристской отрасли при помощи модели М.Портрета необходимо уточнить представление о взаимоотношениях субъектов культурно–событийного туризма в рамках туристской системы, а так же внести ясность с тем, кто будет осуществлять организационную работу по проведению культурных мероприятий событийной направленности в Российской Федерации, какие направления культурно–событийного туризма являются наиболее перспективными для привлечения в Российскую Федерацию иностранных туристов.

Анализ управления туристской индустрией в различных странах позволяет сделать вывод о том, что определенные обязанности по привлечению зарубежных туристов в рамках культурно–событийного туризма возлагаются на организации, созданные государством специально для развития туристской деятельности. Так, например, на версии сайта «Чехтуризм» (Чешская Республика) на русском языке, представлена информация, носящая рекламный характер, о ежегодных фестивалях в области культуры и выставочных проектах в сфере изобразительного искусства, проводимых в различных городах Чешской Республики, например:

- Сметановская Литомысль (музыкальный фестиваль, посвященный самому известному уроженцу Литомышля – композитору Бедржиху Сметане)
- Rock for People (один из крупнейших рок–фестивалей Чехии проходит ежегодно в Градце Кралове)
- Metronome Festival (международный Пражский музыкальный фестиваль)
- «Первая республика:1918–1938» – выставочный проект Национальной галереи в Праге<sup>5</sup>.

Аналогичная ситуация сложилась в Российской Федерации – Федеральное агентство по туризму (Ростуризм) является федеральным органом

---

<sup>5</sup> Чешский туризм. URL: <https://www.czechtourism.com/home/>(дата обращения: 16.12.2019)

исполнительной власти, подчиняется министерству экономического развития Российской Федерации и осуществляет определенные функции в сфере туризма и туристской деятельности», например:

- осуществляет информационное обеспечение туризма, включая содействие в создании и функционировании туристских информационных центров, систем навигации и ориентирования в сфере туризма;

- создает и обеспечивает благоприятные условия для развития туристской индустрии в Российской Федерации;

- организует и проводит мероприятия по продвижению туристских продуктов в сфере внутреннего туризма и въездного туризма на внутреннем и мировом туристских рынках;

- осуществляет функции государственного заказчика федеральных целевых, научно-технических и инновационных программ и проектов в установленной сфере деятельности<sup>6</sup>.

Однако, зарубежный и отечественный опыт показывает, что наиболее часто событийные мероприятия в сфере культуры, проводят организации, специализирующиеся на культурных мероприятиях, в то время как организации, созданные государством специально для развития туристской деятельности, оказывают важные, но вспомогательные услуги, например, по проведению рекламной компании, несут часть затрат на проведение культурных мероприятий (рис. 2). Так, например, уникальные выставочные проекты в области изобразительного искусства, связанные с именами Леонардо да Винчи (Лувр, Париж), Рембрандта (Рейксмузеум, Амстердам), Тинторетто (Национальная художественная галерея, Вашингтон), Микеланджело (Королевская академия художеств, Лондон), И.Е.Репина, В.Д.Поленова (Государственная Третьяковская галерея) были проведены в 2019 году силами музеев. В этом случае удается уменьшить затраты государства на поддержку проводимых культурных мероприятий событийной направленности, однако

---

<sup>6</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от от 31.12. 2004 года N 901 «Об утверждении Положения о Федеральном агентстве по туризму» (редакция от 20.07.2019 года) URL: [https://www.russiatourism.ru/contents/ob\\_agentstve/Regulation\\_of\\_the\\_Russiatourism/](https://www.russiatourism.ru/contents/ob_agentstve/Regulation_of_the_Russiatourism/)(дата обращения: 16.12.2019)

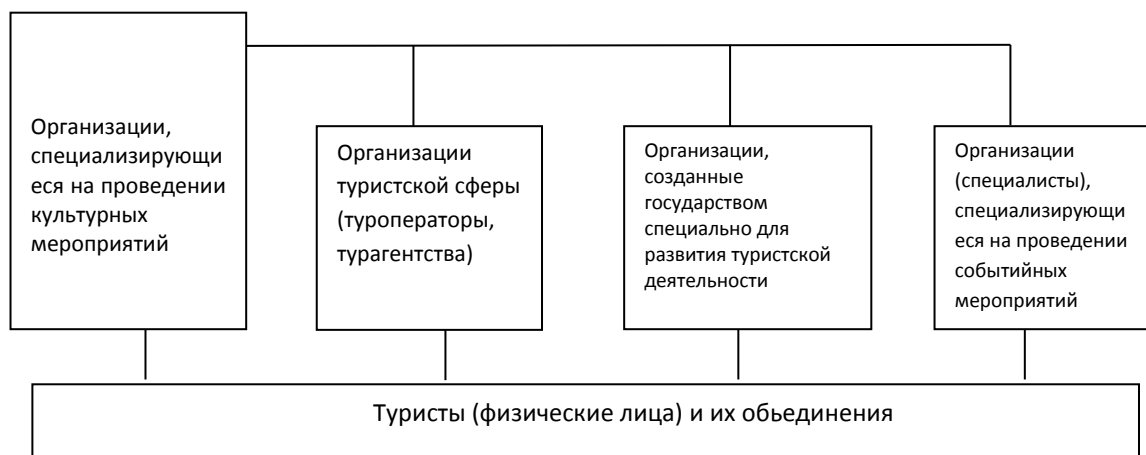
полностью без государственной поддержки отрасли культурно–событийного туризма обойтись сложно.

Из организационной структуры культурно–событийного туризма, как туристской системы, схематически представленной на рис. 2 следует особенность, которую необходимо учесть при использовании модели М.Портера. Эта особенность состоит в том, что целесообразно оценивать конкурентноспособность не одного субъекта туристской системы, а минимально двух субъектов – организаций, специализирующихся на проведении культурных мероприятий и организаций туристской сферы. Действительно, оценка уровня конкуренции на практике производится одновременно по двум направлениям – по качеству туристского продукта (уровню произведений искусства экспонируемых на выставке) и по качеству туристского сервиса характерного для конкретной страны (стоимость перелета, проживания, питания, доступность получения визы, безопасность). Связано это с тем, что окончательное решение о посещении культурного мероприятия событийной направленности потенциальный турист принимает, исходя из комплексной оценки конкурентности предложения, – поэтому и оценка конкуренции по модели М.Портера должна осуществляться исходя из оценки минимально двух субъектов туристской системы.

При этом необходимо помнить, что наличие или отсутствие помощи государства, направленной на поддержку культурных мероприятий событийной направленности, как и уровень компетенции привлекаемых специалистов или организаций, специализирующихся на событийных мероприятиях, так же влияет на конкурентоспособность на международной арене. Однако, модель М.Портера не позволяет оценить влияние этих факторов на уровень конкурентной борьбы в сфере культурно–событийного туризма, что является определенным недостатком.

В данном исследовании, в качестве примера применения методики М.Портрета, была выбрана область культурно–событийного туризма, связанная с пространственными (пластическими) видами искусства, то есть с теми

искусства, которые можно охватить взглядом моментально – изобразительные искусства (живопись, графика скульптура), архитектура, декоративно–прикладное искусство<sup>7</sup>.



***Рис. 2 – Схематическое представление о взаимоотношениях субъектов культурно–событийного туризма в рамках туристской системы при главенствующей роли организаций, специализирующихся на проведении культурных мероприятий***

Проведенные исследования показали, что для увеличения потока иностранных туристов в Российскую Федерацию в рамках культурно–событийного туризма целесообразно проводить уникальные музейные выставки, связанные в той или иной степени с именами художников, уже имеющих мировую известность, и произведения которых представлены преимущественно в отечественных музеях. К таким относятся прославленные русские иконописцы XIV – XV веков Феофан Грек, Даниил Черный, Андрей Рублев, Дионисий и знаменитые представители русского авангарда 1900–1930-ых годов К.С. Малевич, М.В.Матюшин, Л.М.Лисицкий, Л.С.Попова, В.Е. Татлин, П.Н. Филонов<sup>8</sup>. Подобная выставочная стратегия, основанная на экспонировании эксклюзивных произведений, имеющих в основном в Российской Федерации, полностью соответствует представлениям М.Портера –

<sup>7</sup> Соболева О.В. Классификация видов культурно–событийного туризма по направленности культурного мероприятия // Вестник Национальной академии туризма». 2019. № 50. С.26

<sup>8</sup> Соболева О.В.Повышение эффективности въездного туризма в Россию при проведении культурно–событийных мероприятий // Туризм и рекреация: инновации и гис–технологии: сб. ст. по матер. XI междунар. науч.–практ. конф. Астрахань: Новая линия, 2019. С.192

как писала Д.Магретта «для Портера стратегическая конкуренция означает выбор пути, отличающегося от пути, которым идут другие»<sup>9</sup>.

Анализ отрасли с использованием «пяти сил конкуренции Портера» дает возможность определения состояния конкуренции в отрасли на текущий момент и в долгосрочной перспективе, и включают в себя анализ угрозы появления продуктов-заменителей, анализ угрозы появления новых игроков, анализ рыночной власти поставщиков и рыночной власти потребителей, анализ уровня конкурентной борьбы в отрасли.<sup>10,11,12,13</sup>

Текущий анализ состояния культурно–событийного туризма, как отрасли отечественной туристской индустрии, выполненный в соответствии с алгоритмом использования модели М.Портера, показал следующее:

1. Товары – заменители не существуют, и сложившаяся ситуация оценивается в 1 балл, что соответствует низкому уровню угрозы со стороны товаров–заменителей. Действительно, в мировом искусстве нет произведений аналогичных «Троице» Андрея Рублева и супрематическим композициям Казимира Малевича, хранящимся в отечественных музеях.

2. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции:

– количество игроков оценивается в 1 балл и соответствует небольшому количеству игроков («чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка»<sup>14</sup>);

– темп роста рынка является высоким и оценивается в 1 балл («чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка»<sup>15</sup>);

---

<sup>9</sup> Магретта Д. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013, С.43

<sup>10</sup>Баумгартен Л.В. Анализ туристической отрасли по модели конкуренции М. Портера // Менеджмент в России и за рубежом. 2007. № 5. С. 82–86

Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру. URL: [actually.pro-5-forces-porter.xlsx](http://actually.pro-5-forces-porter.xlsx) (дата обращения: 16.12.2019)

<sup>11</sup>Майкл Э. Портер. Пять конкурентных сил, которые формируют стратегию. Harvard Business Review. Январь 2008 г.

<sup>12</sup> Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру. URL: [actually.pro-5-forces-porter.xlsx](http://actually.pro-5-forces-porter.xlsx) (дата обращения: 16.12.2019)

<sup>13</sup> Муллабаев Р.Ю. Анализ пяти сил конкуренции Портера // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 4. Ч. 3. URL: <http://human.snauka.ru/2015/04/11010> (дата обращения: 16.12.2019).

<sup>14</sup> Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру. URL: [actually.pro-5-forces-porter.xlsx](http://actually.pro-5-forces-porter.xlsx) (дата обращения: 16.12.2019)

<sup>15</sup> См там же 14



– уровень дифференциации продукта на рынке характеризуется тем, что туристские продукты значительно отличаются между собой и оцениваются в 1 балл («чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта, тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка»<sup>16</sup>);

– ограничение в повышении цен существует, возможно повышение цен только в рамках покрытия роста затрат и сложившаяся ситуация оценивается в 2 балла («чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат»<sup>17</sup>).

Итоговый балл – 5 баллов соответствует среднему уровню внутриотраслевой конкуренции.

### 3. Оценка угрозы входа новых игроков:

– экономия на масштабе при производстве товара или услуги значимая и оценивается в 1 балл («чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции»<sup>18</sup>);

– сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности оцениваются в 3 балла, что свидетельствует об отсутствии крупных игроков, монополизировавших рынок («чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить»<sup>19</sup>);

– дифференциация продукта предполагает существование свободных микро–ниш и оцениваются в 2 балла («чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу»<sup>20</sup>);

– уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль является высоким (окупается более чем за 1 год работы) и оценивается в 1 балл («чем выше

---

<sup>16</sup> См там же 14

<sup>17</sup> См там же 14

<sup>18</sup> Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру. URL: [actually.pro-5-forces-porter.xlsx](http://actually.pro-5-forces-porter.xlsx) (дата обращения: 16.12.2019)

<sup>19</sup> См там же 18

<sup>20</sup> См там же 18

начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам»<sup>21</sup>;

– доступ к каналам распределения доступ полностью открыт и оценивается в 3 балла («чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли»<sup>22</sup>);

– политика правительства в Российской Федерации в определенной степени вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне и оценивается в 2 балла («правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен»<sup>23</sup>);

– готовность существующих игроков к снижению цен оценивается в 3 балла и свидетельствует о том, что игроки не пойдут на снижение цен («если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка – это значимый барьер для входа новых игроков»<sup>24</sup>);

– темп роста отрасли высокий – 3 балла («чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок»<sup>25</sup>).

Итоговый балл – 18 баллов соответствует высокому уровню угрозы входа новых игроков.

#### 4. Рыночная власть потребителей:

– доля покупателей с большим объемом продаж оценивается в 1 балл, так как объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами («если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки»<sup>26</sup>);

– склонность к переключению на товары субституты оценивается в 1 балл, так как товар компании полностью уникален, аналогов нет («чем ниже

---

<sup>21</sup> См там же 18

<sup>22</sup> См там же 18

<sup>23</sup> Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру. URL: [actually.pro-5-forces-porter.xlsx](http://actually.pro-5-forces-porter.xlsx) (дата обращения: 16.12.2019)

<sup>24</sup> См там же 23

<sup>25</sup> См там же 23

<sup>26</sup> См там же 23

уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков»<sup>27</sup>);

– чувствительность к цене характеризуется в 1 балл, так как покупатель абсолютно не чувствителен к цене («чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов»<sup>28</sup>);

– потребители полностью удовлетворены качеством существующего на рынке – 1 балл («неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом»<sup>29</sup>);

Итоговый балл – 4 балла соответствует низкому уровню угрозы ухода клиентов.

#### 5. Рыночная власть поставщиков:

– количество поставщиков характеризуется широким выбором и оценивается в 1 балл («чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен»<sup>30</sup>);

– ограниченность ресурсов поставщиков оценивается в 1 балл, так как поставщики неограничены в объемах («чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен»<sup>31</sup>);

– издержки переключения оценивается в 1 балл, так как переключение на других поставщиков характеризуется низкими издержками («чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен»<sup>32</sup>);

– приоритетность направления для поставщика оценивается в 1 балл и связано это с высокой приоритетностью отрасли для поставщика («чем ниже

---

<sup>27</sup> Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру.URL:actually.pro-5-forces-porter.xlsx (дата обращения: 16.12.2019)

<sup>28</sup> См там же 27

<sup>29</sup> См там же 27

<sup>30</sup> См там же 27

<sup>31</sup> См там же 27

<sup>32</sup> См там же 27

приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы»<sup>33</sup>).

Итоговый балл – 4 балла соответствует среднему уровню влияния поставщиков.

Таким образом, анализ текущей ситуации показал средний уровень внутриотраслевой конкуренции, угрозы появления товаров–заменителей, нестабильности поставщиков и потери текущих клиентов маловероятны, однако существует высокая вероятность входа новых игроков на рынок событийных мероприятий в культурной сфере.

Долгосрочный прогноз состояния культурно–событийного туризма, как отрасли отечественной туристской индустрии, на 3 – 5 лет вперед показал следующее:

1. Товары–заменители не существуют, и сложившая ситуация оценивается в 1 балла, что соответствует низкому уровню угрозы со стороны товаров–заменителей.

2. Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции:

– количество игроков оценивается в 2 балла и соответствует среднему уровню насыщения рынка;

– темп роста рынка является замедляющимся, но растущим и оценивается в 2 балла;

– уровень дифференциации продукта на рынке характеризуется тем, что туристские продукты значительно отличаются между собой и оценивается в 1 балл;

– жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен оценивается в 3 балла;

Итоговый балл – 8 баллов соответствует среднему уровню внутриотраслевой конкуренции.

3. Оценка угрозы входа новых игроков:

---

<sup>33</sup> Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру.URL:actually.pro-5-forces-porter.xlsx (дата обращения: 16.12.2019)

– экономия на масштабе при производстве товара или услуги отсутствует и оценивается в 3 балл;

– сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности оцениваются в 3 балла, что свидетельствует об отсутствии крупных игроков, монополизировавших рынок;

– дифференциация продукта предполагает, что все возможные ниши заняты игрока и оценивается в 1 балл;

– уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль является высоким (окупается более чем за 1 год работы) и оценивается в 1 балл;

– доступ к каналам распределения полностью открыт и оценивается в 3 балла;

– политика правительства в Российской Федерации в определенной степени вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне и оценивается в 2 балла;

– готовность существующих игроков к снижению цен оценивается в 2 балла и свидетельствует о том, что крупные игроки не пойдут на снижение цен;

– темп роста отрасли замедляющийся – 2 балла.

Итоговый балл – 17 баллов соответствует высокому уровню угрозы входа новых игроков.

#### 4. Рыночная власть потребителей:

– доля покупателей с большим объемом продаж оценивается в 1 балл, так как объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами;

– склонность к переключению на товары субституты оценивается в 1 балл, так как товар компании полностью уникален, аналогов нет;

– чувствительность к цене характеризуется в 1 балл, так как покупатель абсолютно не чувствителен к цене;

– потребители полностью удовлетворены качеством существующего на рынке – 1 балл.

Итоговый балл – 4 балла соответствует низкому уровню угрозы ухода клиентов.

#### 5. Рыночная власть поставщиков:

- количество поставщиков характеризуется широким выбором и оценивается в 1 балл;
- ограниченность ресурсов поставщиков оценивается в 1 балл, так как поставщики неограничены в объемах;
- издержки переключения оценивается в 1 балл, так как переключение на других поставщиков характеризуется низкими издержками;
- приоритетность направления для поставщика оценивается в 1 балл и связано это с высокой приоритетностью отрасли для поставщика.

Итоговый балл – 4 балла соответствует среднему уровню влияния поставщиков.

Анализ долгосрочной перспективы развития культурных мероприятий событийной направленности на международной арене показал, что, несмотря на явное усиление внутриотраслевой конкуренции с 5 баллов до 8 баллов, степень конкурентной борьбы в ближайшие 3 – 5 лет сохранится на прежнем уровне, поэтому в этом интервале планирования целесообразно приложить максимально возможные усилия для завоевания устойчивых позиций Российской Федерации в этом виде специализированного туризма.

Подводя итоги проведенного исследования, можно утверждать, что использование модели М.Портера позволило оценить уровень конкуренции в сфере культурно–событийного туризма на международном уровне и определить перспективы развития этой разновидности специализированного туризма для привлечения иностранных туристов в Российской Федерации в текущей ситуации и в долгосрочной перспективе, а также, рекомендовать модель М.Портера для методического обеспечения организации и управления отечественным культурно–событийным туризмом.

#### **Библиографический список**

1. Баумгартен Л.В. Анализ туристической отрасли по модели конкуренции М. Портера // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 82–86.

2. Магретта Д. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, – 2013. – 272 с.

3. Соболева О.В. Классификация видов культурно–событийного туризма по направленности культурного мероприятия // Вестник Национальной академии туризма». – 2019. – № 50. – С. 25–27.

4. Соболева О.В. Повышение эффективности въездного туризма в Россию при проведении культурно–событийных мероприятий // Туризм и рекреация: инновации и гис–технологии: сб. ст. по матер. XI междунар. науч.–практ. конф. Астрахань: Новая линия, – 2019. – С. 189–193.

5. Чудновский А.Д., Жукова М.А., Кормишова А.В. Теория и методология социально–экономических исследований в туристской индустрии: учебное пособие. М.: КНОРУС, – 2014. – 480 с.

6. Майкл Э. Портер. Пять конкурентных сил, которые формируют стратегию. Harvard Business Review. Январь 2008 г.

7. Муллабаев Р.Ю. Анализ пяти сил конкуренции Портера // Гуманитарные научные исследования. – 2015. – № 4. – Ч. 3. URL: <http://human.snauka.ru/2015/04/11010> (дата обращения: 16.12.2019).

8. Подготовлен проект стратегии развития туризма Российской Федерации до 2035 года. URL: <https://deloros62.ru/news/podgotovlen-proekt-strategii-razvitiya-turizma-rossijskoj-federaczii-do-2035-goda> (дата обращения: 16.12.2019).

9. Постановление Правительства Российской Федерации от от 31.12. 2004 года N 901 «Об утверждении Положения о Федеральном агентстве по туризму» (редакция от 20.07.2019 года) URL: [https://www.russiatourism.ru/contents/ob\\_agentstve/Regulation\\_of\\_the\\_Russiatourism/](https://www.russiatourism.ru/contents/ob_agentstve/Regulation_of_the_Russiatourism/)(дата обращения: 16.12.2019).

10. Чешский туризм. URL: <https://www.czechtourism.com/home/>(дата обращения: 16.12.2019).

11. Шаблон анализа конкурентных сил в отрасли по Портеру.URL:[actually.pro-5-forces-porter.xlsx](http://actually.pro-5-forces-porter.xlsx) (дата обращения: 16.12.2019).

## References

1. Baumgarten L.V. Analysis of the tourism industry by Porter's competition models // Management in Russia and Abroad. – 2007. – № 5. – P. 82-86.
2. Magretta D. Key ideas. Michael Porter Strategy Development Guide. M. : Mann, Ivanov and Ferber, – 2013. – 272 s.
3. Soboleva O.V. Classification of the Types of Cultural – Event Tourism According to the Direction of the Cultural Event // In Bulletin of the National Academy of Tourism. – 2019. – № 50. – Pp 25–27.
4. Soboleva O.V. Improving the effectiveness of inbound tourism in Russia during cultural events // Tourism and Recreation: Innovations and GIS Technologies: Sat. Art. by mater. XI Int. scientific – practical conf. Astrakhan: New Line, – 2019. – S. 189–193.
5. Chudnovsky A.D., Zhukova M.A., Kormishova A.V. Theory and methodology of socio-economic research in the tourism industry: a training manual. M.: KNORUS, – 2014. – 480 s.
6. Michael E. Porter. Five competitive forces that shape a strategy. Harvard Business Review. January 2008
7. Mullabaev R.Yu. Analysis of the five forces of competition Porter // Humanitarian research. – 2015. – № 4. – Part 3. URL: <http://human.snauka.ru/2015/04/11010> (date of treatment: December 16, 2019).
8. A draft tourism development strategy of the Russian Federation until 2035 has been prepared. URL: <https://deloros62.ru/news/podgotovlen-proekt-strategii-razvitiya-turizma-rossijskoj-federaczii-do-2035-goda> (accessed: 12.16.2019).
9. Decree of the Government of the Russian Federation of 31.12. 2004 – № 901 «On approval of the Regulation on the Federal Agency for Tourism» (revised July 20, 2019) URL: [https://www.russiatourism.ru/contents/ob\\_agentstve/Regulation\\_of\\_the\\_Russiatourism/](https://www.russiatourism.ru/contents/ob_agentstve/Regulation_of_the_Russiatourism/)(address: December 16, 2019).



10. Czech tourism. URL: <https://www.czechtourism.com/home/>(address: December 16, 2019).

11. Template for the analysis of competitive forces in the industry by Porter.URL: [actually.pro-5-forces-porter.xlsx](#) (accessed: 12/16/2019).