

Д.В. Никитюк¹, И.В. Ковалев²

¹канд. геогр. наук, зав. каф. туризма и страноведения

Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина

²научный сотрудник Полесского аграрно-экологического института НАН Беларуси

e-mail: socgeo@brsu.brest.by

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БРЕСТСКОГО ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО РАЙОНА

На основании проведенного SWOT-анализа определены стратегические направления развития Брестского регионального туристско-рекреационного района, заключающиеся в создании институциональной среды формирования районов и применении системы маркетинга Брестского регионального туристско-рекреационного района, которая включает маркетинг имиджа, достопримечательностей и инфраструктуры

Стратегия развития Брестского туристско-рекреационного района (ТРР) должна быть тесно связана с целями Государственной программы развития туризма в Республике Беларусь. Целью Государственной программы (2011–2015 гг.) являлась создание условий для формирования конкурентоспособного туристского рынка и увеличения экспорта туристских услуг. Повышение конкурентных качеств и продвижение национального туристского продукта Беларуси и отдельных регионов не является задачей исключительно профильных ведомств республиканской и региональной администрации, а должно реализовываться всеми предприятиями и учреждениями ТРР согласованно. В качестве формы взаимодействия заинтересованных учреждений может выступать туристско-рекреационный район. Существование туристско-рекреационного района направлено на совместное планирование, инвестирование, построение общей стратегии, политики и тактики регионального отраслевого развития. Следовательно, решения задач туристской политики предусматривает использование взаимосвязи институтов «тройной спирали» кластера (рисунок 1).

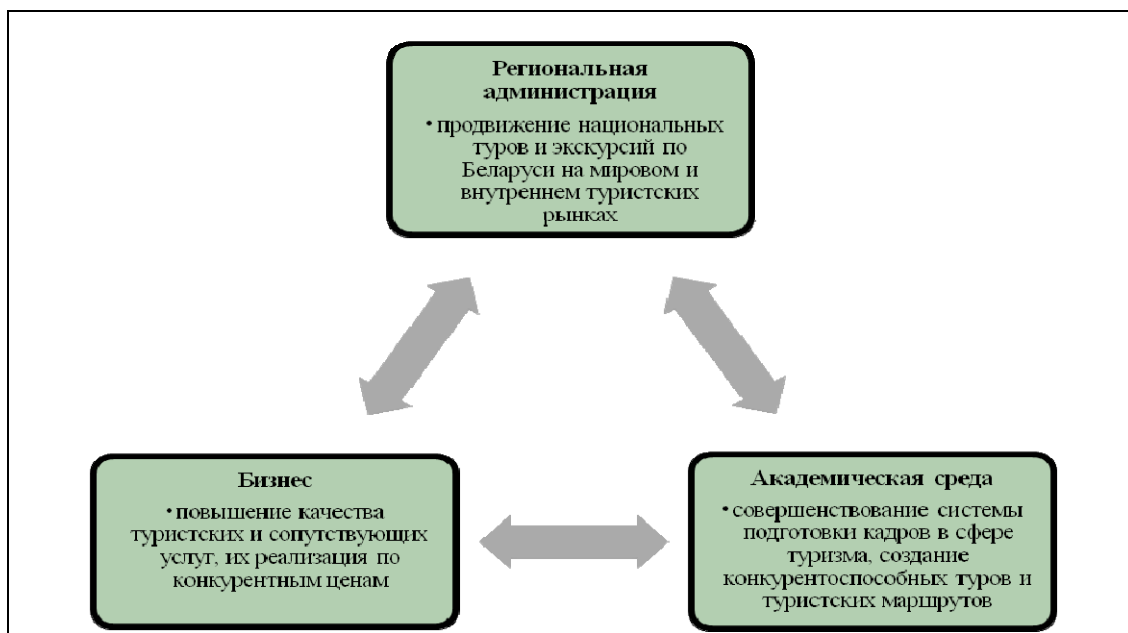


Рисунок 1. – Задачи Государственной программы развития туризма в структуре институтов «тройной спирали» (сост. по [1])

Решение поставленных задач требует выявления факторов, определяющих современное состояние туристско-рекреационных районов. Наиболее подходящим методом выявления сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз развития туристско-рекреационного комплекса является SWOT-анализ. Необходимость применения SWOT-анализа заключается в том, что он раскрывает существующую ситуацию в районе и определяет те возможности, по которым может осуществляться его развитие. Значение SWOT-анализа заключается в том, что он предоставляет информацию для преобразования слабостей в силу, а угроз – в возможности. Проведение SWOT-анализа предполагает логическое моделирование действий, направленных на развитие сильных сторон в соответствии с ограниченными возможностями социально-экономической среды [2]. Факторные группы первичного SWOT-анализа туристско-рекреационного комплекса Брестского ТРП представлены в таблице 1.

Таблица 1. – Первичный SWOT-анализ Брестского туристско-рекреационного района

S. Преимущества	W. Недостатки
1. Выгодное транспортное положение для доставки туристов как из-за рубежа, так и по внутренним линиям. 2. Значительный природно-экологический и рекреационный потенциал. 3. Административный и финансовый ресурс г. Бреста. 4. Наличие крупного регионального центра подготовки профессиональных кадров. 5. Стабильный невысокий рост экономико-статистических показателей развития туристской отрасли. 6. Узнаваемость и привлекательность НП «Беловежская пуща» и МК «Брестская крепость-герой» в качестве достопримечательностей региона в области, республике и в Европе. 7. Участие в трансграничных проектах со странами ЕС и Украиной. 8. Благоприятное соответствие цены и качества услуг в туристско-рекреационных учреждениях и предприятиях региона.	1. Недостаточно развитая туристская инфраструктура. 2. Существующее объединение туроператоров не позволяет эффективно координировать совместные усилия по развитию туризма в ТРП. 3. Нехватка профессионально подготовленных кадров в сельской местности. 4. Ограниченный рынок сбыта. 5. Слабая система продвижения турпродуктов на внутреннем и международном рынках. 6. Отсутствие административных и рыночных механизмов создания и функционирования туристско-рекреационных районов в Беларуси. 7. Отсутствие необходимой туристской статистики, обеспечивающей информационную и управленческую поддержку развития туризма. 8. Неподготовленность населения области к обслуживанию туристов. 9. Отсутствие должного количества общественных и коммерческих организаций, которые могут содействовать развитию туризма. 10. Отсутствие крупных туроператоров по внутреннему туризму, имеющих собственную туристскую инфраструктуру и собственный инвестиционный потенциал.
O. Возможности	T. Угрозы
1. Расширение географии туристских услуг. 2. Создание благоприятных условий для бизнеса. 3. Реализация совместных проектов с сопредельными регионами в рамках продвижения макрорегионального турпродукта. 4. Создание положительного имиджа региона. 5. Повышение качества обслуживания. 6. Создание новых рабочих мест. 7. Улучшение образа инвестиционной привлекательности региона. 8. Повышение компетентностного уровня региональной системы образования.	1. Отторжение районных инициатив. 2. Ошибки ведения районной политики. 3. Нарастающая конкуренция со стороны других регионов республики и прилегающих стран. 4. Нарастание барьерной функции границы Брестского ТРП с Республикой Польша и Украиной. 5. Экономический спад и ухудшение благосостояния потенциальных посетителей. 6. Технологическое и техническое отставание и потеря конкурентоспособности.

На основании вышеперечисленных факторов можно выделить стратегические опции и частные стратегии, которые позволят реализовать рыночные возможности туристского комплекса ТРР для последующего районирования. Стратегические опции основаны на использовании преимуществ туристско-рекреационного комплекса (S) для освоения рыночных возможностей (S-O); преодолении недостатков регионального туристско-рекреационного комплекса (W) для нивелирования угроз (W-T); преодолении недостатков туристско-рекреационного комплекса (W) для освоения возможностей (W-O); использовании преимуществ туристско-рекреационного комплекса (S) для нивелирования угроз (S-T). Результаты поэлементного SWOT-анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2. – Матрица поэлементного SWOT-анализа Брестского ТРР

S-O. Стратегические опции	W-O. Стратегические опции
Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей	Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей
1. Стратегия минимизации издержек благодаря кооперации (S1S3S4S7S8O1O3O4O6) 2. Стратегия функционального лидерства предприятий ядра (S2S4S6S8O1O2O6O7) 5. Стратегия трансграничных инвестиционных проектов (S1S2S3S5S6S7S8O1O3O4O5O6) 3. Стратегия диверсификации по видам туристской деятельности (S2S4S6S7O2O4) 4. Внедрение аутсорсинга, участие в консорциумах (S3O7)	1. Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры отрасли (W2W3W6W9W10O3O7) 2. Маркетинговая стратегия ТРР (W1W2W4W5W7W10O1O2O4O5O6O8) 3. Создание механизмов взаимодействия научно-образовательной и бизнес-среды (W3W7W10O3O4O6O7) 4. Стратегия внедрения менеджмента качества (W1W2W3W6W7W8O3O6)
S-T. Стратегические опции	W-T. Стратегические опции
Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз	Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз.
1. Стратегия укрепления организационной структуры (S3S4T3) 2. Стратегия освоения смежных рынков (S2S5S6S7S8T2T3T4T6) 3. Создание единой региональной системы туристских маршрутов (S1S2S4S6S7T1T6) 4. Стратегия отраслевой диверсификации видов туристской деятельности (S2S4S6S7T1T4T5)	1. Интенсификация роста по лидирующим направлениям (W1W2W3W7W10T1T2T5) 2. Увеличение роли внутреннего туризма (W1W3W4W7W10T1T2T3T5) 3. Наступательная маркетинговая стратегия ТРР (W5W6W7W9T1T2T3)

Связанные последовательностью операционных целей факторы SWOT-анализа определяют частные стратегии. Предлагаемые частные стратегии гипотетичны и соответствуют факторам первичной матрицы SWOT-анализа. Стратегические опции отсортированы по важности начиная с наиболее востребованной стратегии в текущей ситуации.

На основании SWOT-анализа туристско-рекреационного комплекса Брестского ТРР можно сделать вывод о целесообразности использования кластерной формы в региональной экономике благодаря существующим конкурентным преимуществам, сложившимся на территории Брестского ТРР. Стратегические опции группы W-T являются наименее эффективными, так как они направлены одновременно на минимизацию угроз и слабых сторон. Данные стратегические опции в основном ориентированы на избежание угроз при пессимистическом сценарии развития отрасли.

На основании анализа наиболее эффективных стратегических опций групп S-O, W-O, S-T рассмотрим основные стратегические направления для развития кластеров в Брестском ТРР.

1. Создание институциональной среды формирования туристских кластеров.

Анализ международного опыта развития районов свидетельствует о необходимости разработки вопросов, связанных с институциональной средой района, которая обеспечит поддержку районным инициативам, определит согласованность действий отдельных туристских предприятий и повысит конкурентоспособность создаваемого регионального туристского продукта. Институциональная структура района образует базовую конструкцию общественно-экономических отношений при создании и реализации туристского продукта ТРР. Она же определяет правила, следование которым принесет выгоды для всех участников кластера по сравнению с их издержками и будет являться стимулом для экономического развития туристской отрасли. Институциональная среда туристско-рекреационных кластеров Брестского ТРР должна соответствовать уровню развития туристской отрасли, приоритетным направлениям развития туризма, значению туризма в региональной экономике.

В настоящее время туристская отрасль развивается неравномерно по территории Брестской области. Брестский ТРР испытывает динамические изменения роли сферы услуг в структуре экономики, которые отражаются в росте статистических показателей приема посетителей и доходов хозяйствующих субъектов отрасли. В связи с этим необходимо создание институциональной среды, которая была бы направлена на реализацию туристской районной политики в соответствии с уровнем развития отрасли. На этапе зарождения района необходимо, в первую очередь, обеспечить формирование института, который предоставил бы возможность для участия всех предприятий, занятых в создании туристского продукта ТРР в туристско-рекреационный кластер. Это требование достигается благодаря созданию равных условий для доступа к информации, ресурсам и участию в проектах всех участников района. Региональная администрация выступает в роли посредника, деятельность которого направлена на сотрудничество с бизнесом, развитие научных парков, бизнес-инкубаторов.

Для последующего этапа развития района в качестве цели выступает стимулирование высококачественного спроса, включающее в себя аккумулирование информации о новых перспективах развития, донесение до потенциальных потребителей инновационной составляющей производимых продуктов; развитие программ обучения. На этапе развития района наиболее целесообразно проводить туристскую политику, направленную на инфраструктурное и институциональное развитие. Цель всей региональной районной конструкции – системное развитие туризма в ТРР. Наиболее сложным при формировании кластеров является выстраивание организационно-управленческой системы, в основу которой должны быть положены критерии функциональности и прозрачности. Прозрачность в системе является обязательным атрибутом, который обуславливает эффективный механизм существования кластера, что является важным требованием со стороны инвесторов. Роль региональной администрации должна сводиться к созданию условий реализации принципа *устойчивости*, предложенного Дж. Нэшем [3]. Согласно «принципу Нэша», условия компромисса должны быть такими, чтобы участник, нарушивший договоренность, получил меньше, чем ему полагалось получить по договоренности. Использование первоначально государственной инициативы для развития и поддержки районов позволит избежать сложностей координации действий основных институтов района и создаст нормативные условия для существования районов. Государственные органы и органы местного самоуправления должны активно поддерживать инициативы предпринимателей, обеспечивая благоприятный бизнес-климат, приоритет при аренде земельных участков, ослабление административных, бюрократических процедур и т.д. Со стороны государственных органов необходимо обеспечить сохранение рекреационных ресурсов территорий. Роль бизнес-сообщества состоит в создании уникальных и конкурентоспособных турпродуктов, позволяющих четко идентифицировать

территорию и привлечь большое количество посетителей, а также в совместном обсуждении проблем, препятствующих развитию кластеров, и разработке предложений, инициатив, которые позволят их преодолеть. Создание институциональной среды позволит выработать единые правила, стандарты обслуживания и контроля над их выполнением. Результатом появления благоприятной институциональной среды будет являться реализация совместных проектов (в том числе совместной маркетинговой политики) с целью создания известного и узнаваемого облика территории.

2. Выработка стратегии маркетинга туристско-рекреационного комплекса Брестского ТРР.

Районы туристско-рекреационных предприятий Брестского ТРР обладают значительным потенциалом к реализации единой маркетинговой политики. Фундаментом для формирования маркетинговой политики туристско-рекреационных районов является объединение усилий, основанных на конкуренто-партнерских отношениях по организации маркетинга туристского продукта.

Главная задача регионального маркетинга туристско-рекреационных районов заключается в закреплении и расширении доли туристского продукта районов на межрегиональном и международном рынке, а также поиске новых рынков сбыта. В качестве причины создания наступательной стратегии маркетинга для Брестского ТРР выступает рост конкуренции со стороны туристских дестинаций Беларуси, а также граничащих с Брестской областью регионов Польши и Украины. В том случае, если не предпринимать никакого согласованного маркетинга, может произойти снижение конкурентных преимуществ туристского продукта Брестского ТРР для иностранных посетителей, и при этом существующий платежеспособный спрос местного рынка не сможет обеспечить рентабельность функционирования туристско-рекреационного комплекса.

В настоящее время уровень цен и заработной платы в ТРР позволяет производить туристский продукт с достаточно низкой себестоимостью, что обеспечивает высокий уровень ценовых конкурентных преимуществ по сравнению с туристским продуктом России (12 487 человек, что составляет более 65% от всех посещений иностранными гражданами) [4].

Однако следует осознавать, что использование ценового рычага для формирования туристского спроса может привести к появлению демпинга, снижению рентабельности и дестабилизации развития всей отрасли. Выполнение плановых показателей в дальнейшем невозможно без выхода на иные рынки сбыта, что должно сопровождаться усилением качественных характеристик туристского продукта ТРР. Маркетинговая стратегия является инструментом защиты от негативных последствий конкурентной борьбы на основании ценового фактора, которая может на определенной стадии перерасти в ценовое противостояние между туристскими предприятиями ТРР.

Если не создать единую маркетинговую стратегию для туристского комплекса, может сложиться ситуация, при которой переключить потенциальных посетителей Брестского ТРР с других туристских дестинаций станет крайне сложно, несмотря даже на ценовую разницу. В качестве основных результатов применения единой маркетинговой стратегии для Брестского ТРР будут выступать улучшение либо сохранение конкурентоспособности расположенных в ТРР предприятий; улучшение степени идентификации граждан со своей территорией проживания; привлечение в ТРР новых предприятий; создание уровня известности выше регионального (национального).

При использовании маркетинговой стратегии туристско-рекреационных кластеров требуется создание целевых программ, в основании которых находятся локальные отраслевые проекты, направленные на создание элементов туристского продукта ТРР.

В понятие стратегии маркетинга туристско-рекреационного комплекса входят маркетинг имиджа, достопримечательностей и инфраструктуры.

Одним из выражений конкурентоспособности регионального туристского продукта является формирование имиджа ТРР и присутствие брендов на его территории. В основании имиджа ТРР находятся как объективные, так и субъективные показатели. Имидж формируется в массовом сознании для создания определенного отношения к объекту. Направленная работа по формированию положительного имиджа Брестской области, как и всей Беларуси, начала осуществляться только в последние несколько лет. Положительный имидж позволяет достичь экономического эффекта благодаря позитивному отношению к туристской дестинации.

На основании анализа экспертного мнения А. Акантинова [5], Л. Кобзик [6], а также научных литературных источников [7] представляется возможным предложить следующую схему составляющих имиджа Брестского ТРР (рисунок 2).

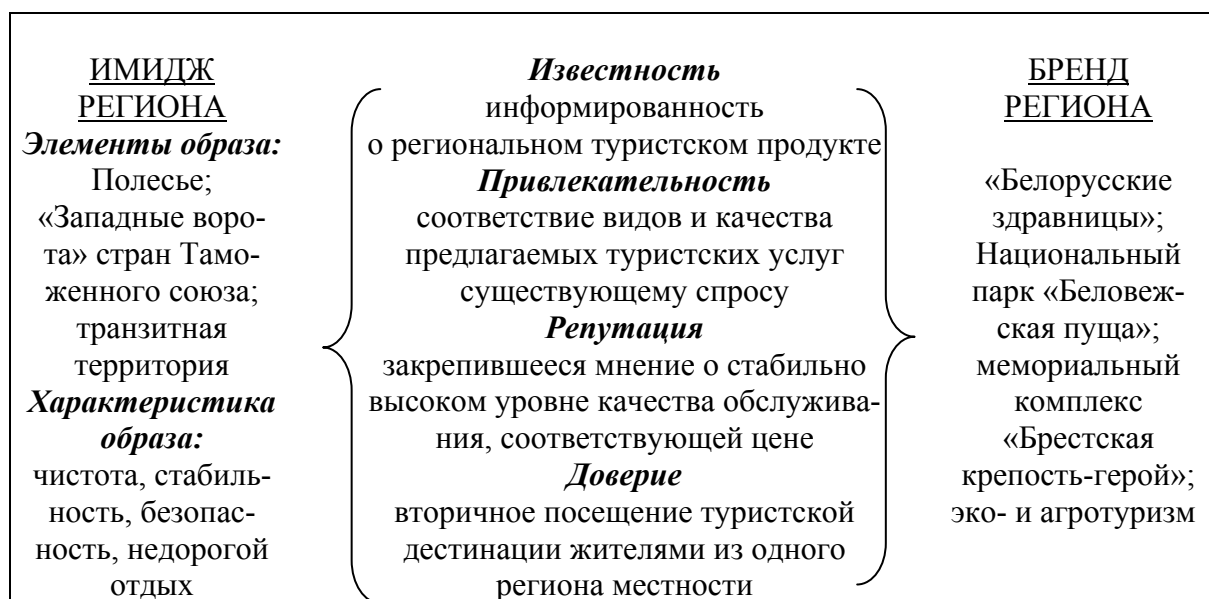


Рисунок 2. – Составляющие имиджа и бренда Брестского ТРР

Наиболее успешным способом продвижения туристского продукта является использование информационных технологий, в первую очередь ресурсов Интернета. К примеру, большинство туристских предприятий не представлены самостоятельно (не имеют собственного сайта) в Интернете. Информация об их услугах представлена только на специализированном туристском портале Беларуси sanatorii.by, сайтах Белорусской железной дороги (представлены подведомственные учреждения данной организации), объединения «Белпрофсоюзкурорт», «Белагроздравница». Имеющейся информации, безусловно, недостаточно для полноценного представления ТРР. Усиление восприятия ТРР как стабильного и безопасного со значительным экономическим потенциалом транспортного положения может стать основой для привлечения не только посетителей, но и инвесторов.

Конкурентоспособность туристского продукта, созданного на территории Брестского ТРР, является отражением степени его притягательности для реального потребителя. Восприятие туристского продукта складывается из образов объекта, местности и ТРР. В качестве достопримечательностей территории Брестского ТРР выступают Национальный парк «Беловежская пуща», мемориальный комплекс «Брестская крепость-герой», а также здравницы. При образовании туристско-рекреационных кластеров данные достопримечательности должны выступать в качестве первичного стимула формирования спроса. Однако обязательным требованием является комплексное офор-

мление территории как единого целого, что повышает ее привлекательность и уникальность, эстетические достоинства [8]. Достижение данного требования возможно при создании единой системы маршрутов в рамках системы территориального планирования.

Неотъемлемым элементом стратегии маркетинга достопримечательностей является увеличение способов их использования. Это в первую очередь касается объектов сезонного туристского спроса. Наиболее очевидной мерой является использование достопримечательностей как объектов событийного и делового туризма. Реализация данной задачи невозможна без активного маркетинга туристской инфраструктуры.

Туристская инфраструктура обеспечивает долгосрочный интерес к посещению туристской дестинации, так как является несущим каркасом для функционирования предприятий и туристских перемещений, а также является фундаментом для появления новых предприятий и инвестиций в их строительство.

К основным элементам инфраструктуры туризма Брестского ТРР относятся основные фонды туристско-рекреационных предприятий; состояние дорог и транспортное обслуживание; водо-, газо-, тепло- и электроснабжение; благоустройство территории; система подготовки кадров; взаимодействие бизнеса с научными и образовательными учреждениями; обеспечение личной безопасности и охрана общественного порядка. Инфраструктуру бизнеса составляют налоговые стимулы, возможности приобретения или аренды земли и компонентов инфраструктуры.

Показателями уровня инфраструктурного развития является возможность появления новых и развитие старых производств; динамика производственной и рыночной инфраструктуры, коммуникаций; уровень занятости населения и ее структура; уровень благосостояния; динамика инвестиций; развитие высшего и послевузовского специального образования.

В общем виде можно определить два пути инфраструктурного развития, которые не исключают друг друга. Первый путь, который в большей степени прослеживается на территории Брестского ТРР, основан на использовании существующих технологий и ресурсов, которые обеспечивают решение текущих проблем. Наиболее приемлемо его применение в посткризисных условиях и на этапе туристского освоения территории. Сложным при данном пути является обеспечение и сохранение функционального лидерства при высоком уровне конкуренции на рынке туристских продуктов. Вторым путем – это создание либо перенимание инновационного опыта в инфраструктурном обеспечении территории. В основании инновационной инфраструктуры находится деятельность научных и бизнес-инкубаторов, научных лабораторий, технопарков, а также особых экономических зон. Цель создания инновационной инфраструктуры – это поддержка инновационной активности в ТРР путем отыскания и объединения усилий заинтересованных друг в друге представителей научно-технической сферы и субъектов хозяйствования, ведущая к экономическому подъему в ТРР.

Главным требованием к региональной инфраструктуре является создание условий для налаживания рыночных отношений. В Брестском ТРР в качестве инфраструктурного преобразования туристской отрасли следует рассматривать:

- 1) создание научно-технологических парков БОКУП «Центр внедрения научно-технических разработок» и ЗАО «Брестский научно-технологический парк»;
- 2) строительство автомобильного обхода вокруг НП «Беловежская пушта»;
- 3) подготовка профессиональных кадров для сферы туризма и гостеприимства в регионах (специальность 89.01.01 «Туризм и гостеприимство»);
- 4) строительство и модернизация предприятий (санаторно-оздоровительные комплексы «Ружанский» и «Солнечный», усадьба «Рыньковка», Огинский канал и др.);
- 5) планировка пригородных зон отдыха «Сосновый бор», «Дубично» и др.

В Брестском ТРР отсутствуют такие эффективные и признанные в мире формы предпринимательского инновационного финансирования, как инвестиционные банки, венчурные фонды и другие. Венчурные инвестиции должны направляться на финансирование разработок и внедрение их в производство, продвижение на рынок новых изделий и технологий, создание новых и развитие действующих предприятий, укрепление производственного и рыночного потенциала инновационных фирм. Через эффективно работающие фонды коммерческие банки смогут кредитовать инновационные компании, выступающие на момент кредитования фактически или потенциально ведущими в своей области [9].

Принимая во внимание факт возросшей конкуренции на рынке туристских услуг Брестского ТРР, в качестве цели дальнейшего развития отрасли необходим поиск путей и способов сокращения издержек. По мнению М. Портера, основным способом интенсификации роста является создание программы для поддержки аутсорсинга вспомогательных видов деятельности со стороны лидирующих в данный момент предприятий. Важным практическим шагом в направлении обеспечения становления более сильных районов станет программа поддержки выделения вспомогательных служб больших организаций в самостоятельные предприятия. Это позволит повысить производительность, увеличить роль крупных туристских комплексов как региональных работодателей, которые слишком велики, чтобы обанкротиться, и предоставить работникам из их нынешнего штата возможность заняться предпринимательской деятельностью [10, с. 85].

Еще одним важным критерием для создания устойчивой кластерной системы является так называемый «постулат Портера»: требования внутреннего рынка являются наиболее важными для производства и экспорта. Данное требование обеспечивает устойчивость системы к колебаниям спроса на международном туристском рынке, делает акцент на стационарный спрос местного населения. Туристско-рекреационные районы Брестской области находятся на стадии формирования системы взаимосвязей. Кластеры в условиях конкуренции и зарождающейся кооперации предприятий развиваются на основании саморегуляции экономической деятельности. Этот факт снижает дотационную составляющую существования отрасли и повышает инвестиционную привлекательность.

Проведенное исследование предоставило возможность утверждать, что туристско-рекреационные районы являются региональными структурами, самостоятельно обходящимися за счет пространственного проявления рыночных сил. Поэтому для дальнейшего развития региональной экономики целесообразней использовать политику «кластерного активирования», которая предполагает, что роль государства должна сводиться к снятию барьеров, мешающих эволюции кластеров, прежде всего с целью облегчения ведения бизнеса и развития инфраструктуры для создания возможности кластеру развиваться самостоятельно. Поэтому органы региональной администрации должны создавать условия для ускоренного и успешного развития кластеров, а не пытаться директивно развивать районы с нуля.

Таким образом, успешное развитие туристско-рекреационных районов и кластерного подхода в Брестской области возможно в рамках государственно-частного партнерства. Это условие предполагает включение поддержки государством как детерминантов района (суботраслей, отдельных продуктов), так и самого ядра данной системы. Меры государственной поддержки, с одной стороны, состоят в косвенной помощи детерминантам регионального конкурентного пространства, а с другой – государство непосредственно поддерживает само создание и функционирование района.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об утверждении Государственной программы развития туризма в Республике Беларусь 2011–2015 гг. : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 24 марта 2011 г., № 373. – Минск : Амалфея, 2011. – 83 с.
2. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
3. Nash, J. F. The work of John Nash in game theory / J. F. Nash // *Economic sciences, 1991–1995* / ed. by T. Persson. – Singapore, 1997. – 247 p.
4. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь, 2013 : стат. сб. / М-во статистики и анализа Респ. Беларусь ; редкол.: Е. И. Кухаревич (гл. ред.) [и др.]. – Минск : УП Минстата Респ. Беларусь «Гл. вычисл. центр», 2014. – 131 с.
5. Имидж и бренд Беларуси [Электронный ресурс] // Портал imagebelarus.by. – 2011. – Режим доступа: <http://imagebelarus.by/node/616>. – Дата доступа: 14.03.2013.
6. Кобзик, Л. Мода на поиски имиджа Беларуси – «цирк на дроте» [Электронный ресурс] / Л. Кобзик // Портал Marketing.by. – 2011. – Режим доступа: <http://marketing.by/main/school/personally/0044837>. – Дата доступа: 15.07.2013.
7. Динни, К. Брендинг территорий. Лучшие мировые практики / К. Динни. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 145 с.
8. Дроздецкая, А. А. Формирование туристских кластеров на приграничных территориях [Электронный ресурс] / А. А. Дроздецкая // *Современные проблемы науки и образования*. – 2013. – № 2. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/108-9132>. – Дата доступа: 15.02.2013.
9. Силкина, Е. В. Инновационная инфраструктура Беларуси / Е. В. Силкина // *Научно-инновационная политика в регионах Беларуси : материалы респ. науч.-практ. конф., Гродно, 19–20 окт. 2005 г.* – Минск, 2005. – 100 с.
10. Портер, М. Конкурентоспособность на распутье: направления развития российской экономики : отчет / М. Портер, К. Кетелс. – М. : Вильямс, 2006. – 114 с.

Рукапіс паступіў у рэдакцыю 21.10.2016

Nikityuk D.V., Kovalov I.V. Strategic Directions of Development of the Brest Tourist and Recreational Area

Based on the SWOT analysis identifies strategic directions of development of the Brest regional tourism cluster, which consists in creating the institutional environment for cluster formation and application of marketing system of the Brest tourist and recreational area, which includes: marketing of image, attractions and infrastructure