

Культурный туризм как экспортная стратегия развития сферы культуры¹

Развитие сферы культуры может осуществляться на основе различных стратегий. Одна из них – экспортная стратегия. Она предусматривает создание и продвижение культурного продукта, ориентированного на различные категории туристов, при этом акцент должен быть сделан на туристов из зарубежных стран.

Культурный туризм представляет собой массовый, быстроразвивающийся вид туризма. По оценкам Всемирной туристской организации в середине 90-х годов прошлого века 37% всего международного туризма приходилось на культурный туризм².

Отметим также, что культурный туризм представляет собой сложный многопрофильный вид деятельности, в которую помимо традиционных составляющих инфраструктуры туризма (таких как туроператоры въездного туризма, гостиницы, авиаперевозчики, автотранспортные предприятия, специализирующиеся на обслуживании туристов, охранные предприятия) вовлечены многие другие организации и предприятия сферы услуг. Так, в соответствии с предлагаемым нами комплексным подходом к созданию продукта культурного туризма, в состав субъектов петербургского культурного туризма входят следующие подотрасли сферы услуг: музеи, музеи-заповедники и дворцы; художественные галереи и арт-центры; дирекции фестивалей и карнавалов; театры и концертные организации; цирки и концертные залы; культурно-развлекательные центры, ночные клубы; продюсерские центры; агентства по продаже театральных и музейных билетов, дирекция театрально-зрелищных касс; экскурсионные бюро;

¹ Данная статья написана в рамках разработки Индивидуального исследовательского проекта №08-01-0085 «Исследование потенциала развития культурного туризма в Санкт – Петербурге», выполняемого при поддержке ГУ – ВШЭ.

² Richards G. (Ed). Cultural tourism in Europe. CAB International. Oxon,UK. P. 3-18

специально предназначенный для экскурсий автобусный парк, маломерный флот и речные прогулочные суда. Неотъемлемой частью культурного туризма являются также аутентичные предприятия общественного питания и привлекательные для некоторых туристов художественные галереи и антикварные магазины. Свой вклад в формирование продукта культурного туризма Санкт-Петербурга вносят многочисленные храмы различных конфессий, некоторые из которых являются объектами экскурсий со стороны туристов.

Простое перечисление подотраслей, вовлеченных в создание продукта культурного туризма, показывает его значительную роль в экономике Санкт-Петербурга. Вместе с тем, как свидетельствует опыт многих зарубежных стран, Санкт-Петербург недостаточно эффективно использует имеющиеся в городе ресурсы для увеличения числа туристских посещений. Данное обстоятельство становится принципиально важным в условиях экономического кризиса.

Автором в настоящее время разрабатывается концепция увеличения потенциала культурного туризма в Санкт-Петербурге. Данная концепция предусматривает расширение возможностей для приема в нашем городе дополнительного числа российских и иностранных туристов на основе диверсификации предложений различных культурных продуктов.

Одним из постулатов данной концепции является рассмотрение культурного туризма в системе экспортно-импортных отношений сферы культуры. Таким образом, многие особенности культурного туризма обусловлены спецификой и нормативно-правовой базой международной торговли услугами.

Основным международным документом, определяющим принципы организации экспортно-импортных операций в сфере услуг, сегодня является

Генеральное соглашение о торговле услугами (ГАТС). В ГАТС зафиксировано четыре основных способа торговли услугами³:

- Трансграничная торговля (cross border supply) предполагает торговлю услугами с таможенной территории одного государства на территорию другого государства. В данном случае услуга «пересекает» таможенную границу, но не в физической форме, и поэтому факт ее экспорта (за исключением редких случаев) невозможно зафиксировать на границе.
- «Потребление за границей» (consumption abroad) предполагает перемещение потребителя в страну, где предоставляется требуемая ему услуга. Наиболее типичным примером такого способа международной торговли услугами является выездной туризм, когда услуга предоставляется в месте временного пребывания туриста.
- «Коммерческое присутствие» (commercial presence) предполагает создание коммерческого предприятия (фирмы) поставщика услуги в стране, где должна оказываться услуга. При этом под коммерческим присутствием понимается любая форма делового или профессионального учреждения.
- «Присутствие физических лиц» (presence of natural persons) предполагает временное передвижение поставщика услуги – физического лица в другую страну для предоставления услуги потребителям из другой страны⁴.

Все эти виды торговли в той или иной степени могут быть использованы в экспортно-импортных операциях, в которых участвуют различные учреждения культуры.

³ General Agreement on Services.//The Uruguay Round Final Act.
http://www.wto.org/English/docs_e/legal_e/26-gats.wpf

⁴ Хорева Л.В. Международные отношения в социальной сфере: Уч. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – С. 59-60.

Туризм является областью экономической деятельности, создающей условия для экспорта услуг всех отраслей, вовлеченных в создание туристского продукта. В этой связи культурный туризм создает дополнительные возможности для экспорта услуг организаций и учреждений культуры, работающих с иностранными туристами. Проиллюстрируем это на некоторых примерах.

В последние годы резко увеличились возможности заказа билетов в театры и в музеи через Интернет, в том числе иностранными туристами. Директор Информационного центра Государственного Русского музея Владимир Ахунов на прошедшем в Петербурге в октябре 2008 г. VII форуме Российского союза туристической индустрии «Туризм и курорты» подтвердил эту тенденцию, добавив, что из 100 тыс. иностранных туристов, посетивших музей в 2007 году, 46 тыс. сделали это самостоятельно⁵, т.е. на смену групповому туризму приходит индивидуальный, основывающийся на новых информационных технологиях. Поскольку именно Интернет-технологии обеспечивают трансграничную торговлю, можно предвидеть, что в ближайшие годы она станет доминирующей формой международной торговли услугами

Второй из способов международной торговли услугами – потребление за границей – носит наиболее массовый характер, поскольку именно таким образом осуществляется потребление многочисленных культурных благ иностранными туристами. Любая форма посещения иностранными туристами учреждений культуры есть импорт услуги вышеуказанным способом.

Экспорт услуг на основе способа коммерческого присутствия может быть проиллюстрирован на примере создания филиалов Государственного Эрмитажа в Амстердаме и Лондоне. Среди прочих задач, решаемых в рамках данных проектов, стоит и задача продвижения бренда Эрмитажа на мировом

⁵ Культурный туризм в Петербурге
http://www.ratanews.ru/news/news_7022008_3.stm

туристском рынке и привлечение таким образом дополнительных туристов в Санкт-Петербург.

Наиболее распространенной формой экспорта услуг на основе присутствия физических лиц является приглашение звезд мировой сцены на выступление в рамках международных фестивалей. Практически все фестивали Мариинского театра украшают выступления выдающихся зарубежных дирижеров, оперных певцов и звезд балета. Это, безусловно, создает дополнительную привлекательность для иностранных туристов, составляющих значительную часть зрителей данного театра.

Особое место в исследовании экспортной направленности развития культурного туризма мы уделяем анализу возможных стратегий развития учреждений культуры и на этой основе формулируется роль экспортной стратегии развития сферы культуры.

Экспортная стратегия предусматривает разработку специализированных культурных продуктов, предназначенных для отдельных категорий туристов, или модернизацию унифицированных продуктов с целью создания наилучших условий для потребления туристами таких продуктов. В качестве примеров первого рода можно привести систему пражских театров «синтетического искусства» (типа «*Laterna magika*»), полностью ориентированных на зарубежных туристов. Примером второго рода является применение во многих музеях многоязычных аудиогидов, создание компьютерных информационных систем на нескольких языках и многие другие подобные мероприятия. Отметим также, что специализированные продукты культурного туризма создаются в рамках событийного туризма, когда фестивали, карнавалы, биенале ориентированы на привлечение значительных туристских потоков.

Второй составляющей экспортной стратегии в сфере культуры является разработка ценовой политики, ориентированной на туристов. Иностранные туроператоры постоянно подчеркивают высокую стоимость пребывания туристов в Санкт-Петербурге, несоответствующую качеству

предоставляемых услуг. Более того, в то время как в условиях мирового кризиса в большинстве мировых туристских центров происходит снижение цен на многие услуги, Государственный Эрмитаж в 2009 г. почти в два раза повысил цены на экскурсионное обслуживание. Подобная негибкая ценовая политика усугубляется весьма сомнительной с маркетинговой точки зрения практикой установления в большинстве учреждений культуры двух видов цен: для граждан РФ и иностранных туристов. За рубежом, напротив, во многих туристских центрах действует система туристских дисконтных карт, включающая скидки на проезд в общественном транспорте и при посещении учреждений культуры. Безусловно, дифференциация ценовой политики предполагает, что при разработке специализированных культурных продуктов, ориентированных на определенные категории туристов, например, поклонников элитарного искусства или ценителей редких художественных ценностей, целесообразно использование особых ценовых стратегий, таких как стратегия престижных цен и стратегия ценовых манипуляций, через высокую цену туристского продукта, демонстрирующие его высокое качество.

Третья составляющая экспортной стратегии сферы культуры – продвижение культурного продукта, ориентированного на туристов.

Традиционными каналами такого продвижения являются туристские выставки, на которых туроператоры предлагают турагентам специализированные или унифицированные культурные продукты, включенные в состав тех или иных туров. Сами учреждения культуры достаточно редко выходят с предложениями на рынок туристских услуг (хотя имеются примеры представления крупных учреждений культуры на международных туристских выставках в составе экспозиций отдельных городов или регионов).

Но на сегодняшний день основным каналом продвижения услуг учреждений культуры для российских и иностранных туристов является сайт учреждения или соответствующий региональный портал, представляющий

весь спектр культурных услуг данной территории. Проблема, однако, заключается в том, что большинство подобных сайтов и порталов не предусматривает интерактивной обратной связи с потенциальными потребителями культурных благ. Лучше обстоит дело с сайтами посреднических коммерческих структур, готовых принимать заказы на посещение учреждений культуры, просмотр постановок и организацию экскурсий. Однако сугубо коммерческий характер деятельности данных посредников выводит из сферы их интересов целый пласт некоммерческих или малобюджетных проектов, не предусматривающих взимание платы с посетителей или предусматривающих минимальную плату. Поэтому достаточно остро стоит задача разработки интерактивных двуязычных региональных сайтов с широким представительством всех типов учреждений культуры.

Экспортная стратегия развития сферы культуры должна быть взаимоувязана с другими стратегиями и, прежде всего, с бюджетной стратегией развития культуры. Основной задачей бюджетной стратегии является получение средств из бюджета соответствующего уровня с целью удовлетворения различных культурных запросов населения. При этом в процессе определения соответствующими органами управления суммы необходимых учреждениям культуры средств, в расчет принимаются только потребности резидентов данной территории (страны, региона, города). По умолчанию предполагается, что инвестиционные ресурсы, необходимые для разработки и продвижения культурных продуктов, предназначенных целевым образом для туристов, будут найдены учреждениями культуры из внебюджетных средств. Однако, как показывает практика, у последних часто не хватает на это свободных внебюджетных средств. Учреждения культуры часто пытаются найти выход или путем кооперации с заинтересованными туроператорскими фирмами, или на основе привлечения спонсорских средств.

В нашем исследовании выявляются и описываются факторы, как способствующие, так и препятствующие международной торговле услугами учреждений культуры.

Рассмотрим данные факторы.

К факторам положительного влияния относятся следующие.

1. Активное международное сотрудничество по линии Комитета по культуре и Комитета по внешним связям, предусматривающее выезд петербургских учреждений культуры за границу с различными целями, в частности, для проведения гастролей театров, выставок экспонатов из отдельных музеев и библиотек, проведение мастер-классов петербургскими деятелями культуры. В качестве примера подобной деятельности можно привести реализацию международного проекта Комитета по культуре «Петербургские театральные сезоны», предусматривающего проведение в 2009 г. театральных гастролей в Хельсинки и Вильнюсе. Особенно активно международная деятельность ведется в рамках мероприятий по линии городов-побратимов. Важную роль в формировании положительного имиджа как всего города, так и отдельных учреждений культуры, играют федеральные учреждения культуры, имеющие собственные программы международного сотрудничества и осуществляющие такие формы экспорта петербургских культурных благ как регулярное участие петербургских музеев в крупных международных выставках, а также вывоз отдельных экспонатов за рубеж для демонстрации в крупнейших музеях и картинных галереях мира. Аналогичная деятельность ведущих петербургских театров выражается в форме участия в разнообразных зарубежных фестивалях и активная гастрольная деятельность. В качестве примера можно привести многолетнее регулярное участие Мариинского театра в оперных фестивалях в Миккелле.

2. Определенное значение для развития экспортной стратегии культурного туризма имело принятие Правительством Санкт-Петербурга «Программы развития Санкт-Петербурга как туристического центра на 2005-2010 годы». Так, в числе первоочередных мер Программы предусматривалась «техническая модернизация музеев и повышение эффективности их работы» путем «повышения доступности основных объектов туристического притяжения: сокращения очередей в наиболее известные музеи; повышение посещаемости менее известных музеев Санкт-Петербурга»⁶.
3. Наличие в Санкт-Петербурге достаточно насыщенной программы ежегодных культурных мероприятий. Особое значение с точки зрения развития туризма играет проведение большого числа запланированных заранее фестивалей, выставок, конкурсов. Подобные мероприятия планируются как минимум за 1-2 года, что позволяет внести их посещение в программы пребывания в Петербурге иностранных туристов, разрабатываемые примерно в эти же сроки. Это резко отличается от существующей практики разработки театрального репертуара за один, максимум два месяца, что затрудняет для фирм организацию досуга туристов.
4. Повышению привлекательности петербургских учреждений культуры для иностранных туристов служит активное создание разнообразных благотворительных фондов и объединений друзей того или иного театра или музея. Так, на сегодняшний день Государственный Эрмитаж имеет около десяти подобных объединений своих друзей, а Мариинский театр – шесть⁷. Членство в различных Клубах друзей создает чувство сопричастности с творческим процессом и социальной ответственности за судьбу театра, музея или музея-заповедника. Это, в

⁶ <http://www.gov.spb.ru/gov/admin/otrasl/invest/turcentr/555program>

⁷ www.hermitagemuseum.org; www.mariinsky.ru

свою очередь, обуславливает регулярные посещения Санкт-Петербурга как самими членами Клубов, так и их родственниками и знакомыми.

5. Относительно новой, но очень эффективной мерой укрепления имиджа города и Государственного Эрмитажа, является создание зарубежных филиалов, наиболее успешным из которых стал филиал в Амстердаме. Знакомство с частью экспозиции музея создает у потенциальных туристов заинтересованность в посещении самого музея.
6. В деятельности некоторых крупнейших учреждений культуры Санкт-Петербурга значительную роль играет обслуживание иностранных туристов. Хотя представить точную статистику посещений данных учреждений иностранными туристами не представляется возможным из-за специфики получения статистических данных в этой сфере, можно предположить, что в высокий сезон в наиболее аттрактивных учреждениях культуры доля иностранных туристов составляет 30-40%. Это создает дополнительную мотивацию у работников данных учреждений, позволяет более активно позиционировать туристские продукты, нацеливая их на сегмент иностранных туристов

К числу факторов, отрицательно влияющих на экспортные возможности петербургской культуры и развитие иностранного культурного туризма, относятся следующие.

1. Система взаимодействия между туроператорами и учреждениями культуры недостаточно отработана; действия многих ведущих учреждений культуры не нацелены на максимальное удовлетворение потребностей туристов; не налажено исследование спроса туристов ни со стороны туристского бизнеса, ни со стороны сферы культуры. Ощущается острая нехватка площадок для обмена мнениями и дискуссий между турбизнесом и учреждениями культуры различных форм собственности и подчиненности.
2. Несмотря на большое количество международных театральных фестивалей, кинофестивалей и фестивалей исполнительских

искусств до настоящего времени в Петербурге нет фестивалей мирового уровня, подобных Эдинбургскому и Авиньонскому театральным фестивалям или Берлинскому и Венецианскому кинофестивалям. Имеющийся наиболее представительный по количеству зарубежных участников Международный театральный фестиваль «Балтийский дом» привлекает в основном театры бывших советских республик и стран Восточной Европы, что не является аттрактивным для иностранных туристов.

3. В городе слабо представлены немзыкальные формы исполнительских искусств, предназначенные для нерусскоязычной части туристов. Хотя музыкальная компонента петербургского продукта культурного туризма весьма представительна и имеет образцы мирового уровня, но нет того, что есть в большинстве крупных туристских центров, где имеются в достаточном количестве исполнительские коллективы, ставящие спектакли либо на английском языке, либо используя внеязыковые сценические приемы. Практически все имевшиеся в городе «внеязыковые» театры – «АХЕ», «Дерево», «Лицедеи» - избрали местом своего пребывания зарубежные страны, возвращаясь в Санкт-Петербург только на краткосрочные гастроли. Эксперты обращают внимание на желательность создания в Санкт-Петербурге театральных площадок, оборудованных системами визуального или вербального синхронного перевода, а также востребованность театральных коллективов, играющих русскую классику или пьесы исторического содержания на иностранных языках. Спектакли таких театров могли бы проходить в аутентичных исторических зданиях, что создавало бы дополнительную привлекательность для туристов.
4. В петербургских учреждениях культуры слабо развиты интерактивные формы представления экспонатов; практически

нигде, кроме некоторых детских экспозиций музеев, нет игровых форм организации экскурсионной деятельности, получивших большую популярность во многих зарубежных музеях, музеях-заповедниках и на пешеходных экскурсионных маршрутах. Это снижает привлекательность Петербурга для туристов молодого возраста, привыкших в последнее десятилетие получать значительную часть информации в интерактивной, игровой форме.

5. Чрезвычайно остро стоит проблема отсутствия в большинстве учреждений культуры необходимой инфраструктуры для обслуживания посетителей-инвалидов и лиц пожилого возраста. Данное обстоятельство усугубляется тем фактом, что практически все петербургские музеи находятся в неспециализированных помещениях, приспособленных для музейной деятельности. Особенно остро это проявляется в таких весьма популярных музеях как Мемориальный музей-квартира А.С. Пушкина и Литературно-мемориальный музей Ф.М. Достоевского; во всех музеях, расположенных в храмовых зданиях и во многих старинных особняках. Учитывая, что сегодня возрастной состав иностранных туристов во всем мире имеет тенденцию к постарению, а также тот факт, что в условиях мирового финансово-экономического кризиса наиболее стабильным массовым сегментом иностранных туристов останутся пенсионеры, активное создание соответствующей инфраструктуры становится чрезвычайно важной задачей.
6. В Санкт-Петербурге отсутствуют крупные сетевые развлекательные центры, привлекающие туристов даже в мировых культурных столицах. Так посещаемость парижского Диснейленда составила в 2008 г. 15,3 млн чел.⁸, причем значительную часть из них по оценкам экспертов составляют иностранные туристы. Создание такого рода объектов культуры могло бы привнести новые краски в

⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Disneyland_Resort_Paris

достаточно академичный образ Санкт-Петербурга как туристского центра. Безусловно, при разработке концепций крупных развлекательных центров необходимо уйти от «макдональдизации» культуры, столь свойственной тем же Диснейлендам.

7. В Петербурге чрезвычайно редко проходят гастролы звезд мировой эстрады, обычно привлекающие не только отечественных, но и иностранных туристов. Периодически проводимые на Дворцовой площади концерты мировых знаменитостей показывают, насколько востребован такой способ привлечения в город туристов, поскольку по наблюдениям сотрудников гостиниц в такие дни вне зависимости от сезона у них наблюдается резкий всплеск загруженности номерного фонда. Безусловно, во время концертов существует проблема безопасности зданий и экспонатов Государственного Эрмитажа, но эксперты предлагают различные варианты замены площадки для выступления, в том числе приспособление для концертов такого уровня пляжа Петропавловской крепости.
8. Петербургские учреждения культуры слабо представлены на международных туристических выставках и ярмарках. Обычно на стендах Санкт-Петербурга самостоятельно представлен Государственный Эрмитаж и в общей экспозиции незначительное количество музеев второго ряда. Более того, отсутствует долгосрочная концепция деятельности Санкт-Петербурга на международных туристических выставках, что затрудняет попадание на них относительно небольших музеев и исполнительских коллективов. Отсутствие полномасштабной информации не позволяет заинтересовать туроператоров, а, соответственно, и самих туристов.
9. Проблема информирования иностранных туристов о потенциале петербургской культуры усугубляется недостаточным

информационным наполнением сайтов как самих учреждений культуры, так и официального сайта Правительства Санкт-Петербурга. Одним из важных недостатков указанных сайтов является невозможность ведения полноценной коммерческой деятельности в виде бронирования мест, заказа билетов и других платежных операций (что возможно делать на большинстве аналогичных зарубежных сайтов).

Важным условием успешной разработки и реализации экспортной стратегии развития сферы культуры является укрепление взаимодействия между учреждениями культуры и туристскими фирмами. В Санкт-Петербурге необходимость такого взаимодействия особенно велика, поскольку, как уже отмечалось нами в предыдущих публикациях⁹, в нашем городе практически все виды туризма (конгрессный, деловой, образовательный, познавательный), а не только культурный, включают в себя культурную составляющую. Поэтому, турфирмы-операторы въездного туризма налаживают различные формы сотрудничества с учреждениями культуры (заказ экскурсий, бронирование билетов на спектакли, размещение информации о культурных мероприятиях на сайтах турфирм, участие в разработках совместных культурных продуктов, в частности, в рамках стратегии синхромаркетинга и т.п.).

Однако на пути углубления такого сотрудничества стоит различие в формах собственности: туристский бизнес представляет собой частный сектор, а большинство учреждений культуры – государственный. С целью преодоления указанного противоречия в ходе подготовки к празднованию 300-летия Санкт-Петербурга было создано некоммерческое партнерство, позволившее улучшить взаимодействие государственных учреждений и частного бизнеса. Однако, представляется, что на нынешнем этапе развития

⁹ Гордин В.Э., Ваганова Н.К. Взаимодействие туристской и культурной политики Санкт-Петербурга // Известия СПбУЭФ. 1998. № 1; Гордин В.Э., Хорева Л.В., Сиротюк Н.П. Культурный туризм и международная торговля услугами // Культурный туризм: конвергенция культуры и туризма на пороге XXI века. - СПб., Изд-во СПбГУЭФ, 2001.

более эффективной формой взаимодействия могло бы стать государственно-частное партнерство в сфере культурного туризма. Именно таким образом можно было бы активнее привлекать необходимые инвестиционные ресурсы, обеспечивать эффективные способы их окупаемости, создавать гарантию сохранности государственного музейного фонда, повысить степень загруженности театральных трупп, разнообразить предложение услуг учреждений культуры. Стихийно сложившимся (и, безусловно, не всегда удачным) примером взаимодействия культуры и бизнеса является возрождение в нашей стране института антрепризы. Однако, сам опыт поиска точек взаимных интересов, накопленный в рамках антрепризных проектов, можно было бы использовать при разработке экспортной стратегии развития сферы культуры. Еще одним способом налаживания взаимодействия между сферами культуры и туризма стало создание так называемых театральных агентств (в Петербурге это «Софит», «Артис», «Максимилиан» и ряд других). Эти агентства используют гибкие формы реализации билетов в театры, на концерты, в музеи и на экскурсии. Именно они часто сглаживают организационные накладки, возникающие в работе учреждений культуры по обслуживанию туристов. Некоторые из них берут на себя ряд антрепренерских функций. Например, театральное агентство «Союзспорттеатр» организует проведение спектаклей в помещении Эрмитажного театра.

Немаловажной формой бюджетной поддержки учреждений культуры является финансирование различного рода представительских мероприятий как в рамках продвижения туристского бренда территории, так и в части прямого финансирования международных культурных проектов типа гастрольных поездок, зарубежных выставок, фестивалей и других подобных мероприятий.

Безусловно, подобного рода поддержка со стороны государственных органов управления имеет важное значение; но весьма часто вектор такой поддержки носит политический, а не туристский характер (например,

международные проекты по сотрудничеству со странами СНГ, поток туристов из которых в Санкт-Петербург весьма невелик). Было бы целесообразнее, не ослабляя внимания к политическому аспекту международной деятельности учреждений культуры, приступить к обоснованию необходимости бюджетного финансирования ряда проектов, позволяющих увеличить поток туристов, посещающих учреждения культуры.

Достаточно эффективным способом привлечения инвестиционных ресурсов, необходимых для разработки и продвижения проектов, ориентированных на иностранных туристов, является участие в международных проектах, финансируемых за счет средств различных международных организаций. Так, в последние годы в Санкт-Петербурге Всемирный банк кредитует ряд проектов учреждений культуры, позволяющих данным учреждениям активнее привлекать внебюджетные средства, в том числе, и путем предоставления услуг иностранным туристам.

Подводя итоги, отметим, что в условиях кризиса в таком постиндустриальном мегаполисе как Санкт-Петербург необходимо искать резервы повышения экспортного потенциала города именно в сфере услуг и, в том числе, на основе развития туризма.