

АПСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

КАЛІНІЧЕНКО Сергій Миколайович

кандидат економічних наук, доцент,
заступник генерального директора з міжнародного співробітництва, інновацій та розвитку,
ДНП «Центр Тестування» МОЗ України,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0003-3958-4763>

АВРЯТА Андрій Вікторович

аспірант
Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-5100-2298>

Основною метою інтеграційних взаємодій у сфері туризму, які мають здійснюватися є системний розвиток туристичної дестинації. Формування конкурентних бізнес-стратегій інтеграційної взаємодії у розвитку дестинації має бути спрямоване на підвищення туристичної привабливості туристичних суб'єктів та створення сприятливих умов для розвитку туристичного бізнесу, що можливе лише за підтримки органів регіональної влади. Маркетинговий підхід розширює уявлення про дестинації як про територію, вона існує не тільки фізично, а й ментально у свідомості реальних і потенційних туристів. В роботі аналізуються основні фази побудови стратегії позиціонування туристичної дестинації та очікувані результати по кожній фазі. Досліджено критерії конкурентоспроможності стратегії позиціонування туристичної дестинації.

Ключові слова: дестинація, стратегія, туризм, стратегічне планування, розвиток туристичного регіону.

ASPECTS OF FORMING A TOURIST DESTINATION POSITIONING STRATEGY

KALINICHENKO Sergiy, AVRIATA Andrii

State Biotechnological University

The main goal of integration interactions in tourism is the systemic development of a tourist destination. The formation of competitive business strategies of integration interaction in the development of a destination should be aimed at increasing the tourist attractiveness of tourist entities and creating favorable conditions for the development of the tourist business, which is possible only with the support of regional authorities. The marketing approach expands the idea of a destination as a territory; it exists physically and mentally in the minds of actual and potential tourists. The work analyzes the main phases of building a tourist destination positioning strategy and the expected results for each phase. The competitiveness criteria of a tourist destination positioning strategy are studied. Global trends in the development of recreation are designed to create conditions for every citizen of the country to use their abilities in creating a social product through constant encouragement of owners and managers of enterprises and their employees to improve their physical, mental, spiritual, and intellectual qualities.

Understanding the factors, parameters, and stages of strategic planning, considering the specifics of the tourism industry, is an essential competence necessary for managing a local tourist destination. When conceptual strategic planning, the most essential condition must be observed: the planning process must be considered by tourism enterprises' internal and external networks (clusters). The strategy's success is all the more likely that it has more allies and fewer opponents. However, it is crucial for the implementation of the strategy to take into account not only the interests of individual community groups but also their legitimacy, scale, and opportunities to carry out active activities both in support of the strategy and in its containment. In this context, the construction of an effective public-private dialogue is essential.

Keywords: destination, strategy, tourism, strategic planning, development of a tourist region.

КАЛІНІЧЕНКО, С., & АВРЯТА, А. (2024). АПСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ. *Development Service Industry Management*, (3), 268–272. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(40))

KALINICHENKO, S., & AVRIATA, A. (2024). ASPECTS OF FORMING A TOURIST DESTINATION POSITIONING STRATEGY. *Development Service Industry Management*, (3), 268–272. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(40\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(40))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Зарубіжний досвід розробки та реалізації маркетингових стратегій розвитку туризму на рівні держав та їх туристичних регіонів доводить важливість та необхідність активізації маркетингової діяльності в сфері туризму в кризовий та посткризовий періоди, необхідність диверсифікації туристського продукту, розробки нових туристичних дестинацій з метою залучення туристів та підтримки економіки. Світові тенденції розвитку рекреації, створенні задля створення умов кожному громадянину країни використовувати свої

здібності у створенні суспільного продукту через постійне заохочення власників та керівників підприємств та їх працівників до вдосконалення своїх фізичних, психічних, духовних, інтелектуальних якостей.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці розвитку туристичних дестинацій присвячені праці таких вітчизняних та іноземних вчених, як: Т. Ткаченко, Н. Лигіної., А. Головчан, Р.Івануха, Н. Корж ; Хайке Баре, Герда Хессельмана.

В той же час питання формування стратегії позиціонування залишаються відкритими і потребують подальшого дослідження

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті: виявлення аспектів пов'язаних з формуванням та реалізацією стратегії позиціонування туристичної дестинації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Належна організація туризму можлива лише за умови реалізації вимог стратегічного управління [1]. Останніми роками стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично в усіх країнах із ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнічних компаній зумовили широке застосування стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку [2].

Довгострокове стратегічне планування розвитку туристичної дестинації враховує в першу чергу циклічність процесів сучасної еволюції науки і техніки, зміни основних фондів, зміни смаків та вподобань відвідувачів, прогнози формування середовища компетенцій. Стратегічне планування розвитку локальної туристичної дестинації крім загальних факторів економічного середовища піддається впливу специфічних факторів, які в сукупності притаманні тільки сфері туризму:

— специфічні та загальні особливості туристичних послуг як об'єкта виробництва та продажу (нематеріальність, збіг у часі виробництва і споживання, ефект у формі відчуттів та емоцій замість придбання у власність і ін.);

— завершеність та комплексність продукту, що складається з різномірних послуг;

— мережевий характер виробництва (для виробництва і споживання послуг необхідна мережа різних підприємств, пов'язаних між собою інфраструктурними комунікаціями). [3]

Звідси випливають вимоги до управління туристичними дестинаціями:

1) повноцінна здатність до виконання усіх функцій менеджменту, зокрема функції кооперування з урахуванням міжгалузевого характеру виробництва туристичного продукту;

2) присутність в системі управління дестинацією не тільки вертикальних і горизонтальних, а й діагональних зв'язків (для подолання бар'єру міжвідомчої некерованості і скорочення часу між моментом прийняття рішення і його реалізацією на практиці);

3) наявність мінімальної кількості директивних інструментів управління, так як успіх розвитку сфери обслуговування залежить від успіху ведення приватного бізнесу;

4) забезпечення територіального планування і управління туристичними потоками – основними елементами в стратегії, що впливає з географічного туристичного продукту.

На процес стратегічного управління розвитку локальної туристичної дестинації впливають такі фактори:

1) економічні фактори (притаманні будь-якій системі);

2) специфічні (притаманні сфері туризму):

• загальні особливості туристичних послуг як об'єкта виробництва і продажу (нематеріальність, збіг у часі виробництва і споживання, ефект у формі відчуттів замість придбання у власність і ін.);

• комплексність продукту, що складається з різномірних послуг;

• мережевий характер виробництва (для виробництва і споживання послуг необхідна мережа різних підприємств, пов'язаних між собою інфраструктурними комунікаціями) [4]

Стратегія як «путівник до вивірених пріоритетів та цілей через хаос майбутнього та невідомого» та стратегування як процес розробки та реалізації стратегії, куди входять етапи аналізу прогнозів, моніторингу трендів, проведення OTSW — аналізу об'єкта стратегування, розробки концепції стратегування і далі самої стратегії дозволяють визначити найважливіші напрями розвитку галузі туризму з урахуванням цінностей, інтересів, пріоритетів, підкріплених конкурентними перевагами країни, регіону, міста та за повної та послідовної її реалізації закріпити за країною, регіоном, містом статус привабливої туристичної дестинації світового рівня, забезпечивши стабільні надходження від міжнародного туризму до бюджетів відповідних рівнів, значним мультиплікативним ефектом суміжні галузі економіки та сприяючи підвищенню рівня зайнятості населення дестинації.

Згідно з методикою SWOT-Clock аналізу, існує чотири основні стратегії розвитку (таблиця 1), для кожної з яких характерний певний набір дій, необхідний для подальшого зростання та підтримки рівня конкурентоспроможності.

Стратегії розвитку за методикою SWOT-clock аналізу

Назва стратегії	Умови, ступінь інтенсивності груп факторів	Особливості та рекомендації
Ріст	сильних сторін більше ніж слабих; можливостей більше ніж загроз	розвиток ринку, розробка нового продукту, вертикальна/горизонтальна інтеграція. Диверсифікація чи проникнення на новий ринок
Реагування	сильних сторін більше ніж слабих; загроз більше чим можливостей	фокусування або диференціація
Вживання	слабких сторін більше ніж сильних сторін	скорочення пропозиції послуг або обмеження кількості економічних об'єктів в даній сфері
Ліверідж	слабких сторін більше ніж сильних сторін; можливостей більше ніж загроз	розвиток людських ресурсів, інвестиції в інфраструктуру та обладнання, розвиток бізнес-одиниць, а також у розвитку та заохочення інноваційності та креативності

Джерело: побудовано на основі [5]

SWOT-Clock аналіз дозволяє вирішити кілька завдань стратегічного аналізу: виявити сильні та слабкі сторони туристської дестинації, а також визначити поточне конкурентне становище та можливості туристської дестинації щодо захисту або покращення своїх ринкових позицій [5] з урахуванням існуючих загроз.

Практичними інструментами реалізації стратегії позиціонування туристичної дестинації є:

- формування конкурентного позиціонування дестинації;
- формування організаційно-економічних рішень у галузі використання туристичних ресурсів та розвитку інфраструктури туристично-рекреаційного кластера;
- створення чи оновлення бренду туристичної дестинації;
- створення системи заходів щодо підвищення інформаційної відкритості, створення сприятливого і впізнаваного іміджу дестинації.

Основними цілями стратегії позиціонування туристичної дестинації є:

1. Визначення єдиного бренду дестинації та її соціальної, економічної, політичної, культурної та інших складових (загальна ідея бренду, основні ідентифікатори просування на регіональному, федеральному, міжнародному туристичних ринках).

2. Розробка комплексного детального плану заходів («дорожньої карти») розвитку дестинації, що включає формування плану просування бренду та його складових та супровід реалізації плану.

3. Забезпечення виведення нового бренду туристичної дестинації на ринок та його супровід на регіональному рівні.

Ключові кроки побудови стратегії позиціонування туристичної дестинації мають бути розроблені за трьома основними напрямками: фази (етапи, інструменти реалізації), дії, результати.

Основними фазами побудови стратегії позиціонування туристичної дестинації є внутрішній та зовнішній аналіз, розробка стратегічної концепції, визначення ключових елементів функціональних стратегій.

1 етап – внутрішній аналіз. На етапі проведення внутрішнього аналізу проводяться такі дії:

- визначення стратегічних цілей дестинації та їх пріоритетів;
- аналіз внутрішніх туристичних ресурсів та можливостей дестинації;
- аналіз компетенцій менеджменту туристичної дестинації та можливостей доступу до ключових туристичних ресурсів.

2 етап – зовнішній аналіз. На етапі проведення зовнішнього аналізу найважливішими будуть такі дії:

- визначення релевантного географічного охоплення території;
- опис туристичних можливостей дестинації та сфери їх застосування (наприклад, для розвитку нових видів туризму);
- аналіз розвитку попиту на туристичні продукти, пропозиції послуг та рівня конкуренції за сегментами та регіонами;
- аналіз інфраструктури та доступності ключових туристичних ресурсів;
- аналіз доступних технологій продажу та моделей дистрибуції (наявність веб-представництва, онлайн-продажів, продажів через банківські картки, рекламних пропозицій, продажів турів через системи знижок тощо);
- оцінка потенційних синергій між трьома бізнес-напрямами: синергія технології створення туристичного продукту; синергія у продажу туристичного продукту; інші синергії.

3 етап – розробка стратегічної концепції. Етап розробки стратегічної концепції буде представлений такими діями:

- SWOT-аналіз дестинації;

-
- формулювання 2-3 стратегічних концепцій перепозиціонування за такими параметрами: обсяг та географія турбізнесу; цільові регіони для можливої експансії під час створення кластера; цільові туристичні продукти за всіма туристичними напрямками; необхідність залучення додаткових джерел фінансування;
 - розрахунок бізнес-кейсів для кожної з концепцій;
 - визначення пріоритетної концепції на основі фінансових показників та інших критеріїв (наприклад, ризиків).

4 етап – визначення ключових елементів функціональних стратегій.

Наступним етапом є визначення ключових елементів функціональних стратегій, де буде виділено такі дії:

- рекомендації щодо ступеня інтеграції в ланцюжок створення вартості туристичного продукту;
- рекомендації щодо найбільш оптимальних каналів пропозиції туристичних послуг з урахуванням можливих синергій між бізнес-напрямами;
- рекомендації щодо бізнес-моделі ресурсного забезпечення;
- рекомендації щодо найбільш оптимального способу фінансування інтегрованої структури.

Розглянемо результати кожного етапу розробки стратегії позиціонування туристичної дестинації.

Результати 1 етапу полягатимуть у:

- формалізації та пріоритизації цілей позиціонування туристичної дестинації;
- розумінні ключових обмежень позиціонування туристичної дестинації з погляду компетенцій та ресурсів.

Результати 2 етапу полягатимуть у:

- побудові моделі попиту та пропозиції та оцінці дефіциту пропозиції туристичних продуктів за аналізованими туристичними регіонами/дестинаціями;
- оцінці ринкових обмежень та синергій між бізнес-напрямами.

Результати 3 етапу полягатимуть у:

- опис 2-3 стратегічних альтернатив позиціонування туристичної дестинації;
- розробці бізнес-кейсів для кожної з альтернатив, виборі пріоритетної альтернативи.

Результати 4 етапу полягатимуть у:

- деталізація обраної стратегічної альтернативи за ключовими елементами функціональних стратегій;
- розробці критеріїв для ранжування альтернатив, де якісні критерії будуть представлені фінансовими показниками бізнескейсу, якісні критерії – ризики, обмеження, можливості;
- вибір найбільш пріоритетної концепції позиціонування на основі розроблених критеріїв.

Оцінка конкурентоспроможності стратегії позиціонування туристичної дестинації може проводитися за різними критеріями, проте основними чинниками, що забезпечують соціально-економічний ефект від її реалізації, будуть наступні:

- збільшення інтересу до туристичної дестинації з боку потенційних партнерів, у тому числі до можливостей входження до інтегрованої структури через її конкурентоспроможність;
- формування позитивного ставлення до діяльності інтегрованої структури з боку регіональної влади на рівні центрів прийняття рішень;
- формування позитивного ставлення туристів до відвідування дестинації, а також мешканців регіону до території проживання.

Як основні критерії конкурентоспроможності стратегії позиціонування туристичної дестинації виділимо наступні [6]:

- підвищення «вартості» туристичної дестинації – оцінка вартості об'єктів туристичної інфраструктури, введених у дію протягом календарного року;
- зменшення ступеня зносу туристичної інфраструктури;
- поліпшення впізнаваності бренду туристичної дестинації – експертна оцінка, що ґрунтується на опитуваннях туристів, які відвідали дестинацію або планують її відвідування;
 - згадка/реклама у ЗМІ; динаміка кількості інформаційних ресурсів, що згадують цю туристичну дестинацію;
- наявність програм розвитку дестинації на регіональному рівні;
- збільшення розвитку туристичного бізнесу – динаміка кількості нових видів туризму та нових туристичних продуктів, що пропонуються в дестинації; динаміка розвитку туристичної інфраструктури;
- поліпшення якості туристичних продуктів – експертна оцінка, що ґрунтується на опитуваннях туристів, які відвідали дестинацію або планують її відвідування;
- підвищення лояльності наших та іноземних туристів – динаміка кількості відвідувань українських та іноземних туристів протягом календарного року/туристичного сезону.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розуміння факторів, параметрів та етапів стратегічного планування з урахуванням специфіки туристичної індустрії є базовою компетенцією, необхідною для управління локальною туристичною дестинацією. При концептуальному стратегічному плануванні потрібно дотримуватися найважливішої умови: процес планування має розглядатися відповідно до внутрішніх та зовнішніх мереж (кластерів) туристичних підприємств. Успіх стратегії тим паче ймовірний, що більше в неї союзників і менше противників. Однак вирішальне значення для реалізації стратегії має облік не лише інтересів окремих груп співтовариства, а й їхньої легітимності, масштабів та можливостей здійснювати активну діяльність як щодо підтримки стратегії, так і щодо її стримування. У цьому контексті важлива побудова ефективного державно-приватного діалогу.

Література

1. Фаріон І. Д. Стратегічне управління розвитком туризму в регіоні /Цифровий репозиторій ХНАГХ [Електронний ресурс]. – URL: <http://eprints.kname.edu.ua/31590/>.
2. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 279 с.
3. Брич В. Я Стратегічні вектори розвитку туристичних дестинацій Тернопільщини: монографія / За заг. ред. доктора економічних наук, професора В. Я. Брича, к.е.н., доцента А. М. Тибіня . Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. — 164 с
4. Тарасенко А. І. Создание туристских дестинаций: проблемы и практика стратегического планирования на местном уровне / Вісник ДІТБ. Серія : Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. 2014. № 18. - С. 80-85. - URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vditb_2014_18_15
5. Tirosh, N. The —Swot-clock strategic behaviorl [Electronic resource]. - URL:<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RL2XKbq6K1kJ:https://pdfs.semanticscholar.org/5cd9/7fca77df5dfd1a92e9609e964e1781fddffc.pdf+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=by>
6. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
7. Глобальные критерии устойчивого туризма для дестинаций (GSTC-D) [Електронний ресурс]. - URL: <http://www.gstcouncil.org/en/docs/category/39-criteria-for-destinations.html>
8. Войнаренко М.П. Кластерні моделі об'єднання підприємницьких структур у туристичній галузі та сфері розваг [Електронний ресурс]. URL:<http://infotour.in.ua/vojnarenko.html>

References

1. Farion I. D. Stratehichne upravlinnia rozvytkom turyzmu v rehionii /Tsyfrovoi repozytoryi KhNAHKH [Elektronnyi resurs]. – URL: <http://eprints.kname.edu.ua/31590/>
2. Kailiuk Ye. M. Stratehichniy menedzhment : navch. posibnyk / Ye. M. Kailiuk, V. M. Andrieieva, V. V. Hrynenko ; Khark. nats. akad. misk. hosp-va. – Kharkiv : KhNAMH, 2010. – 279 s.
3. Brych V. Ya Stratehichni vektory rozvytku turystychnykh destynatsii Ternopilshchyny: monohrafiia / Za zah. red. doktora ekonomichnykh nauk, profesora V. Ya. Brycha, k.e.n., dotsenta A. M. Tybinia . Ternopil : Osadtsa Yu.V., 2017. — 164 s
4. Tarasenko A. Y. Sozdanye turystychnykh destynatsiy: problemy u praktyka stratehicheskoho planirovaniya na mestnom urovne / Visnyk DITB. Seriya : Ekonomika, orhanizatsiia ta upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi industrii ta turystychnoi haluzi v tsilomu. 2014. № 18. - S. 80-85. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vditb_2014_18_15
5. Tirosh, N. The —Swot-clock strategic behaviorl [Electronic resource]. - URL: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RL2XKbq6K1kJ:https://pdfs.semanticscholar.org/5cd9/7fca77df5dfd1a92e9609e964e1781fddffc.pdf+&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=by>
6. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
7. Hlobalnye kryteryu ustoychyvoho turyzma dlia destynatsyi (GSTC-D) [Elektronnyi resurs]. - URL: <http://www.gstcouncil.org/en/docs/category/39-criteria-for-destinations.html>
8. Voinarenko M.P. Klasterni modeli obiednannia pidpriemnytskykh struktur u turystychnii haluzi ta sferi rozvah [Elektronnyi resurs]. URL:<http://infotour.in.ua/vojnarenko.html>