**Тема 5. Формування оптимальної моделі стратегічного управління туристичними дестинаціями в контексті сталого розвитку**

1. Туристська дестинація як управлінська категорія.

2. Форми, методи та механізми управління туристичними дестинаціями.

3. Прикладні аспекти управління туристичними дестинаціями.

4. Формування бренду та іміджу туристичних дестинацій.

***Рекомендована література:***

1. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н. В. Корж, Д. І. Басюк. – Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. – 322 с.
2. Леонтьева, Ю.Ю. Региональная туристская дестинация и её социально-экономическое развитие. / Ю.Ю. Леонтьева, О.А. Тимощенкова // Бізнес-информ. – 2013. – № 6 http://www.business-inform.net/export\_pdf/business-inform-2013-6\_0-pages-165\_170.pdf
3. Рассохина, Т.В.Менеджмент туристских дестинаций : учебн. / Советский спорт,2014. – 248 с.
4. Семенов, В.Ф. Управління регіональним розвитком туризму : навч. посіб. / В.Г.Герасименко, Г.П. Горбань, Л.М. Богадьорова – Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. – 225 с..

Оскільки туристична дестинація є системою підприємств, що формують і задовольняють попит на туристичні послуги, то вона, з одного боку, є суб’єктом ринкових відносин, бо пропонує та реалізує туристичний продукт, а з іншого – об’єктом управління туризмом. Вітчизняні та зарубіжні науковці туристичну дестинацію розглядають як об’єкт управління, причому «інтегрованого управління», бо саме воно здатне пов’язати всі компоненти в єдину систему, спроможну забезпечити виробництво та реалізацію якісного комплексного туристичного продукту.

Інтегроване управління туристичною дестинацією спрямовується на вирішення таких завдань:

- збереження та примноження наявного туристичного потенціалу;

- забезпечення необхідних умов для організації обслуговування туристів;

- організація та підтримка економічних зв’язків між підприємствами, задіяними у процесі туристичної діяльності;

- забезпечення якості туристичних послуг, що виробляються.

Отже, туристична дестинація виступає специфічним комплексним об’єктом інтегрованого управління, ефективне функціонування якого в контексті сталого розвитку туризму дає змогу не лише отримувати позитивний економічний і соціальний ефект, а й зберігати та примножувати наявні туристичні ресурси.

Хто ж виступає суб’єктом управління туристичної дестинації?

Туристи можуть виступати як елемент суб’єкта управління. З одного боку, після оплати послуг, туристи стають об’єктом управління – їх «ведуть» маршрутами з чіткою регламентацією правил (що можна, а що заборонено).

Суб’єкти управління – в першу чергу місцеві та регіональні органи влади – фактично не керують туристами в загальному сенсі, а створюють сприятливі умови, тим самим опосередковано впливають на розвиток сфери туризму (наприклад, виділяють землю для розвитку дестинації, удосконалюють законодавство тощо). З подвійної природи туристів, які несуть у собі елементи суб’єкта і об’єкта управління, випливає, що керувати необхідно не стільки об’єктами (наприклад, атракторами), скільки факторами, процесами, явищами, відносинами, котрі впливають на об’єкт (якість обслуговування туристів, технологічний процес приготування їжі, властивості атракторів та ін.). Отже, суб’єкт управління має в першу чергу створювати найкращі умови для задоволення потреб туристів та ефективного функціонування об’єктів управління.

Виходячи з цього, суб’єктом управління буде виступати організація з управління туристичною дестинацією, яка може бути представлена різними організаційно-правовими формами, що передбачені законодавством.

Головним питанням управління туристичними дестинаціями є місце управління в системі ***компетентного середовища туризму***.

Нині на зміну такому локомотивному фактору, як технологія, приходить фактор компетенції. При цьому компетенції виступають як головна якість менеджменту дестинації та як визначальний елемент зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного комплексу. ***Компетенції в туризмі*** – поняття широке, що включає сукупність:

- повноважень, обізнаності та аналітичного апарату органів управління в туризмі;

- знань, умінь, навичок і культури працівників, зайнятих на підприємствах туристичної індустрії;

- традицій і звичаїв місцевого населення, володіння самобутніми ремеслами і промислами;

- професіоналізму зайнятих у галузях, що традиційно не відносяться до туристичної індустрії (освіта, охорона здоров'я, наука та ін.);

- наукового, культурного і спортивного потенціалу;

- ціннісних орієнтацій ринку споживачів.

Таким чином, компетентне середовище туристичної дестинації охоплює органи управління, робочу силу, нематеріальні туристичні ресурси, споживачів.

Конкурентоспроможним стає той регіон, який створює умови для залучення висококваліфікованого культурного населення, що характеризується з одного боку високою якістю трудових ресурсів з потенціалом подальшого розвитку, а з іншого – має постіндустріальну структуру споживання. Компетенції в підсумку визначають якість вироблених товарів і послуг, якість життя в регіоні, оптимальне управління регіоном. Компетенції – це той ресурс, який можна примножувати шляхом безперервного навчання персоналу, створюючи відповідні освітні структури. Разом з тим, це – мобільний ресурс, для утримання і примноження якого потрібне створення сприятливого середовища. Саме розвитку цього фактора найбільшу увагу приділяють нині альпійські дестинації. Отже, перед регіональним менеджментом стоїть *головна мета* – підтримати актуальне середовища компетенції в регіоні.

Світовий досвід свідчить, що практичне використання концепцій конкурентоспроможності дестинації проявляється в розробці програм і стратегій розвитку локальних адміністративних одиниць (громад, округів, провінцій) як територій, привабливих для кваліфікованих кадрів і вибагливих споживачів.

Локальні адміністративні одиниці виступають у ролі туристичних дестинацій, а туризм розглядається як форма розширення збуту місцевих товарів і послуг. В умовах посиленої конкуренції дестинації підвищують свою конкурентоспроможність тільки реалізуючи механізм послідовного накопичення компетенції, інновацій, якості обслуговування, що приводить до отримання необхідних обсягів доходів заради забезпечення гідного рівня життя місцевого населення.

Специфіка туристичної індустрії є базовою компетенцією, яка необхідна для управління локальною туристичною дестинацією. Звідси, основними *вимогами до менеджменту дестинації* є такі:

1) здатність до виконання кооперуючої функції з врахуванням міжгалузевого виробництва турпродукту;

2) наявність в системі управління не лише вертикальних, а й горизонтальних і діагональних зв’язків (для подолання бар’єру міжвідомчої некерованості та скорочення часу між моментом прийняття рішення і його реалізації на практиці);

3) мінімум директивних інструментів, оскільки успіх розвитку сфери обслуговування залежить від успіху ведення приватного бізнесу;

4) забезпечення територіального планування та управління туристичними потоками – основних елементів у стратегії, що випливає з географії туристичного продукту.

Як об’єкт управління, туристична дестинація підпорядкована загальним законам організації, механізмам і методам управління.

З метою диверсифікації економічної політики сталого розвитку в бік туристичної сфери управління туристичною дестинацією має здійснюватися з дотриманням таких *специфічних принципів*:

1) підпорядкування цілей підприємств, чиї продукти входять до складу комплексного туристичного продукту, стратегічним цілям дестинації;

2) конкуренції та співпраці між фірмами, чиї продукти входять до складу комплексного туристичного продукту дестинації;

3) регулювання масштабів туристичної діяльності та їх обмеження до оптимальної величини туристичного потенціалу території;

4) платності за використання туристичних ресурсів;

5) диференціації розміру плати за ресурси, залежно від їх цінності;

6) ефективного партнерства державних (центральних, регіональних і місцевих), громадських і бізнес-організацій, а також інших зацікавлених сторін у регулюванні сталим розвитком туризму в дестинації;

7) стандартизації безпечності всіх послуг, що входять до складу туру, і особистої безпеки туриста;

8) спільної, але диференційованої відповідальності за порушення норм і умов використання туристичних ресурсів;

9) інтегрованого, програмного, екологічного та культурологічного підходів до планування й управління туристичною діяльністю;

10) мінімізації ризиків і стійкого розвитку;

11) домінанти територіальних інтересів;

12) підтримки унікальності дестинації.

Враховуючи тісний зв'язок туристичних дестинацій з регіональним розвитком, дуже важливо враховувати в управлінні критерій, пов'язаний із стійким розвитком території, а саме – наявність у регіоні концепції стійкого розвитку, ініціативних або робочих груп, що діють за цим напрямом. Тоді система функцій буде орієнтуватися на перспективи, а не на сучасні реалії системи регіонального управління, демонструючи напрями її розвитку. До числа найбільш важливих, системоутворювальних загальних ***функцій управління туристичною дестинацією*** з позицій територіального підходу відносяться:

- *прогнозування і планування*. Ця функція пов’язана з вивченням комплексу регіональних особливостей природи, населення, господарства і закономірностей їх просторової організації;

- *організація*. Ця функція пов'язана з визначенням раціональних форм поділу управлінської праці, складу ланок організаційної структури управління, регламентацією операцій, робіт, а також визначенням повноважень і відповідальності органів управління, застосуванням правил узгодження прийняття рішень та ін. Організація управління туристичною дестинацією грунтується в певній мірі на функціях самоврядування та саморегуляції, які базуються на єдності процесів територіальної самоорганізації природи, населення і господарства;

- *координація*. Забезпечує узгодженість дій з управління територіальними підсистемами під час врахування природних ритмів (сезонності), виробничо-технологічних ритмів, циклів регіонального розвитку тощо. Значення цієї функції зростає з розвитком структури і функцій регіональної системи, а також зі збільшенням числа рівнів регіональної ієрархії;

- *регулювання*. Її виконання пов'язано з формуванням управлінських впливів (команд, розпоряджень) щодо усунення відхилень і неузгодженостей у цілеспрямованому розвитку регіональної системи, які виявляються й оцінюються під час виконання функцій моніторингу та аналізу регіональної системи;

- *моніторинг та аналіз системи*. Моніторинг пов'язаний із забезпеченням безперервного виявлення та оцінювання диспропорцій, дефектів, небезпечних і негативних явищ та інших перешкод стабільного розвитку соціальної та економічної підсистем дестинації, його природного середовища з позицій поставлених цілей і завдань управління. Ця функція включає фіксацію і попереднє оцінювання поточних станів об'єкта управління, виявлення відхилень поточного стану від передбачуваного (планованого), а також кількісну та якісну оцінку відхилень. Відхилення фактичного та запланованого станів породжуються як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, які виникають у процесі функціонування всієї регіональної системи. Їх джерелами виступають внутрігалузеві та міжгалузеві проблеми регіонального розвитку, стан природного середовища, економічна ситуація в країні та ін. Для забезпечення моніторингу необхідна організація відповідної матеріальної бази і особливої інформаційної системи, включаючи засоби збирання та передачі інформації, накопичення даних тощо. Аналіз системи є функцією, яка максимально орієнтована на врахування унікальних особливостей дестинації, своєрідності її природних і соціально-економічних умов. Внаслідок цього її виконання має спиратися на досвід фахівців, які добре знають особливості регіону, включаючи історію, етнокультурні традиції, менталітет населення, досвід управління тощо. Реалізації цієї функції вимагає постійного розвитку інформаційної основи управління, технічну та організаційну базу щодо розширення можливостей оперативних збору і обробки нових даних.

У цьому переліку відсутні деякі основні функції, включаючи, наприклад, виконання операцій управління, стимулювання та ін. Їх зміст загальновідомий і не відрізняється вираженою специфікою щодо управління туристичною дестинацією. Крім того, вони менш значимі з позицій зазначених основних цілей регіонального управління. Запропонований склад функцій управління є необхідним і достатнім, щоб організувати ефективне управління дестинацією за умови належного врахування інтересів розвитку території.

Розглядаючи дестинацію як інноваційний проект сталого туризму, що перебуває в постійному розвитку, необхідно функції управління доповнити такими специфічними функціями:

- управління предметною областю, якістю, часом і вартістю;

- управління персоналом або трудовими ресурсами. Протягом існування проекту потрібна різна кількість фахівців, з різною кваліфікацією, на різні періоди часу. Ядро цих фахівців утворює тимчасову команду проекту, тому в проекті виникає необхідність підбору людей, розподілу обов'язків і відповідальності між ними, організації ефективної роботи команди тощо;

- управління комунікаціями або управління інформаційними зв'язками забезпечує своєчасне реагування на зовнішні та внутрішні впливи;

- управління контрактами та забезпеченням проекту;

- управління ризиком;

- управління екологічною стійкістю;

- управління соціальною і культурною стійкістю;

- управління економічною стійкістю.

Всі функції однаково важливі. Кожна з них має специфічний характер, особливий зміст, і всі вони взаємообумовлені та взаємопов'язані. Одна функція впливає на інші й навпаки Критеріями оцінювання проекту мають бути:

- технічна здійсненність (обумовлена предметною областю проекту і якістю);

- конкурентоспроможність (обумовлена якістю, часом і вартістю);

- трудомісткість (зусилля, що витрачаються на проект, вимірювані часом і вартістю);

- життєздатність (обумовлена предметною областю, вартістю та ризиком);

- ефективність здійснення проекту (обумовлена кваліфікацією персоналу, засобами комунікацій і спілкування, системою матеріально-технічного забезпечення).

На практиці ми досить часто бачимо підтвердження такої єдності та цілісності. Для того, щоб забезпечити майбутнє підприємства (організації), менеджер повинен спланувати діяльність. Сплановану роботу необхідно організувати, підготувати робітників для її виконання. Якість праці значною мірою залежить від спонукальних мотивів, які запропонує менеджер. Нарешті, щоб визначити точність виконання планів, потрібно проконтролювати процес праці.

Таким чином, реалізується взаємозумовленість і взаємозв'язок, всі управлінські функції стають єдиним, цілісним процесом. Крім того, функції управління універсальні для всіх типів організацій, незалежно від сфери їх діяльності, тому вони обов'язково присутні в менеджменті туризму. Їх вираження в процесі управління в цій сфері має свою специфіку, яка визначається специфікою менеджменту туризму та його відмінністю від класичного менеджменту.

В маркетингу туристичних дестинацій важливе місце посідає ***формування власного привабливого туристичного іміджу***. Імідж дестинації має принципове значення в залученні інвесторів і споживачів турпродукту. На рівні туристичного маркетингу країни створення її сприятливого іміджу стає державним завданням, вирішення якого багато в чому визначає успішність розвитку туристичного комплексу.

Під формуванням іміджу розуміють процес встановлення асоціативних зв'язків базового уявлення про дестинації з іншими уявленнями шляхом багаторазового спільного відтворення відповідного подання об'єктів у межах єдиної ситуації. Під час формування іміджу дестинації визначають певну цільову установку – можливість впізнавання регіонів з супутньою актуалізацією ставлення до регіону.

Для формування позитивного туристичного іміджу необхідне використання спеціальних методів, головним з яких є брендинг.

У перекладі з англійської слово «бренд» означає «клеймо», часто використовується як синонім торгової марки. Хлібороби і скотарі в старовину ставили клеймо на худобу, а ремісники – на власну продукцію. Зараз бренд – поняття не юридичне і використовується як у вузькому, так і в більш широкому сенсі. У вузькому сенсі бренд позначає товарний символ або логотип, в широкому – асоціюється з певними якостями товарів, репутацією виробників, нематеріальними образами.

Американська асоціація маркетингу визначає бренд як «назву, термін, знак, символ або будь-яку іншу особливість, а також їх комбінації, які призначені для ідентифікації товарів або послуг одного продавця або групи продавців і для відмінності їх від товарів або послуг інших продавців» .

У сфері туристичного бізнесу бренд розуміють у вузькому сенсі – як знак, символ, слова чи їх поєднання, що допомагають споживачам розрізнити товари або послуги різних компаній, які в сукупності сприймаються, як відома торгова марка або компанія, що займає у свідомості та психології споживачів особливе місце серед безлічі собі подібних. По-іншому йде справа з регіональними або географічними брендами, що відіграють важливу роль у просуванні туристичних дестинацій. В уяві потенційного туриста та чи інша дестинація пов'язана з конкретними образами, які асоціюються зі спеціалізацією дестинації на певних видах туризму і позиціонують її як специфічний об'єкт. Деякі бренди «розкручені» завдяки туризму, але зрештою, ставши візитною карткою дестинації, допомагають їй просуватися на туристичному ринку, підвищують її популярність і атрактивність.

В узагальненому вигляді бренд туристичної дестинації – це сукупність уявлень споживача про турпродукт дестинації, центральне місце в якому посідає логотип або певний символ. Бренд пов'язує між собою матеріальний об'єкт та нематеріальні образи і відчуття, що виникають у людей після його сприйняття.

Бренд є одним з провідних елементів формування іміджу дестинації. Він доносить до споживача такі види інформації:

• символічну – зоровий образ об'єкта, з яким асоціюється конкретний продукт;

• семантичну – назва бренду, відомості про його символ і слоган;

• похідну – інформацію про репутацію пропонованого продукту, що представляє собою сукупність асоціацій, які виникають у споживачів у результаті їх власного досвіду споживання або сформувалися під впливом досвіду інших споживачів і маркетингової діяльності виробника.

Основними функціями бренду туристичної дестинації є:

• забезпечення упізнання дестинації;

• підтвердження якості турпродукту дестинації;

• формування іміджу туристичної дестинації;

• сприятливий вплив на формування корпоративної свідомості населення туристичного регіону.

Виділяють вісім головних принципів брендингу територій:

1. Цілеспрямованість і використання потенціалу.

Цілеспрямованість виражається в прагненні до відповідності стратегічного бачення країни і тієї інформації, яка виходить з території. Використати потенціал – значить розкривати і використовувати таланти місцевого населення як під час створення, так і в подальшому зміцненні бренду країни. Також до цих понять входить створення нових і економічно перспективних напрямів, за допомогою яких країна може посилити свій вплив у світі, й відповідно, поліпшити репутацію.

2. Правдивість.

3. Відповідність очікуванням і прагнення до кращого. Брендинг повинен демонструвати переконливе, привабливе і довгострокове бачення, яке відповідає погляду суспільства на майбутнє країни.

4. Врахування всіх інтересів і спільного блага.

5. Творчий та інноваційний підхід. Національний брендинг повинен сприяти виявленню, розкриттю і підтримці талантів і здібностей жителів. Також таланти повинні бути використані, щоб створювати нові підходи в освіті, науці, бізнесі, державному управлінні, мистецтві.

6. Складність і простота Щоб повідомити всьому світу про переваги та багатство території та її мешканців, необхідно використовувати прості, правдиві, привабливі способи, які добре запам’ятовуються.

7. Здатність об’єднувати. Відчуття спільної мети сприятиме об'єднанню сил урядових органів, приватного сектора і недержавних організацій. Також стимулюється пряма участь населення в спільній справі.

8. Поступовість досягнення цілей. Реалізація брендингу територій є довгостроковим процесом і не розрахована на швидкий успіх. Розробка стратегії брендингу та її здійснення вимагають часу і зусиль, мудрості і терпіння.

Інструментарій територіального брендингу досить широкий. Умовно його можна розділити на три категорії:

• дослідження (сукупність аналітичних і дослідницьких інструментів, що включають дослідження ринків, статистику, анкетування);

• управління (розробка стратегії, операційний менеджмент, оцінювання результативності);

• операційний маркетинг (PR, просування, сервіси для інвесторів, територіальна пропозиція тощо).

За допомогою грамотного територіального маркетингу можна сформувати позитивний імідж, створити і просувати бренд, створити інвестиційно-привабливий клімат саме в тих галузях, які розвиває конкретна територія; залучити необхідні для реалізації стратегії розвитку категорії населення, позначені на «дорожній карті» регіону.

Існують різні типи аудиторій, які можуть бути зацікавлені в місті або регіоні, проте їх всі можна розділити на чотири великі категорії за принципом економічної віддачі, очікуваної від їх залучення. З точки зору територіального брендингу, найважливішими цільовими аудиторіями є ті, які найбільше забезпечують приплив фінансів і підвищують рівень доданої вартості країни.

Типи аудиторій брендингу територій:

• інвестори (забезпечують приплив інвестицій і дохід з податків);

• туристи (дохід від оплати послуг);

• зовнішні покупці місцевих товарів і послуг (дохід із продажів);

• місцеве населення (дохід із податків).

Туризм часто є найпомітнішою складової брендингу територій, також самим дієвим, але і найбільш витратним каналом. Та важливо те, що він є лише одним з елементів і вимагає узгодження з іншими каналами, щоб повністю реалізовувати свій потенціал.

У брендингу територій необхідно використовувати максимально повний набір всіх вищеописаних каналів. Якщо це робити грамотно, тоді досить скоро зусилля будуть мати успіх. Найяскравішими прикладами територій, які в останнє десятиріччя продемонстрували радикальні зміни за порівняно короткий період, є Ірландія, Нова Зеландія, Іспанія, Більбао, Ліверпуль.

Для точного визначення сприйняття інформації про бренд з боку споживачів фахівці використовують спеціальний інструмент – колесо бренду, яке має п’ять рівнів: *атрибути, вигоди, цінності, особистість і суть бренду*.

Атрибути описують продукт як фізичний об’єкт: колір, запах, матеріал, текстура, основні компоненти; вигоди є загальним результатом використання споживачем бренду, цінності– характеристика вищого порядку, на цьому рівні відбувається опис емоцій, які споживач відчуває під час контакту з брендом; особистість – досить широко використовується в теорії та практиці брендингу, характеристика, яка дозволяє метафорично уявити бренд у вигляді людських якостей, а також сукупна складова всіх попередніх чотирьох рівнів – суть бренду – єдина потужна ідея, яка вбирає в себе ключові аргументи споживачеві для вибору бренду.

Кожна туристична дестинація має право на індивідуальний бренд.

Формування бренду проходить через реалізацію наступних етапів:

1) пошук знакових об'єктів;

2) вивчення асоціативного ряду символу;

3) вибір символу, що найбільш асоціюється з туристичним потенціалом регіону;

4) вибір стилю і методів оформлення бренду;

5) експертна апробація (оцінка якості);

6) офіційна реєстрація бренду (створення формалізованого бренду).

Виділяють дві групи брендів – *формалізовані та неформалізовані*.

Формалізовані географічні бренди мають логотип, затверджений в установленому порядку, який є офіційним символом країн, регіонів, місцевостей, населених пунктів.

Неформалізовані географічні бренди складаються з таких символічних об'єктів, як архітектурні споруди, витвори мистецтва, особистості, місцеві товари (сувеніри), які впливають на мотиви подорожі та часто виступають як цільові об'єкти відвідування дестинації.

Центральне місце в будь-якому географічному бренді займає символ або символічний об'єкт, навколо якого формується семантична інформація, а в результаті – асоціативна інформація про репутацію туристичного продукту дестинації. Символи географічного бренду нерідко пов'язані з культурою, історією, природою, архітектурою, відомими особистостями. Ними можуть ставати і довільні символи, але обов'язково такі, що запам'ятовуються, приємні та цікаві.

Символи бренду поділяють на *реальні й емблемні*. Реальний символ – це об'єкт, який існував раніше чи існує в даний час і пов'язаний з конкретною туристичною дестинацією. Емблемний символ – це об'єкт, який не має спільних коренів з конкретною туристичною дестинацією, але використовується як її символ (емблеми). Центральні символи бренду можуть бути конкретними і абстрактними. Конкретні символи зображують матеріальні об'єкти; абстрактні – знаки, що відображають уявлення про нематеріальні цінності. Бувають також змішані символи – конкретно-абстрактні, в яких знаходять втілення матеріальні об'єкти і символи нематеріального світу.