

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА НА ПРИМЕРЕ НАРОЧАНСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ<sup>1</sup>

К. Партале, А.Г. Траскевич\*

Представлены этапы формирования стратегии развития туризма в Нарочанской дестинации. Адаптирован передовой зарубежный опыт организации туризма в новых дестинациях, определены факторы уникальности туристических ресурсов Нарочанской дестинации, предложены актуальные направления вовлечения местного населения в развитие туризма. Обоснованы новые туристические продукты, ориентированные на активизацию туристских потоков и туристических доходов в дестинации с целью роста качества жизни местного населения. Сделан вывод о необходимости разработки новых туристических тематик и реализации соответствующих проектов развития туризма в Нарочанской дестинации.

**Ключевые слова:** стратегия развития туризма, дестинация Нарочь, тематики развития туризма.

**JEL-классификация:** L80, O18.

*Материал поступил 8.02.2018 г.*

Туризм входит в число приоритетных направлений социально-экономического развития Беларуси<sup>1</sup>, а также обеспечения регионального развития отдельных территорий, в частности сельских и малых городских поселений. Нарочанская дестинация является одним из первых регионов Беларуси, в которых начали активно и целенаправленно развивать рекреационный потенциал. С этим связан характер развития современной туристической инфраструктуры, стойкий сформированный имидж региона как туристической дестинации (как у внутренних, так и у некоторых географических сегментов иностранных туристов), определенные потребительские стереотипы, как позитивные, так и негативные. Нарочь является фактически единственным курортом Беларуси, современный

уровень развития рекреационных функций которого соответствует официальному статусу курортной дестинации (Пирожник, 2001). Приоритетность устойчивого развития туризма Нарочанской дестинации обусловлена уникальностью и высоким природоохранным статусом озерно-лесных ландшафтов.

Проблемными факторами развития туризма в Нарочанской дестинации являются отсутствие единого стратегического видения и партнерского взаимодействия между ключевыми стейкхолдерами туризма в регионе; массовый и часто неauténtичный характер развития туризма (Решетников, Решетникова, 2013); медленное развитие новых тем и направлений туризма (Решетников, Траскевич, 2011). Поэтому целью проекта «Поддержка устойчивого развития туризма в Беларуси» стала разработка стратегии развития туризма в дестинации с учетом обращения к передовому европейскому опыту регионального развития туризма и на основе обеспечения активных партнерских связей между стейкхолдерами. Данная стратегия призвана сформировать единое и новое видение развития туризма в Нарочанской

<sup>1</sup> Исследование выполнено в рамках проекта «Поддержка устойчивого развития туризма в Беларуси», ENPI/2015/365-203, финансируемого ЕС, и основывается на разработанной в ходе проекта Стратегии развития туризма в Нарочанской дестинации (European Profiles, 2017).

<sup>2</sup> Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 4 ноября 2016 г. № 903 «Об утверждении Государственной программы «Беларусь гостеприимная» на 2016–2020 годы» URL: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=C21600232>

\* **Партале Кай,** международный эксперт в области туризма, консалтинговая компания European Profiles (г. Афины, Греция);

**Траскевич Анастасия Гениадьевна** (traskevich@gmail.com), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления туристической индустрии Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).

дестинации, результатом которого стали бы внедрение новых туристических продуктов, максимально соответствующих разнообразному рекреационно-ресурсному потенциалу дестинации, и реализация инвестиционных проектов развития туризма в регионе. Стратегия и план ее реализации призваны быть интегрированными в общенациональные приоритеты и принципы развития туризма в Беларусь, а также способствовать формированию и развитию новых дестинаций в стране за счет использования опыта Нарочанской дестинации.

Вопросы формирования стратегий развития туризма на микроуровне дестинации являются достаточно хорошо разработанными и апробированными в зарубежной практике и изложены в публикациях (Ritchie, Crouch 2003; Fontanari, 2000; Bowen, Zubair, Altinay, 2016) и др. В контексте адаптации изложенного названными исследователями опыта к отечественной практике организации туризма интерес представляют методические подходы к активному вовлечению в процесс разработки стратегии развития туризма местных стейкхолдеров, региональной туристической администрации, формированию партнерских связей, в частности государственно-частного партнерства (ГЧП), а также ориентации стратегий развития туризма на наиболее уникальные ресурсы и потенциальные продукты развития туризма. В отечественной школе вопросы стратегии развития туристических дестинаций рассматриваются в контексте более комплексного использования рекреационно-ресурсного потенциала регионов, формирования его инвестиционной привлекательности, обеспечения устойчивого развития туризма (Тарасенок, 2014; 2016). Анализ публикаций по теме исследования свидетельствует, что актуальной прикладной задачей является разработка единого методического подхода к формированию стратегии развития туризма на уровне дестинации, который учитывал бы как передовой зарубежный опыт, так и позитивные факторы развития туризма в регионе: туристические ресурсы, мотивацию стейкхолдеров, традиции и достижения национальной и региональной культуры, туристический имидж, господдержку развития туризма – и приводил их в целостную сис-

тему для выработки четкого плана действий по их использованию с целью дальнейшего развития туризма и его существенного вклада в обеспечение качества жизни и благополучия местного населения туристических дестинаций.

### ***Этапы разработки стратегии развития туризма***

Процесс разработки стратегии подразумевал активное участие ключевых групп стейкхолдеров, при котором предварительные результаты каждого этапа разработки обсуждались и корректировались в рамках созданной в дестинации рабочей группы. Этапы разработки стратегии с учетом взаимодействия со стейкхолдерами и региональной и национальной туристической администрацией представлены на рис. 1.

**Этап 1. Анализ и оценка рынка.** Определяются основополагающие условия развития туризма в дестинации: характеристики туристского спроса и туристического предложения, особенности и тенденции развития туррынка; существующие и перспективные турпродукты дестинации; ключевые группы стейкхолдеров: национальная и региональная туристическая администрация и турбизнес, в том числе профильные министерства и ведомства, органы местной власти, заинтересованные организации сферы образования и культуры, субъекты местной турииндустрии, смежных и сопутствующих отраслей, представители местного сообщества, ученые и эксперты в области туризма и устойчивого развития.

**Этап 2. Стrатегическая диагностика.** Моделируется туристическая цепочка ценностей, проводится развернутый SWOT-анализ<sup>1</sup>, определяются стратегические бизнес-единицы (СБЕ), сегменты туристского спроса, осуществляется гар-анализ<sup>2</sup>.

**Модель туристической цепочки ценностей** отражает место и роль туристического бизнеса Нарочанской дестинации в реализации туристических продуктов, соответствующих туристским потребностям. Такая цепочка включает следующие этапы: выбор де-

<sup>1</sup> SWOT-анализ – метод стратегического планирования.

<sup>2</sup> GAP-анализ или анализ разрывов – метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели.

## Методический подход к разработке стратегии развития туризма на примере Нарочанской дестинации

Анализ и оценка рынка				1-я встреча рабочей группы
Анализ туристического рынка и предложения турпродуктов дестинации, туристского спроса, ключевых стейкхолдеров				
Стратегическая диагностика				2-я встреча рабочей группы
Возможности и угрозы	Сильные и слабые стороны	Анализ цепочки создания ценностей	Выявление проблем и взаимосвязей	
Планирование развития туризма				3-я встреча рабочей группы
Нормативные цели (видение, миссия)		Стратегические цели		
Планирование реализации стратегии				4-я встреча рабочей группы
Позиционирование	Стратегические бизнес-единицы и туристические тематики	Проекты развития туризма	Целевые сегменты туристского спроса	
Рекомендации и определение направлений реализации стратегии				5-я встреча рабочей группы
Разработка плана мероприятий по реализации стратегии и его мониторинг				

Рис. 1. Последовательность разработки стратегии развития туризма в дестинации

Источник. European Profiles. 2017. European tourism development strategy and action plan for Naroch. Проект ЕС «Поддержка устойчивого развития туризма в Беларусь», Март 23. URL: <http://www.stdbelarus.com/index.php/ru/rezultaty>

стинации; организация поездки и бронирование; транспорт; размещение; питание; услуги и продукты, связанные с объектами туристского интереса; развлечения; дополнительные услуги; рефлексия впечатлений от посещения дестинации. Сложность типичной туристической цепочки ценностей заключается в том, что ряд действий (например, связанных с принятием решения о путешествии) совершается туристом за пределами страны дестинации. А также в том, что ряд типов предприятий и видов деятельности, воздействующих на туристическую цепочку ценностей, не относится непосредственно к турииндустрии (таможенно-пограничные службы, строительство, АПК и пр.), часто не разделяя ее интересов.

Анализ рекреационных ресурсов и предложения туристических продуктов дестинации был выполнен на основе выделения стратегических бизнес-единиц (СБЕ-подход). СБЕ-подход базируется на соотнесении ресурсов и турпродуктов с мотивами и ожиданиями ключевых групп туристов, для которых дестинация представляет настоящий или потенциальный интерес.

**Географическая сегментация туристского спроса** выполнена с использованием следующей системы критерииев: емкость сегмента, туристские расходы за 1 туро-день, продолжительность пребывания, располагаемый

доход, фонд свободного времени, потенциал роста, склонность к путешествиям, сезонность туристского спроса, лояльность к дестинации и частота повторных посещений, соответствие турпродуктов дестинации потребностям сегмента, устойчивое (ответственное) потребление как характеристика туристского спроса, расположность к туристам местного населения, доступность дестинации (транспортная, визовые формальности, языковой барьер, информационное обеспечение турпродукта).

Предложенное описание ключевых (в том числе потенциальных) сегментов туристского спроса учитывает демографические, географические и поведенческие характеристики сегмента; основные факторы туристской мотивации; описание типичных составляющих потребляемого турпродукта: транспорт, средства размещения, форму организации путешествия (индивидуальный / организованный туризм), ключевые виды рекреационных занятий и требования к качеству тур услуг и др.; обозначение важнейших сложностей, связанных с обслуживанием рассматриваемого сегмента в дестинации; выделение перспективных направлений развития туризма.

**SWOT-анализ** осуществлен с выделением составных категорий, наиболее релевантных для туризма: объекты туристского

интереса и их доступность (транспортная, визовые формальности, особенности природоохранного и иных режимов объектов); средства размещения и объекты общественного питания дестинации; характеристики организации туризма, качества тур услуг и их продвижения.

**Gap-анализ** выполнен путем сопоставления полученных результатов анализа с актуальными мировыми трендами развития туризма. Были учтены следующие важнейшие мировые тенденции:

индивидуализация и самобытность туристических впечатлений;

рост образовательного уровня туристов и значения образовательной составляющей в любом виде туризма;

увеличение продолжительности жизни и старение населения развитых стран, вызывающие стремительный рост туризма в демографическом сегменте пожилых людей;

обеспечение доступности туризма для разных категорий населения, в том числе для людей с ограниченными физическими возможностями;

возрастание роли женщины как в обеспечении доходов домашних хозяйств, так и в генерации мотивации к туризму, а также предпочтение тех или иных туристических продуктов;

изменения в распределении фонда свободного времени между различными сегментами трудоспособного населения, вызывающие стремительный рост краткосрочных туров;

рост требовательности туристского спроса;

развитие информационных и коммуникационных технологий;

активное развитие авиатранспорта и круизного туризма, а также модернизация и развитие общественного транспорта, повысившие доступность дестинаций, ранее считавшихся отдаленными по отношению к центрам туристского спроса;

возрастающие требования к безопасности путешествий, а также информационному обеспечению данного аспекта при формировании и продвижении тура;

усиление значимости характера социального и экологического воздействия туризма на дестинации при принятии туристом решения о путешествии (туристские предпочтения к ответственному потреблению и устойчивому туризму, «зеленым» турпродуктам, возрастание современной роли социального туризма).

**Этап 3. Планирование развития туризма.** Система планирования развития туризма в дестинации, описывающая последовательное движение от нормативных целей (видение и миссия) к ключевым стратегическим целям, выделенным с учетом принципов устойчивого развития (Шимова, 2014; Agyeiwaah, Wantanee Suntikul, 2017), и далее – к конкретным задачам и соответствующим мероприятиям для реализации обозначенных нормативных и стратегических целей, отображена на рис. 2

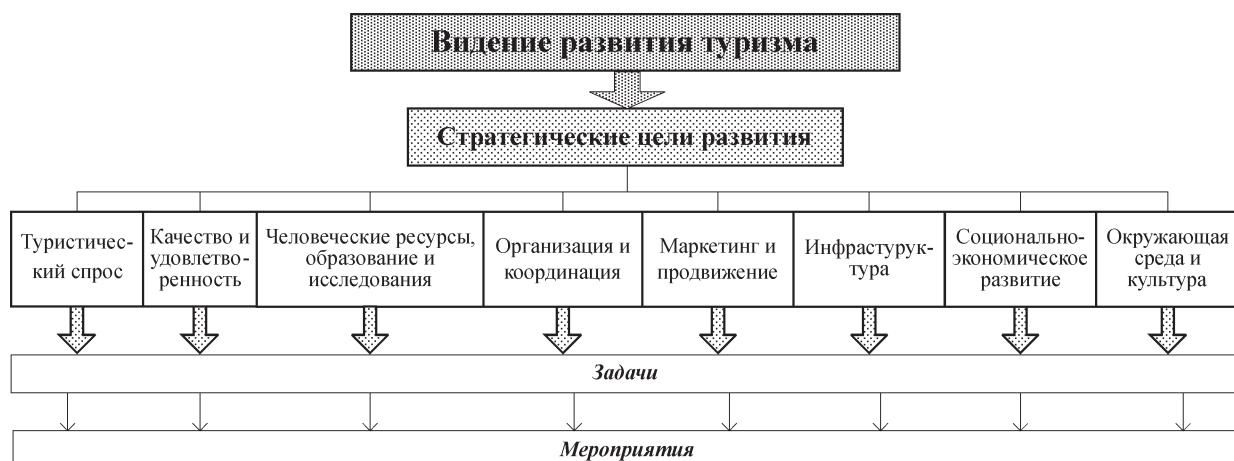


Рис. 2. Система планирования развития туризма

Источник. European Profiles, 2017. URL: <http://stdbelarus.com/index.php/ru/rezultaty>

Стратегическое видение призвано сформировать основу для реализации альтернативных направлений развития туризма в дестинации Нарочь, ориентированных на долгосрочную перспективу (вместо, возможно, более привлекательных в краткосрочном периоде вариантов) и устойчивый характер развития туризма (в качестве альтернативы массовому). Мотивирующее значение стратегического видения заключается в представлении вдохновляющей картины будущего Нарочанской дестинации. Именно поэтому с методической точки зрения важно обеспечить активное участие местного сообщества и стейкхолдеров в формулировке стратегического видения, что было достигнуто посредством проведения специального тематического круглого стола в Нарочанской дестинации.

Определение миссии должно нести в себе прагматическое содержание, ориентированное на деятельность всех стейкхолдеров дестинации и призванное обеспечить оптимальное использование ее рекреационно-ресурсного потенциала, а также усилить вклад туриндустрии в социально-экономическое развитие региона.

*Этап 4. Планирование реализации стратегии* включает следующие составляющие:

выделение на основе СБЕ-подхода конкретных туристических тематик формирования турпродуктов;

разработку инвестиционных проектов, необходимых для реализации данных продуктов;

предложение маркетинговых инструментов продвижения турпродуктов дестинации;

обоснование модели управления туризмом в дестинации.

**Туристические тематики** выделяются на основе СБЕ-подхода и являются отправным и новым для отечественной практики инструментом разработки стратегии развития туризма дестинации, обеспечивающим связь элементов туристического предложения в единую цепочку услуг, формирующих турпродукт, ориентированный на конкретные сегменты спроса. Обращение к туристическим тематикам позволяет организовать разнообразные (существующие и потенциальные) туристические продукты в

целостную систему позиционирования дестинации, а также выделять приоритетные (с точки зрения государственной поддержки и инвестиционной привлекательности) направления развития туризма.

При разработке туристических тематик учитывались методические требования к ним, в соответствии с которыми они должны: передавать ключевые характеристики дестинации; быть конкретными и специфическими; отражать как текущие тенденции, так и потенциальные направления развития; быть ориентированными на существующие ключевые туристические рынки; обеспечивать социально-экономическую эффективность развития туризма в регионе; систематизировать туристическое предложение дестинации с выделением его уникальных (наиболее конкурентоспособных) составляющих.

В рамках разработки стратегии рассматривались три группы туристических тематик: базовые, тематики уникального предложения турпродукта и трендовые.

Базовые тематики призваны представлять ключевые туристические продукты, ориентированные на традиционно важные рынки и сегменты спроса. Для таких тематик характерен высокий уровень конкуренции при одновременной неспособности дестинации формировать новые конкурентные преимущества, а также устранять существующие недостатки. Поэтому за счет тематик данной группы практически невозможно обеспечить рост туризма в дестинации. Но они необходимы для обеспечения баланса туристического предложения, сохранения достигнутых конкурентных позиций и охвата рынка.

Центральное место среди туристических тематик занимают так называемые тематики «уникального предложения турпродукта» (USP, далее УПТ-тематики). Они основаны на характеристиках, концентрирующих основные конкурентные преимущества дестинации и факторы ее позиционирования. В то же время такие тематики должны быть ориентированы на туристические рынки, целесообразные для стратегического освоения с точки зрения их емкости и социально-экономической значимости. Применение инструмента УПТ-тематик позволяет дестинации дифференцировать себя на

туристическом рынке посредством концептуализации своих ключевых конкурентных преимуществ, формирования и продвижения на их основе наиболее конкурентоспособных турпродуктов, ориентированных на выгодные для освоения туристические рынки. Так, на основе УПТ-тематик обеспечиваются:

- рост туризма в дестинации посредством завоевания новых рынков сбыта у конкурентов;
- эффективное использование уникальных для дестинации факторов производства турпродукта (так называемое профилирование туристической дестинации);
- оптимальная отдача от инвестиционных вливаний и государственной поддержки.

Настоящий методический подход включает такие элементы раскрытия сущности УПТ-тематик дестинации, как выделение сегментов для каждой УПТ-тематики, описание сегментов в соответствии с разработанной структурой, обеспечивающей: а) формулировку основ позиционирования турпродуктов дестинации; б) обозначение туристской мотивации и спектра рекреационных занятий, составляющих соответствующие турпродукты; в) информацию о целевой группе потребителей, а также ключевых факторах производства турпродуктов соответствующей тематики в дестинации (ресурсы, технологии, инфраструктура).

Трендовые тематики концентрируются на определенных нишах рынка, которые имеют существенные перспективы роста, а также характеризуются уже достигнутым высоким уровнем конкуренции. Поэтому возможности для формирования конкурентных преимуществ для дестинации обусловлены рядом ограничений. Посредством трендовых тематик предусматривается поступательное освоение новых сегментов рынка.

Методической особенностью представленного подхода является предложение проектов развития туризма в дестинации, сфокусированных на обеспечении практической реализации предложенных для дестинации УПТ-тематик. В функциональном плане разработанные проекты охватывают три ключевых направления: качество тур услуг и удовлетворенность туристов, маркетинг и продвижение, а также туристическую инфраструк-

туру. Представленные проекты развития туризма описаны на основе разработанного единого подхода к их реализации, включающего цель, описание проекта, локализацию объекта инфраструктуры, исполнителей и ожидаемый эффект от реализации проекта.

*Этап 5. Рекомендации и определение направлений реализации стратегии.* На основе систематизации целей и соответствующих задач стратегии предлагается перечень мероприятий для реализации каждой задачи. Для каждого мероприятия определяются ответственные исполнители, период реализации, основные источники финансирования, возможные лимитирующие факторы, которые должны быть учтены при реализации.

Таким образом, отличительными особенностями представленного методического подхода являются: взаимодействие со стейкхолдерами и региональной и национальной туристическими администрациями, позволившее местному сообществу Нарочанской дестинации обозначить актуальные проблемы развития туризма и внести вклад в разработку стратегии; обращение к УПТ-тематикам развития туризма, обеспечивающим фокусирование на существующих и потенциальных конкурентных преимуществах дестинации, эффективное использование ее ресурсов и возможностей, а также диверсификацию ее турпродуктов.

#### ***Ключевые прикладные аспекты содержания стратегии, разработанной для Нарочанской дестинации***

В рамках этапа 1 разработки стратегии проанализированы показатели развития туристского спроса в дестинации (табл. 1).

Анализ данных, представленных в таблице, показывает, что основная часть туристского спроса в регионе приходится на сегмент лечебно-оздоровительного туризма. Нарочанская дестинация является регионом активного развития международного (въездного) туризма, причем его вклад в обеспечение туристических расходов в регионе превышает соответствующий показатель внутреннего туризма. Иностранные туристы расходуют почти вдвое больше внутренних туристов. Одновременно наблюдаются отрицательные темпы прироста внутренних туристских потоков в регионе.

Таблица 1

**Основные количественные характеристики туристского спроса  
в Нарочанской дестинации, 2016 г.**

Показатель	Гостиницы	СКО*	Субъекты агротуризма	Всего
Туристские прибытия, чел.	20 251	81 193	4871	106 315
внутренние туристы	12 703	48 504	4326	65 533
иностранные туристы	7548	32 689	545	40 782
Количество туристских прибытий на 1 человека местного населения, чел.**	—	—	—	4
Количество туро-дней	102 453	968 764	—	1 071 217
внутренние туристы	54 276	590 329	—	644 605
иностранные туристы	48 177	378 435	—	426 612
Средняя продолжительность пребывания, дн.	5	12	—	10
Объемы туристических расходов, млн долл. США	2,87	32,25	0,42	35,54
внутренние туристы	1,07	14,71	0,37	16,15
иностранные туристы	1,80	17,55	0,05	19,40
Удельный вес въездного туризма в структуре туристских потоков, %	37	40	11	38
Удельный вес въездного туризма в структуре туристических расходов, %	63	54	—	55
Средние расходы в расчете на 1 туристское прибытие, долл. США	141,82	397,22	86,02	334,31
внутренние туристы	84,13	303,18	—	246,38
иностранные туристы	238,91	536,77	—	475,61
Средние расходы за 1 день пребывания, долл. США	28,03	33,29	—	33,18
внутренние туристы	19,69	24,91	—	25,05
иностранные туристы	37,43	46,37	—	45,47
Среднегодовой темп прироста туристских потоков, 2012–2016 гг. (цепной), %	6	4	24	3
внутренние туристы	3	-2	—	4
иностранные туристы	13	2	—	1
Среднегодовой темп прироста туристических расходов, 2012–2016 гг. (цепной), %	34	16	45	18
внутренние туристы	45	20	—	21
иностранные туристы	29	13	—	15
Удельный вес региона в структуре туристских потоков Беларусь, %	1	10	2	4
внутренние туристы	1	8	2	3
иностранные туристы	1	14	1	4
Удельный вес региона в структуре туристических расходов Беларусь, %	2	12	4	9
Коэффициент соотношения внутренних и иностранных туристских потоков***	1,68	1,48	7,93	1,61

*Источник.* Авторская разработка на основе данных Национального статистического комитета Республики Беларусь.

*Примечания:* \* СКО – санаторно-курортные и оздоровительные организации; \*\* показатель количества туристских прибытий на 1 человека местного населения имеет аналитический смысл исключительно по агрегированным данным по всем средствам размещения в совокупности, поэтому отдельные значения по типам размещения не рассчитывались; \*\*\* рекомендованный Всемирной туристской организацией (ЮНВТО) показатель составляет 4 внутренних туриста на 1 иностранного (коэффициент, характерный для мирового лечебно-оздоровительного туризма, составляет 4,2) (Гракевич, 2015).

Исключительной для Беларуси особенностью региона является то, что ежегодный туристский поток ощутимо превышает количество местного населения. Также характерна высокая средняя продолжительность пребывания туристов, что в значительной мере обусловлено характером организации лечебно-оздоровительных туров на базе санаторно-курортных организаций. В целом отмечается положительная динамика основных показателей развития туризма в регионе. Однако если среднегодовые темпы прироста туристских прибытий характеризуются умеренными значениями, то темпы прироста базовых туристических расходов достигают рекордных показателей. Представляется, что эта особенность связана с тенденцией постоянного повышения цен на базовые услуги в условиях гарантированно высокого туристского спроса. Одновременно отмечены колебания динамики туристских прибытий, свидетельствующие о сильной зависимости региона от конъюнктуры российского туристического рынка.

В контексте обозначения стратегических целей дальнейшего развития туризма в Нарочанской дестинации данные показатели позволяют сделать вывод о необходимости диверсификации предложения туристических продуктов, в первую очередь ориентированных на комплексную реализацию туристских потребностей уже существующих туристских потоков в дестинации; а также вовлечения в развитие туризма в дестинации большего количества местных стейкхолдеров. Развитию туризма в Нарочанской дестинации препятствует чрезмерная и целинаправленная ориентация предприятий туристической индустрии на приоритетное развитие международного туризма. Не уделяется достаточного внимания освоению новых сегментов внутреннего рынка.

В качестве ключевых сегментов туристского спроса (этап 2) выделены и описаны следующие: туристы с лечебно-оздоровительной мотивацией, любители отдыха на лоне природы, потребители культурно-познавательного туризма, городские жители – потребители туров выходного дня на природе, активные путешественники.

Видение стратегии развития туризма в дестинации имеет следующее мотивиру-

ющее содержание: дестинация Нарочь предлагает посетителям возможность получить вдохновляющие впечатления в благоприятной природной среде с разнообразными возможностями для отдыха, релаксации и занятий спортом, отличающимися высоким качеством услуг. Здесь путешественник может познакомиться с традициями белорусского народа и национальными особенностями. Дестинация Нарочь стремится к развитию устойчивого туризма для достижения социокультурного, экологического и экономического процветания, соответствующего уникальному природному и культурному наследию региона и его богатым традициям.

Миссия Нарочанской дестинации заключается в завоевании стабильных лидерских позиций региона как дестинации, отличающейся лучшим в стране качеством услуг, фокусирующихся на здоровье и благополучии посетителей, а также на интересных событиях. Посредством развития и реализации комплексных мероприятий в области маркетинга и продаж, коммуникаций и исследований Нарочанская дестинация будет генерировать доходы и экономические выгоды для туристического сектора и в целом для местного населения. Миссия дестинации состоит в максимизации предложения услуг при наиболее рациональных затратах с целью превращения в дестинацию, адаптированную к потребностям посетителя. Это может быть достигнуто посредством совместной командной работы государственных и частных стейкхолдеров в атмосфере доверия и уверенности, результатом чего становятся качественные и профессиональные услуги.

Цель дальнейшего развития туризма для Нарочанской дестинации (этап 3) заключается в усилении конкурентоспособности ее турпродуктов на внутреннем и международных рынках для наиболее полного достижения потенциально возможного социально-экономического вклада туристического сектора в экономику региона при одновременном сохранении и обогащении природного и культурного рекреационно-ресурсного потенциала дестинации. Страгетические цели и задачи развития туризма представлены в табл. 2.

Таблица 2  
**Стратегические цели и задачи развития туризма Нарочанской дестинации**

Аспект	Цель	Задачи
Туристский спрос	Увеличение количества внутренних и въездных потоков туристов и экскурсантов	Увеличение продолжительности пребывания туристов для роста общего объема туристских расходов Диверсификация географических потоков въездных туристов Привлечение молодежного сегмента Сохранение продолжительности пребывания туристов с одновременным повышением качества услуг и диверсификацией турпродуктов дестинации Привлечение туристов, имеющих уважение и интерес к местной природе, культуре и традициям
Качество и удовлетворенность впечатлениями	Повышение общей удовлетворенности посетителей полученными туристическими впечатлениями	Улучшение качества обслуживания в средствах размещения Повышение удовлетворенности посетителей Увеличение числа повторных посетителей Формирование привлекательной атмосферы курорта Поддержка и развитие туристско-информационных услуг по предоставлению необходимой информации, а также возможность бронирования
Человеческие ресурсы, образование и исследования	Повышение уровня знаний и компетенций, улучшение навыков персонала, задействованного в секторе туризма, для достижения высокого качества услуг	Повышение компетенций поставщиков туруслуг (по продуктам и услугам) Повышение конкурентоспособности за счет внедрения современных подходов к маркетингу и менеджменту
Организация и координация	Улучшение взаимодействия стейкхолдеров	Укрепление сотрудничества стейкхолдеров и повышение осведомленности местного населения о перспективах развития туризма Формирование профессиональных и кластерных связей для поставщиков туруслуг Усиление кооперации с Национальным парком Укрепление сотрудничества между субъектами агротуризма, а также их взаимодействия с прочими субъектами турииндустрии дестинации, особенно санаториями
Маркетинг и продвижение	Улучшение маркетинга, брендинга, туристического имиджа дестинации для повышения ее конкурентоспособности	Формирование имиджа региона как туристической дестинации с акцентом на его образ «главного источника белорусского здоровья» Планирование и реализация эффективных маркетинговых мероприятий, которые способствуют привлечению максимального числа иностранных и внутренних туристов Определение и разработка продуктов, максимально ориентированных на приоритетные сегменты туристского спроса
Туристическая инфраструктура	Повышение качества и расширение спектра объектов туристической инфраструктуры	Формирование базовой туристической инфраструктуры Развитие средств размещения Оборудование объектов туристского интереса Обеспечение эффективного и надежного общественного транспорта, ориентированного на потребности туррынка Обеспечение природоохранной составляющей при разработке новых проектов развития туристической инфраструктуры Организация нескольких мероприятий и фестивалей, которые привлекли бы широкий круг туристов и местных жителей
Социально-экономическое развитие	Обеспечение существенного вклада туризма в формирование благосостояния местного населения	Обеспечение понимания местным населением сущности и преимуществ развития туризма Рост достатка местных жителей за счет предоставления ими специализированных продуктов и услуг для туристов и экскурсантов Увеличение количества рабочих мест, доходов местного населения и количества турпредприятий минимум на 10% в течение 4 лет
Экологическая и культурная среда	Сохранение и рациональное использование природных и культурных ресурсов, формирующих основу турпродукта дестинации	Сохранение богатой природной среды и биологического разнообразия дестинации, ее исторического, архитектурного и культурного наследия Акцент на образовательной составляющей и повышении осведомленности посетителей о природе и культурных ценностях дестинации Минимизация негативного воздействия туризма и продвижение устойчивого туризма

*Источник.* Авторская разработка.

Для выделения приоритетных направлений диверсификации рыночного предложения турпродуктов Нарочанской дестинации, а также для стимуляции активности прочих стейкхолдеров района (не принадлежащих санаторно-курортному сегменту турииндустрии), обеспечения более полного использования туристического потенциала дестинации предложена новая профилирующая система туристических тематик.

В качестве *базовых тематик* обозначены:

природоориентированные виды туризма;

сельский туризм на усадьбах;

культура как источник вдохновения.

К УПТ-тематикам отнесены:

курорт и санатории;

гастрономические изыски;

отдых у воды и в Национальном парке.

*Трендовыми тематиками*, обеспечивающими дальнейшее развитие туризма в долгосрочной перспективе, стали:

здоровье и велнес;  
события и инсентив-туризм;  
активный отдых на свежем воздухе.

Данные туристические тематики принадлежат ключевым стратегическим бизнес-единицам развития туризма и ориентированы на существенные сегменты туристского спроса для активизации как организованных турпотоков, так и самодеятельного туризма (табл. 3).

УПТ-тематики базируются на наиболее уникальных рекреационных ресурсах Нарочанской дестинации и потребовали наиболее детального описания (этап 4), кратко оно представлено в табл. 4–6.

УПТ-тематика «Курорт и санатории» является наиболее развитой в Нарочанской дестинации и опирается на глубокие традиции оздоровления и курортного дела, комплекс природных целебных факторов и современные технологии курортной медицины. Курорт Нарочь имеет богатый опыт привлечения туристов с мотивацией,

Стратегические бизнес-единицы, туристические тематики и ключевые сегменты спроса для дестинации Нарочь

Стратегические бизнес-единицы	Туристические тематики	Географические рынки				Демографические сегменты спроса			Тип туризма		
		Россия и СНГ	Страны ЕС – соседи	Прочие страны ЕС	Внутренний рынок	Молодежь	Несемейные работающие люди	Пары	Семьи с детьми	Пожилые люди	Организованный
Здоровье и фитнес	Курорт и санатории	●	●	○	●	○	●	●	●	●	●
	Отдых у воды и в Национальном парке	●	○	○	●	●	●	●	●	○	●
	Здоровье и велнес	●	○	○	●	○	●	●	○	●	●
Природа	Природоориентированные виды туризма, экотуризм	○	○	○	●	●	●	○	●	●	●
	Активный отдых на свежем воздухе	○	○	○	●	●	●	●	○	○	○
	Сельский туризм на усадьбах	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●
Культура и образование	Культура как источник вдохновения	●	●	●	●	●	○	●	○	●	●
	Гастрономические изыски	●	○	●	●	○	●	●	●	●	●

*Примечание.* ● – сильные позиции турпродуктов на целевых рынках; ○ – слабые позиции турпродуктов на целевых рынках.

*Источник.* Авторская разработка.

Таблица 4

**Тематика уникального предложения турпродукта Нарочанской дестинации  
«Курорт и санатории»**

Сегмент тематики уникального предложения турпродукта	Ключевые ресурсы и технологии	Объекты туристической инфраструктуры	Рекреационные занятия
Физическое здоровье	Бальнеоресурсы и научноемкие медицинские технологии; комплекс природных оздоровительных факторов Велнес-технологии с намечающимся акцентом на роскошь и стандарты красоты	Санатории	Велнес-оценки, услуги медико-спа «белорусский стандарт» с ориентацией на комплексную природу велнеса (Траскевич, 2015. С. 43), услуги индустрии красоты и фитнеса
Ментальный велнес*	Комплекс природных оздоровительных факторов, базовые велнес-технологии, религиозные оздоровительные традиции	Санатории и сельские усадьбы (партнерство)	Ландшафтно-климатотерапия, сельский труд, христианский образ жизни, баня и фитотерапия, спортивные занятия, психотерапия и лайфкоучинг, медитация
Этнический и культурный велнес**	Комплементарная и альтернативная медицина, традиционные знания восточных славян	Сельские усадьбы (в партнерстве с санаториями)	Фитотерапия, баня и др. этнические оздоровительные практики (в том числе сакральной природы), закаливание, «лесные ванны», традиционный сельский образ жизни, духовные оздоровительные практики

*Примечания:* \* термин «ментальный велнес» был впервые использован проф. М. Фонтанари и подразумевает концепцию турпродукта лечебно-оздоровительного типа, ориентированную на целостное оздоровление и усиление потенциала триады «тело – разум – дух» (Fontanari, 2004. Р. 60). В настоящее время данная концепция входит в число топ-тенденций развития спа-индустрии и лечебно-оздоровительного туризма (Ellis, McCroarty, 2016. Р. 35); \*\* термин «культурный велнес» был впервые использован проф. В. Нарштедтом и подразумевает активное вовлечение культурной и социальной среды при реализации целостного подхода к формированию велнес-продуктов (Nahrstedt, 2008).

*Источник.* Авторская разработка.

связанной со здоровьем. Однако если в настоящее время это преимущественно люди, нуждающиеся в санаторно-курортном лечении определенных заболеваний, то в перспективе возможно расширение и диверсификация туристских потоков за счет более комплексного использования природных целебных факторов, инновационных велнес-технологий, базирующихся на высоких компетенциях медицинского персонала, а также этнических практик оздоровления восточных славян.

Нарочанская дестинация имеет глубокие традиции организации водного спорта и имидж одной из лучших в стране дестинаций активного туризма. В настоящее время водно-спортивные рекреационные занятия осуществляются на территории Национального парка, где имеется самая густая в стране сеть спортивных маршрутов. Это наследие советского периода может быть модернизи-

ровано и трансформировано в новые туристические тематики и продукты на основе ориентации на актуальные тенденции туристского спроса и использования современных технологий и инфраструктуры.

Нарочанский регион как край редких ландшафтов и удивительного природного многообразия богат собственными кулинарными традициями, бережно сохраненными коренным населением. Эти традиции могут быть оформлены в особый набор местных гастрономических изысков, что превратит Нарочь в дестинацию кулинарного туризма.

Для реализации представленных УПТ-тематик в Нарочанской дестинации разработаны проекты развития туризма (рис. 3).

Привлекательность представленных проектов оценивается а) их потенциальным стратегическим воздействием на развитие туризма в дестинации и б) потенциальным туристским интересом соответствующих турпро-

Таблица 5

**Тематика уникального предложения турпродукта Нарочанской дестинации «Отдых у воды и в Национальном парке»**

Сегмент тематики уникального предложения турпродукта	Ключевые ресурсы и технологии	Объекты туристической инфраструктуры	Рекреационные занятия
Водный спорт	Озера и реки дестинации, водные спортивные маршруты, компетентные тренеры водных видов спорта (Национальный парк)	Спортивные базы и базы отдыха, тематические усадьбы (инвентарь), объекты питания (Национальный парк)	Байдарки, водные лыжи, рафтинг и др.; парусные регаты; обучение водным видам спорта
Пассивный отдых у воды	Рекреационная ценность многочисленных озер на особо охраняемых территориях Национального парка (живописность, высокие гидрохимические характеристики воды, благоприятный микроклимат)	Традиционные средства размещения, находящиеся в Национальном парке, кемпинги, усадьбы, яхты со средствами размещения; объекты питания на озерах и на яхтах	Купание и солнечные ванны, водные развлечения, рыбалка, романтические или анимационные прогулки на лодках и яхтах, спокойные физические тренировки по принципу «разум – тело» (йога, пилатес, цигун, и т. д.), тематические события и водные представления и празднества
Спортивные маршруты	Рекреационная ценность особо охраняемых природных ландшафтов, самая высокая в стране густота спортивных маршрутов, объекты культурного интереса на маршрутах	Традиционные средства размещения, находящиеся в Национальном парке, отели, кемпинги, тематические усадьбы, объекты питания на маршрутах	Турпоходы, вело- и конные маршруты различного уровня сложности, включая экстремально сложные варианты; маршруты, анимированные квестами (в том числе леттербоксинг, геокэшинг); тематические маршруты с акцентом на определенную культурно-историческую тематику, любительский сбор ягод и грибов, обучающие тропы с включением памятников природы Национального парка

*Источник.* Авторская разработка.

дуктов. Диаметр кругов соответствует экспертым оценкам сравнительных объемов инвестиций, необходимых для реализации проектов. На этой основе предложены приоритеты в реализации проектов.

Завершающим этапом разработки стратегии, определяющим сущность прикладной направленности данного документа, стал предложенный план мероприятий, ориентированный на реализацию обозначенных стратегических задач развития туризма. Данные табл. 7 демонстрируют структуру, логику формирования и емкость предложенного плана.

Практическая значимость представленной пилотной стратегии заключается в уни-

версальности этапов ее разработки, которые могут быть использованы для формирования стратегий развития туризма в других потенциальных туристических дестинациях Беларуси. Изложенный опыт адаптации успешных зарубежных практик к отечественной специфике развития и менеджмента туризма применим для выработки приоритетных направлений и тематик развития туризма в других регионах страны, в особенности сельских территорий.

Прикладная ориентация стратегии развития туризма в Нарочанской дестинации заключается в том, что:

на ее основе происходит дальнейшая разработка конкретных новых туристических

Таблица 6

**Тематика уникального предложения турпродукта Нарочанской дестинации  
«Гастрономические изыски»**

Сегмент тематики уникального предложения турпродукта	Ключевые ресурсы и технологии	Объекты туристической инфраструктуры	Рекреационные занятия
Культура и гастрономия	Богатые национальные и региональные кулинарные традиции	Усадьбы и рестораны белорусской кухни	Кулинарные фестивали, дегустации, кулинарные мастер-классы
Высокая кухня	Особые гастрономические изыски, характерные в Беларуси исключительно для Нарочанского края: угорь и другая свежая рыба, высококачественные сыры, кальвадос, черничное вино Имидж региона как бывшего «родового гнезда» знаменитых благородных фамилий Беларуси	Восстановленные родовые поместья, рестораны высокой кухни, усадьбы класса «люкс»	Высокая кухня, кейтеринг на тематических мероприятиях
Органические продукты и полезное питание	Нетронутая природная среда производства местных продуктов питания, чистая питьевая вода, технологии и принципы органического сельского хозяйства	Сельские усадьбы	Базовые оздоровительные практики, сбалансированная диета, занятия сельским трудом (эрготерапия)

Источник. Авторская разработка.

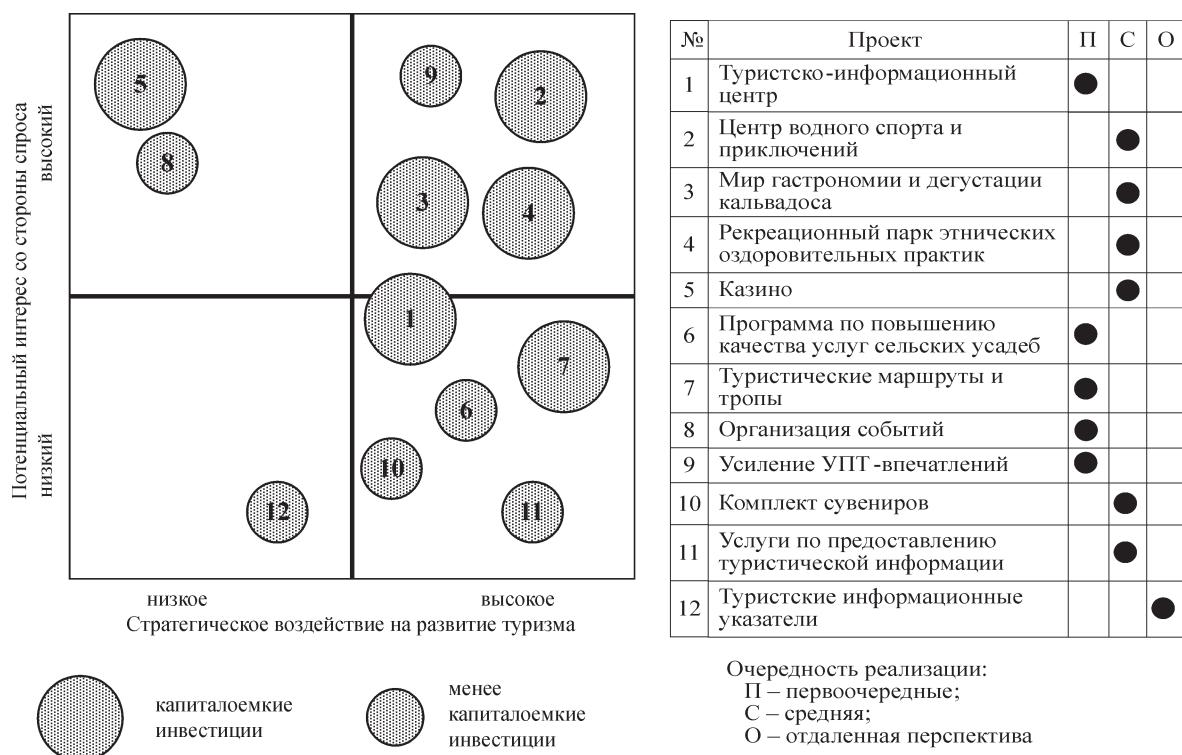


Рис. 3. Перечень проектов развития туризма дестинации Нарочь и очередность их реализации

Источник. Авторская разработка.

## Планирование мероприятий по реализации стратегии

Стратегические задачи*	Мероприятие	Ответственные исполнители	Источники финансирования	Период реализации	Ключевые условия реализации
Туристский спрос: увеличение продолжительности пребывания туристов	Разработка ценовой политики, ориентированной на средний класс внутренних туристов (по сравнению с иностранными туристами)	Санатории, сельские усадьбы, прочие средства размещения	–	2018	Осознание проблемы, знания и компетенции стейххолдеров
	Организация информационных семинаров для руководителей средств размещения с целью обеспечения надежности бронирования при работе с международными туроператорами и туристическими ассоциациями	Республиканский центр по оздоровлению и санаторно-курортному лечению, Министерство спорта и туризма	Собственные средства	2018	Обеспеченность кадрами, поддержка администрации
Экологическая и культурная среда: сохранение богатой природной среды...	Ознакомление поставщиков туруслуг, хозяев сельских усадеб с необходимостью ответственного потребления при реализации турпродуктов	БГУ (Институт им. А.Д. Сахарова), БГЭУ, Администрация района	Частные инвестиции; НГО / доноры	2018	Наличие компетентных тренеров; заинтересованность туроператоров и стейххолдеров

Примечание. \* Стратегические задачи в разрезе аспектов перечислены в табл. 2.

Источник. Авторская разработка с использованием (Partale K., Traskevich A. 2017. Action planning. In: European Profiles. European tourism development strategy and action plan for Naroch. Проект ЕС «Поддержка устойчивого развития туризма в Беларусь». РР. 112–120.).

продуктов данной дестинации. Так, в ходе реализации проекта «Поддержка устойчивого развития туризма в Беларусь» были разработаны новые продукты лечебно-оздоровительного туризма (треновые велнес-тематики, образовательные велнес-продукты и лайфкоучинг, спа-продукты для детей); турпродукты событийного туризма (на основе местных легенд, кулинарной тематики, велнес-события, спортивные события и др.) и турпродукты спортивного туризма (например, пакет «Paddle & Pedal» и др.), разработана продуктовая концепция центра водных приключений в г. Мядель;

предложенные проекты развития туризма в дестинации становятся идейной и информационной основой для дальнейшей разработки соответствующих инвестицион-

ных проектов, а также привлечения фондов международной технической помощи. На основе стратегии и разработанных продуктов предложен ряд инвестиционных и проектных идей (например, «Univex Belarus», «B-Web Belarus», «Men's Wildlife»).

\* \* \*

Для представленной стратегии характерна универсальность этапов разработки, включающих анализ и оценку туристического рынка, стратегическую диагностику, планирование развития туризма, планирование реализации стратегии, выработку прикладных рекомендаций реализации стратегии. Каждый из этапов основывается на аккумулировании передового зарубежного

опыта и строгой ориентации на характер национального и регионального туристического потенциала, местные традиции и опыт организации туризма. Представленная стратегия может стать пилотным образцом для выработки аналогичных документов для других дестинаций Беларусь.

При разработке стратегии важным является рациональное сочетание кабинетных и полевых исследований. Строгая ориентация на ресурсы, мотивы и компетенции дестинации обеспечивается за счет активного вовлечения в процесс разработки стратегии развития туризма местных стейкхолдеров и региональной и национальной туристических администраций на каждом из ее этапов. Особое значение имеют детальное обсуждение предварительных результатов каждого этапа и учет полученной обратной связи при выработке итогового документа. Одновременно в качестве рекомендации применения предложенного методического подхода к выработке стратегии развития туризма можно отметить необходимость дальнейшего институционального развития индустрии туризма в Беларусь, которое обеспечивало бы преемственность знаний, ресурсов и стратегических решений от национальной туристической администрации до региональной и локальной туристических администраций, отвечающих за развитие конкретных туристических дестинаций.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ (REFERENCES)**

**Пирожник И.И.** 2001. Проблемы рекреационного природопользования в Беларусь. *Vybranyia pratsy Belaruskaga dzyarzhajnaga universtiteta. Biaylogia. Geografiya.* Т. 7. С. 501–525. [Pirozhnik I.I. 2001. The issues of recreational nature management. *Vybranyia pratsy Belaruskaga dzyarzhajnaga universtiteta. Biyalogiya. Geografiya.* Vol. 7. PP. 501–525. (In Russ.)]

**Решетников Д.Г., Решетникова А.Н.** 2013. Санаторно-курортное хозяйство Беларусь. *Nauka i innovatsii.* № 7(125). С. 24–28. [Reshetnikov D.G., Reshetnikova A.N. 2013. Sanatorium and kurort industry in Belarus. *Nauka i innovatsii.* No 7(125). PP. 24–28. (In Russ.)]

**Решетников Д.Г., Траскевич А.Г.** 2011. Современные особенности развития и территориаль-

ной организации санаторно-курортного хозяйства Беларусь. *Trudy fakulteta mezhdunarodnykh otnoshenii Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta.* Вып. II. С. 102–113. [Reshetnikov D.G., Traskevich A.G. 2011. Current trends in management and territorial organization of the sanatorium and kurort industry in Belarus. *Trudy fakulteta mezhdunarodnykh otnoshenii Belorusskogo gosudarstvennogo universiteta.* Iss. II. PP. 102–113. (In Russ.)]

**Тарасенок А.И.** 2014. Создание туристских дестинаций: проблемы и практика стратегического планирования на местном уровне. *Bisnik DITB.* Вып. 18. С. 80–85. URL: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/tarasenok2.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/tarasenok2.htm) [Tarasionak A.I. 2014. Tourism destination development: problems and practice of the strategic planning on the local level. *Visnik DITB.* Iss. 18. PP. 80–85. URL: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/tarasenok2.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/tarasenok2.htm) (In Russ.)]

**Тарасенок А.И.** 2016. Эффекты стратегического планирования развития дестинаций экологического туризма (на примере Брестской и Гродненской областей). *Vesnik Grodzenskaga dzyarzhajnaga universtiteta imya Yanki Kupaly. Seriya 5.* № 1. С. 77–83. [Tarašionak A.I. 2016. The effects of strategic planning for development of ecotourism destinations (case study for Brest and Grodno regions). *Vesnik Grodzenskaga dzyarzhajnaga universtiteta imya Yanki Kupaly. Seriya 5.* No 1. PP. 77–83. (In Russ.)]

**Траскевич А.Г.** 2015. Конкуренспособность санаторно-курортного сегмента туристической индустрии. Минск: Четыре четверти. [Traskevich A.G. 2015. *Competitiveness of the sanatorium tourism segment.* Minsk: Chetyre chetverti. (In Russ.)]

**Шимова О.С.** 2014. Устойчивый туризм. Минск: РИПО. [Shimova O.S. 2014. *Sustainable tourism.* Minsk: RIPO. (In Russ.)]

**Agyeiwaah E., Wantanee Suntikul B.M.** 2017. Identifying core indicators of sustainable tourism: A path forward? *Tourism Management Perspectives* 24. PP. 26–33.

**Bowen D., Zubair S., Altinay L.** 2016. Politics and tourism destination development: The evolution of power. *Journal of Travel Research* 56(6). PP. 725–743.

**Ellis S., McCGroarty B.** 2016. *8 Wellness Trends for 2017 – and Beyond.* Global Wellness Summit. URL: [http://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/8WellnessTrends\\_2017.pdf](http://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/8WellnessTrends_2017.pdf)

**Fontanari M.** 2000. Trends und Perspektiven für die Destinationsentwicklung und das Destination Management. *Wettbewerb europäischer Destinationen.* Wiesbaden: Gabler Verlag. PP. 73–93.

**Fontanari M., Fontanari M.** 2001. Die Rolle des Tourismus als Instrument zur ganzheitlichen Regionalentwicklung – Regionale Integration,

Regionale Identität & ökonomische Regionalentwicklung, in Europa. *Tourismus im Europa der Regionen*. B. 4. S. 59–80.

**Fontanari M.** (Ed.) 2004. *Touristisches Entwicklungskonzept Rheinland-Pfalz*. Trier: Europäischen Tourismus Institut.

**Nahrstedt W.** 2008. From Medical Wellness to Cultural Wellness. *New Challenges for Leisure Studies and Tourism Policies*.

**Ritchie J.R.B., Crouch G.I.** 2003. *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Oxford: CABI.

---

In citation: *Belorusskiy Ekonomicheskiy zhurnal*. 2018. No 1. PP. 131–146.

*Belarusian Economic Journal*. 2018. No 1. PP. 131–146.

## METHODOLOGICAL APPROACH TO TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON DESTINATION NAROCH

**Kai Partale<sup>1</sup>, Anastasia Traskevich<sup>2</sup>**

*Authors affiliation:* <sup>1</sup> Consulting company «European Profiles» (Athens, Greece);

<sup>2</sup> Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

*Corresponding author:* Anastasia Traskevich (traskevich@gmail.com).

**ABSTRACT.** Presented are the stages of forming the tourism development strategy in destination Naroch. Adapted are the best international practices of tourism organization in new destinations. Identified are the uniqueness factors of destination Naroch tourist resources. Suggested are relevant directions of engaging the local population in tourism development. Grounded are new tourism products oriented at livening tourists flow and tourism incomes within the destination aimed at the local population's quality of life growth. Drawn is the conclusion on the necessity of new tourism topics development and the implementation of the respective projects of tourism development in destination Naroch.

**KEYWORDS:** tourism industry strategy, destination Naroch, tourism development topics.

**JEL-code:** L80, O18.

*Received 8.02.2018*

