

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения управления персоналом. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
2. Дремова В. Таланты и... помощники, или кто делает телевидение? // Кадровое дело. – 2008. – № 7. – С. 15–20.
3. Зиновьева Е. Самоконтроль и высокая стрессоустойчивость хорошего медиаменеджера // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 4. – С. 22–27.

Поступила 03.09.2010 г.

УДК 338.48

## УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ДЕСТИНАЦИИ

Н.А. Гончарова, Л.Г. Кирьянова

Томский политехнический университет

E-mail: nat@tpu.ru; kiryanova@tpu.ru

*Туристская дестинация рассматривается с позиций системного подхода и определяется как основной элемент туризма. Выявлены признаки соответствующих стадий развития дестинации и факторы, влияющие на их длительность и обуславливающие переход на следующую стадию. Представлен критический анализ модели жизненного цикла дестинации Ричарда Батлера. На основе модели Р. Батлера предложены альтернативные сценарии развития дестинации и подходы к управлению ее жизненным циклом.*

### Ключевые слова:

*Туристская дестинация, жизненный цикл дестинации, модель Батлера, управление жизненным циклом дестинации.*

### Key words:

*Tourism destination, tourism area life cycle, model of Butler, destination life cycle management.*

Понятие «туристская дестинация» является относительно новым для российских практиков и теоретиков туризма. Туристские дестинации – это страны, регионы, города и другие территории, которые выбирают для посещения туристы и которые являются результатом воздействия их деятельности [1].

Идея того, что дестинация может претерпевать в своем развитии периоды аналогичные жизни человека, а именно: рождение, рост, зрелость, старение и даже смерть – воплотилась в концепции жизненного цикла дестинации (ЖЦД). Данная тема является ключевой в менеджменте дестинации, в котором определение стадии ЖЦД есть необходимый этап, связанный с планированием дестинации и выбором стратегии ее развития. ЖЦД, прохождение всех стадий, не следует воспринимать как неизбежный процесс, а скорее как то, чем можно управлять и приходить к желаемым результатам. Сопоставление развития дестинации с жизненным циклом можно встретить и в специализированной литературе еще в 60-х гг. XX в., одним из первых об этом написал Вальтер Кристаллер (Walter Christaller) в 1963 г. [2. С. 103].

В 1970-е гг. в отдельных работах ученых, например, С. Плога (психографическая сегментация) применяются элементы концепции ЖЦД. Особо значимым для эволюции туристской научной литературы того времени стал кейс-стади города Атлантик-Сити (штат Нью-Джерси, США), составленный Эдом Стенсфилдом в 1978 г. В кейсе описывается известный морской курорт, который постепенно приходил в упадок в первой половине XX в. и переживший оживление, став городом – казино

и центром игорного бизнеса. В названии этого кейса был использован специальный термин «цикл курорта», но не было предпринято попытки обобщить материал одного примера и синтезировать в теоретическую модель.

Проанализируем наиболее используемые модели ЖЦД.

### Психографическая сегментация Стенли Плога

Американский психолог Стенли Плог, ранее уже упомянутый в тексте, является представителем социологического направления в географии туризма. Он увязал стадию развития дестинации с психографическими характеристиками основного контингента посетителей. Психографика изучает образ жизни людей, т.е. устоявшиеся формы их бытия в мире. Эти формы находят выражение в деятельности, интересах и мнениях, которые самым непосредственным образом отражаются на туристских предпочтениях человека. Но не все психографические характеристики в равной мере определяют поведение туристов. Особенно сильное влияние оказывают следующие пять: склонность к переменам, готовность к приключениям и риску, степень консерватизма, требования к комфорту в путешествии и интеллектуальный уровень туристских запросов. На основе этих признаков С. Плог выделил два крайних типа личностей – психоцентрики и аллоцентрики, которые различаются моделями туристского поведения и выбирают разные места для отдыха.

С. Плог предположил, что контингент посетителей меняется с развитием туристской террито-

рии. На начальной стадии основные посетители дестинации — аллоцентрики, по своей природе первопроходцы. Но как только она становится более обустроенной и известной, среднецентрики вытесняют аллоцентриков, вынуждая их продвигаться дальше. На этой стадии, когда дестинация уже перестала быть экзотической, но еще не является традиционной, она принимает наибольшее число посетителей. Одновременно начинается ее угасание. Дестинация все больше коммерциализуется, утрачивая былую туристскую привлекательность. Одним из признаков вступления туристской территории в завершающую стадию эволюции служит появление психоцентриков.

Концепция Стенли Плога во многом созвучна предшествующей ей по времени позиции Вальтера Кристаллера [2], который отводит разным типам посетителей разные роли по освоению дестинации.

С. Плог на протяжении 20 лет изучал эволюцию туристских территорий, посещаемых американцами, в основном жителями Нью-Йорка. Он зафиксировал возникновение в начале 1970-х гг. двух новых дестинаций: Африки и Тихоокеанского региона. К 1991 г. они перешли на стадии вовлечения и развития. Их место заняли Антарктика, Непал и Тибет, принявшие первых американских туристов. В это же время курорты западного сектора европейского Средиземноморья достигли зенита популярности, а жизненные циклы некоторых известных курортов США, например, Майами-Бич (штат Флорида), близились к концу. Эмпирические исследования подтвердили гипотезу С. Плога о том, что большинство курортов в процессе развития неуклонно продвигаются от алло- к психоцентрическому полюсу.

С. Плог внес вклад в изучение не только эволюции курортов, но и рекреационного поведения людей. Он одним из первых обратился к психологическим аспектам туристской деятельности.

Оппоненты считают, что модель не дает ответа на главный вопрос любой теории мотиваций: как определить подлинную мотивацию действий человека и отличить ее от остальных, несущественных. Кроме того, подчеркивают они, индивид меняется так же, как и туристская дестинация, однако в модели он рассматривается в статике.

#### Применение модели ЖЦД Батлера

В 1980 г. Ричард Батлер представил свою S-образную модель цикла курорта (Tourism Area Life Cycle), согласно которой дестинация проходит пять стадий в своей эволюции в условиях свободного рынка и устойчивого спроса: разведка, вовлечение, развитие, укрепление, стагнация [3]. В зависимости от мер менеджеров дестинации при наступлении стадии стагнации возможно несколько сценариев развития: продолжающаяся стагнация, упадок или обновление (рис. 1).

Главным показателем перехода от одной стадии к другой служит изменение количества туристских прибытий и, кроме того, учитывается состояние

природной среды и туристской инфраструктуры, а также отношение местного населения к приезжим.

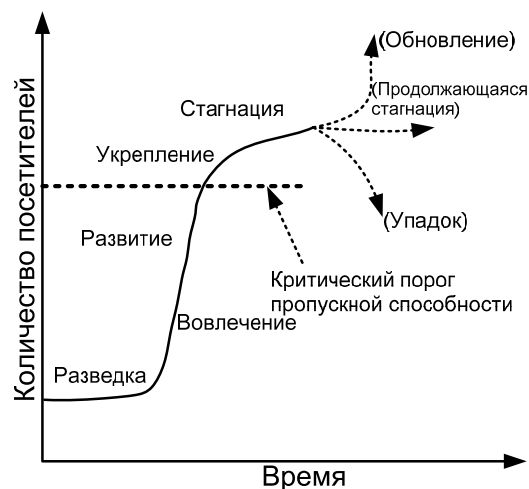


Рис. 1. ЖЦД на основе модифицированной модели Р. Батлера

#### Стадия разведки

Согласно Р. Батлеру, разведывательная стадия характеризуется небольшим количеством посетителей, которые приезжают на продолжительный срок и которых привлекают природные и культурные аттракции. Посетителями, в том числе, могут быть жители близлежащих населенных пунктов. Туристская индустрия как таковая отсутствует, так как развитие инфраструктуры туризма для незначительного числа туристов является нерентабельным. Фактор сезонности туристского спроса пока не проявляет себя. На этой стадии туризм оказывает слабое влияние на окружающую природу и культурную среду, экономику дестинации; несмотря на это посетителей принимают как важных и почетных гостей, поскольку те демонстрируют спрос на местные товары и услуги.

Существует определенная сложность с тем, как определить, когда начинается разведывательная стадия. В настоящее время дестинацию, проходящую эту стадию, можно охарактеризовать как нетронутую местность или освоенную территорию, где развитая экономика отсутствует, представлена рудиментарно или является сырьевой (т. е. основные статьи дохода: добыча нефти, газа, угля, вырубка леса и т. д.). Так, например, северное побережье и большая часть Центральной Австралии, север Канады, бассейн реки Амазонки, часть Сибири, Центральная Азия находятся на стадии разведки.

#### Стадия вовлечения

Отличия данной стадии от предыдущей: *во-первых*, число прибытий начинает расти; *во-вторых*, местных жителей включают в обслуживание туристов и организуют их прием. Первое и второе в свою очередь стимулирует создание туристской инфраструктуры. В этот же период начинает про-

являться фактор сезонности и формироваться туристский рынок. Дестинациями-поставщиками туристов являются соседние регионы. Однако масштабы туристского бизнеса еще сравнительно малы, как и незначителен эффект, оказываемый на окружающую среду.

*Факторы, вызывающие переход на стадию вовлечения*

К внутренним факторам относятся те, что возникают посредством деятельности сообщества дестинации, например, инициативные местные предприниматели, вкладывающие в реализацию и рекламу венчурных проектов туризма.

Внешние факторы создаются за пределами дестинации. Назовем некоторые из них:

- «сарафанное радио», когда туристы, уже посетившие регион, рассказывают о нем в своем городе, крае, стране;
- инструменты Интернет-маркетинга;
- публикации во всемирных туристских путеводителях, например, таком как Lonely Planet, которые читают тысячи потенциальных посетителей;
- известное масштабное событие: визит знаменитости, выход релиза к фильму, строительство международного аэропорта или федеральной дороги. Специальное мероприятие выступает в качестве катализатора, мгновенно увеличивающее количество прибытий в дестинацию. Хотя, приведенные события могут происходить и на других стадиях ЖЦД, когда туристский сектор достаточно развит.

На этой стадии находятся некоторые малые островные государства (территории) Тихоокеанского региона.

*Стадия развития*

Когда дестинация демонстрирует быстрый рост индустрии туризма и гостеприимства в сравнительно короткий период времени, отмечается большое количество туристских прибытий, следует говорить о стадии развития. В дестинацию приходят крупные туроператорские компании и международные гостиничные цепи. География происхождения туристов – любая страна мира. На этой стадии растет нагрузка на окружающую среду, меняется ландшафт местности: земля, отведенная под сельскохозяйственные нужды, превращается в поля для гольфа, тематические парки, апартаменты, мангровые роши исчезают, на их месте появляются причалы для яхт, фермы пустеют из-за перекупки земли спекулянтами и оттоком людских ресурсов в туристский сектор.

«Чувство места» или уникальность дестинации стадии разведки и вовлечения сменяется универсальным, международным, стандартизированным ландшафтом. Трансформируется отношение местных жителей к посетителям: от апатичного в начале стадии до раздраженного по мере увеличения числа туристов.

Возникает необходимость в системе планирования и контроля на региональном и националь-

ном уровнях. Такая ситуация сложилась в ряде рекреационных районов Мексики и прибрежной зоны на севере и западе Африки.

*Стадия укрепления*

Замедляются темпы роста туристских прибытий. Туризм начинает играть определяющую роль в развитии и становится основным сектором экономики дестинации. Количество туристов превышает численность местного населения. Экологическая, социальная и экономическая нагрузка на дестинацию выше, чем ее пропускная способность. Период для активизации туристской политики, которая и выходит на первый план.

На этой стадии дестинация полностью интегрируется в глобальную туристскую систему. Высокая плотность туристов в дестинации, в основном за счет психоцентриков, предпочитающих краткосрочные тур-пакеты, крупных туроператоров.

Сезонность оказывает значительное влияние на региональную экономику, наряду с ухудшением качества турпродукта в силу перегруженности отелей и ресторанов, износом инфраструктуры.

Сообщество дестинации раскалывается на две группы, антагонистов, винящие туризм во всех проблемах и тех, кто либо приспосабливается к новым условиям либо покидает регион.

Стадию укрепления переживают известные курорты Франции, Испании, а также Карибского бассейна.

*Стадия стагнации*

Пик туристских прибытий уже пройден, и прироста не наблюдается, в том числе и потому, что дестинация более не считается модной. Этот период характеризуется ценовыми войнами, ведущими к дальнейшей деградации турпродукта и банкротству, либо преобразованием отелей в апартаменты, таймшерные модули или квартиры для пенсионеров, студентов и др.

Индикатором стагнации, помимо стабилизации прибытий, являются повторные визиты посетителей, психоцентриков, приверженных данному туристскому центру.

Типичным примером служит курорт Коста-Брава (Испания) и часть Багамских островов.

Стадия стагнации в теории может длиться неопределенный период, но вероятнее всего перейдет в стадию упадка или обновления.

*Стадия упадка*

Стадия упадка как один из вариантов после стадии стагнации возникает в силу ряда факторов:

- Постоянные посетители более не удовлетворены предложением турпродукта. Привлечь новых посетителей не удается.
- Заинтересованные лица, предприниматели дестинации, власти не делают попыток обновить турпродукт, либо они не успешны.
- Антагонизм местных жителей достигает предела и выражается в повсеместной враждебности, что выливается в формирование негативного имиджа дестинации.
- Появление новых субъектов рынка, которые осуществляют интервенцию, завладевая и пе-

реориентируя туристские объекты. Средства размещения выставляются на продажу, покупаются и перестраиваются новыми владельцами для использования в нетуристских целях.

Стадия упадка может быть ускорена эффектом «снежного кома», когда крупные отели и главные аттракции приходят в запустение, негативно влияя на жизнеспособность малых гостиниц и других туристских объектов.

*Стадия обновления*

Альтернативой упадку является обновление туристской индустрии дестинации. О стадии обновления можно говорить не только как об одном из сценариев после стадии стагнации, но и о как сменяющей стадию упадка. Случай Атлантик-Сити (штат Нью-Джерси, США), который был превращен в центр игорного бизнеса, отменив монополию Лас-Вегаса, подтверждает последнее.

Согласно Р. Батлеру, эта стадия сопровождается выходом нового туристского продукта или, по крайней мере, ребрендингом существующего, для появления конкурентных преимуществ дестинации и возвращения «чувства места».

Стадия обновления редко является спонтанным процессом. Как правило, она есть следствие намеренных действий, стратегией менеджеров дестинации и бизнеса. Успех достижения обновления связан со способностью частного и государственного сектора к кооперации и фокусированию на том, что каждый из них делает лучше. Государственный сектор обеспечивает маркетинг дестинации, обслуживание и управление муниципальными аттракциями. Частному сектору отводятся ключевая роль в таких секторах индустрии как средства размещения, питание, туроперейтинг, транспорт и некоторые аттракции.

**Критика модели ЖЦД Батлера**

Ключевая претензия к модели ЖЦД Р. Батлера, это ее *детерминизм*, т. е. изначально подразумевается, что прохождение всех стадий дестинацией неизбежно [1].

Вопрос о детерминизме модели распространяется и на порог пропускной способности (рис. 1). Согласно Р. Батлеру, развитие дестинации происходит до этого порога, но сообщество дестинации может и принимает активные меры по предотвращению негативного влияния туризма. Как показано на рис. 2, взяв за основу модель Батлера, можно предложить два подхода к управлению ЖЦД.

Первый, задаваемый предложением сценарий (а), порог пропускной способности на прежнем уровне, поддержание количества туристов ниже этого порога, за счет укороченной стадии развития. Таким образом, долгая стадия вовлечения при медленном росте прибытий переходит в стадию укрепления, минуя стадию развития.

Стратегии для реализации сценария, задаваемого предложением:

- Ввести ограничения или квоты на допустимое количество посетителей (например, как в Бутане).
- Внедрить и следить за соблюдением стандартов отрасли.
- Ввести ограничения на размеры и количество средств размещения.
- Выделить отдельные зоны для развития туризма.
- Запретить экспансию, расширение инфраструктуры.
- Повысить плату за въезд в дестинацию (например, визовый сбор), тем самым понизив спрос.

Сценарий (б), задаваемый спросом, предполагает традиционную последовательность стадий, развитие следует за вовлеченностью, но при этом принимаются меры по повышению порога пропускной способности вместе с увеличением числа прибытий. Добиться такого сценария возможно посредством работы с социально-культурным влиянием туризма и запуском образовательно-ознакомительных программ для туристов и местных жителей. Снизить влияние на окружающую среду поможет усиление регулирования природоохранной деятельности (например, установка одобренного

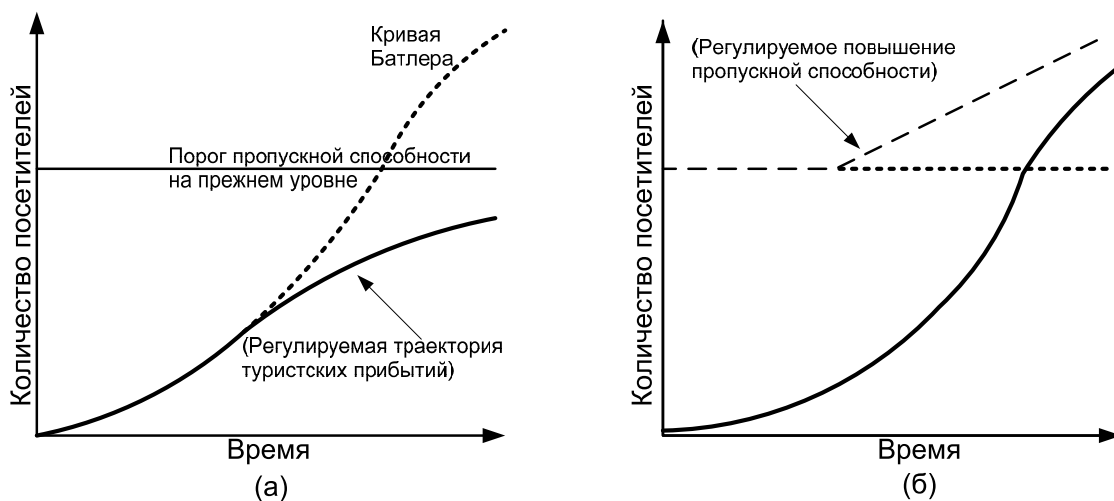


Рис. 2. Альтернативные сценарии ЖЦД с использованием модели Р. Батлера [4. С. 320]

очистного сооружения, водозабора), внедрение «зеленого маркетинга». Экономическое измерение туризма необходимо корректировать с помощью активизации местного бизнеса и его экспансии.

В результате, сценарий (б) предполагает увеличение предложения для удовлетворения спроса, тогда как сценарий (а) – стратегию управления спросом в сторону его снижения и соответствия существующему предложению дестинации.

Модель Р. Батлера не учитывает влияние других секторов экономики на развитие дестинации. Создается впечатление, что туризм – это единственная экономическая деятельность в регионе, которая влияет на отношение местных жителей и изменения окружающей среды. Подобный изолированный подход игнорирует внешнюю среду дестинации, которую необходимо учитывать при анализе туристской системы.

Следующий вопрос, обсуждаемый касательно модели Р. Батлера – это *география ее применения*. Термин «дестинация» может быть применим и к отдельному небольшому центру развлечений, аттракции и к целому континенту (например, Европа, Австралия). К какому типу, классу дестинаций наиболее приложима модель Р. Батлера? Практика применения модели показывает, что она описывает относительно небольшой, специализированный курорт.

Итак, подводя итог критике применения модели ЖЦД Р. Батлера, следует сказать что она, как и любая модель не избежала идеализации. «Идеальная модель» небольшого, специализированного курорта в условиях свободного рынка и устойчивого спроса, когда немногие меры приняты для того, чтобы управлять прогрессией ЖЦД и постепенной деградацией туристского продукта дестинации [1].

Далее следует ответить на вопрос можно ли управлять ЖЦД. Ответ – положительный, в рамках статьи ограничимся рассмотрением факторов, которые воздействуют на эволюцию дестинации.

Внутренние интенциональные факторы: намеренные действия, иницируемые самой дестинацией (например, реконструкция отелей, эффективные маркетинговые кампании). Это «идеальная» ситуация, лучший вариант сценария развития дестинации в отношении контроля и менеджмента.

Внешние неинтенциональные факторы: воздействуют на дестинацию, но формируются за ее пределами ненамеренно. Худший вариант сценария

развития дестинации. Поскольку эти факторы наименее предсказуемые, как по характеру, так и по их последствиям, и контролируемые менеджментом дестинации. В основном это форс-мажорные обстоятельства, например, ураганы, изменение климата, политическая нестабильность в соседних регионах и др.

Внутренние неинтенциональные факторы: представляют нечто среднее между двумя предыдущими группами в отношении их контроля менеджментом дестинации. Примерами депрессантов этой группы могут быть длительные гражданские войны, разрушение экосистем вследствие сброса промышленных отходов в водоемы.

Внешние интенциональные факторы: намеренные действия, иницируемые за пределами дестинации. Например, появление дестинации конкурента. Этот фактор может стать стимулятором или депрессантом в зависимости от маркетинговых мероприятий дестинации. Кино и телевизионные шоу являются потенциальными стимуляторами (фильм «Казино Рояль», где действия разворачиваются в Черногории) [5].

#### Выводы

В заключение анализа концепций жизненного цикла дестинации и их применения следует отметить тот факт, что модели С. Плога и Р. Батлера получили особое признание в научных кругах и по настоящее время наряду с другими остаются используемыми в системе наук о туризме, служа основой для дальнейших модификаций и построения новых теорий. Исследователи и менеджеры дестинации используют эту «идеальную модель» для того, чтобы выявить отклонения развития реальной дестинации и принимать решения, основанные на анализе их последствий.

Развитие туристской дестинации это сложный поэтапный процесс от определения территории как потенциальной туристской дестинации до ее становления как таковой, зависящий от различных факторов внутренней и внешней среды.

Итак, управление жизненным циклом дестинации – это прогнозирование, учет внешних факторов и работа с внутренними факторами, влияющими на эволюцию дестинации, постоянный мониторинг маркетинговой среды, активные действия менеджеров дестинации направленные на устойчивое развитие территории как туристской дестинации.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гончарова Н.А. Развитие туристской дестинации. – Ольборг: Ольборгский университет, 2010. – 152 с.
2. Christaller W. Some Considerations of Tourism Location in Europe // Papers and Proceedings of the Regional Science Association. – 1963. – V. 12. – № 1. – P. 95–105.
3. Butler R. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources // Canadian Geographer. – 1980. – V. 24. – № 1. – P. 5–12.
4. Weaver D., Lawton L. Tourism Management. – 3<sup>rd</sup> ed. – Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd., 2006. – 490 p.
5. Кирьянова Л.Г. Маркетинг туристских дестинаций. – Ольборг: Ольборгский университет, 2010. – 268 с.

Поступила 13.10.2010 г.