Научная статья Research article

УДК 330.34
https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-172-183

Стратегические приоритеты разработки коммуникационной стратегии туристского бренда

И.З. Чхотуа[1]✉, **А.С. Хворостяная**[1,2]

[1] *Московская школа экономики МГУ имени М.В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61*

[2] *Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ имени М.В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 46*

✉ *Chkhotua@inbox.ru*

Аннотация. Глобальные, региональные, отраслевые и потребительские тренды оказывают детерминирующее воздействие на формирование туристических продуктов и корректное донесение основных ценностей до целевой аудитории. В связи с этим возрастает значимость разработки коммуникационной стратегии, позволяющей более эффективно позиционировать туристические локации и выстраивать долгосрочные отношения с потребителями, формируя бренды стратегических лидеров индустрий туризма. В первую очередь необходимо определить роль коммуникационной стратегии в достижении стратегических целей туристической отрасли. В статье рассмотрены теоретические основы разработки коммуникационной стратегии; выявлены стратегические взаимосвязи между такими категориями, как репутация, имидж и бренд дестинации; проанализировано влияние глобальных стратегических тенденций на систему стратегических коммуникаций; систематизирован региональный опыт внедрения туристского маркетинга территории и брендинга; проведен стратегический анализ систем стратегических коммуникаций на примере национальных лидеров туристической отрасли. В основу научного исследования легла общая теория стратегии и методология стратегирования, разработанная Центром стратегических исследований института математических исследований сложных систем и кафедрой экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова под научным руководством академика В.Л. Квинта. Использованы такие методы, как анализ и синтез, сравнение, систематизация и обобщение. На основе проведенного исследования разработана концептуальная модель процесса создания уникального коммерческого продукта в сфере туризма на основе ценностного подхода. Поскольку коммуникационная стратегия играет определяющую роль в достижении стратегических целей туристской дестинации и формировании долгосрочных ассоциаций у потребителей, то для повышения экономической эффективности разработка и реализация бренд-стратегирования должна быть интегрирована с системой стратегических коммуникаций туристской дестинации.

Ключевые слова: туристическая отрасль, коммуникационная стратегия, конкурентные преимущества, ценности, туристский бренд, территориальный маркетинг, дестинация

Для цитирования: Чхотуа И.З., Хворостяная А.С. Стратегические приоритеты разработки коммуникационной стратегии туристского бренда. *Экономика в промышленности*. 2021;14(2):172–183. https://doi.org/10.1707/2072-1633-2021-2-172-183

© Чхотуа И.З., Хворостяная А.С., 2021

Strategic priorities of developing a communication strategy for a tourist brand

I.Z. Chkhotua[1]✉, A.S. Khvorostyanaya[1,2]

[1] *Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, 1-61 Leninskie Gory, Moscow119234, Russian Federation*

[2] *Center for Strategic Studies, Institute of Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University 1-46 Leninskie Gory, Moscow119234, Russian Federation*

✉ *Chkhotua@inbox.ru*

Abstract. Global, regional, industrial and consumer trends have a determinative effect on creating tourist products and informing the target audience correctly about the basic values and offers. Due to this fact there is a growing significance of communicational strategy which leads to more effective positioning of tourist locations and building long-term relationship with consumers by means of creating brands of strategic leaders of the tourist industry. The aim is to determine the role of communicational strategy in achieving strategic objectives of the tourist industry. As a result, the study solves the following tasks: the authors study theoretical basis of developing communicational strategy, discover strategic interrelations between such categories as reputation, image and destination brand, analyze the influence of global strategic trends on the system of strategic communication, systematize the regional experience of introducing tourist marketing of the area and branding, conduct strategic analysis of strategic communication systems on the example of the key players of the tourist industry. The study is based on the general theory of strategy and strategizing methodology developed by Center for Strategic Studies of Institute of Complex Systems Mathematical Research, Lomonosov Moscow State University under the scientific guidance of Professor V.L. Kvint. The authors applied such methods as analysis and synthesis, comparison, systematization and generalization. The results of the study are as follows: the authors have developed a conceptual model of creating a unique commercial product in tourism which is based on the value approach. Since communicational strategy play a determinative role in achieving the objectives of a tourist destination and creating long-tern consumers' associations development and realization of brand strategizing should be integrated with the strategic communication system of a tourist destination to achieve economic effectiveness.

Keywords: tourist industry, communication strategy, competitive advantages, values, tourist brand, territorial marketing, destination

For citation: Chkhotua I.Z., Khvorostyanaya A.S. Strategic priorities of developing a communication strategy for a tourist brand. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(2):172–183. (In Russ.). https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-2-172-183

制定旅游品牌传播战略的优先事项

I.Z. 乔图阿[1]✉, A.S. 赫沃罗斯佳娜娅[1,2]

[1] 莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院
119234，莫斯科，列宁山1号，61栋，

[2] 莫斯科罗蒙诺索夫国立大学复杂系统数学研究所战略研究中心
119234，莫斯科，列宁山1号，46栋

✉ *Chkhotua@inbox.ru*

摘要：全球、区域、行业和消费者趋势对旅游产品的形成以及向目标受众正确宣传核心价值和产品具有决定性影响。因此，传播战略的重要性日益提高，它能够更有效地定位旅游目的地并与消费者建立长期关系，从而塑造旅游业战略领导者的品牌。目的是确定传播战略在实现旅游业战略目标方面的作用。研究解决了以下问题：探讨了制定传播战略的理论基础；确定类别之间的战略关系，例如声誉、形象和目的地品牌；分析了全球战略趋势对战略传播系统的影响；将实施旅游区域营销和品牌推广方面的地区经验系统化；以国家旅游业领导者为例，对战略传播系统进行了战略分析。该研究基于莫斯科罗蒙诺索夫国立大学复杂系统数学研究所战略研究中心和莫斯科罗蒙诺索夫国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系开发的一般战略理论和战

略规划方法论，并在弗拉基米尔·昆特院士的指导下完成。采用分析与综合、比较、系统化和概括等方法。在这项研究的基础上，获得了以下结果：开发了一个基于价值方法在旅游业创造独特商业产品的概念模型。由于传播战略在实现旅游目的地战略目标以及建立与消费者之间的长期联系方面起着决定性作用，因此，为了实现经济效益，品牌战略的制定和实施应与旅游目的地战略传播系统相结合。

关键词：传播战略、竞争优势、价值、旅游品牌、区域营销、目的地

Введение

Туризм как межотраслевой комплекс, выполняющий важнейшую социально-экономическую роль, обладающий колоссальным мультипликативным эффектом, на сегодняшний день общепризнан мировым сообществом в качестве стратегически значимой отрасли экономики. Мировые туристские державы давно скорректировали свою экономическую политику в сторону диверсификации экономики и нахождения баланса между потреблением природных ресурсов и устойчивым развитием региона, а также увеличением доли экспорта несырьевых неэнергетических ресурсов в общим объеме экспорта страны. Разработаны документы стратегического уровня, способствующие системному поступательному развитию туризма, повышению инвестиционной привлекательности и прозрачности туристского рынка.

Помимо инфраструктурных реформ отрасли необходима разработка маркетинговой и коммуникационной стратегии туризма, т.к. превалирующий до недавнего времени выездной характер туристских потоков в России не позволял в должной мере оценить стратегические возможности страны, региона в развитии туризма, не представлялись стратегически важными меры по продвижению имиджа и туристского бренда региона, построению коммуникационной стратегии для повышения аттрактивности дестинации. Неоднократно в своих выступлениях необходимость разработки коммуникационной стратегии для развития туризма подчеркивает и руководитель Ростуризма З. Донгузова. В современных кризисных условиях целесообразно оперативно производить корректировку существующих стратегий развития туристских дестинаций и инструментов донесения информации до конечного потребителя [1].

Теоретические основы разработки коммуникационной стратегии: сущность и принципы построения

Глобализация, затронувшая все сферы жизни общества, привела также и к глобализации самих коммуникационных процессов, предполагающих широкий охват целевой аудитории и практически нерегулируемость коммуникационных потоков. В данных условиях территории находятся в постоянной конкурентной борьбе за инвестиционные потоки и высокопрофессиональные трудовые ресурсы. Успешный территориальный стратегический брендинг может стать конкурентным преимуществом для повышения конкурентоспособности государств, регионов, городов, областей на национальном и международном туристическом рынке. Появление бренда является следствием идеи идентификации конкретного продукта [2, 3]. Бренд может восприниматься как отличительная черта объекта стратегирования, которая заставит аудиторию выбрать именно его [4–6]. Бренд может быть мегабрендом, международным брендом, национальным и местным брендом в зависимости от разработки стратегии определенного уровня. От уровня его развития зависит также специфика его элементов – имени, визуальных, словесных и звуковых символов [7, 8]. Стратегический брендинг в туризме помогает потребителям ориентироваться в огромном потоке информации, открывать для себя продукты и услуги туристических компаний [1, 9, 10], которые сформировали их предпочтения. Компаниям предоставляется стратегическая возможность запускать новые продукты или услуги с меньшими затратами и, таким образом, увеличивать показатели выручки [11]. Стратегический бренд территории – это особая ментальная карта, составленная исходя из конкурентных преимуществ и стратегических возможностей дестинации.

Для определения понятия коммуникационная стратегия прежде всего необходимо остановиться на определении сущности самой стратегии. Согласно иностранному члену РАН, заслуженному работнику высшей школы В.Л. Квинту стратегия – это «результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знания и интуиции» [12] и «путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного» [13]. Тогда коммуникационная стратегия субъекта (страны, региона, города, предприятия и т.д.) есть базирующаяся на общей стратегии комплексная долгосрочная, сба-

лансированная по фактору времени и ресурсам программа достижения стратегических целей через комплекс информационно-коммуникационных воздействий на внешнюю и внутреннюю среды субъекта [14]. Сущность коммуникационной стратегии заключается в реализации стратегической цели, сформулированной на основе анализа ценностей, интересов, приоритетов и конкурентных преимуществ объекта стратегирования. Задача коммуникационной стратегии – донести систему ценностей субъекта до целевой аудитории и воздействовать на нее. При разработке стратегии развития туризма необходимо после анализа конкурентных преимуществ территории (в том числе, ресурсной обеспеченности и рекреационной емкости) сконцентрировать усилия на работе с целевыми рынками и предложить направляющим рынкам так называемый «сервис со спецификой», то есть коммерческий продукт с учетом особых запросов конечного потребителя (C*hina* и *Halal Friendly*)[1].

Согласно ведущему американскому специалисту в сфере коммуникаций Монро Эвина Цена, на сегодняшний день очевидными глобальными трендами выступают: «всеобщее распространение цифровых технологий, дающих возможность любому субъекту коммуникаций получить доступ к каждому конечному потребителю» [15], и одновременно «совершенствование методов и инструментов воздействия на общественное мнение, усиление влияния государств на формирование информационной среды» [15–20].

В качестве основных характеристик коммуникационной стратегии можно выделить следующие:

– коммуникационная стратегия базируется на миссии, видении, ценностях и интересах объекта стратегирования и направлена на реализацию его стратегических целей;

– имеет длительный горизонт планирования и рассчитана на отложенный эффект (экономический, общественный, социальный и др.);

– реализация данной стратегии связана с использованием определенного инструментария информационно-коммуникационных ресурсов;

– координирует маркетинговую, креативную и медиа стратегию субъекта; сначала разрабатывается маркетинговая, далее – креативная, а после – медиа стратегия субъекта [14];

– направлена на выстраивание долгосрочных отношений с целевой аудиторией, определенной на этапе отбора и сегментирования рынка туристского продукта. Коммуникационная стратегия может быть разработана как для страны в целом, так и для региона, города, предприятия, отдельного бренда, проекта и человека (персональный или личный бренд). Она «объединяет концепцию построения внешних (с клиентами, партнерами, конкурентами) и внутренних (персонал, руководство) коммуникаций сложно организованного социального субъекта» [13, 14] и призвана реализовать стратегические выигрыши в ключевой сфере деятельности субъекта – захват новых рынков сбыта, предложение уникального турпродукта и т.д.

Специфические особенности коммуникационной стратегии в сфере туризма обусловлены спецификой самого туристического продукта, где стратегически определяющим фактором являются непостоянство качества и отсутствие материально-вещественной формы туристической услуги. *При этом система оценки категории качества в туризме сложна и должна опираться как на количественные, так и на качественные показатели.* Качество услуги характеризуется определенными соответствиями, формирующими так называемую «интервальную модель» [1, 19]. Возникновение интервала между потребительскими ожиданиями и производственными характеристиками услуги, а также потребительскими характеристиками поставляемого на рынок турпродукта есть результат неправильно выстроенной коммуникационной политики с целевыми группами, не следования принципам клиент-ориентированного подхода в туризме (*custom-tailored service*).

Можно выделить следующие особенности коммуникационной стратегии в туризме (**табл. 1**).

Коммуникационная стратегия основывается на определенной коммуникационной модели [14], и в настоящее время на смену монологическим моделям коммуникации (модель Уэстли – Маклина), когда коммуникация представляет собой односторонний процесс передачи ключевых сообщений, смыслов от одного человека к другому, приходят диалоговые модели, когда передача сообщения от отправителя к получателю расценивается как сложный процесс интерпретации передаваемой информации и наполнения ее новыми смыслами самим получателем исходя из его жизненного опыта, уровня образования, ценностных ориентиров, места постоянного пребывания и т.д. [10, 23–25]. При этом смысловое наполнение сообщения может кардинально разниться с теми смыслами, которые изначально вложил в него отправитель.

[1] https://hotel.report/management/ildar-musin-china-friendly-ihalal-friendly-dopolnitelnye-vozmozhnosti-dlya-otelya

Таблица 1 / Table 1

Особенности коммуникационной стратегии в туризме

Features of the communication strategy in tourism

Особенность	Описание
Согласование действий акторов туристической отрасли	Единые маркетинговые подходы и согласованные действия (единая многоуровневая маркетинговая стратегия) позволяют формировать долгосрочную кооперацию для успешной реализации коммуникационной стратегии
Дифференциация туристских продуктов	Комплексность туристической услуги, ее сезонный характер, а также дифференциация самого потребителя в зависимости от уровня материального благосостояния, ценностных ориентиров и мотивационных установок будут способствовать дифференциации турпродукта и разработке уникальной системы стратегических коммуникаций под него. В виду того, что туристский рынок представлен в большей степени средними и малыми предприятиями (СМП), для которых вопрос рационального управления трудовыми и финансовыми ресурсами принципиален в целях обеспечения их устойчивости, то именно реализация концепции целевых рынков позволит сфокусировать все ресурсы на приоритетных направлениях
Кастомизация туризма	Потребитель формирует индивидуальный запрос на турпродукт в соответствии с отраслевыми и потребительскими тенденциями, соответственно, трансформируется стратегия маркетинга в индивидуальные каналы стратегической коммуникации
Постоянный анализ структуры существующего спроса	Цель мониторинга спроса – определение тенденций и выявление стратегических возможностей управления турпотоками в дестинацию в долгосрочной перспективе

Источник: составлено авторами на основе [1, 21, 22]

Имидж, репутация и бренд туристской территории

Позитивный имидж и узнаваемый бренд территории выступают ее важнейшим конкурентным преимуществом и стратегическим ресурсом. Они позволяют повысить качество жизни населения, инвестиционную привлекательность территории, расширить рынки сбыта продукции локальных производителей, снизить уровень безработицы, привлечь высококвалифицированные трудовые ресурсы и, в конечном итоге, обеспечить рост туристской привлекательности дестинации.

Стратегический территориальный бренд представляет собой индивидуальный комплекс характеристик территории, связанных с ее аттракциями, обеспечивающими стабильный турпоток и высокую потребительскую ценность территории. Он формируется на базе позитивного имиджа территории и является высшим проявлением потребительских предпочтений [21, 22]. При этом бренд территории не эквивалентен совокупности коммерческих и некоммерческих брендов, разработанных в ее пределах. В общем виде бренд территории как системное явление включает в себя:

– уникальный образ дестинации, базирующийся на природном, культурно-историческом, производственном и других потенциалах территории;

– обещание качественного удовлетворения запросов туриста дестинации, получения уникального туристского опыта;

– высокая ценность территории для туриста, формируемая через позитивные ассоциации, предыдущий туристский опыт;

– бренд-нематериальный актив для экономики региона, города, повышающий конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность.

Следует отметить взаимосвязь имиджа, репутации и бренда территории: формирование бренда осуществляется на основе положительного имиджа и репутации территории, кроме того, сложившийся бренд облегчает процесс формирования и продвижения имиджа и репутации территории [22].

Большое значение при построении коммуникационной стратегии субъекта имеет иерархия бренда. В туризме может более 5 уровней бренда дестинации: туристский бренд страны, бренд регионов, локальные бренды, бренды отдельных предприятий и т.д. Это связано с иерархической структурой дестинации, когда она может являться частью более глобальной с точки зрения географического охвата дестинации и, в то же время, включать в себя более мелкие дестинации.

Стратегический брендинг как процесс формирования и управления брендом есть поиск и отображение посредством различных коммуникационных технологий исключительности туристической дестинации, является действенным способом ее идентификации и реализации ее конкурентных преимуществ на туристском рынке.

Для разработки и реализации успешного бренда требуется качественно наладить работу всех бизнес-процессов по созданию турпродукта. На **рисунке** представлена общая концептуализация процесса создания уникального коммерческого продукта в сфере туризма на основании ценностного подхода.

Большое внимание следует уделить изучению потребительских предпочтений туриста, для чего используется исследовательский маркетинговый инструментарий – работа с фокус-группами, этно- и социографические исследования, опросы и прочее. Такие инструменты позволяют получить качественный портрет клиента для долгосрочной работы над стратегическим позиционированием. В связи с изменением потребительских предпочтений, влиянием отраслевых, региональных, глобальных тенденций необходимо регулярно проводить исследования и актуализировать знание потребностей, триггеров и барьеров ключевых сегментов аудитории.

Влияние глобальных стратегических тенденций на систему стратегических коммуникаций

Цифровые технологии привели к кардинальной перестройке всей экосистемы туризма, изменив бизнес-модель и схему взаимодействия игроков туррынка, расширив линейку турпродуктов, поставив в безусловный приоритет клиентский опыт и, как следствие, предложив поставщикам туристических услуг новые инструменты стратегических коммуникаций. Рост цифровых платформ увеличил разнообразие турпродуктов.

Одна из самых больших тенденций, которая возникает в результате цифровой революции в отрасли, – это персонализация. В эпоху экономики впечатлений турист ищет релевантный его ценностям индивидуальный опыт. Персонализация туруслуг и сервисов должна быть на всех этапах: от этапа принятия решений о поездке до приезда потребителя в дестинацию. Персонализация может происходить по всем каналам стратегических коммуникаций: от специализированных приложений, рекламных кампаний по электронной почте до специализированных порталов и социальных сетей. Бесценный опыт от турпоездки и персонализация клиентского опыта – вот важнейшие тренды, лежащие в основе формирования лояльности и достижения возвратности туриста.

Осознанное потребление, экология, защита окружающей среды стали важными факторами планирования поездки. Молодое поколение «миллениалов» и «скринейджеров» полностью соответствует данным тенденциям, поэтому предприятия индустрии туризма должны выстроить бизнес-модель на принципах «зеленой»

Рисунок. Концептуальная модель процесса создания уникального коммерческого продукта в сфере туризма (ценностный подход)

Источник: составлено авторами на основе [1]

Figure. A conceptual model of the process of creating a unique commercial product in the field of tourism (value approach)

Source: compiled by the authors based on Ref. [1]

экономики, выводя на рынок экологически ориентированные турпродукты, что положительно отражается на их деловой репутации. Так, горный курорт Роза Хутор разработал программу устойчивого развития[2], а курорт Красная Поляна – стратегию[3]. Все документы выложены на порталах и представлены в открытом доступе.

Региональный опыт внедрения туристского брендинга территории

Историко-культурный, туристско-рекреационный потенциал некоторых регионов России создал предпосылки для развития туризма на данных территориях с применением инструментария территориального брендинга. При этом в качестве стратегической цели ставилась диверсификация экономики и рост качества жизни населения регионов через повышение туристкой привлекательности дестинации, формирование положительного имиджа региона и привлекательного бренда территории. Для государства туризм выступает фактором сглаживания диспропорций территориального развития, активизации экономического роста и диверсификации региональных экономик, выполняет важнейшую функцию содействия занятости и обладает колоссальным мультипликативным эффектом [16].

Рассмотрим основные региональные бренды территорий Российской Федерации (**табл. 2**).

Отдельно следует проиллюстрировать на примере Ярославской области стратегический брендинг данной территории.

1. Разработана стратегическая платформа бренда. Определены ключевые ценности бренда: нацеленность на достижение стратегических целей, устойчивое развитие, бережное отношение к культурно-историческому наследию, дружелюбие и открытость, эстетика. Главный слоган бренда – «Ярославия – среднерусская Гардарика». (Гардарика – цивилизация, обладающая уникальным культурным кодом, в основе которого лежит городская культура, которую по праву можно расценивать как национальное достояние.) Ярославская область – конгломерат 12 древнерусских городов: Гаврилов-Ям, Данилов, Любим, Мышкин, Переславль-Залесский, Пошехонье, Ростов Великий, Рыбинск, Тутаев, Углич, Ярославль и Молога. Все города уникальны архитектурой, колоритом, атмосферой и местным населением. Они, образуя конгломерат, имеющий длительный исторический опыт существования, гармонично развиваются в пределах территории региона и образуют единую городскую культуру, являющуюся самой большой ценностью и конкурентным преимуществом Ярославской области.

2. Определено стратегическое позиционирование бренда: внутренний и зарубежный рынки. «Перед региональным туристским рынком стоит амбициозная задача за 8 лет войти в пятерку крупнейших туристских центров страны и принимать 8 млн туристов в год» [23, 24]. Разработан слоган для позиционирования бренда на внутреннем туристском рынке – «Ярославия – украшение России». Красота первозданной природы, уникальная древнерусская архитектура, традиции и народное творчество Древней Руси – все это делает Ярославию настоящей жемчужиной России. Истинной ценностью Ярославии являются люди, проживающие в 12 древнерусских городах и сохранившие в себе часть уникальной культуры того времени.

3. Разработана система визуальной идентификации бренда: логотип в виде улыбающегося гостеприимного солнца с 12 лучами. Лучи – это здания и элементы городской среды. Цветовая колористика логотипа – темно-синий, бирюзовый, зеленый, желтый (оттенки, ассоциирующиеся с природой, экологией, благоприятной окружающей средой, ресурсной обеспеченностью территории). Солнце (Ярило) освещает древнерусский город. Разработан трансформируемый вариант логотипа под различные события и виды туризма.

Свои программы и стратегии развития туризма реализуют Оренбургская, Рязанская, Ленинградская, Свердловская, Воронежская и другие регионы России. Следует подчеркнуть, что поддержка территориальных брендов – стратегическая задача государства, т. к. именно из них складывается стратегический образ и бренд целой страны. Формирование бережного, ценностно иного отношения населения к территории, на которой оно проживает, возможно только при наличии эффективно работающих инструментов стратегических коммуникаций между местным населением, правительством и бизнесом.

В завершении исследования, посвященного анализу региональных туристских брендов и построению стратегических коммуникаций с целевыми группами потребителей, необходимо обратиться к Национальному рейтингу туристских брендов, составленному центром информацион-

[2] Программа устойчивого развития. Роза Хутор. URL: https://rosakhutor.com/about/info/ustoychivoe-razvitie/ (дата обращения: 20.06.21).

[3] Стратегия устойчивого развития. Красная Поляна. URL:https://krasnayapolyanaresort.ru/sustainability (дата обращения: 20.06.21).

ных коммуникаций «Рейтинг» и авторитетным журналом «Отдых в России» в рамках проекта «Национальный рейтинг» в 2018 г.

В рамках социологического опроса руководителей региональных органов власти в сфере туризма и коммерческих организаций предлагались различные критерии оценки региональных брендов (узнаваемость и туристская привлекательность бренда, наличие/отсутствие лояльности к нему, финансовые параметры оценки – расходы на создание, продвижение бренда, доходность самого бренда, медиа активность владельца бренда). В итоговую таблицу рейтинга вошли 63 бренда в 22 номинациях с совокупной годовой выручкой

Таблица 2 / Table 2

Основные региональные бренды территорий

The main regional brands of the territories

Территория	Документ	Приоритетные направления туризма	Бренд дестинации
Ставропольский край	«Стратегия развития туризма в Ставропольском крае до 2030 года»[1]	– лечебно-оздоровительный; – культурно-познавательный; – деловой; – паломнический; – спортивный; – событийный; – сельский; – детский	Казачество; «Туристское Ставрополье»
Вологодская область	«Стратегия развития сферы туризма в Вологодской области до 2020 года»[2]	– культурно-познавательный; – водный (речной); – деловой; – экологический; – деревенский; – приключенческий; – событийный	«Великий Устюг – родина Деда Мороза»; «Вологда – кружевная столица России»; «Белозерск – былинный город Руси»; «Липин Бор – царство Золотой рыбки»
Калининградская область	Целевая государственная программа «Туризм» (2014–2024 гг.)[3]	– культурно-познавательный; – деловой; – приключенческий; – событийный; – экологический	Остров Канта; Музей Мирового океана; Кенингсбергский замок; Куршская коса; Музей янтаря; Бастион Грольман
Ярославская область	«8×5×8» – Стратегия развития туризма в Ярославской области до 2025 г.[4]	– исторический; – культурно-познавательный; – приключенческий; – событийный	«Ярославия – украшение России»
Новгородская область	«О стратегии социально- экономического развития Новгородской области до 2030 г.»[5,6]	– культурно-познавательный – событийный – паломнический	«Старорусский»; «Русь Новгородская»; «Великий Новгород – Родина России»

Источник: составлено авторами на основе [1–5, 18]

[1] Стратегия развития туризма в Ставропольском крае до 2030 года. Утверждена приказом министерства культуры Ставропольского края от 31 декабря 2015 г. № 718. URL: https://docs.cntd.ru/document/438887462 (дата обращения: 23.03.21).

[2] Постановление Правительства Вологодской области от 11 августа 2011 г. № 1547 «Стратегия развития сферы туризма в Вологодской области до 2020 года». URL: http://library.vscc.ac.ru/Files/books/ 12997390851642V.PDF

[3] Государственная программа Калининградской области «Туризм». Постановление Правительства Калининградской области от 24 декабря 2013 г. № 993. URL: https://docs.cntd.ru/document/460291636

[4] Разработан бренд Ярославской области. URL: https://tourism.gov.ru/contents/turism_v_rossii/regions/tsentralnyy-fo/yaroslavskaya-oblast/razrabotan-brend-yaroslavskoy-oblasti/ (дата обращения: 23.03.21)

[5] Закон «О стратегии социально-экономического развития Новгородской области до 2030 года». Принят Постановлением Новгородской областной Думы от 27 июня 2012 г. № 224-5ОД. URL: https://www.novreg.ru/economy/strategy2030/ZakNON100oz_Strategiya.pdf

[6] Новгородская область первая в России приняла закон о региональных брендах. URL: https://tass.ru/ekonomika/5932254

около 5,5 млрд руб.[4] Наиболее известными региональными брендами по итогам рейтинга признаны бренды Тульской области (Тульский музей оружия и Куликово поле). Замыкает первую десятку – Ярославская область (бренд «Вятское») и Республика Крым (бренд «Массандра»).

Примечательна региональная статистика брендов, вошедших в рейтинг, что в очередной раз подчеркивает отсутствие четкого понимания у региональных властей и местных туристских администраций необходимости разработки и продвижения (в т.ч. построения коммуникационной стратегии) сильного регионального бренда, с которым у потребителя туруслуги будет ассоциироваться сама дестинация. Так, Костромская, Красноярская, Липецкая, Новгородская, Оренбургская, Пензенская и Ульяновская, Иркутская области, Республики Карелия и Крым представлены в рейтинге только одним брендом, тогда как культурно-исторические, природно-рекреационные ресурсы вышеназванных регионов характеризуются значительным потенциалом и являются базой для формирования уникального ценностного предложения на рынке туруслуг.

Стратегический анализ систем стратегических коммуникаций на примере национальных лидеров туристической отрасли

Экономический эффект от развитого бренда и построенной долгосрочной коммуникации с потребителем состоит в монетизации услуг и сервисов туристической дестинации. В рамках статьи проведен анализ лидеров въездного туризма в России и их системы стратегических коммуникаций (**табл. 3**).

Анализируя табл. 3, можно предположить, что каждый курорт для построения долгосрочных отношений с целевой аудиторией использует почти все инструменты стратегических коммуникаций, преследуя цель – повышение лояльности и узнаваемости бренда.

Механизмы, подходы и инструменты формирования клиентского пути глубоко индивидуальны для каждого объекта стратегирования. Универсальный набор инструментов стратегических коммуникаций не всегда может быть эффективен. Необходимо отметить лучшие практики в области разработки, реализации и мониторинга бренд-стратегирования. Так, горный курорт «Красная Поляна» для работы с более молодой аудиторией выбирает релевантные каналы стратегических коммуникаций. Например, размещение паблик-арта художника-каллиграфиста современности Покраса Лампаса[5], проведение бесплатного уличного концерта певца Feduk[6] или StandUp Show ТНТ[7].

Таблица 3 / Table 3

Сравнительная характеристика систем стратегических коммуникаций курортов России

Comparative characteristics of the strategic communication systems of Russian resorts

Название инструмента	Горный курорт «Роза Хутор»	Горный курорт «Красная Поляна»	Горнолыжный курорт «Шерегеш»
Внешние медиа			
ATL (Above the line)	x	x	x
BTL (Below the line)	x	x	x
WEB (Website)	x	x	x
PR (Public Relations)	x	x	x
GR (Government Relations)	x	x	x
Территориальные медиа			
Инфоцентр	x	x	x
Indoor	x	x	x
Outdoor	x	x	x
Mobile	x	x	x
ТВ-канал	x		
Сувенирная продукция	x	x	x
Сайт b2c			
Продуктовый сайт	x	x	x
Агрегатор	x	x	x
SMM (Social media marketing)	x	x	x
Блогинг	x	x	x
Вебинары	x	x	x
E-mail маркетинг	x	x	

Источник: составлено авторами на основе официальных сайтов курортов – https://go.rosakhutor.com/; https://krasnayapolyanaresort.ru/

Рассмотрим стратегический маркетинговый инструментарий, направленный на развитие международных потоков иностранных гостей на горный курорт «Роза Хутор». Помимо перевода информационных материалов курорта (бумажные карты, навигация) на иностранные языки, создания переводной страницы интернет-сайта, ответственный Департамент прицельно работает с целевыми рынками. Например, для австрийских гостей предложено неформальное мероприятие по обмену опытом и развитию партнерств –

[4] Национальный рейтинг туристских брендов-2018. URL: http://russia-rating.ru/info/14484.html (дата обращения: 23.03.21).

[5] Покрас Лампас. URL: https://krasnayapolyanaresort.ru/pokras_lampas (дата обращения: 10.04.21).

[6] Федук. URL: https://happyhourcamp.com/feduk (дата обращения: 10.04.21).

[7] SUShow. URL: https://krasnayapolyanaresort.ru/standup_show_tnt. (дата обращения: 10.04.21).

ставший уже традиционным Австрийский горнолыжный бизнес-уикенд, на котором было зарегистрировано более 60 гостей из Альпийской республики[8]. Также был разработан специальный формат мероприятий для Международного клуба журналистов-лыжников SCIJ[9], туристов из Израиля SKI Deal Week[10] и т.д. Для китайских гостей зарегистрирован официальный аккаунт в социальной сети WeChat и разработано миниприложение.

Стратегический альянс известных брендов в виде стратегических партнерств является эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций, позволяющим увеличивать охват аудитории. Например, у курорта заключены такие стратегические партнерства с Китцбюэлем (Австрия) и Шымбулаком (Казахстаном). «Обладатели сезонных и годовых скипассов «Роза Хутор» смогут кататься на австрийском горнолыжном курорте Китцбюэль со скидкой 50 %, а держатели сезонных скипассов Китцбюэля смогут получить аналогичную скидку на курорте «Роза Хутор»[11].

Горный курорт «Роза Хутор» с 2013 г. является победителем в номинации лучший курорт в России международной премии World Ski Awards – это единственная глобальная инициатива по признанию, вознаграждению и чествованию выдающихся достижений в области лыжного туризма[12]. Такие выдающиеся результаты подтверждают качественную работу корпоративного стратегического лидера курорта, ответственного за международное развитие дестинации.

Заключение

В современном мире туризм выполняет важнейшую социальную и экономическую роль в поступательном развитии дестинации. Колоссальный природно-рекреационный и культурно-исторический потенциал России высоко оценен международным сообществом, о чем свидетельствуют результаты Отчета о конкурентоспособности сектора туризма и путешествий, представленного на Всемирном экономическом форуме[13]. Огромная территория страны вкупе с диспропорциями территориального развития повышает стратегическую значимость территориального брендинга и разработки коммуникационной стратегии как действенных инструментов развития территории, ее правильного позиционирования в сознании целевых групп потребителей. На сегодняшний день вопросам развития малых городов России с их уникальным колоритом и традициями уделяется преференциальное значение. В данном контексте именно правильная «упаковка» исторического, культурного и рекреационного потенциала данных территорий в виде уникального турпродукта, несущего культурный код дестинации, и построение коммуникационной стратегии позволят закрепить за регионом, городом статус уникальной туристской аттракции, подчеркнут исключительность данной территории на туристской карте России. Создание стратегического территориального бренда связано с формированием уникального коммуникационного сообщения в рамках коммуникационной стратегии. В процессе стратегических коммуникаций происходит пересечение так называемых «полей опыта» и «экранов восприятий» коммуницирующих сторон [17, 21]. Правильное восприятие коммуникаций обеими сторонами коммуникационного процесса называется «взаимным осмыслением», достижение которого говорит о достижении стратегической цели коммуникационной стратегии.

Таким образом, коммуникационная стратегия субъекта – комплексная долгосрочная сбалансированная по фактору времени и ресурсам программа достижения стратегических целей субъекта с применением всей совокупности информационно-коммуникационных технологий для формирования, привлечения и удержания целевой аудитории. В основе ее построения лежит стратегическая цель дестинации, сформулированная на основе анализа ценностей, интересов, приоритетов и конкурентных преимуществ объекта стратегирования. Ключевая задача коммуникационной стратегии – донести систему ценностей субъекта до целевой аудитории и воздействовать на нее, используя специальные инструменты.

[8] Австрийский горнолыжный бизнес-уикенд состоялся на Роза Хутор. URL: https://rosakhutor.com/about/press-center/iii-avstriyskiy-gornolyzhnyy-biznes-uikend-sostoyalsya-na-rosa-khutor/ (дата обращения: 10.04.21).

[9] Журналисты-лыжники из разных стран мира встретятся на «Роза Хутор». URL: https://rosakhutor.com/about/press-center/zhurnalisty-lyzhniki-iz-raznykh-stran-mira-vstretyatsya-na-roza-khutor/(дата обращения: 10.04.21).

[10] С середины января курорт Роза Хутор и израильская компания Ski Deal запустили зимнюю программу с прямым перелетом из Тель-Авива. URL: https://ok.ru/rosakhutor/topic/69316851239930 (дата обращения: 10.04.21).

[11] Курорты «Роза Хутор» и Китцбюэль (Австрия) договорились о сотрудничестве. URL: https://rosakhutor.com/about/press-center/kurorty-roza-hutor-i-kitcbyuel-avstriya-dogovorilis-o-sotrudnichestve/ (дата обращения: 10.04.21).

[12] WSA. URL: https://worldskiawards.com (дата обращения: 10.04.21).

[13] Weforum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf (дата обращения: 10.04.21).

Список литературы

1. Чхотуа И.З., Хворостяная А.С., Садовничая А.В. и др. Стратегирование отрасли туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе. Кемерово: КемГУ; 2021. 371 с.

2. Хворостяная А.С. Разработка, реализация и эффективность стратегии развития предприятия легкой промышленности (индустрии моды). М.: Знание-М; 2019. 202 с.

3. Naydenov K. Theoretical Basis of Tourism Branding. *Knowledge International Journal.* 2019;30(6):1761–1766. https://doi.org/10.35120/kij30061761N

4. Chen H.-L., Mathews S. Experiential Brand Deployment: Improving Tourism Brand Evaluations. *Journal of Hospitality & Tourism Research.* 2014;41(5):539–559. https://doi.org/10.1177/1096348014550866

5. Ibragimov N. Methods of determination of tourism brand competitiveness. *Journal of Management Value and Ethics.* 2021;11(1):83–89.

6. Isdarmanto S., Susanto D.R., Kiswantoro A. Tourism Branding: A Strategy of Regional Tourism Sustainability Post COVID-19 in Yogyakarta. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. International Symposium of Geoscience, Oil & Gas Engineering, Sustainable and Environmental Technology.* Yogyakarta, Indonesia. 2020;704. https://doi.org/10.1088/1755-1315/704/1/012003

7. Nedelea A. Promoting Bucovina's Tourism Brand. Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications; 2017. 18 p. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1793-1.ch074

8. Timoshenko D.S. Tourism branding of the Russian Arctic destinations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 2021;625:012020. https://doi.org/10.1088/1755-1315/625/1/012020

9. Чхотуа И.З. Особенности функционирования предприятий индустрии туризма и уникальность туристского продукта. *Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала.* 2015;13:266–271.

10. Park J.-B. The Development of Tourism Brand Using Tourism Resources Focused from Wonju City. Korea Institute of Design Research Society. *Design Research*. 2020;(5):92–106. https://doi.org/10.46248/kidrs.2020.4.92

11. Квинт В.Л. Концепция стратегирования. СПб.: СЗИУ РАНХиГС; 2019;1. 132 с.

12. Квинт В.Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир; 2018. 160 с.

13. Гавра Д.П. Категория стратегической коммуникации: современное состояние и базовые характеристики. *Век информации*. 2015;(3):229–233.

14. Price M.E. Free Expression, Globalism and New Strategic Communication. New York: Cambridge University Press; 2015. 286 p.

15. Богданов С.В. Стратегические коммуникации: концептуальные подходы и модели для государственного управления. *Государственное управление. Электронный вестник.* 2017;(61):132–152.

16. Чхотуа И.З. Совершенствование управленческого учета на предприятиях индустрии туризма: Дис. … канд. экон. наук. СПб.: СПбГЭУ; 2015. 146 с.

17. Захарова А.В. Применение коммуникационной стратегии как средства национальной адаптации бренда. Международный научно-исследовательский журнал. 2017;(5(59)):94–99. https://doi.org/10.23670/IRJ.2017.59.026

18. Луговая О.А. Туристический маркетинг территорий: от эффективных зарубежных примеров к актуальной модели российского региона. *Практический маркетинг.* 2015;(4(218)):28–40.

19. Гавра Д.П. Понятие и характеристики коммуникационной стратегии. *Российская школа связей с общественностью.* 2019;(15):65–78.

20. Corman S.R., Trethewey A., Goodall B. A 21st Century Model for Communication in the Global War of Ideas. From Simplistic Influence to Pragmatic Complexity. Consortium for Strategic Communication, Arizona State University. Report #0701. 2007. URL: https://csc.asu.edu/wp-content/uploads/pdf/114.pdf

21. Важенина И. О сущности бренда территории. *Экономика региона*. 2011;(3):18–23.

22. Важенина И.С., Важенин С.Г. Имидж, репутация и бренд территории. *ЭКО*. 2008;3(8):3–16.

23. Соломонова А.Н. «Ярославия»: анализ туристского бренда Ярославской области. *География, экология, туризм: научный поиск студентов и аспирантов. Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции.* Тверь: Тверской государственный университет; 2019:223–226.

24. Всероссийская научная конференция «Ярославский текст в пространстве диалога культур». *Верхневолжский филологический вестник.* 2018;(2):282–289.

25. Schultz D.E., Barnes B.E. Strategic brand communication campaigns. NTC Business Books; 1999. 377 p.

References

1. Chkhotua I.Z., Khvorostyanaya A.S., Sadovnichaya A.V. et al. Strategizing the tourism industry and exhibition and fair activities in Kuzbass. Kemerovo: KemSU; 2021. 371 p. (In Russ.)

2. Khvorostyanaya A.S. Strategy development, implementation and effectiveness of the light industry enterprise (fashion industry). Moscow: Publishing Znanie-M; 2019. 202 p. (In Russ.)

3. Naydenov K. Theoretical Bases of Tourism Branding. *Knowledge International Journal*. 2019;30 (6):1761–1766. https://doi.org/10.35120/kij30061761N

4. Chen H.-L., Mathews S. Experiential Brand Deployment: Improving Tourism Brand Evaluations. *Journal of Hospitality & Tourism Research.* 2014;41(5):539–559. https://doi.org/10.1177/1096348014550866

5. Ibragimov N. Methods of determination of tourism brand competitiveness. *Journal of Management Value and Ethics*. 2021;11(1):83–89.

6. Isdarmanto S, Kiswantoro A. Tourism Branding: A Strategy of Regional Tourism Sustainability Post COVID-19 in Yogyakarta. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.International Symposium of*

Geoscience, Oil & Gas Engineering, Sustainable and Environmental Technology. Yogyakarta, Indonesia. 2020;704. https://doi.org/10.1088/1755-1315/704/1/012003

7. Nedelea A. Promoting Bucovina's Tourism Brand. Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications; 2017. 18 p. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1793-1.ch074

8. Timoshenko D.S. Tourism branding of the Russian Arctic destinations. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.* 2021;625:012020. https://doi.org/10.1088/1755-1315/625/1/012020

9. Chkhotua I.Z. Features of the functioning of enterprises of the tourism industry and the uniqueness of the tourist product. *Aktual'nye problemy truda i razvitiya chelovecheskogo potentsiala*. 2015;13:266–271. (In Russ.)

10. Park J.-B. The Development of Tourism Brand Using Tourism Resources Focused from Wonju City. Korea Institute of Design Research Society. *Design Research*. 2020;(5):92–106. https://doi.org/10.46248/kidrs.2020.4.92

11. Kvint V.L. The concept of strategizing. St. Petersburg: SZIU RANEPA; 2019;1. 132 p. (In Russ.)

12. Kvint V.L. Strategizing: Theory and practice. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Uzbek, Russ. and English)

13. Gavra D.P. Strategic communication category: state of the art and basic characteristics. *Information age.* 2015;(33):229–233. (In Russ.)

14. Price M.E. Free Expression, Globalism and New Strategic Communication. New York: Cambridge University Press; 2015. 286 p.

15. Bogdanov S.V. Strategic communications: conceptual approaches and models for public administration. *Public administration. E-journal.* 2017;61:132–152. (In Russ.)

16. Chkhotua I.Z. Improvement of management accounting at the enterprises of the tourism industry. Summary of Sci (Econ.). St. Petersburg; 2015. 146 p.

17. Zakharova A.V. Application of communication strategy as a means of national adaptation of a brand. *International Research Journal.* 2017;(5(59)):94–99. https://doi.org/10.23670/IRJ.2017.59.026 (In Russ.)

18. Lugovaya O.A. Tourist marketing of territory: from effective foreign examples to actual model of Russian region. *Practical marketing.* 2015;(4(218)):28–40. (In Russ.)

19. Gavra D.P. Strategic communication: modern definition and basic principles. *Russian School of Public Relations.* 2019;(15):65–78. (In Russ.)

20. Corman S.R., Trethewey A., Goodall B. A 21st Century Model for Communication in the Global War of Ideas. From Simplistic Influence to Pragmatic Complexity / Consortium for Strategic Communication. Arizona State University. Report #0701. URL: https://csc.asu.edu/wp-content/uploads/pdf/114.pdf

21. Vazhenina I.S. On the essence of the brand of territory. *Economy of region.* 2011;(3):18–23. (In Russ.)

22. Vazhenina I.S., Vazhenin S.G. Image, reputation and brand of the territory. *ECO.* 2008;3(8):3–16. (In Russ.)

23. Solomonova A.N. "Yaroslavia": the analysis of the tourist brand of Yaroslavl region. *Geography, ekology, tourism: scientific search for students and postgraduates. Materials of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference.* Tver: Tver State University; 2019:223–226. (In Russ.)

24. Russian Scientific Conference "The Yaroslavl Text in Space of the Dialogue of Cultures". *Verkhnevolzhski philological Bulletin.* 2018;(2):282–289. (In Russ.)

25. Schultz Don E., Barnes Beth E. Strategic brand communication campaigns. NTC Business Books; 1999. 377 p.

Информация об авторах

Чхотуа Илона Зурабовна – канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ им. М. В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61, Российская Федерация; e-mail: Chkhotua@inbox.ru

Хворостяная Анна Сергеевна – канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии, МШЭ МГУ имени М. В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 61, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, МГУ имени М. В. Ломоносова, 119234, Москва, Ленинские Горы, д. 1, стр. 46, Российская Федерация; e-mail: Khvorostyanayaas@gmail.com

Information about the authors

Ilona Z. Chkhotua – Ph.D (Econ.), Associated Professor, Economic and Financial Strategy Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economics, 1-61 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russian Federation; e-mail: Chkhotua@inbox.ru

Anna S. Khvorostyanaya – Ph.D (Econ.), Lecturer, Economic and Financial Strategy Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow School of Economic, 1-61 Leninskie Gory, Moscow 119234, Russian Federation; Leading Researcher at the Center for Strategic Studies, Lomonosov Moscow State University, Institute of Mathematical Research of Complex Systems; 1-46 Leninskie Gory, Moscow119234, Russian Federation; e-mail: khvorostyanayaas@gmail.com

Поступила в редакцию **06.05.2021**; поступила после доработки **01.06.2021**; принята к публикации **06.06.2021**

Received **06.05.2021**; Revised **01.06.2021**; Accepted **06.06.2021**