

**Маслиган О.О.**

*к.е.н., доц. кафедри туризму та рекреації  
[sms11111@rambler.ru](mailto:sms11111@rambler.ru)*

**Кампов Н.С.**

*ст. викладач кафедри туризму та рекреації  
[hojsaknad@gmail.com](mailto:hojsaknad@gmail.com)*

*Мукачівський державний університет  
м. Мукачево*

## **ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРІВ СПОРТИВНОГО ТУРИЗМУ ЕЙТАРО НОРО**

Досить цікавим явищем у побудові стратегічних моделей розвитку кластерів спортивного туризму є застосування ідей Ейтаро Норо, які певною мірою відкидають принцип ведення конкурентної боротьби, як війни, метою якої повинна, бути не обов'язкова поразка суперника. Характерним прикладом кластеру користувача такої моделі є Айкі, що знаходиться у м. Токіо [1]. Життєдіяльність цього кластеру забезпечує Фонд Айкікай, як організація популяризації айкідо, створена безпосередньо Кіссьомару Уесібою, яка офіційно визнана урядом Японії в 1940 р. [1]. У даний час, у всьому світі налічується десятки федерацій, в яких стиль айкідо істотно відрізняється. Так, кластер об'єднує додждо Айкідо, виробників традиційної зброї айкідо, спортивного одягу для айкідо, деякі університети м. Токіо та атестаційну раду.

Всі учасники співпрацюють за загальноприйнятою специфікою японського менеджменту, зокрема, орієнтуючись на принципи: пожиттєвого найму; просування за віком (старший за віком отримує більш високу заробітну плату, в порівнянні з молодшим або новачком). Крім того, однією з особливостей менеджменту Айкі є прихильність до групової психології.

При цьому сутність стратегічної моделі Ейтаро Норо, у межах окресленого об'єднання, полягає в тому, щоб спробувати звести нанівець сильні сторони конкурента та використовувати його дії для перемоги над ним.

Разом з тим, мета не знищення конкурента, а завоювання переваг. Ця модель відображає риси самого айкідо (заснована на принципах абсолютної рефлексивності і забезпечення захисту від неспровокованої атаки з боку конкурента) [1].

У моделі не існує поняття власне «атаки», спрямованої на слабкі, вразливі місця противника, що пов'язано із самою філософією окресленого бойового мистецтва. Зокрема, засновник айкідо Моріхей Уесіба вивчав кілька напрямків традиційного дзю-дзюцу, кен-дзюцу, а також мистецтво каліграфії [1].

На основі отриманих знань він сформував свою систему – Айкідо, на протипагу традиційному бу-дзюцу, айкідо це шлях припинення вбивства [1; 2]. Це мистецтво вчить тим же вбивчим технікам бу-дзюцу, але не з метою вбивства, а з метою зупинити ворога, зробити людину сильною, допомагати іншим, об'єднати всіх людей на основі любові [2].

Моріхей Уесіба побудував свою філософію айкідо на принципах гармонії. Використовуючи методику аксіоматизації можна окреслити набір базових положень, на яких ґрунтується модель Уесіба. Базове положення полягає у тому, що агресія супротивника може бути спрямовано проти нього самого. У звичайному бойовому мистецтві – напад – агресія, захист – відповідь на агресію агресією. В Айкідо агресія нівелюється. Окреслена філософія знайшла відображення у розвитку кластеру Айкі. Передбачається, що кінцева мета захисту, в рамках стратегії айкідо, полягає не в знищенні супротивника-конкурента, а в його нейтралізації та набутті можливостей контролювати його дії, а також у власному самовдосконаленні.

Важливо продовжувати перемагати себе самого і йти вперед до нових звершень. У результаті, противник нейтралізований, але йому не завдано серйозної шкоди [2]. При цьому строго дотримується етика відносин, коли відбувається перехід від силової конкуренції до конвергенції (компромісів), координації інтересів і можливостей ринкової роботи з конкурентами. При

цьому досягається велика економія дефіцитних ресурсів, ефективність і результативність дій всіх учасників кластеру.

Ця стратегічна модель спрямована на використання для своєї вигоди не слабостей, а сильних сторін конкурента. Суть її також включає створення фізичного і ментального балансу, рівноваги місії, стратегії та організації і великих можливостей для зростання учасників кластеру [2].

Дана стратегія припускає передбачення дій конкурентів і протистояння неспровокованим атакам. За таких умов кластер Айкі не сприймає ні егоїзму, ні героїзму, відсутні і такі поняття, як невдача і успіх. Існує тільки результат – досвід, завдяки якому учасники кластеру стають краще, ніж раніше.

Одна з форм прояву стратегії Ейтаро Нороє те, що модель трансформована до потреб Айкідо та орієнтується на перехід від конкуренції між іншими стилями айкідо до співпраці за допомогою узгодження інтересів з конкурентами, і укладення з ними відповідних ділових стратегічних альянсів, у т.ч. міжнародних, як довгострокових угод між двома або більшою кількістю самостійних компаній або федерацій з різних держав. Ейтаро Норо вважав, що при традиційній конкуренції обидві компанії не реалізують повністю своїх цілей, оскільки діють паралельно і протистоять один одному. Енергія їх витрачається неефективно: не тільки на вивчення переваг споживачів цільового ринку і розробку оптимальних методів їх задоволення, а й на боротьбу з конкурентами. Як приклад не ефективності традиційної конкурентної стратегії Ейтаро Норо наводить помилкову стратегію «рукопашного бою» кластеру Кьокусінкай під девізом «Розгромимо кластери Шлях Меча». Так, кластер Кекусінкай був створений на протигагу безлічі безконтактних шкіл і самому принципу «карате без контакту». Демонструючи світу міць реального карате, Кекусінкай орієнтувався на аналогічну стратегію конкурентної боротьби. При цьому, Ейтаро Норо відзначав, що: «гравець, який перемагає ворога силою, підкорює його лише наполовину».

Ефективність традиційних агресивних конкурентних стратегій Кекусінкай в сучасний період не висока, оскільки її учасник приділяє надмірну

увагу діям конкурента, і фактично потрапляє у «дилему в'язня», які характерна для всіх гравців, що бажають розширити свій бізнес за рахунок іншої. Кластер Кьокусінкай обирає стратегію по горизонталі, а кластер – Айкі по вертикалі. Дилема полягає в тому, що вибір цим гравцем силової стратегії опору призведе до втрат. Зокрема, за оцінками менеджменту кластеру Айні, вигідніше діяти у відповідності зі стратегією Ейтаро Норо, тобто слід реагувати тільки в разі неспровокованої атаки, тоді прибуток учасників складе 5 млн. дол., а за традиційної силової стратегії \$ 2.

#### Список використаних джерел

1. Serge Mol. Classical Weaponry of Japan: Special Weapons and Tactics of the Martial Arts. – Kodansha International, 2003. – С. 81-87. – 217 с.

2. Ноздрева Р. Стратегия корпоративного айкідо [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://marketopedia.ru/96-strategiya-korporativnogo-ajkido.html>

**УДК 338.48(100)**

**Махлинець А.С.**

*студентка спеціальності «Психологія»*

**Махлинець С.С.**

*Мукачівський державний університет*

*м. Мукачєво*

*[maxsergey@meta.ua](mailto:maxsergey@meta.ua)*

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СЕГМЕНТНОЇ ПОЛЯРИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ПОСЛУГИ**

Кожна туристична територія відрізняється своєю специфічністю та унікальним набором характеристик (природно-ресурсних, кліматичних, культурних, економічних), які формують той її імідж, що приваблює туристів, мотивує їх візит, активізує весь туристсько-рекреаційний комплекс. В зв'язку з цим цікавим є вивчення досвіду Японії, оскільки ключові ідеї розвитку туристичної галузі цієї країни – це створення привабливих DESTINACIY, підвищення задоволення від подорожей Японією іноземними відвідувачами і стимулювання наступних туристичних подорожей. Префектури Окінава є не