DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.78)

УДК 332.122:379.84

Т. П. Дупляк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та рекреації,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ
В. Г. Жученко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та рекреації,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ
Ю. Б. Забалдіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та рекреації,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

Т. Р. Dupliak
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Tourism and
Recreation Department, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv
V. G. Zhuchenko
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Tourism and
Recreation Department, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv
Y. B. Zabaldina
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Tourism and
Recreation Department, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv

STRATEGIC PLANNING METHODOLOGICAL APPROACHES OF TOURISM DESTINATION DEVELOPMENT

У статті визначено, що основними стратегічними пріоритетами розвитку туристичних дестинацій є створення, вдосконалення і підтримка туристичного продукту; розбудова простору туристичної дестинації; розвиток інфраструктури; промоція; підсилення спроможності людських ресурсів й активізація підприємництва; інституалізація туристичного сектору. Розроблено стратегічні та операційні цілі й завдання розвитку туристичних дестинацій у контексті функціонального, територіального та продуктового підходів до стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій.

The article deals with the world and national trends of tourism development in terms of the international tourist arrivals and the international tourism receipt. The economic impact of tourism in Ukraine and in the world is analyzed. The article determines that the main strategic priorities of tourism destinations development are the creation, improvement and support of the tourism product; expansion of the tourism destination; infrastructure development; promotion; enhancement of human resources and entrepreneurship; institutionalization of the tourism sector. Proposed to consider the event portfolio of the destination as an integral part of its tourism product, which is both a specific activity for tourists and a means of tourism marketing. Strategic and operational goals and tasks of tourism destinations development in the context of functional,

territorial and product approaches of tourism destinations strategic development planning are developed. A functional approach is universal for tourism destinations of any level and size, especially in the case of the first attempts to determine the strategy of tourism development. The approach is also appropriate for small local destinations with mono tourism specialization. Under this approach, the strategic objectives are formulated in accordance with the above-mentioned priorities, and the operational - specify them, based on the urgent needs of the tourism destination, determined by methods of strategic analysis. The territorial approach is optimal for tourism regions: large cities, regions, districts, united territorial communities. Its application is appropriate in the presence of obvious disproportions, visible poles of tourism growth within the territories. A product approach should be used in cases where the tourism product of the territory is not differentiated or absent, the image is blurred, and the task of destination is to identify the specific tourism specialization and / or to establish mechanisms of public-private partnership within the framework of a certain product concept. This approach means, first of all, the development of tourism product concepts that are relevant to the destination in terms of market trends.

Ключові слова: туризм; туристична дестинація; стратегічне планування розвитку; стратегічні пріоритети.

Key words: tourism; tourism destination; strategic development planning; strategic priorities.

Постановка проблеми. Туризм на сучасному етапі є одним із найбільш прибуткових і динамічних секторів світової економіки. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) частка туризму у світовому ВВП складає 10 % і кожне 10-те робоче місце у світі припадає на сферу туризму. У 2017 році кількість міжнародних туристських поїздок становила 1,3 млрд., а обсяг надходжень від туризму у світі – 1340 млрд. дол. США. За кількістю туристських прибуттів суттєво виділяється Європа (51 %), а другу позицію у рейтингу (24 %) посідає Азіатсько-Тихоокеанський регіон [1].

Україна має достатній потенціал туристично-рекреаційних ресурсів, проте ступінь його використання є незначним. Кількість іноземних туристів, що відвідали Україну в 2017 році становить 14,23 млн., а обсяг надходжень від туризму – 1,26 млрд. дол. США. Переважна кількість іноземних туристів, прибуває з держав, які мають з нею спільний кордон [2]. За основними економічними показниками у сфері туризму Україна значно відстає від провідних країн світу. За даними Міжнародної організації подорожей і туризму (WTTC) частка туристичної галузі у ВВП країни з урахуванням мультиплікативних ефектів у 2017 році становила 5,7 %. Середньооблікова чисельність працівників підприємств туристичної галузі в Україні становила 228 тис. осіб. [3]. З огляду на вищезазначене тема статті є актуальною для різних країн і особливо для України, оскільки ефективне стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій є одним із вагомих факторів, що визначає результати роботи туристичної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність питань розвитку туризму та туристичних дестинацій підтверджується зростанням кількості наукових публікацій. Питанням стратегії та стратегічного планування діяльності підприємств присвячені роботи: О.І. Гудзь, І.В. Давидюка, К.А. Деєвої, В.В. Жихаревої, А.В. Золотаревського, С.М.Клименко, О.Б. Мусійовської, Т.М. Савельєвої, О.П. Суслової, О.С. Шавшина та ін. Проблематиці розвитку туристичних дестинацій присвячені праці таких вітчизняних вчених, як: Т.І. Ткаченко [4; 5], яка зосередила увагу на теоретичних та методичних аспектах туристичних дестинацій; А.І. Головчан [6; 7], яка запропонувала методику оцінки ефективності функціонування туристичних дестинацій; Корж Н.В. [8], яка проаналізувала основні аспекти конкурентоспроможності туристичних дестинацій на різних рівнях управління. У той же час проблематика стратегічного розвитку туристичних дестинацій розроблена дещо фрагментарно. Зокрема є необхідним визначення методологічних засад стратегічного планування розвитку туристичних дестинацій.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення стратегічних пріоритетів, цілей і завдань розвитку туристичних дестинацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічний розвиток туристичних дестинацій ґрунтується на нормативно-правовій базі, основу якої складають законодавчі акти, що регламентують розвиток регіонів та міст країни, програми та стратегії регіонального розвитку тощо. Реалізація державної регіональної політики здійснюється на основі Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020», Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року, схемах планування територій на регіональному та місцевому рівнях.

Стратегічними пріоритетами розвитку туристичних дестинацій є, безумовно, створення, вдосконалення і підтримка туристичного продукту («Туристичний продукт»); розбудова простору дестинації («Простір»); розвиток інфраструктури («Інфраструктура»); промоція («Маркетинг»); підсилення спроможності людських

ресурсів й активізація підприємництва («Люди та підприємництво»); інституалізація туристичного сектору («Інституції»). Розглянемо кожен з цих пріоритетів детальніше.

Пріоритет «Туристичний продукт» нині включає в себе не тільки цікаві для відвідування об'єкти і локації та побудовані на їх основі маршрути, а й різноманітні активності, що забезпечують перебування відвідувачів на певній території. Такий підхід передбачає, що огляд атракцій є лише однією з цілого комплексу активностей, які, власне, і утворюють туристичний продукт дестинації. Важливим є те, що кількість активностей певною мірою визначає стадію життєвого циклу туристичної дестинації – розвинена дестинація має ширший перелік. Окрім того, чим більш диференційованою є пропозиція, тим довше відвідувач може залишитись на території дестинації, тим більше приводів має для повторного відвідування і тим ширшими стають сезони. Урізноманітнення туристичної пропозиції безумовно тягне за собою збільшення туристичних витрат, а отже – має позитивний економічний ефект для розвитку території. Цікавим прикладом постійного нарощування переліку активностей є Буковель, менеджмент якого заохочує розвиток на його території різноманітних розважальних проєктів (рекреаційна зона навколо штучного озера, мотузковий парк, велосипедна траса тощо).

Специфічною активністю для відвідувачів, яка одночасно може розглядатись і як засіб туристичного маркетингу, є подієві заходи – івенти. Власне, івентивний портфель дестинації, тобто перелік івентів, що проводяться на її території у тому числі з метою залучення відвідувачів, стає невід'ємною складовою її туристичного продукту. Особливо це важливо для дестинації на стадії залучення до туристичного процесу, коли поїздка на захід стає для людей чи не єдиним способом дізнатись про атракції території.

Варто зауважити, що реалізація цього пріоритету напряду залежить від рівня підприємницької активності в регіоні та від ступеня розбудованості механізмів державно-приватного партнерства.

Виділення пріоритету «Простір» означає насамперед необхідність створення всередині кожної туристичної дестинації візуально привабливого, зручного і дружнього до відвідувачів, безпечного й екологічного середовища. Основними завданнями тут можна вважати благоустрій історичних частин міст, оглядових точок, рекреаційних зон (особливо – пляжів і парків), маршрутів тощо; оптимізацію дизайну громадських просторів, створення систем навігації та безпеки. Простір формує не тільки об'єктивне, а й суб'єктивне сприйняття дестинації, забезпечує її атмосферність, а отже – емоційну складову відвідування.

Пріоритет «Інфраструктура» – це встановлення завдань як щодо інфраструктурних мереж загального користування (розбудова, реконструкція, модернізація транспортної, комунальної, комунікаційної мереж тощо), так і щодо об'єктів, що забезпечують перебування відвідувачів (заклади розміщення, харчування, виставкові центри, тематичні парки, розважальні комплекси тощо). Перша група заходів, як правило, узгоджується з іншими стратегічними та програмними документами території. Виключенням стають лише проєкти, що потребують спеціальної підтримки. Наприклад, якщо певні земельні ділянки громади плануються під рекреаційне використання (пляж, кемпінг, громадський простір, парк тощо), то виникає потреба в проведенні комунікацій.

Щодо об'єктів, які забезпечують перебування відвідувачів, то серед них спеціально можна виділити групу так званих якірних, тобто тих, що забезпечують або будуть забезпечувати туристичну спеціалізацію дестинації. Центр культури та історії «Парк Київська Русь» в Обухівському районі Київської області, гірськолижний курорт «Сорочин Яр» в Диканському районі Полтавської області, аквапарк «Коблево» в Березанському районі Миколаївської області, лікувально-оздоровчий комплекс «Квітка Полонини» в Свалявському районі Закарпатської області стали або мають всі шанси стати драйверами не тільки туристичного, а й соціально-економічного зростання дестинацій, навколо яких концентруються інші об'єкти туристичної інфраструктури. Створення якірних об'єктів потребує коштів приватних інвесторів і може плануватись лише на території з доведеною інвестиційною привабливістю. Оптимальним механізмом для реалізації подібних проєктів вважається механізм державно-приватного партнерства.

Без реалізації пріоритету «Промоція» важко уявити собі туристичний розвиток. Проте завдання промоції для туристичних дестинацій на різних стадіях життєвого циклу сильно відрізняються. Стадія залучення, на якій цільові ринки не мають чіткого уявлення про дестинацію, вимагає створення навколо неї інформаційного шуму, тобто розповсюдження інформації про її туристичний потенціал переважно засобами зв'язків з громадськістю та івентивного маркетингу. Паралельно має формуватись унікальна пропозиція дестинації, туристичний бренд території з усіма його атрибутами. Результатом має стати планомірне нарощування потоку відвідувачів. Стадія зростання означає не тільки «підключення» нових сегментів, подальшу популяризацію дестинації та її туристичних продуктів, у тому числі – через використання як традиційних засобів маркетингових комунікацій, так і цифрового маркетингу, а й планування зусиль щодо підвищення інвестиційного іміджу території.

Реалізація пріоритету «Люди» часто стає вирішальним для розвитку туристичної дестинації та має включати заходи стимулювання підприємницької активності місцевого населення (що є надзвичайно важливим для деяких регіонів України); підвищення компетентностей існуючих підприємницьких структур; навчання трудових ресурсів, що можуть бути задіяні до обслуговування відвідувачів; роботу з громадами, націлену на формування лояльності до туризму як до виду людської діяльності. Основними засобами підсилення спроможності людських ресурсів є навчальні заходи різного формату (очні і дистанційні), організовані для зацікавлених сторін.

Пріоритет «Інституції» передбачає створення оптимальних організаційних структур, а також норм і правил взаємодії їх учасників у межах конкретної територіальної одиниці. Варто зазначити, що висока інертність наявної системи регіонального та місцевого управління, відсутність традиції державно-приватного партнерства та відповідного законодавчо-нормативного поля, недовіра підприємців до державних і громадських ініціатив у сфері туризму роблять розвиток туристичних територій України хаотичним і некерованим, а їх туристичний продукт – недостатньо конкурентоспроможним, унеможлижують вирішення в рамках окремої територіально-адміністративної одиниці конкретних маркетингових та інноваційно-інвестиційних завдань. Встановлення норм і правил всередині дестинації та вирішення можливих конфліктних ситуацій може відбуватись як за участю органів державної влади, так і без їх втручання, за допомогою спеціальних інституційних структур – переважно громадських організацій, яким делегуються певні повноваження та права суб'єктів. У туризмі такі організації отримали назву організацій з управління дестинацією (Destination management organizations (DMO)).

Комплексна реалізація названих пріоритетів забезпечує розвиток туристичної дестинації в цілому, проте значення кожного з них для конкретної території та їх конфігурація в ієрархії стратегічних і операційних цілей може сильно відрізнятись.

Досвід стратегічного планування туристичних дестинацій показав, що залежно від поставлених завдань, особливостей території, розміру та стадії життєвого циклу дестинації, можливим є застосування одного з таких підходів до визначення стратегічних і операційних цілей і завдань:

1. Функціональний підхід є універсальним для дестинацій будь-якого рівня та розміру, особливо у випадку, якщо мова йде про перші спроби визначення стратегії розвитку туризму. Підхід є також доцільним для малих локальних дестинацій з моно туристичною спеціалізацією. За такого підходу стратегічні цілі формулюються відповідно названих вище пріоритетів, а операційні – конкретизують їх, виходячи з нагальних потреб туристичної дестинації, визначених за допомогою методів стратегічного аналізу (рис. 1).

Рис. 1. Ієрархія стратегічних і операційних цілей розвитку туризму за функціональним підходом

2. Територіальний підхід є оптимальним для туристичних регіонів: великих міст, областей та їх об'єднань, районів, об'єднаних територіальних громад. Його застосування є доцільним при наявності очевидних диспропорцій, видимих полюсів зростання туризму всередині територій. Так, простір великих міст типу Києва, Львова, Одеси, Чернівецької області або Диканського району Полтавської області не є однаково привабливими для відвідувань, навіть у перспективі, і саме це визначає можливість виділення на їх території полюсів зростання та розроблення операційних цілей і завдань для кожного з таких полюсів. З часом конфігурація виділених як полюси зростання територій може видозмінюватись (рис. 2).

Рис. 2. Ієрархія стратегічних і оперативних цілей розвитку туризму за територіальним підходом

Структура стратегічних і операційних цілей та їх ієрархізація за таких умов включає завдання щодо оптимізації простору (інфраструктура, благоустрій, навігація, облаштування, розбудова, безпека тощо) та його максимальної адаптації до туристичного споживання; збереження, реконструкції, музеєфікації, модернізації окремих атракцій і локацій виглядатиме наступним чином. Якщо мова йде про планування на національному або регіональному рівнях, можливим є також уточнення для кожного перспективного регіону завдань популяризації, розвитку людського капіталу та інституалізації.

3. Продуктний підхід варто застосовувати у тих випадках, коли туристичний продукт території є недиференційованим або взагалі відсутній, імідж розмитим, а завданням дестинації є визначення видової туристичної спеціалізації і/або налагодження механізмів державно-приватного партнерства в рамках певної продуктової концепції. Такий підхід означає насамперед розроблення концепцій туристичного продукту, актуальних для дестинації і перспективних з точки зору ринкових тенденцій. Наприклад, про розробленні стратегії активізації туристичного потенціалу м. Дніпро було обрано концепти «Дніпро на Дніпрі», «Міський туризм», «Дніпро інноваційно-космічний», «Дніпро індустріальний», «Дніпро МІСЕ» (рис. 3).

У рамках кожної розробленої концепції формуються оперативні цілі стосовно підтримки, реставрації, реконструкції, відновлення існуючих об'єктів туристичного показу й інфраструктури; створення нових об'єктів і реалізації інноваційних проектів; вдосконалення івентивного портфеля. Також уточнюються задачі популяризації кожного концепту.

Рис. 3. Ієрархія стратегічних і оперативних цілей розвитку туризму за продуктним підходом

Висновки. Таким чином, стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій повинно здійснюватись у контексті основних стратегічних пріоритетів («Туристичний продукт», «Простір», «Інфраструктура», «Маркетинг», «Люди та підприємництво», «Інституції»), дотримуючись основних стратегічних і операційних цілей та завдань. У наступних дослідженнях за цим напрямом передбачається розробити теоретико-методологічні засади дослідження бренд капіталу туристичних дестинацій.

Список літератури.

1. World Tourism Organization (2018), *UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition*, UNWTO, Madrid, 18 p.
2. Туризм в Україні: Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm
3. World Travel & Tourism Council (2018), *Travel & Tourism Economic Impact 2018 Ukraine*, WTTC, 18 p.
4. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
5. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг): монографія / А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 388 с.
6. Головчан А. І. Методика оцінки ефективності функціонування туристичних дестинацій в Україні / А. І. Головчан // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2010. – Вип. 4. – С. 131-137.
7. Головчан А. І. Дослідження ефективності сучасної системи туристичних дестинацій в Україні / А. І. Головчан // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. – 2010. – № 911. – С. 188-194.
8. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н. В. Корж, Д. І. Басюк. – Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. – 322 с.

References.

1. World Tourism Organization (2018), *UNWTO Tourism Highlights 2018 Edition*, UNWTO, Madrid, 18 p.
2. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2018), “Tourism in Ukraine”, available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm (Accessed 5 November 2018).
3. World Travel & Tourism Council (2018), *Travel & Tourism Economic Impact 2018 Ukraine*, WTTC, 18 p.
4. Tkachenko, T. I., Mel'nychenko, S. V., Bojko, M. G. (2010), *Strategichnyy rozvytok turystychnogo biznesu* [Strategic development of tourism business], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.
5. Mazaraki, A. A., Tkachenko, T. I., Mel'nychenko, S. V. (2013), *Tury'sts'ki destynaciyi (teoriya, upravlinnya, brendy'ng)* [Tourism Destinations (theory, management, branding)], Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.
6. Golovchan, A. I. (2010), “Assessing methodology of the tourism destinations operation effectiveness in Ukraine”, *Visny'k Chernivets'kogo torgovel'no-ekonomichnogo insty'tutu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 131-137.
7. Golovchan, A. I. (2010), “Research of tourism destinations modern system efficiency in Ukraine”, *Visny'k Harkivs'kogo nacional'nogo universy'tetu imeni V. N. Karazina. Seriya : Ekonomichna*, vol. 911, pp. 188-194.

8. Korzh, N. V., Basyuk, D. I. (2017), *Upravlinnya tury'sty'chny'my' desty'nacyamy'* [Tourism destinations management], Edelweiss and K., Vinnytsia, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2018 р.