

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Географічний факультет

Кафедра туризму та готельного господарства

Тарас Безсмертнюк

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ**

Конспект лекцій

Луцьк – 2023

УДК 338.48-027.542(07)  
Б-40

Рекомендовано до друку науково-методичною радою  
Волинського національного університету імені Лесі Українки  
(Протокол № 9 від 22 травня 2023 р.)

**Рецензент:**

*Мельничук М. М.* – кандидат географічних наук, професор кафедри фізичної географії Волинського національного університету імені Лесі Українки.

***Безсмертнюк Т. П.***

Б-40 *Стратегія розвитку національного туризму* : конспект лекцій / *Тарас Петрович Безсмертнюк*. Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2023. 68 с.

Подано лекційний матеріал, перелік питань для обговорення з основних тем освітнього компонента, список використаних джерел.

Використання навчально-методичного видання забезпечить високий рівень знань, сприятиме глибшому розумінню актуальних питань з стратегії розвитку національного туризму.

Рекомендовано студентам 1 курсу денної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти, галузі знань 24 Сфера обслуговування, спеціальності 242 Туризм, освітньо-професійної програми Туризм.

УДК 338.48-027.542(07)

© Безсмертнюк Т. П., 2023

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....</b>	<b>4</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ.....</b>	<b>7</b>
Лекція № 1. Система управління розвитком національного туризму: нормативно-правова база.....	7
Лекція № 2. Стратегічне планування розвитку національного туризму.....	18
Лекція № 3. Стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій.....	24
Лекція № 4. Кластерний підхід у стратегічному управлінні туристичними дестинаціями.....	31
Лекція № 5. Стратегічний маркетинг туристичних дестинацій.....	49
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>64</b>

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВТО	Всесвітня туристична організація
ГІС	геоінформаційні системи
ІТ	інформаційні технології
ТРК	туристично-рекреаційний кластер
ЮНЕСКО	Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури
SWOT	S (strengths) – сильні сторони W (weaknesses) – слабкі сторони O (opportunities) – можливості T (threats) – загрози

## ВСТУП

Конспект лекцій призначений для здобувачів освіти, які навчаються за спеціальністю 242 Туризм освітньо-професійної програми Туризм другого (магістерського) рівня вищої освіти при опануванні освітнього компонента «Стратегія розвитку національного туризму».

Незважаючи на ресурсну забезпеченість та безмежні потенційні туристичні можливості, Україна на даний час не має можливості конкурувати з розвинутими туристичними державами. Для раціонального і ефективного використання туристичних, природних, лікувальних та рекреаційних ресурсів України необхідно сформувати туристично-рекреаційний простір шляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму і розробити, впровадити та запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт.

Єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму – це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України.

Мета викладання освітнього компонента «Стратегія розвитку національного туризму»: надання студентам знань про теоретико-методологічні особливості стратегії розвитку національного туризму; формування вмінь проведення оцінки потенціалу ресурсно-рекреаційних районів України в контексті стратегічного розвитку туризму; формування навичок обґрунтування проблем, перспектив та стратегічних напрямів розвитку національного туризму; формування знань щодо концепції сталого розвитку та отримання навичок та вмінь розробки відповідних стратегій; надання загальних уявлень про роль стратегічного управління у сфері туризму.

Завдання освітнього компонента: формування вмінь самостійного аналізу студентами чинників розвитку національного туризму; опанування основами методології розробки стратегій розвитку туризму на національному, регіональному та місцевому рівнях; засвоєння студентами регіональних особливостей стратегічного розвитку туризму в Україні; визначення механізмів стратегії розвитку національного туризму; навчити студентів формувати стратегічні пропозиції щодо удосконалення структури та досягнення збалансованого розвитку національного туризму.

Конспект лекцій є одним з найважливіших складових елементів методичного забезпечення освітнього компонента. Він призначений для самостійної роботи студентів та закріплення їхніх знань за темами, підготовки до практичних занять та підсумкового контролю. Конспект лекцій складається

із вступу, лекційного матеріалу, питань для обговорення, списку використаних джерел.

## ЛЕКЦІЙНИЙ МАТЕРІАЛ

### Лекція № 1. Система управління розвитком національного туризму: нормативно-правова база

1. Нормативно-правова база розвитку національного туризму.
2. Система управління туристичною сферою в Україні.

#### *1. Нормативно-правова база розвитку національного туризму.*

Здійснення туристичної діяльності базується на чіткій правовій основі, яку становить Конституція України, міжнародно-правові акти у сфері туристичної діяльності, Закон України «Про туризм» як спеціальний нормативно-правовий акт, галузеве законодавство та підзаконні нормативно-правові акти у сфері туризму. Правове регулювання туристичної діяльності в Україні має комплексний та міжгалузевий характер та покликане забезпечити правову основу для організації, безпеки та здійснення туристичної діяльності в Україні. Правове регулювання відносин у сфері туризму здійснюється з використанням джерел конституційного, цивільного, господарського, податкового, трудового, земельного, екологічного, адміністративного та кримінального права.

Групи нормативно-правових актів України у сфері туризму:

- 1) Конституція України;
- 2) законодавство України про туризм загальної дії;
- 3) спеціальне законодавство України про туризм;
- 4) в окрему (четверту) групу входять міжнародно-правові акти у сфері туризму.

До першої групи належить Конституція України, що є основою законодавства про туризм, норми якої регламентують найважливіші відносини у сфері туризму.

Другу групу становить законодавство, яке регулює як туристичні, так і інші суспільні відносини. Це так зване законодавство загальної дії, яке створює умови для реалізації людиною і громадянином права на свободу пересування, відпочинок та інших суміжних прав і свобод у туристичних подорожах.

До третьої групи віднесено спеціальне законодавство України про туризм, що охоплює Закон України «Про туризм», постанови Верховної Ради України з питань туризму, укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України щодо туризму, відомчі акти державних компетентних органів з питань туризму.

За роки існування туризму міжнародним співтовариством були напрацьовані принципи та норми, що регулюють питання у сфері туризму. Це зумовило виділення норм міжнародного права в окрему групу – четверту, яка

включає в себе: міжнародні договори (двосторонні) України у сфері туризму; міжнародні конвенції, що регламентують порядок надання туристичних послуг, здійснення туристичних формальностей; рішення міжнародних недержавних організацій з питань туризму тощо.

Перелік нормативно-правових актів, що регламентують здійснення туристичної діяльності в Україні та правовий статус туристів:

- Конституція України (регламентує основні права громадян: на свободу пересування, вільний вибір місця проживання, право вільно залишати територію України, за винятком обмежень, які встановлюються законом; право на відпочинок; право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом);

- Цивільний кодекс України (установлює правовий статус фізичної особи – суб'єкта підприємницької (туристичної) діяльності та юридичної особи, порядок набуття ними правосуб'єктності; порядок укладання, зміни та розірвання договорів);

- Господарський кодекс України (установлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності, яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності; визначає основні засади господарювання в Україні та регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання);

- Митний кодекс України (установлює правила та порядок переміщення товарів і транспортних засобів через митний кордон України, процедур під час переміщення товарів через митний кордон України різними видами транспорту, особливості пропуску та оподаткування товарів, що переміщуються через митний кордон України громадянами);

- Податковий кодекс України (регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів суб'єктів господарювання, в тому числі суб'єктів туристичної діяльності; зокрема визначає вичерпний перелік податків і зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків і зборів, їх права і обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства);

- Кодекс України про адміністративні правопорушення (визначає правопорушення під час здійснення підприємницької діяльності (в тому числі туристичної) та порядок і способи притягнення до адміністративної відповідальності);

- Кримінальний кодекс України (зазначає склад правопорушень і міру відповідальності осіб за вчинення ними злочинів проти: основ національної безпеки; господарської діяльності; довкілля; миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку та ін.);



– Закон України «Про туризм» (установлює поняття туризму, туристичного продукту, визначає суб'єктів туристичної діяльності, регламентує порядок здійснення ними діяльності у сфері туризму);

– Закон України «Про курорти» (визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні та спрямований на забезпечення використання з метою лікування і оздоровлення людей природних лікувальних ресурсів, природних територій курортів, які є надбанням народу України, та їх охорони);

– Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» (визначає порядок реєстрації як юридичної, так і фізичної особи, яка має намір стати підприємцем, зокрема суб'єктом туристичної діяльності; установлює порядок державної реєстрації припинення як юридичної особи, так і підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця);

– Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню (зокрема туроператорська діяльність, порядок ліцензування); встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування);

– Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» (визначає правові засади підтвердження відповідності продукції, персоналу, систем якості, систем управління якістю та систем управління довкіллям вимогам, установленим законодавством України);

– Закон України «Про стандартизацію» (установлює правові та організаційні засади стандартизації в Україні; спрямований на забезпечення єдиної технічної політики у цій сфері);

– Закон України «Про страхування» (регламентує відносини у сфері страхування; спрямований на створення ринку страхових послуг, посилення страхового захисту майнових інтересів підприємств, установ, організацій та фізичних осіб);

– Закон України «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України» (регулює порядок здійснення прав громадян України на виїзд з України та в'їзд в Україну, а також порядок оформлення документів для зарубіжних поїздок, визначає випадки тимчасового обмеження права громадян на виїзд з України та встановлює порядок розв'язання спорів у цій сфері);

– Закон України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» (визначає правовий статус іноземців та осіб без громадянства, які перебувають в Україні, та встановлює порядок їх в'їзду в Україну та виїзду з України);

– Наказ Держтурадміністрації України «Положення про порядок видачі дозволів на право туристичного супроводу фахівцям туристичного супроводу» (визначає порядок видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу);

визначає перелік документів, що надаються фахівцями туристичного супроводу для отримання дозволу на право здійснення туристичного супроводу);

– Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Порядку продовження строку перебування та продовження або скорочення строку тимчасового перебування іноземців та осіб без громадянства на території України» (визначає порядок в'їзду в Україну, виїзду з України та транзитного проїзду через її територію іноземців та осіб без громадянства; оформлення документів іноземцям та особам без громадянства на право перебування в Україні; пересування іноземців та осіб без громадянства територією України та вибору ними місця проживання в Україні; відповідальності іноземців та осіб без громадянства, юридичних і фізичних осіб, які їх приймають чи надають їм послуги, за порушення законодавства України);

– Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності» (визначає вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання ліцензіатами, які провадять туроператорську діяльність, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії).

Слід зазначити, що поданий перелік не є повним, оскільки в процесі розвитку туризму з'являються нові види туристичних послуг, щодо яких розробляються та впроваджуються нові нормативно-правові акти.

Основним джерелом правового регулювання туристичної діяльності в Україні є Закон України «Про туризм», який визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Закон встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України.

Чинним документом, який визначає розвиток туристичної діяльності в Україні, є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року». Метою реалізації Стратегії є формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі.

## **2. Система управління туристичною сферою в Україні.**

З підвищенням значення туризму в економіці країни збільшується участь держави в регулюванні туристичної діяльності. В Україні ця система здійснюється в рамках організаційної структури, що включає три рівні: вищий, середній та початковий.

Рівні організаційної структури системи державного регулювання туристичної діяльності в Україні:

1) вищий рівень (регулювання в галузі туризму здійснює Кабінет Міністрів України);

2) середній рівень (представлений центральними органами виконавчої влади: галузевими міністерствами та відомствами, а також місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування);

3) початковий рівень (представлений різними підприємствами, установами та організаціями, що працюють в сфері туризму, а також їх об'єднаннями, союзами, асоціаціями, спілками тощо).

Система управління туристичною сферою в Україні включає в себе наступні структурні елементи:

1) Парламент (Верховна Рада) України / Комітет при Комітеті з питань гуманітарної та інформаційної політики / Підкомітет із питань туризму та курортів;

2) Міністерство інфраструктури України / Державне агентство розвитку туризму України;

3) департаменти туризму в областях, обласні агентства з розвитку, департаменти туризму в містах і районах;

4) туристичні кластери, неурядові організації, асоціації.

Державне регулювання туристичної діяльності – це сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу органів державної влади на діяльність господарюючих суб'єктів та ринкову кон'юнктуру з метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкового механізму, реалізації державних соціально-економічних пріоритетів та вироблення єдиної концепції розвитку туризму в країні.

Державне регулювання туристичної діяльності є одним з механізмів реалізації державної політики в галузі туризму, яка включає в себе комплекс організаційних, соціально-економічних, політико-правових та інших методів, що використовуються парламентами, урядами, державними і громадськими організаціями та установами з метою створення умов для розвитку туристичної галузі в країні.

Форми та методи державного регулювання туристичної діяльності умовно поділяють на три групи.

Класифікація форм та методів державного регулювання туристичної діяльності:

- 1) регулювання туристичного попиту;
- 2) регулювання туристичної пропозиції;
- 3) заходи регулювання загального характеру.

У першому випадку основним об'єктом впливу є туристи, у другому – продавці туристичних послуг, у третьому випадку – держава впливає на загальні умови розвитку туристичної галузі.

До методів державного регулювання туристичного попиту належать:

- 1) державний маркетинг та просування туристичного іміджу країни;
- 2) державний вплив на ціноутворення;
- 3) ліцензування, стандартизація та сертифікація;
- 4) збільшення доходів громадян;
- 5) обмеження або полегшення доступу до туристичних об'єктів;
- 6) регулювання тривалості робочого дня та відпусток;
- 7) розвиток та підтримка соціального туризму.

1. Державний маркетинг. Мета державного маркетингу – стимулювання туристичного попиту, створення привабливого туристичного іміджу країни або об'єктів внутрішнього туризму: туристичних центрів, санаторно-курортних зон, природно-заповідних територій тощо. Державний маркетинг має сприяти просуванню національного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринку.

Для просування туристичного іміджу держави використовуються такі методи: зустрічі фахівців з відомими політичними діячами або журналістами, виступи на телебаченні та радіо, безкоштовне розповсюдження інформаційних матеріалів, участь національних туристичних адміністрацій у виставках-ярмарках. Усі ці методи можуть використовуватися туристичними або торговими представництвами країни за кордоном. Покращенню туристичного іміджу держави також сприяють міжнародні двосторонні та багатосторонні угоди про співробітництво між міністерствами або відомствами, що відповідають за розвиток туризму.

2. Державний вплив на ціноутворення.

До способів державного регулювання цін на туристичну продукцію належать:

- контроль ціноутворення на підприємствах соціальної інфраструктури, готельних і транспортних підприємствах, зокрема, використання різних знижок та пільг для стимулювання туристичної діяльності у низький сезон;
- уведення або скасування податків з продажу туристичних послуг і товарів туристичного призначення;
- безпосередній вплив на рівень цін на підприємствах, що належать державі або нею контролюються;
- відкриття пунктів з продажу туристичних товарів у митних зонах.

Контролюючи ціни, держава може збільшити (зменшити) попит на окремі види туристичних послуг, захистити інтереси подорожуючих осіб, позбавити їх зайвих витрат.

3. Ліцензування, стандартизація, сертифікація. У тих випадках, коли неможливо вплинути на ціни, держава може здійснити непрямий ціновий контроль за допомогою ліцензування та встановлення градації якості послуг. Туроператори завжди зацікавлені у підвищенні цін на послуги та подекуди їх збільшують навіть у тих випадках, коли кількість запропонованих послуг перебільшує попит. За таких обставин, наприклад, державна сертифікація туристичних послуг дозволяє зменшити ціни, призвівши їх у відповідність із установленою градацією якості послуг.

4. Збільшення доходів громадян. Держава має великі можливості впливу на ступінь оплати праці, стан пенсійного забезпечення, рівень соціальних виплат тощо. Підвищення матеріального забезпечення громадян, надання робітникам та службовцям різноманітних соціальних гарантій та пільг за рахунок підприємств або профспілок завжди сприяє збільшенню попиту на туристичні послуги.

5. Обмеження або полегшення доступу до туристичних об'єктів. Обмеження доступу може бути пов'язане з економічними, екологічними або соціальними проблемами, пов'язаними з розвитком туризму.

Обмеження або полегшення доступу забезпечується зміною правил в'їзду, виїзду та перебування на території країни. Один із поширених способів обмеження доступу – це зменшення кількості віз, що видаються дипломатичними представництвами країни за кордоном. Полегшення доступу забезпечується зменшенням кількості паспортних та візових формальностей під час в'їзду в країну. Так, у європейському туризмі можливості закордонних подорожей значно розширені через уведення Шенгенської візи.

У внутрішньому туризмі держава здатна обмежити в'їзд туристів на територію, де розташовуються визначні туристичні пам'ятки, шляхом скорочення будівництва навколо них об'єктів транспортної інфраструктури, готелів, ресторанів, культурно-розважальних закладів тощо.

6. Регулювання тривалості робочого дня та відпусток. Статистичні показники переконливо свідчать, що зміна шестиденного робочого тижня на п'ятиденний, а також збільшення тривалості відпусток та вільного часу працівників суттєво впливає на збільшення туристичного попиту. Багато людей зараз можуть, наприклад, поділити свою відпустку на декілька частин або подорожувати у вихідні дні.

7. Розвиток та підтримка соціального туризму. Головною особливістю соціального туризму є його турбота про малозабезпечених людей з урахуванням їх віку, здоров'я, соціального стану. Сфера соціального туризму охоплює різні категорії громадян: учнів, студентів, пенсіонерів, інвалідів,

ветеранів війни та праці. Соціальний туризм виявляє себе у наданні безкоштовних або пільгових путівок в будинки відпочинку, санаторії, літні табори, турбази, а також встановленні спеціальних транспортних тарифів, податкових і митних пільг тощо.

До методів державного регулювання туристичної пропозиції належать:

- 1) дослідження, планування та регулювання туристичної діяльності;
- 2) контроль над використанням землі;
- 3) оподаткування туристичних підприємств;
- 4) митне регулювання;
- 5) створення сприятливих умов для інвестицій в туризм.

1. Дослідження, планування та регулювання туристичної діяльності. Дослідження туристичної діяльності забезпечується органами державної статистики, зокрема, через моніторинг змін показників кількості туристів та державними замовленнями на відповідні дослідження.

Державне планування туристичної діяльності обумовлюється вибором різних цілей розвитку туризму (максимізація надходжень іноземної валюти, залучення платоспроможних клієнтів, збільшення зайнятості населення, економічна підтримка слабких регіонів), оцінкою туристичних ресурсів, обробкою інформації про туристичну діяльність.

2. Контроль над використанням землі. Мета державного контролю над використанням землі – захист довкілля та запобігання спекуляції землею. Держава встановлює вимоги до земельних ділянок, що надаються для створення об'єктів інфраструктури туризму, регулює масштаби будівництва, забезпечує архітектурний нагляд, стимулює будівництво нових туристичних комплексів шляхом продажу земельних ділянок за низькими цінами або через її оренду на тривалий термін.

3. Оподаткування туристичних підприємств. Держава визначає податкові режими для різних груп підприємств сфери туризму: пільговий, звичайний або жорсткий. Наприклад, підвищені податкові ставки доцільно використовувати для оподаткування діяльності казино або нічних клубів (держава може забирати до половини їх прибутку). Податкові знижки застосовуються для підприємств, що обслуговують туристів у низькій та середній сезони. Деяким туристичним організаціям можуть також надаватися пільгові тарифи на комунальні послуги.

4. Митне регулювання. Зниження або підвищення мита – один із способів впливу на обсяг пропозиції туристичних послуг. Наприклад, зменшення митних платежів на імпорт готельного або ресторанного обладнання знижує вартість будівництва туристичних комплексів, а зменшення мита на імпорт пасажирського водного транспорту, літаків та автобусів знижує вартість транспортних послуг у туризмі.

5. Створення сприятливих умов для інвестицій у туризм. Оскільки інвестиції в туризм пов'язані з величезним ризиком, від держави потрібні чималі зусилля для залучення фінансових коштів у розвиток туристичної галузі порівняно з іншими секторами економіки. Великий ризик пов'язаний з високою чутливістю туристичної галузі до економічних, політичних, соціальних та кліматичних змін у країні.

До основних видів державних інвестицій у туризм належать:

- гранти на розвиток окремих видів туризму;
- пільгові позики урядових структур;
- продаж, оренда землі за ціною, яка значно нижче ринкової;
- пільговий податковий режим для інвесторів;
- субсидії та дотації на розвиток транспорту та комунікацій.

Система державного регулювання в галузі туризму базується на дотриманні певних принципів:

- створення конкурентоспроможного на міжнародному ринку національного туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби населення країни, забезпечення на цій основі комплексного розвитку регіонів;

- ефективне і раціональне використання природних ресурсів та об'єктів культурної спадщини з одночасним їх збереженням і відновленням, профілактика та мінімізація негативного впливу туристичної діяльності на довкілля;

- підвищення ефективності інформаційної та комунікаційної інфраструктури, створення позитивного образу України як туристичної держави, активізація просування національного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринку туристичних послуг;

- удосконалення структури управління, реалізація державної туристичної політики шляхом координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади та суб'єктів підприємництва;

- розвиток конкурентоспроможного транспортного обслуговування туристичної галузі;

- вдосконалення державної статистики з питань туризму з урахуванням міжнародних стандартів та досвіду інших країн;

- удосконалення системи підготовки кадрів для сфери туризму, розроблення та впровадження сучасних освітніх технологій;

- становлення і розвиток інноваційної діяльності та наукове забезпечення туризму.

Державне регулювання туристичної діяльності здійснюється у трьох основних напрямках: законодавчому, адміністративному та економічному, кожний з яких передбачає виконання ряду завдань органами державної влади.

Основними цілями державного регулювання в галузі туризму є:

- забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення та зміцнення здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних та інших потреб;
- безпека туризму, захист прав і законних інтересів туристів, інших суб'єктів туристичної діяльності та їх об'єднань, прав і законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд;
- збереження цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональне використання, охорона культурної спадщини та довкілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні та забудові територій;
- створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності.

До цілей державного регулювання туристичної діяльності, зазначених у Законі України «Про туризм», можна додати ще такі положення:

- встановлення правил здійснення різних видів підприємницької та іншої господарської діяльності у сфері туризму;
- розробка технічного регулювання у сфері туризму, визначення порядку та правил здійснення контролю над суб'єктами туристичної діяльності;
- захист прав та інтересів туристів, виробників туристичних послуг, забезпечення безпеки туристів, а також збереження їх майна;
- впровадження прогресивних методів регулювання туристичної діяльності, зокрема індикативного планування, стандартизації та сертифікації туристичних послуг;
- забезпечення діяльності громадських організацій та їх залучення до регулювання відносин у сфері туризму, особливо на місцевому рівні;
- установа правил в'їзду в державу, виїзду з держави та перебування громадян на її території з урахуванням інтересів розвитку туризму;
- створення сприятливих умов для інвестицій у туризм, насамперед, для вітчизняних підприємців;
- податкове та митне регулювання туристичної діяльності, встановлення преференцій для туристів;
- гармонізація валютних, фіскальних, міграційних, митних, санітарно-епідеміологічних формальностей з метою сприяння свободі подорожей;
- формування нових методів та практична реалізація уніфікованих методів державної статистики у сфері туризму;
- сприяння участі туристів, виробників туристичних послуг, їх об'єднань у національних та міжнародних туристичних проектах.

Механізм державного регулювання в галузі туризму необхідно розглядати як сукупність організаційних, економічних, правових та інших методів, за допомогою яких виконуються взаємопов'язані функції для забезпечення сталого розвитку туризму. Розглядаючи такі методи, можна провести їх класифікацію за сферами застосування.



Класифікація методів забезпечення розвитку туризму за сферами застосування:

1. У правовій сфері: удосконалення нормативно-правової бази; розвиток методології ліцензування, стандартизації, сертифікації у сфері туризму.

2. В економічній сфері: податкове регулювання; бюджетне фінансування програм розвитку туризму; створення сприятливих умов для залучення інвестицій у туризм.

3. У соціальній сфері: вирішення проблем соціального туризму; сприяння працевлаштуванню сільських жителів у структурах галузі.

4. У науково-освітній сфері: розвиток наукових досліджень туристичної діяльності; створення інформаційно-аналітичної бази туризму; забезпечення підготовки професійних кадрів для сфери туризму.

5. У сфері організації туризму: формування позитивного іміджу країни на міжнародному туристичному ринку; сприяння в просуванні туристичного продукту на внутрішній та світовий ринки; створення умов для ефективного використання туристичної інфраструктури.

*Питання для обговорення*

1. Класифікація нормативно-правових актів України у сфері туризму.

2. Характеристика нормативно-правових актів, що регламентують здійснення туристичної діяльності в Україні.

3. Характеристика нормативно-правових актів, що регламентують правовий статус туристів в Україні.

4. Закон України «Про туризм» як спеціальний нормативно-правовий акт.

5. Позитивні сторони та недоліки розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року».

6. Рівні організаційної структури системи державного регулювання туристичної діяльності в Україні.

7. Структурні елементи системи управління туристичною сферою в Україні.

8. Класифікація форм та методів державного регулювання туристичної діяльності.

9. Методи державного регулювання туристичного попиту.

10. Методи державного регулювання туристичної пропозиції.

11. Принципи системи державного регулювання в галузі туризму.

12. Класифікація методів забезпечення розвитку туризму за сферами застосування.

## Лекція № 2. Стратегічне планування розвитку національного туризму

1. Методологія стратегічного планування розвитку туризму.
2. Типологія стратегічного планування. Стратегія: поняття, типи.
3. Стратегії розвитку туризму.

### *1. Методологія стратегічного планування розвитку туризму.*

Стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності, сутність якої полягає в розробці стратегічних рішень, що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечить їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Здійснення ефективного стратегічного планування передбачає створення системи стратегічного планування, що включає сукупність основних елементів, таких як процес планування, система планів, процес управління плануванням, а також забезпечення елементів: підсистеми прийняття стратегічних рішень, організаційного та інформаційного забезпечення, інтегрованих у впорядковані структури.

Стратегічне планування розвитку туризму – це система підготовки, розробки та організації виконання комплексу стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення балансу інтересів у вирішенні проблем розвитку туризму, а також збільшення і розвиток туристичного потенціалу і конкурентних переваг регіону, міста, туристської дестинації в цілому.

Формування цілісного стратегічного плану розвитку сфери послуг туризму в регіоні та місті є складним процесом, в основу якого має бути покладено дотримання цілого ряду основоположних принципів або принципів, серед яких найбільш важливими є наступні: цілеспрямованість, системність, комплексність, соціальний захист населення і навколишнього середовища від негативних наслідків, варіантність, ефективність, адаптивність, баланс інтересів і легітимність.

В системі стратегічного планування прогнозно-аналітичні роботи виступають в якості її інформаційної основи, є складовою частиною управлінського процесу і основою прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим система прогнозно-аналітичних оцінок повинна:

- відображати суть власне проблем формування та розвитку туристичного комплексу міста і враховувати інтереси і цілі туристичного розвитку у взаємозв'язку з загальноміським, регіональним розвитком;
- будуватися на простих і зрозумілих для виконавців методичних прийомах, які не потребують побудови громіздких моделей з великим числом кількісно важко визначених параметрів;

– забезпечувати поєднання кількісних і якісних оцінок, що обумовлено тим, що ряд явищ не можуть бути виражені та оцінені в строго кількісній формі;

– спиратися як на звітно-статистичні, так і на експертні методи розгляду проблемних ситуацій і прогнозування тенденцій їх розвитку;

– передбачати обов'язкову варіантність в оцінках конкретних ситуацій і обґрунтування прийнятих рішень шляхом аналітичної розробки різних сценаріїв розвитку подій і прогнозування наслідків;

– бути орієнтованою на виконання функцій підтримки обґрунтування і прийняття рішень місцевих органів управління; при цьому головний сенс і предмет діяльності системи прогнозно-аналітичних робіт – це не сфера постійного первинного обліку та традиційної обробки інформації, а цілеспрямоване забезпечення результативної роботи органів управління з проблемних ситуацій, які вимагають строго індивідуального підходу;

– гарантувати всім зацікавленим сторонам відкритість і доступність, простоту і зрозумілість результатів оцінки та аналізу.

Загальний порядок проведення прогнозно-аналітичних робіт визначається послідовністю, сформульованої з урахуванням специфіки стратегічного планування:

1) визначення мети і об'єктів аналітичних робіт;

2) визначення обсягу, складу і джерел інформації про стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу виділених об'єктів;

3) вибір або розробка методів оцінки тих чи інших факторів, оцінка фактичних значень спостережуваних показників;

4) оцінка результатів аналізу і надання результатів аналітичних робіт.

## **2. Типологія стратегічного планування. Стратегія: поняття, типи.**

Стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей.

Стратегічний план – це послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням). В стратегічному плануванні виділяють чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів; адаптація до зовнішнього середовища; внутрішня координація; організаційне стратегічне бачення.

Ціль стратегічного планування – дати комплексне обґрунтування проблем, з якими може стикнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

До принципів стратегічного планування відносяться:

- спадковість стратегічного і поточного планів означає, що поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників в короткострокових планах повинна бути більшою, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації;

- соціальна орієнтація передбачає соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою та ергономічністю продукції;

- ранжування об'єктів планування по важливості необхідно здійснювати для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Наприклад, якщо вироблені товари мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, доцільно спочатку направити ресурси на підвищення конкурентоспроможності продукції, яка має більшу долю в організації;

- узгодження з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники;

- варіантність забезпечується розробкою не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї тієї ж цілі і вибором оптимального варіанту з найменшими витратами;

- збалансованість передбачає спадковість балансу показників за ієрархією, наприклад функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходження і розподілу ресурсів та ін. Одночасно по важливим показникам необхідно забезпечити резерв;

- економічна обґрунтованість є одним із важливих принципів планування. Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів;

- автоматизація систем планування – застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, яка забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін по стадіям життєвого циклу об'єкта планування, швидку обробку, надійне зберігання і передачу особі, яка приймає рішення;

- забезпечення зворотнього зв'язку передбачає можливість особи–споживача планів представляти пропозиції розробнику про їх зміни (коригування).

### **3. Стратегії розвитку туризму.**

У сфері туризму фахівцями Всесвітньої туристичної організації (ВТО) сформульовані три основних принципи сталого розвитку:

1) екологічна стійкість забезпечує сумісність з розвитком туризму підтриманням базових екологічних процесів, біологічної різноманітності та біологічних ресурсів;

2) соціально-культурна стійкість забезпечує розвиток, сумісний з культурою, самобутністю та життєвими цінностями місцевого населення;

3) економічна стійкість забезпечує економічну ефективність розвитку туризму і таке положення, при якому обраний метод управління ресурсами дає можливість їх використання майбутніми поколіннями.

Стратегічне планування в туризмі здійснюється в діапазоні від макронаціонального і регіонального до мікролокального таким чином, щоб кожен рівень фокусувався на різною мірою деталізації та опрацювання планових рішень, а також враховував певну специфіку кожного рівня.

На міжнародному рівні плануються в основному послуги з міжнародних перевезень, тури і потоки туристів з різних країн, міжнародні маркетингові стратегії та рекламні кампанії.

На національному рівні планування полягає в тому, щоб визначити і визначити райони розвитку туризму, що містять ті чи інші туристські пам'ятки, а також у виробленні національної туристської політики.

Місцевий (регіональний) рівень планування відрізняється деталізацією і використовує плани по землекористуванню з відведенням окремих територій для готелів та інших видів розміщення, туристських визначних пам'яток, зон відпочинку, парків, транспортних систем та інших елементів інфраструктури туризму.

Планування на рівні ділянки – це детальне планування розташування і планування будівель і споруд, паркової зони, ландшафтної архітектури та організації інфраструктури, що використовуються в туризмі.

Стратегічне планування розвитку туризму розглядається як система підготовки, розробки і організації виконання комплексу стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення балансу інтересів у вирішенні проблем розвитку туризму, а також збільшення і розвиток туристичного потенціалу конкурентних переваг регіону, міста, туристичного об'єкта.

Визначення способів досягнення стратегічних цілей здійснюється на основі формування стратегій. Основою будь-якого плану розвитку туризму в регіоні є його базова стратегія. Найбільш поширеними типами базових стратегій є:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації або обмеженого зростання;
- стратегія виживання.

Стратегія зростання застосовується стосовно динамічно зростаючої галузі. Розробка такої стратегії здійснюється шляхом систематичного значного підвищення короткострокових і довгострокових показників цілей.

Стратегія стабілізації традиційно використовується у зрілих галузях. При цьому характерним є встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням змін навколишнього середовища. Це найменш ризикований спосіб дії.

Стратегія виживання – це оборонна стратегія. При цьому рівень цілей встановлюється нижче досягнутого. Вибір того чи іншого стратегічного підходу в якості базового залежить від результатів, отриманих на стадіях стратегічного аналізу і визначення мети. Стратегічне планування передбачає встановлення цілей і зв'язку цих цілей з ресурсами, які будуть використані для їх досягнення. Оскільки ці цілі і характер використання ресурсів впливають на перспективний розвиток організації, стратегічне планування орієнтовано в майбутнє.

Суб'єктом стратегічного планування розвитку туризму є державні, регіональні та муніципальні органи управління туризмом, а також керівні структури підприємств туризму. Об'єктом стратегічного планування виступають вся інфраструктура туризму, а також соціально-економічні процеси, що протікають в системі туризму. Стратегічне планування в туризмі базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого боку – на прогнозах по різних напрямках туристичної діяльності, а також різних областей суспільного розвитку (економіка, наука, техніка і технологія, демографія, екологія тощо).

В якості цілей розробки стратегії зазвичай називають такі:

- задоволення потреб туристів;
- створення сучасного високоефективного і конкурентоспроможного туристського комплексу;
- створення сприятливих умов для кооперації туристських, банківських структур, транспортних компаній, готельних компаній тощо;
- забезпечення розвитку окремих видів туризму;
- підвищення привабливості регіону тощо.

Основний зміст стратегічного плану складають формулювання: головної мети розвитку туризму в регіоні; основних стратегічних напрямів досягнення головної мети; цілей в рамках стратегічних напрямків; конкретних заходів щодо реалізації обраних стратегій з фіксацією індикаторів виконання намічених заходів, оцінок витрат і ефекту та учасників реалізації заходів.

У процесі розробки стратегічного плану виконуються наступні етапи:

- 1) аналіз (діагностика стану регіону (зони відпочинку), вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають розвиток, SWOT-аналіз);

2) цілепокладання (визначення та затвердження головної мети, основних стратегічних напрямів, цілей);

3) планування (формування приватних стратегій досягнення цілей по кожному напрямку і відбір заходів, розподіл відповідальності за реалізацію плану).

Підсумком стратегічного планування і головним інструментом стратегічного управління є документи стратегічного характеру: концепції; плани; програми.

Концепція – це генеральний задум (система поглядів), що визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проектів, планів, програм.

План – це модель планованого майбутнього стану економічної системи в цілому, господарства країни, регіонів, галузей, підприємств, компаній.

Програма – це сукупність взаємопов'язаних заходів, план дій, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення однієї проблеми.

#### *Питання для обговорення*

1. Сутність процесу стратегічного планування розвитку туризму.
2. Принципові положення формування цілісного стратегічного плану розвитку туризму.
3. Порядок та вимоги до проведення прогностно-аналітичних робіт у системі стратегічного планування.
4. Характеристика основних видів управлінської діяльності в стратегічному плануванні.
5. Принципи стратегічного планування.
6. Принципи сталого розвитку туризму.
7. Специфіка стратегічного планування розвитку туризму на різних рівнях.
8. Особливості формування та типи базових стратегій розвитку туризму.
9. Характеристика етапів розробки стратегічного плану.
10. Документи стратегічного характеру як головні інструменти стратегічного управління.

### **Лекція № 3. Стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій**

1. Роль стратегічного планування у розвитку туристичних дестинацій.
2. Основні етапи стратегічного планування розвитку туристичної дестинації.
3. Практика стратегічного планування туризму в Україні.

#### ***1. Роль стратегічного планування у розвитку туристичних дестинацій.***

Стихійний розвиток міст і регіонів як туристичних дестинацій вже відходить у минуле, так як без визначених стратегічних цілей неможливо передбачити як саме буде проходити процес формування туристичного продукту, які зміни відбудуться в майбутньому і як саме ринок та туристична інфраструктура будуть реагувати на нові виклики. Щоб ефективно розвиватися, максимально використовувати свої сильні та розвивати слабкі сторони, вирізнятися на фоні інших дестинацій, туристичний центр мусить функціонувати згідно заздалегідь сформованої стратегії розвитку. В даному випадку стратегія є маяком, який показує найефективніший шлях розвитку туристичної галузі регіону в контексті загального соціально-економічного розвитку.

Розвиток міста можна назвати стратегічним у тому випадку, коли він торкається найважливіших аспектів функціонування міста: позитивних та негативних. Стратегія повинна чітко визначати, що саме є головним двигуном розвитку і, відповідно, «тягне» інші сфери розвитку міста. Суть стратегії полягає в обов'язковій узгодженості економічного, екологічного та людського розвитку за умов, коли якість та безпека життя людей від покоління до покоління не зменшується, не погіршується стан довкілля та забезпечується соціально-економічний прогрес.

На процес стратегічного управління розвитку локальної туристичної дестинації впливають такі фактори:

- 1) економічні фактори (притаманні будь-якій системі);
- 2) специфічні (притаманні сфері туризму):
  - загальні особливості туристичних послуг як об'єкта виробництва і продажу (нематеріальність, збіг у часі виробництва і споживання, ефект у формі відчуттів замість придбання у власність і ін.);
  - комплексність продукту, що складається з різномірних послуг;
  - мережевий характер виробництва (для виробництва і споживання послуг необхідна мережа різних підприємств, пов'язаних між собою інфраструктурними комунікаціями).

Звідси впливають вимоги до менеджменту дестинації:



1) здатність до виконання кооперуючої функції з урахуванням міжгалузевих характеру виробництва турпродукту;

2) наявність в системі управління не тільки вертикальних і горизонтальних, але і діагональних зв'язків (для подолання бар'єру міжвідомчої некерованості і скорочення часу між моментом прийняття рішення і його реалізацією на практиці);

3) мінімум директивних інструментів, так як успіх розвитку сфери обслуговування залежить від успіху ведення приватного бізнесу;

4) забезпечення територіального планування і управління туристичними потоками – основних елементів в стратегії, що впливає з географічного туристського продукту.

В умовах постіндустріального суспільства, коли одні дестинації прискорено зростають, а інші – стрімко зменшуються, стає зрозуміло, що локальні туристичні дестинації – селища, міста, регіони, країни – стали учасниками глобальної конкуренції за туристів, інвестиційні ресурси, нові технології і події.

Базовою компетенцією, що необхідна для управління локальною туристською дестинацією є розуміння факторів, параметрів і етапів стратегічного планування з урахуванням специфіки туристичної індустрії.

Головною умовою стратегічного управління має стати врахування під час процесу розробки програми інтересів внутрішніх й зовнішніх мереж туристичних підприємств (гармонізація їх планів). Успіх стратегії зростає пропорційно розширенню кола однодумців.

Однак вирішального значення для реалізації стратегії набуває побудова ефективного державно-приватного партнерства та створення відповідного компетентного середовища.

В цілому для ефективного запуску процесів самоорганізації туристичних дестинацій необхідний комплекс заходів за чотирма напрямками:

- допомога в розробці стратегій розвитку туризму, спрямованих на забезпечення сталого розвитку місцевої економіки і зростання кількості та вагомості малих і середніх підприємств, що працюють на даній території в сфері туристичної індустрії;

- надання офіційних експертних оцінок і рекомендацій з розвитку туристичних дестинацій;

- навчання представників малого та середнього бізнесу, виробників товарів і туристичних послуг, організацій, що сприяють розвитку туризму і бізнесу за фаховими освітніми програмами;

- фінансування місцевих ініціатив з метою підвищення привабливості місцевого турпродукту і побудова «точок зростання» туризму.

Дестинація як соціально-економічна система є надзвичайно складною, з величезною кількістю змінних чинників, для більшості сфер сучасного життя

характерна висока швидкість змін, тому складання довгострокових планів не виправдовує себе через постійну необхідність вносити численні зміни. Натомість розробка стратегії як узгодженого довгострокового бачення дозволяє більш гнучко реагувати на зміни і дотримуватися чіткого курсу розвитку. Це знайшло підтвердження в практиці управління туристичними дестинаціями у світовому, європейському масштабі та в багатьох регіонах України. Питання: що потрібно робити в довгостроковій перспективі, як керувати процесами життєдіяльності туристичної дестинації – є основними у світовій практиці планування розвитку регіону як туристичної дестинації. Комплексна стратегія розвитку дестинації – це суспільно підтримані і прийняті напрями розвитку туризму в регіоні, включаючи його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей, які узгоджені із загальною стратегією соціально-економічного розвитку регіону.

## ***2. Основні етапи стратегічного планування розвитку туристичної дестинації.***

Стратегічне планування розвитку туристичної дестинації має певні специфічні особливості:

- стратегічний план враховує географічні, соціально-економічні умови, туристичні ресурси та інфраструктурний потенціал регіону;
- він повинен бути гнучким;
- відповідати очікуванням більшої частини місцевого населення;
- реагувати на зміни у навколишньому середовищі;
- зважати на конкуренцію серед регіонів за туристичні потоки;
- враховувати загальну політичну та економічну ситуацію.

Світова практика доводить, що ефективний розвиток будь-якої соціальної системи, в тому числі й міста, завжди проходить за умов усвідомленого вибору власного майбутнього з декількох можливих варіантів його бачення.

Стратегічне планування передбачає системне визначення чітких цілей і завдань, які взаємопов'язані між собою і взаємоузгоджені із наявним обсягом ресурсного потенціалу.

Основні етапи стратегічного планування:

- концептуальний (включає базовий аналіз соціально-економічного та туристичного потенціалу; SWOT-аналіз та розроблення стратегічного бачення);
- планувальний (формулювання стратегічних та оперативних цілей, календарне планування, визначення відповідальних та зацікавлених сторін, управління впровадженням);
- моніторинговий (реалізація стратегії та моніторинг її виконання).

На першій стадії здійснюється базовий аналіз потенціалу дестинації, «сканування середовища» та готується так званий «профіль громади», який вміщує інформацію про туристичні ресурси, місцеве населення, економічну базу, комунальну та технічну інфраструктуру, стан довкілля та умови життя.

Наступним етапом роботи є проведення SWOT-аналізу основних напрямів стратегічного розвитку, тобто аналіз сильних та слабких сторін туристичної дестинації в контексті зовнішніх чинників: сприятливих можливостей і загроз.

Потім визначаються ключові напрями розвитку дестинації – пріоритети її розвитку. Вибір пріоритетів подальшого руху у майбутнє є однією з основних складових стратегії розвитку міста. Більш того, вибір пріоритетів є концептуальним етапом проектування, на якому плата за стратегічні помилки є найбільшою.

На основі аналітичної роботи формується стратегічне бачення – це спільне, погоджене на основі консенсусу, чітке і лаконічне формулювання того, як туристична дестинація буде розвиватися в майбутньому.

Важливим аспектом у виробленні стратегії розвитку дестинації є високий коефіцієнт присутності громадської думки, яка повинна бути ключовою при формуванні стратегічного бачення, місії, стратегічних і операційних цілей.

В процесі формування візії, стратегічних та операційних цілей багатьох європейських міст враховують:

- оцінку іноземних та українських експертів;
- результати опитування посадових осіб та представників бізнесу;
- офіційні статистичні дані;
- результати широкомасштабних громадських слухань;
- результати анкетування туристів та екскурсантів, молоді, науковців.

Такий підхід дозволяє гармонізувати бачення всіх зацікавлених осіб щодо напрямків розвитку туристичної дестинації та використати ефект синергії в різних галузях та сферах, що має посилити ефект реалізації і дає можливість для більш раціонального використання обмежених фінансових і людських ресурсів.

### ***3. Практика стратегічного планування туризму в Україні.***

Для вітчизняної практики характерна розробка загальнодержавних стратегій та регіональних стратегій розвитку.

Перший програмний документ – Указ Президента України «Про основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року» було розроблено у 1999 році. Його ціллю було створення сприятливого організаційно-правового й економічного середовища для розвитку молоді туристичної галузі України, формування конкурентоспроможного на світовому ринку вітчизняного туристичного продукту на основі ефективного використання природного та історико-культурного потенціалу країни, забезпечення її соціально-економічних інтересів і екологічної безпеки.

В проекті Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року, яка була схвалена в 2013 році, передбачалось створення умов для збільшення потоку туристів, створення конкурентоспроможної

розвинутої туристичної інфраструктури шляхом раціонального використання туристичних ресурсів, що сприятиме збільшенню обсягу надходжень до бюджетів усіх рівнів від провадження туристичної діяльності. Ця програма передбачала розвиток туризму та курортів на умовах державно-приватного партнерства, забезпечення раціонального використання, охорони та відтворення туристичних ресурсів, детінізацію туристичної діяльності, збалансування державних та приватних інтересів у сфері туризму та курортів, збереження та ефективне використання природних територій курортів і природних лікувальних ресурсів, забезпечення доступності та прозорості інформації про туристичні ресурси і суб'єктів туристичної діяльності. Однак за політичних змін в Україні в 2013- 2015 роках дію програми було припинено.

Чинним документом, який визначає розвиток туристичної діяльності в Україні, є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року». Метою реалізації Стратегії є формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі.

Практика створення стратегій розвитку також присутня і на регіональному рівні. Вже розроблено стратегії розвитку практично усіх областей України.

Підхід до стратегічного планування у більшості областей України є здебільшого формальний, проте це свідчить про наявність європейського підходу до розвитку регіонів. Відповідні стратегії економічного та соціального розвитку, що розроблені сьогодні у Львівській, Івано-Франківській, Чернігівській, Вінницькій, Хмельницькій та Сумській областях демонструють чіткий методичний підхід, визначений у документі «Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку». Разом з тим, чимало регіонів України в стратегії свого розвитку вже тривалий час віддають чіткі пріоритети розвитку туризму.

Лідером у реалізації стратегічного підходу в розвитку туризму є м. Львів. Починаючи з 2006 року у Львові почали активно працювати над виробленням стратегії – курсу, яким потрібно слідувати для розвитку міста як туристичного, культурного, економічно розвиненого та комфортного для життя. Приймаючи «Комплексну стратегію розвитку міста 2012-2025», було використано закордонний, вітчизняний досвід та досвід, здобутий під час створення таких документів: «Стратегія підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року»; «Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста»;

«План сталого енергетичного розвитку м. Львова до 2020 року»; «Генеральний план Львова до 2025 року».

Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста Львова, що спрямована на розвиток центральної частини Львова, охоплює такі аспекти як: збереження архітектурної та культурної спадщини; покращення якості громадського простору; удосконалення системи транспорту; розвиток роздрібної торгівлі та ремесел; розвиток культури та туризму; розвиток соціальної складової та освіти; модернізація управління містом.

Стратегія має на меті підвищення рівня конкурентоспроможності економіки міста Львова завдяки розвитку двох пріоритетних економічних кластерів: туризму та бізнес-послуг.

Під час першої фази роботи над стратегією, яка тривала близько шести місяців, була проведена системна та глибока діагностика економіки міста, розставлені пріоритети з основних питань економічного розвитку та визначені ключові бар'єри. Оцінка рівня розвитку економіки Львова показала, що місто може використати ряд активів (наприклад, культурну спадщину під захистом ЮНЕСКО, високий потенціал людських ресурсів, конкурентну оплату праці, західну ментальність) для підвищення своєї конкурентоспроможності. Водночас потрібно усунути існуючі бар'єри, які гальмують розвиток міста, а саме: тіньову економіку, нестачу інновацій, відтік інтелекту, корупцію та непрозорі процеси регулювання, незадовільний стан інфраструктури міста.

На початку проекту команда експертів спільно з широким колом зацікавлених сторін сформулювала місію Львова на підставі глибокого всебічного аналізу і вивчення досвіду українських та іноземних міст із застосуванням експертно-наукової думки, а також використанням сильних сторін всіх попередніх стратегій Львова та напрацювань в галузі стратегічного розвитку міста.

Візія (бачення майбутнього, пріоритетів) м. Львова була сформульована наступним чином: Львів – твердиня національних традицій; Львів – комфортне середовище для мешканців; Львів – освітній, науковий та інноваційний центр; Львів – культурна та туристична столиця Східної Європи; Львів – світовий центр спорту та здорового способу життя; Львів – місто високотехнологічних індустрій.

Пріоритети Комплексної стратегії розвитку Львова були визначені наступним чином: місто, в якому комфортно жити, навчатись, працювати; розвинута конкурентоздатна та інноваційна економіка; місто традицій, знань, культури, туризму та спорту.

Для втілення цих пріоритетів в життя проведено ряд сфокусованих ініціатив, спрямованих на розвиток галузевих кластерів і формування економічної платформи, яка сприяє як розвитку самих кластерів, так і економіки міста загалом. Проект розглядав 15 ключових економічних кластерів

у Львові, з яких кластери туризму та бізнес-послуг були обрані як локомотиви економічного зростання міста. Вибір двох кластерів не означає, що регіон повинен займатися виключно даними секторами економіки.

Вирішальними критеріями відбору кластеру туризму стали:

- історична та архітектурна спадщина, визнана ЮНЕСКО;
- відповідність баченню міста та ментальності його мешканців;
- наявність потенціалу малого та середнього бізнесу і людських ресурсів.

Вирішальними критеріями відбору кластеру бізнес-послуг були:

– здатність втримати робочу силу і залучити мешканців, що повертаються з-за кордону;

- наявність кваліфікованих випускників із західним способом мислення;
- високий потенціал для створення матеріальних благ;
- близькість до Європи, мала різниця в часі.

Для Стратегії були визначені наступні стратегічні та оперативні цілі:

- економічне зростання через розвиток кластерів;
- розвиток кваліфікованих людських ресурсів;
- створення Агентства з питань сприяння інвестиціям;
- прозора система управління;
- допоміжна інфраструктура.

Хоча з початку реалізації проекту пройшло декілька років, уже сьогодні можна говорити про успіх. По-перше, вдалося створити майданчик для дискусій та обговорень важливих для міста питань, а також ефективний канал для діалогу бізнесу та влади. По-друге, вдалося реалізувати ряд конкретних ініціатив: запущено веб-сайт з оглядом інвестиційних можливостей міста, створено Центр розвитку туризму при міськраді, створено асоціацію учасників кластера IT та бізнес-послуг, реалізується програма підвищення якості англійської мови в ключових університетах Львова. Зазначимо, що усі стратегії тісно переплітаються між собою і доповнюють одна одну.

Розвиток туризму може мати й зворотний бік. Серед різноманітних видів діяльності з економічного розвитку ця діяльність є найбільш ризиковою. Хоча туризм створює багато сприятливих можливостей для працевлаштування, більшість з таких робочих місць не вимагають високої кваліфікації, не забезпечують високої заробітної плати і фактично не залишають місця для професійного зростання. Крім того громади, в економіці яких туризм займає вагоме місце, мусять шукати компроміс між потребами постійних мешканців і сезонних відвідувачів.

Тому комплексна перспектива розвитку туристичної дестинації повинна спрямовуватись на оптимізацію використання існуючих, відновлення втрачених та створення нових об'єктів туристичної інфраструктури, збільшення кількості зайнятих в цій сфері, створення системи кооперування асигнувань з бюджетів усіх рівнів та залучення інвестицій.

### *Питання для обговорення*

1. Розробка стратегії як важлива умова розвитку туристичної дестинації.
2. Фактори впливу на процес стратегічного управління розвитку локальної туристичної дестинації.
3. Вимоги щодо менеджменту туристичної дестинації.
4. Напрямки та основні заходи, необхідні для ефективного запуску процесів самоорганізації туристичних дестинацій.
5. Специфічні особливості стратегічного планування розвитку туристичної дестинації.
6. Характеристика етапів стратегічного планування розвитку туристичної дестинації.
7. Особливості визначення стратегічних та оперативних цілей розвитку туристичної дестинації.
8. Характеристика загальнодержавних стратегій розвитку туризму в Україні.
9. Характеристика регіональних стратегій розвитку туризму в Україні.
10. Особливості здійснення моніторингу та оцінки результатів впровадження стратегічного плану розвитку туристичної дестинації.

### **Лекція № 4. Кластерний підхід у стратегічному управлінні туристичними дестинаціями**

1. Економічна сутність туристичного кластеру.
2. Класифікація туристичних кластерів і стадії їх розвитку.
3. Технологія формування туристичного кластера.

#### ***1. Економічна сутність туристичного кластеру.***

З погляду чинного законодавства України, в інноваційній сфері «кластер» підпадає під класифікацію «інноваційна структура». Порядок створення та функціонування інноваційних структур регламентується Постановою Кабінету міністрів України від 22.05.1996 р. № 549 «Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів».

Кластер – це добровільний стратегічний альянс у вигляді територіального, галузевого чи територіально-галузевого об'єднання підприємницьких структур, наукових установ, навчальних закладів, незалежно від форми власності й органів влади, на основі інновації та дотримання економічних інтересів кожного його учасника з метою підвищення конкурентоздатності продукції й економічного росту регіону та галузі.

До туристичних кластерів відносяться групи підприємств, сконцентрованих географічно в межах регіону, які спільно використовують туристичні ресурси, спеціалізовану туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці, здійснюють спільне управління і маркетингову діяльність.

Туристичні кластери, крім виробників, включають значну кількість підприємницьких структур у вигляді різних об'єктів локалізованої інфраструктури, які надають послуги щодо підтримки підприємств у сфері виробництва турпродукту (послуги туроператорів, готелів, ресторанного господарства, транспорту, торгівлі, постачальників обладнання, виробників сувенірної продукції та ін.). Багато кластерів включають наукові та навчальні установи, які забезпечують спеціалізоване навчання, інформацію, наукові дослідження, технічну підтримку, а також органи державного управління.

Основним системоутворюючим фактором формування регіональних кластерів виступають туристичні ресурси (природні, культурно-історичні, санаторно-курортні та ін.), які мотивують туристів до подорожі та є «ядром кластера». Основну роль у формуванні кластерів відіграє середній і малий бізнес.

Причини об'єднання підприємств в кластер:

- у кластері формується особливе інноваційне середовище, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірм, що входять до нього, за рахунок оптимізації вартості турпродукту;
- кластер знижує ступінь ризику, зміцнює імідж, забезпечує зростання якості за рахунок синергійного ефекту;
- кластер забезпечує гармонійний розвиток території та зайнятість населення;
- створення муніципальних і регіональних кластерів формує єдину туристсько-рекреаційну систему України;
- створення туристично-рекреаційних кластерів сприяє розвитку суміжних галузей господарства регіонів.

Основними учасниками туристичного кластера виступають: адміністрація; бізнес; громадськість.

Кожен з них має свої вигоди від об'єднання в кластер:

– адміністрація – формування і збільшення податкової бази за рахунок концентрації платників податків у регіоні; зручний інструмент для конструктивної взаємодії з бізнесом, збільшення рівня конкурентоспроможності в цілому; розширення можливостей для припливу інвестицій у регіон;

– бізнес – доступ до кадрової інфраструктури; зниження витрат за рахунок близькості постачальників і наявності між ними конкуренції; розширення інфраструктури для наукових розробок і досліджень, підвищення рівня кваліфікація працівників;



– громадськість – зростання рівня заробітної плати; збільшення зайнятості в регіоні; підвищення обсягу відрахувань до бюджетів різних рівнів і до позабюджетних фондів; розвиток інноваційної та фінансової інфраструктури.

Основними критеріями відбору DESTИНАЦІЇ для формування на її території кластерів є:

1. наявність у регіоні конкурентних переваг для розвитку кластера, включаючи:

- наявність конкурентних ресурсів, в якості яких можуть виступати: природні ресурси, що охороняються державою; історичні пам'ятники, внесені до Державного списку історико-культурних цінностей країни нематеріальної спадщини (фольклор, ремесла, обряди тощо). Одночасно це можуть бути унікальні фестивалі чи свята;

- наявність кваліфікованих туристичних кадрів або навчального закладу (структури з підготовки кадрів в сфері туристичної діяльності);

- вигідне географічне розташування, пов'язане з близькістю до великих міст, автомагістралей, прикордонного переходу, що забезпечує достатню кількість туристів і формує попит на туристичні послуги.

2. Географічна концентрація і близькість учасників кластера.

3. наявність зв'язків і взаємодії між учасниками кластерів. До їх числа можна віднести: громадські ради з розвитку туризму, інформаційні центри зі сталого розвитку туризму, ініціативні групи з розвитку туристичних маршрутів, ініціативні групи зі сталого розвитку, регіональні маркетингові та туристичні організації. Такі зв'язки можуть бути інституціоналізованими або неінституціоналізованими.

4. наявність ініціативної групи, що зацікавлена у створенні кластера.

5. значний набір учасників і наявність «критичної маси» передбачає наявність такої кількості учасників, яка здатна забезпечити реалізацію «туристичного ланцюжка цінностей» для створення туристичного продукту. При цьому основними формами взаємин між фірмами, що входять до кластеру, має бути конкуренція і співробітництво, а ознакою тісноти цих зв'язків – ступінь дотримання спільної мети, активних взаємодій між фірмами всередині кластера.

6. наявність спільних заходів у сфері туризму в регіоні, які демонструють державно-приватне партнерство.

Принципи розвитку кластера. Специфіка турбізнесу дозволяє сформулювати основні принципи, які повинні бути покладені в основу формування та розвитку туристичного кластеру.

1. Принцип державно-приватного партнерства. Світовий досвід розвитку туристично-рекреаційного бізнесу показує, що в його основі лежить державно-приватне партнерство. За рахунок бюджетних коштів створюються і реконструюються об'єкти комунальної інфраструктури (дороги, об'єкти

водопостачання, теплопостачання, каналізаційні системи), а специфічна інфраструктура бізнесу (готелі, ресторани, організації розваги і дозвілля) створюється за рахунок приватних коштів.

2. Принцип випереджаючого розвитку інфраструктури. У світовій практиці простежується підхід до розвитку бізнесу та його просування, в основі якого лежить пріоритет розвитку супровідної інфраструктури.

Туристичний бізнес вимагає, перш за все, впорядкування дорожнього та комунального господарства. Без вирішення проблем будівництва та реконструкції інфраструктурних об'єктів повноцінний рекреаційно-туристичний бізнес у країні створити неможливо. Слід підкреслити, що потреба в інвестиціях на зазначені цілі дуже велика, і жоден приватний бізнес не в змозі осилити таке фінансове навантаження. Тому держава повинна взяти ці витрати на себе.

3. Несуперечність економічних, соціальних та екологічних цілей туристичного бізнесу. Туристична індустрія в більшій мірі за інші галузі поєднує соціальні, економічні та екологічні інтереси місцевої громади, де розвивається цей бізнес. Розвиток цієї сфери чинить мультиплікативний ефект на всю економіку території, сприяє диверсифікації ринку праці, появі стимулів для вдосконалення освіти, розвитку торгівлі, громадського харчування, транспорту, зв'язку, послуг розваг та відпочинку.

4. Просторовий принцип формування кластера. Україна зацікавлена бути представленою на світовому ринку рекреаційно-туристичних послуг. При цьому кожен суб'єкт, що має потенційні туристичні ресурси, також зацікавлений у присутності на ринку цих послуг. Кластерний підхід покликаний відображати специфіку інтересів кожного рівня, і тому мова повинна йти про кластери різного рівня, що мають свою структуру, свою організаційно-управлінську систему розвитку. Отже, йдеться про систему інтегрованих кластерів різного рівня, причому інтеграція здійснюється як по горизонталі, так і вертикально. Процес горизонтальної інтеграції здійснюється в межах кожного рівня ланцюжка поширення туристичного продукту. Ця інтеграція дозволяє компаніям скористатися перевагами, які дає ефект масштабу. Під вертикальною інтеграцією розуміється взаємозв'язок між ланками різних рівнів. Ефект масштабу вертикальної інтеграції проявляється у проведенні узгодженої політики і збільшенні впливу на ринку за рахунок широких рекламних компаній.

Реалізація розглянутих принципів забезпечується відповідними законодавчими та нормативно-правовими документами, державною політикою і стратегічними рішеннями, а також асоціативними формами консолідації самих учасників туристичного бізнесу.

Економічним каркасом кластера є система накопичення вартості.

Елементи системи накопичення вартості відповідають основним елементам системи туризму, якими є транспорт, дестинації, турагентства, туристичний попит. Постачальниками є транспортні компанії, що забезпечують обслуговування туристичних потоків у дестинацію. Центральна підсистема охоплює всіх виробників турпродукту в дестинації. Результативна підсистема включає підприємства, що виконують посередницькі функції між дестинацією і туристами (турфірми, власники систем бронювання), і власне туристів.

У перших трьох ланках система накопичення відбувається у вигляді доданої вартості – частини вартості товарів, послуг, прирощених безпосередньо на підприємствах. Це різниця між вартістю випущеної підприємствами продукції та вартістю матеріалів, напівфабрикатів і енергії, закуплених в інших підприємств для виробництва цієї продукції. У якості продукції в туристичній індустрії виступають послуги та товари. Додана вартість включає заробітну плату працівників з відрахуваннями на соціальне страхування, амортизаційні відрахування, витрати на рекламу, відсотки за позиками, прибуток та ін. У четвертій ланці («туристи») накопичена вартість виступає у вигляді додаткової вигоди, яку отримують споживачі в результаті подорожі. Ця частина накопиченої вартості не піддається точному оцінюванню, оскільки вона включає різномірні результати, такі, як приємні враження від подорожі, економія коштів на придбанні одягу та інших товарів, поліпшення здоров'я та ін.

Додана вартість дестинації формується підприємствами центральної підсистеми та підприємствами-резидентами, що відносяться до ланок постачальників і посередників. При цьому дестинацію можуть пронизувати кілька кластерів, за якими може бути проведена кластерна стратифікація дестинації.

Система накопичення вартості є економічним каркасом не тільки окремого кластера, але і всієї дестинації. Створення доданої вартості в дестинації за Т. Бігером супроводжується такими процесами, як планування, управління персоналом і його професійним розвитком, маркетинг, координація, пропозиції, контроль якості, надходження доходів.

Ці процеси характерні для будь-якої дестинації. Завдання ж органів управління дестинацією полягає в тому, щоб вони були взаємопов'язаними і доповнювали один одного, відбувалися в одному напрямку. У результаті може бути значно підвищена ефективність кожного з цих процесів, оскільки буде використано синергійний ефект. Тому керівництво туристичною дестинацією зацікавлено у розвитку кооперації підприємств туристичної індустрії між собою та з організаціями інших галузей (сільського господарства, сувенірними майстернями та ін.).

## ***2. Класифікація туристичних кластерів і стадії їх розвитку.***

В теорії територіального управління існують різні підходи до визначення ознак класифікації туристичних кластерів:

- за видам туристичних атракцій;
- за географічною локацією;
- за видами туристичних ресурсів;
- за масштабом;
- за стадіями життєвого циклу туристичного кластера;
- за ступенем участі центрів генерації інновацій та інші, відповідно до цілей досліджень;

- за регіональною належністю учасників, цілями і характером діяльності.

За географічною локацією кластери розрізняють:

- локальні кластери (учасники територіально сконцентровані на відносно невеликій території, наприклад, в промисловому, транспортному чи науковому центрі);

- регіональні кластери (до складу яких входять суб'єкти, територіально розташовані в межах адміністративного регіону);

- національні кластери (об'єднують підприємства та організації кількох регіонів країни);

- транснаціональні кластери (включають до складу своїх учасників іноземні компанії);

- прикордонні (функціонують на прикордонних територіях).

Залежно від рівня розвитку відповідно до сучасних підходів:

- «живий» кластер, в якому досягнуто високого рівня кооперації та компетенцій учасників і який реально функціонує;

- кластер, що «зароджується», в якому вже є «критична маса» потенційних учасників, але взаємодія та кооперація між ними не цілком налагоджені;

- потенційний кластер, який має необхідні елементи і умови для створення успішного кластера, проте учасники його поки не усвідомили вигод від кооперації;

- кластер, керований органами влади. У цьому випадку влада вибирає певну галузь економіки для створення кластера, використовуючи для цього адміністративний ресурс та існуючий потенціал району. Як правило, це тільки початкові ініціативи, на яких все й закінчується;

- «міфічний, уявний» кластер. Як правило, подібний кластер вигадують та декларують політично, хоча в ньому відсутні необхідні елементи і умови. В цьому випадку перетворення подібного кластера на «живий» малоймовірно.

За силою конкурентних позицій виділяють кластери, які:

- мають міжнародну конкурентоспроможність;

- виступають як національні лідери;

- мають середні або слабкі конкурентні позиції.

Залежно від ініціатора формування туристичного кластера:

- створені «зверху донизу» з ініціативи органів державного управління, включаючи місцеві органи влади;

- формуються «знизу вгору» з ініціативи бізнесу, органів державного управління, в тому числі місцевої влади.

За цілями і характером діяльності:

- туристичні кластери (інформаційно-туристичні, туристично-рекреаційні) – кластерні об'єднання, які створюються для подальшого розвитку та популяризації туристичного продукту конкретної місцевості. Прикладами такого типу кластерів можуть бути туристичний кластер «Кам'янець», туристичний кластер «Слобожанщина» (Харківська обл.), ТРК «Світязь» (Волинська обл.);

- кластери сільського зеленого туризму – кластерні об'єднання для формування ринку туристичних послуг за рахунок розвитку малого та середнього туристичного бізнесу у сільській місцевості, створення туристичної дестинації на основі сільського населеного пункту. Перший кластер сільського зеленого туризму «Оберіг» було створено у с. Гриців Хмельницької області. Кластери такого типу поширені у Карпатському регіоні та інших регіонах;

- екологічні туристичні кластери – кластерні об'єднання, що забезпечують якісно новий рівень організації туристичної діяльності відповідно до міжнародних та європейських документів щодо сталого розвитку туризму, принципів збалансованого природокористування та репрезентують нові підходи у зацікавленості підприємств туристичної галузі до поліпшення якості довкілля. Як приклад, можна відмітити екологічний кластер «Зелені Товтри» (Хмельницька обл.);

- виробничо-туристичні кластери – об'єднання підприємств і підприємців, що випускають та реалізують продукцію туристичного призначення – сувеніри, брошури, буклети, вироби декоративно-ужиткового мистецтва.

За регіональною належністю учасників

- місцеві, які об'єднують представників влади, бізнесу і громадськості одного населеного пункту, як правило, туристичного центру або міста чи села, які мають визначні туристичні ресурси;

- регіональні, які об'єднують учасників, що здійснюють свою діяльність в межах одного регіону (району, області) з метою ефективного використання природно-рекреаційного потенціалу, комплексного розвитку туристичної інфраструктури;

- міжрегіональні та міжнародні туристичні кластери – використовують переваги транскордонного співробітництва для посилення інтегральної конкурентоспроможності туристичної сфери транскордонних регіонів (наприклад, українсько-польський туристичний кластер (Львівська обл.), українсько-молдавсько-румунський туристичний кластер (Ізмаїл – Рене, Одеська обл.);

- мегакластери – об'єднують суб'єктів туристичної діяльності великих єврорегіонів для системного розвитку міжнародного та внутрішнього туризму, покращання міжнародного співробітництва у туристичній сфері. Як правило, створюються за підтримки міжнародних донорських організацій.

За особливостями створення та функціонування:

- кластери, створені на основі горизонтальної міжгалузевої кооперації підприємств (фірм) з метою підвищення спільного конкурентного потенціалу на ринку туристичних послуг, просування місцевого туристичного продукту, збільшення обсягів збуту вироблених послуг та продукції, активного впливу на місцеву економічну політику;

- кластери, створені на основі багатопрофільної вертикальної міжгосподарської інтеграції, що будуються за принципом єдиного технологічного ланцюжка на договірній основі або у формі створення об'єднання підприємств на основі чинного законодавства;

- становлення багатопрофільних кластерних утворень з представників влади, громадськості, підприємств сфери туризму та суміжних галузей в межах компактної території як адміністративно-територіальної одиниці.

Стадії розвитку туристичних кластерів. Ініціювання кластера, його самоорганізація та управління – надзвичайно складний процес, який вимагає практично віртуозного «диригування», виключає будь-який примус і не припускає «клонування».

У своєму розвитку кластери проходять кілька стадій:

1. Проектування кластера (кластер, що зароджується) – це стадія зародження, яку ініціюють мешканці або виробники, які планують систематизувати свою роботу та перейти на новий щабель. Організовує цей процес провідне туристичне підприємство або місцева адміністрація;

2. Розширення економічних зв'язків, тобто розширення учасників кластера з метою забезпечення «ланцюжка споживчих цінностей» і створення конкурентоспроможного туристичного продукту в дестинації;

3. Створення нової організації. Під час розвитку кластера учасники можуть створювати новий орган (організацію), який на засадах колегіальності забезпечить управління дестинацією та її просування;

4. Досягнення високого рівня помітності та привабливості кластера. Розширення учасників кластера і поява системи управління (а значить, і маркетингу) робить дестинацію більш відомою, привабливою і помітною;

5. «Некомерційне партнерство». Кластер в своєму розвитку залучає нових учасників, таких, як некомерційні організації, навчальні заклади, інформаційні центри, котрих об'єднує спільне використання інформації та знань;

6. Занепад кластера. Через швидкість зміни зовнішнього середовища та стрімку появу конкурентів кластери можуть не витримати конкуренції та

занепасти. При цьому можлива така ситуація, коли члени кластера, вибравши правильну стратегію, можуть відродити його.

Механізм самоорганізації кластеру (модель розвитку). В основі механізму формування регіональних туристичних кластерів можуть лежати різні підходи:

- коопераційний підхід передбачає, що ініціаторами кластера є різні гравці туристичного ринку: господарі садиб, музеї, місцева влада, фермерські господарства, території, туристичні фірми. Це – партнерство рівних, тому координація здійснюється на колегіальній основі;

- підприємницький підхід передбачає, що ініціатором кластера виступає комерційна структура. Саме вона бере на себе функції управління та просування кластерів;

- централізований підхід передбачає, що органи місцевого самоврядування стають лідерами, ініціаторами, провідниками нових ідей, забезпечують координацію дій між учасниками і, найчастіше, реалізують маркетингову політику в кластері.

Отже, кластери можуть бути створені з ініціативи органів державного управління, об'єднань підприємців, господарюючих суб'єктів, а також ініціативних особистостей, які вирішили поєднати свої ресурси та посилити можливості для здійснення спільної господарської діяльності.

Діяльність кластера, як правило, ґрунтується на розроблених та затверджених організаційних документах, що стосуються його створення і функціонування (договір про створення кластера, угода про вступ до кластеру, положення про кластер і правила його функціонування, декларація про партнерство).

Основним документом, що регламентує діяльність кластера, є договір про його створення, який повинен містити такі пункти: загальні положення; цілі, завдання та напрями діяльності; організаційно-правову основу діяльності; права та обов'язки учасників; умови приєднання та виходу компанії; умови формування та розподілу загального фонду; термін дії.

Інструментами непрямого впливу виступають координація, стимулювання, регулювання, що дозволяють без прямого втручання створити сприятливі умови для функціонування і розвитку кластера.

Найбільш проста форма співпраці – укладання між учасниками кластера договору простого товариства (договору про спільну діяльність) без утворення юридичної особи. Більш складна – створення юридичної особи, асоціації, спілки, акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю і т. ін.

Разом з тим, можливе функціонування кластера і без створення нової організації та її правління. Функції виконавчого органу управління може виконувати провідна організація, що здійснює основний вид діяльності в кластері чи є «ядром кластера» – організації, навколо яких групується кластер

(інформаційно-туристичний центр, агентство регіонального розвитку, громадське об'єднання тощо).

Форми взаємодії кластерів з органами місцевого самоврядування. Взаємодія регіональних кластерів з органами місцевого самоврядування різних рівнів будується залежно від типів кластерної політики. Світовий досвід впливу держави на розвиток кластерів демонструє такі типи кластерної політики:

- вплив держави відсутній;
- каталітична політика, яка полягає в тому, що держава намагається збалансувати інтереси учасників кластера, але при цьому сама здійснює обмежену їх підтримку, стимулюючи приватний сектор діяти більш активно;
- підтримуюча політика, що спрямовує каталітичну політику, яка доповнена інвестиційною складовою, в об'єкти інфраструктури, освіти, та ін., що орієнтовані на кластер;
- директивна політика – включає поєднання підтримуючої політики та кластерних програм зі зміни структури економіки регіону з директивним встановленням цілей таких програм;
- інтервенціоністська кластерна політика, в свою чергу, складається з директивної та комплексу заходів, які б свідчили про те, що відповідальність за розвиток кластера перекладається з приватного сектора на органи місцевого самоврядування (в т. ч. через надання масштабних державних субсидій, використання адміністративних заходів з управління розвитком кластера і т. ін.).

Формою підтримки кластерних структур у сфері туристичної діяльності є:

1. Створення спеціальних робочих груп для сприяння розвитку кластерних структур;
2. Розробка методичних рекомендацій з підготовки та оформлення кластерних ініціатив;
3. Включення кластерних ініціатив до розробки стратегії сталого розвитку регіонів на кластерній основі;
4. Розробка містобудівних схем включення регіональних кластерів в економіку малих і середніх міст, сільських населених пунктів;
5. Включення кластерних ініціатив до регіональних планів дій з розвитку державно-приватного партнерства;
6. Створення за участю органів державного управління центрів кластерного розвитку в регіоні;
7. Організація навчання та підвищення кваліфікації керівників і фахівців з питань розробки кластерних ініціатив, у тому числі проведення роз'яснювальної та інформаційної роботи серед потенційних учасників кластерів у вигляді проведення семінарів, вивчення зарубіжного досвіду;
8. Здійснення фінансової підтримки розвитку кластерних ініціатив, яке може бути в таких формах:



- субсидування частини витрат на створення спеціалізованої інфраструктури кластерного розвитку;
- субсидування частини витрат на аналіз ринку туристичних послуг;
- субсидування частини витрат на організацію підвищення кваліфікації керівників і фахівців кластерних структур.

9. Організація доступу до регіональної бази кластерних ініціатив (за наявності).

10. Створення Агенцій регіонального розвитку для реалізації кластерних ініціатив у регіонах, які покликані виконувати такі функції:

- розробка механізмів налагодження співпраці між провідними учасниками кластера;
- залучення інвестицій для розвитку кластера;
- вдосконалення інфраструктури;
- формування та реалізація освітніх кластерних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації учасників кластера;
- організація системи консультацій та послуг для підприємств-резидентів кластера, орієнтованої насамперед на надання маркетингової підтримки компаній, а також на експертну підтримку «молодим» фірмам.

11. Створення Національних та (або) міжрегіональних спеціалізованих кластерних асоціацій, які об'єднують кластерні структури.

### ***3. Технологія формування туристичного кластера.***

Процес формування туристичного кластера залежить від його рівня. Так, формування регіонального туристичного кластера є процедурою більш громіздкою, ніж формування туристичного кластера на рівні району чи атракції. Розглянемо поступово особливості формування вищезазначених кластерів.

Послідовність формування регіонального туристичного кластера

Перший етап. Попереднє оцінювання умов для створення регіонального туристичного кластера

Крок 1. Визначення актуальності та доцільності створення регіонального туристичного кластера.

Крок 2. Визначення можливої території (дестинації) діяльності туристичного кластера.

Крок 3. Визначення конкурентного потенціалу регіону в сфері туризму на основі аналізу природно-екологічного, культурно-історичного та соціально-економічного потенціалів:

1) природно-екологічні об'єкти: національні парки, заказники, заповідники, пам'ятки природи, водні об'єкти, екосистеми і біотопи, видове різноманіття флори і фауни;

2) об'єкти туристичної інфраструктури: агросадиби, готелі, ресторани, кафе, екологічні об'єкти, торгові точки, магазини, мисливські угіддя та ін.

Крок 4. Проведення попередньої інвентаризації наявних і діючих об'єктів туризму на обраній території:

1) історико-культурні об'єкти: пам'ятки історії, археологічні об'єкти, пам'ятники військової слави і доблесті, об'єкти релігійних конфесій, природні об'єкти, пам'ятки архітектури та мистецтва, об'єкти садово-паркового мистецтва тощо;

2) носії нематеріальної культурної спадщини: творчі колективи, народні свята, фестивалі, звичаї, промисли і самобутні ремесла, спортивні події.

Крок 5. Виявлення пріоритетних підприємств і організацій у сфері туристичної діяльності, розташованих у вибраному регіоні, на базі яких можливе створення кластера.

Другий етап. Проведення робіт з ініціювання процесу формування регіонального туристичного кластера

Крок 1. Формулювання основної ідеї та образу бажаного майбутнього для розвитку туристичного кластера.

Крок 2. Із застосуванням SWOT-аналізу виявлення слабких, сильних сторін потенційного кластера, існуючих загроз і перспектив його формування.

Крок 3. Проведення анкетування суб'єктів господарювання, передбачуваних для включення в регіональний туристичний кластер з метою виявлення існуючих зв'язків і можливих форм взаємодії між потенційними учасниками кластера.

Крок 4. Розробка концепції створення нового тематичного туристичного продукту, його «бренду», включаючи назву кластера, мету його створення, завдання та напрями діяльності.

Крок 5. Визначення наявності всіх учасників «споживчої туристичної ланцюжка» для створення нового туристичного продукту.

Крок 6. Визначення типу кластера.

Крок 7. Визначення стадії розвитку регіонального туристичного кластера.

Крок 8. Вивчення потенційного туристичного ринку.

Крок 9. Створення ініціативної групи по створенню регіонального туристичного кластера.

Третій етап. Проведення кластеризації з туристичної діяльності та складання карти регіонального туристичного кластера

Крок 1. Розробка кластерної моделі функціонування та діяльності суб'єктів господарювання туристичної діяльності, включаючи пропозиції про можливі структурні елементи кластера.

Крок 2. Аналіз напрацьованої мережевої співпраці між учасниками кластера, виявлення проблем існуючих і потенційних коопераційних і конкурентних зв'язків між суб'єктами господарювання, що входять до регіонального туристичного кластера.

Крок 3. Визначення джерел конкурентоспроможності формованого кластера:

- оптимізація місцевого туристичного ланцюжка споживчих цінностей і створення нової доданої вартості;
- залучення нових туристів внаслідок розробки інноваційної туристичної пропозиції;
- підвищення якості туристичних послуг (відповідність європейським стандартам);
- просування регіону як «дестинації високої якості» в рамках національної стратегії просування туризму;
- здійснення внеску в сталий регіональний розвиток і підвищення добробуту населення регіону.

Крок 4. Реалізація процедури кластеризації туристичної дестинації у вигляді структурування потенційного кластера в сфері туристичних послуг.

Крок 5. Складання кластерної карти, на якій зазначають всіх суб'єктів господарювання, що входять до складу регіонального туристичного кластера і розташовані на території даного регіону (карта кластера – це узагальнення отриманих результатів по створенню кластера із зазначенням можливих підкластерів);

Крок 6. Підготовка та видання інформаційних матеріалів про переваги регіонального туристичного кластера.

Четвертий етап. Створення організаційних умов для формування регіонального туристичного кластера

Крок 1. Вибір форми інституціоналізації туристичного кластера і проектування структури управління в одній з наступних форм:

- покладання функцій координації на громадську раду;
- громадська організація або громадське об'єднання, що включає учасників на паритетних засадах (створення нової організації);
- акціонерне товариство і холдинг;
- координаційне бюро, у тому числі за участю громадських рад, що діють в різних районах;
- інша структура.

Крок 2. Визначення напрямів спільної діяльності, серед яких можуть бути:

- розробка та реалізація стратегій діяльності туристичного кластера, включаючи входження на нові ринки послуг;
- представлення інтересів кластера на різних рівнях;
- підготовка кадрів, підвищення кваліфікації;
- проведення спільних заходів у галузі туризму;
- проведення рекламної діяльності, встановлення інформаційних зв'язків між учасниками кластерної ініціативи;

- об'єднання зусиль з розвитку інфраструктури, пов'язаної зі створенням нового туристичного продукту;
- сприяння встановленню міжнародних економічних зв'язків;
- розробка пропозицій для органів державного управління, включаючи органи місцевої влади, з розширення загальних рамкових умов, в яких розвиваються регіональні туристичні кластери.

Крок 3. Розробка установчих документів (наприклад, договору про спільну діяльність учасників кластера, угоди про вступ до кластеру, положення про кластер і правила його функціонування, декларації про співпрацю та ін.).

П'ятий етап. Розробка стратегії діяльності регіонального туристичного кластера і програми дій

Крок 1. Розробка плану створення кластера та системи заходів, включаючи заходи підтримки, джерела фінансування, ресурсне забезпечення, реалізацію спільних заходів та освітніх програм.

Крок 2. Підписання організаційних угод учасниками кластера.

Крок 3. Реєстрація організаційно-правової форми туристичного кластера (за необхідності).

Крок 4. Створення бази даних учасників та системи комунікацій.

Крок 5. Розробка стратегії розвитку дестинації (з обов'язковою участю представників місцевого співтовариства) та плану дій на найближчу перспективу.

Стратегія розвитку дестинації (рекомендована структура)

Вступ

1. Аналіз потенціалу туристичної дестинації:

1.1. Природно-екологічний потенціал дестинації;

1.2. Культурно-історичний потенціал дестинації;

1.3. Соціально-економічний потенціал дестинації;

1.4. Потенціал кластероформування дестинації;

1.5. Аналіз конкурентного середовища;

1.6. Нормативно-правові умови розвитку туризму.

2. SWOT-аналіз дестинації для розвитку туризму.

3. Образ бажаного майбутнього дестинації.

4. Мета та завдання розвитку туризму в дестинації в довгостроковій та короткостроковій перспективі:

4.1. Ключові групи споживачів дестинації;

4.2. Туристичний продукт дестинації;

4.3. Просування дестинації з урахуванням цільових груп;

4.4. Залучення інвестицій на розвиток дестинації.

5. Захист екосистем і культурної спадщини.

6. Управління туристичною дестинацією.

7. Оцінка виконання стратегічних планів та оцінювання ризиків.

Крок 6. Ініціювання процесу включення стратегії розвитку регіонального туристичного кластеру і відповідних стимулів у довгострокову стратегію регіонального розвитку та відповідні регіональні програми.

Шостий етап. Проведення внутрішнього аудиту діяльності кластера, оцінка ефективності його функціонування

Крок 1. Розробка системи індикаторів для оцінки діяльності регіонального туристичного кластера.

Крок 2. Створення контрольних органів управління діяльністю регіональних туристичних кластерів (контрольна комісія, ревізійна комісія, у тому числі за участю представників органів місцевої влади).

Крок 3. Оцінювання можливих ризиків діяльності регіональних туристичних кластерів, у тому числі адміністративних ризиків (неякісне управління, неможливість скоординувати діяльність учасників кластера); фінансових ризиків (нестача грошових коштів для реалізації намічених заходів); кадрових ризиків (відсутність висококваліфікованих кадрів з різних напрямів туристичної діяльності); правових ризиків (пов'язані зі зміною законодавства в сфері туризму, що супроводжується необхідністю додаткового вкладення коштів); екологічних ризиків (реалізація туристичної діяльності супроводжується забрудненням довкілля) та ін.

Технологія створення туристичних кластерів на рівні районів та атракцій складається із 5 етапів.

Перший етап (адміністративно-управлінський)

1. Ухвалення рішення про розвиток туристично-рекреаційної діяльності.
2. Розробка науково обґрунтованої концепції та створення програми розвитку туризму (на муніципальному, регіональному, національному рівнях).
3. Створення координаційної ради з розвитку туризму при адміністрації за участю представників бізнесу, громадськості, спеціалізованих навчально-наукових закладів та адміністрації.
4. Формування складу учасників кластера.
5. Розробка переліку преференцій для представників бізнесу з метою залучення інвестицій.

Другий етап (дослідницький)

Проведення соціологічного опитування мешканців території щодо необхідності та видів туристсько-рекреаційного освоєння території.

1. Проведення інвентаризації туристично-рекреаційних ресурсів (реєстр), створення паспорта території.
2. Проведення оцінки туристсько-рекреаційного потенціалу територій і виявлення найбільш сприятливих територій для розвитку туризму.

Третій етап (проектування туристсько-рекреаційного простору)

1. Створення проектів туристично-рекреаційних кластерів.

2. Підготовка переліку документації по проекту створення ТРК для включення до державної цільової програми, регіональної чи муніципальної програми розвитку туризму.

3. Проведення туристично-рекреаційної експертизи проектів різного рівня організації.

4. Визначення джерел фінансування для реалізації проектів.

Четвертий етап (інженерне освоєння проекту)

1. Організація будівництва та реконструкції об'єктів інфраструктури ТРК за рахунок державних чи інших коштів (30 % від ціни проекту).

2. Організація будівництва і реконструкції інших об'єктів, включених в проект ТРК, за рахунок залучення інвестицій (70 %).

3. Забезпечення будівництва та експлуатації об'єктів ТРК на основі державно-приватного партнерства з використанням нормативного та індикаційного підходів щодо їх розміщення в просторі.

П'ятий етап (управління та кадрове забезпечення)

1. Створення в структурі адміністрації підрозділів з розвитку індустрії туризму.

2. Створення туристичного інформаційного центру (регіону, району, міста).

3. Організація ефективної роботи координаційної ради з розвитку туризму в регіоні та муніципальних утвореннях.

4. Забезпечення підготовки та перепідготовки професійних кадрів туристичних потоків та інфраструктури ТРК.

5. Створення регіональної системи підготовки кадрів «під ключ» для проектування та розбудови туристсько-рекреаційних кластерів.

6. Взаємодія з провідними науковими центрами щодо наукового та кадрового супроводу, створення проектів ТРК та інших розробок з розвитку індустрії туризму.

7. Система забезпечення безпеки ТРК.

Моделювання туристичних дестинацій на основі кластерного підходу ґрунтується на методі картографічної таксономії та математичного опису. Математичний опис моделі туристичної дестинації можна представити як кон'юнкцію сегментарних масивів туристичних кластерів, що будуть формуватися відповідно вимог туристів, що висуваються до ресурсів, інфраструктури залежно від мотиву подорожі. Тоді під кластером розуміють вибірку за картографічним таксоном дестинації, яка задовольняє певні вимоги, котрі потрібні для організації конкретного виду туризму. Розглянемо основні терміни таксономічної методики:

– картографічна таксономія – метод представлення інформації про туристичні ресурси, ознаки, фактори розвитку туризму в регіоні за допомогою картографічних таксонів;

– картографічний таксон – це сукупність територіальних одиниць досліджуваного об'єкта, що містять однорідний туристичний ресурс (показник тощо);

– територіальна одиниця – це ділянка території регіону, яка відповідає на карті горизонтальному положенню розміром 1x1 км, з присвоєнням їй порядкового номеру, що визначається координатами.

Функціонування організацій туристичного бізнесу підпорядковується певним законам. Розглянемо особливості процесу управління організаціями туристичного бізнесу в туристичному кластері з позицій зовнішніх по відношенню до них органів управління.

Управління має вибудовуватися в рамках певної логіки взаємодії функцій, обумовленої послідовністю процесу управління, який складається з наступних етапів.

На першому етапі процесу управління необхідне здійснення наступних управлінських функцій:

- ідентифікація туристичного кластера, аналіз поточного стану організацій туристичного бізнесу і виявлення факторів, що визначають можливості управління;

- прогнозування, порівняння альтернативних варіантів, вибір кращих з них і планування, що включає постановку цілей управління, визначення напрямів розвитку;

- формування механізму управління, прийняття рішень про способи досягнення поставлених цілей.

Процес управління неможливий без чіткої його організації, дії механізму управління, яке здійснюється на другому етапі та забезпечує виконання планів і програм за допомогою координації, тобто упорядкування, узгодження та регламентування дій виконавців, а також формування організаційних структур управління.

На третьому етапі процесу управління діють такі функції управління, як моніторинг, контроль та оцінювання ефективності функціонування організацій туристичного бізнесу, за допомогою яких підтримується зворотний зв'язок між суб'єктом і об'єктом управління.

На заключному, четвертому етапі управління здійснюються функції регулювання, спрямовані на оптимізацію функціонування організацій туристичного бізнесу шляхом усунення негативних відхилень, а також закріплення та заохочення позитивних результатів.

Отже, суб'єкт цілеспрямовано впливає на об'єкт управління за допомогою функцій, логічний взаємозв'язок яких утворює замкнутий цикл управління.

Під час формування системи управління звертають увагу на доцільність впливу на об'єкт управління, що визначається умовами здійснення

туристичного бізнесу та обсягом ресурсів всіх видів, які можуть бути використані в процесі впливу.

Реалізація повноважень органів в сфері управління передбачає дотримання низки вимог:

- відповідність заданим зовні умовам функціонування кластера;
- взаємодія з системами управління вищого рівня;
- відповідність специфічним характеристикам кластера;
- забезпечення розробки всіх елементів процесу управління (визначення цілей, завдань, методів, пріоритетів розвитку, структур управління);
- адаптивність до змін в об'єкті управління.

Все це суттєво ускладнює процес управління, викликаючи необхідність координації великої кількості зв'язків, що відносяться до компетенції різних органів влади, і використання нових організаційних форм управління розвитком організацій туристичного бізнесу.

Оскільки туристичний кластер є по відношенню до окремих організацій туристичного бізнесу системою більш високого порядку, то діяльність останніх повинна бути орієнтована на досягнення цілей функціонування та розвитку кластера в цілому, бути вбудованою у відповідні цільові пріоритети.

#### *Питання для обговорення*

1. Передумови формування та основні учасники туристичного кластера.
2. Основні критерії відбору дестинації для формування на її території туристичного кластера.
3. Принципи розвитку туристичного кластера.
4. Елементи системи накопичення вартості як економічний каркас туристичного кластера.
5. Класифікаційні ознаки туристичних кластерів.
6. Стадії розвитку туристичних кластерів.
7. Специфіка механізму формування регіональних туристичних кластерів.
8. Форми взаємодії туристичних кластерів з органами місцевого самоврядування.
9. Форми підтримки кластерних структур у сфері туристичної діяльності.
10. Характеристика етапів формування регіонального туристичного кластера.
11. Технологія створення туристичних кластерів на рівні районів та атракцій.
12. Особливості процесу управління організаціями туристичного бізнесу в туристичному кластері.



## Лекція № 5. Стратегічний маркетинг туристичних дестинацій

1. Зміст маркетингу туристичних дестинацій.
2. Формування маркетингової стратегії туристичних дестинацій.
3. Формування комплексу маркетингових комунікацій туристичних дестинацій.

### *1. Зміст маркетингу туристичних дестинацій.*

Маркетинг дестинацій є однією з можливих відповідей локальних туристичних територій на виклики глобалізації, умовне «стирання» кордонів між країнами і формування єдиного міжнародного туристичного простору. З одного боку, позначені процеси пропонують нові можливості для дестинацій – доступ на нові ринки, нові технології для регіонального та локального зростання, можливості контакту з необмеженою кількістю потенційних споживачів; але з іншого боку, це формування нової системи ризиків – зростання рівня конкуренції, розширення спектру «споживчого досвіду», насичення ринку «концептуальною пропозицією» тощо. Таким чином, в сучасних умовах вітчизняні дестинації повинні інтегруватися вже не в національну, а фактично у світову туристичну систему. У цих умовах дестинації перестають бути суто «географічно відокремленою локальною територією», вони потребують позиціонування та просування на всіх рівнях як господарська система з певним набором туристичних потенціалів, унікальних туристичних пропозицій та сформованої автентичності існування місцевого населення. Усвідомлення дестинації як об'єкта ринкових відносин приводить до необхідності застосування маркетингових інструментів в управлінні, тобто просування дестинації як комплексного туристичного продукту у внутрішньому і зовнішньому середовищах та підтримання позитивної репутації.

Маркетинг туристичних дестинацій можна визначити як управлінський процес, в рамках якого органи управління дестинації та бізнес:

- визначають цільові групи туристів (поточних і потенційних);
- встановлюють з ними комунікацію з метою з'ясування впливу на їх бажання, потреби, мотивацію, переваги, відносини, пов'язані з прийняттям рішень про подорож;
- формують і адаптують туристичний продукт відповідно до потреб туристів і для досягнення їх максимального задоволення.

Маркетинг дестинацій є частиною більш широкого поняття – «управління територією – територіального маркетингу».

Територіальний маркетинг – це маркетинг в інтересах території, її внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, у прихильності та діях яких вона зацікавлена. Його здійснюють з метою створення, підтримки чи зміни думок, намірів і

поведінки резидентів і нерезидентів цієї території. Засновник концепції територіального маркетингу Філіп Котлер вказує, що територіальний маркетинг є успішним, коли основні цільові аудиторії (мешканці та бізнес), задоволені своїм регіоном і коли регіон відповідає очікуванням і потребам відвідувачів та інвесторів. Це філософія управління територією, яка сприяє її соціально-економічному розвитку за допомогою задоволення потреб приватних осіб та економічних суб'єктів в ресурсах з метою проживання та/або ведення діяльності на певній території.

Маркетинг туристичної дестинації є частиною загальної концепції розвитку території та спрямований на досягнення комплексу таких цілей:

- стратегічний аналіз ресурсів і політики території з метою визначення можливостей та ролі туризму у формуванні загального сталого розвитку регіону;
- аналіз туристичних ресурсів території, стану та очікувань основних акторів маркетингу дестинації – влади, бізнесу, місцевого населення;
- визначення найбільш привабливих для території сегментів туристичного ринку, аналіз його потреб, очікувань, мотивації;
- розробка комплексного продукту дестинації, що відповідає очікуванням цільових сегментів туристів;
- створення нових і покращання існуючих туристичних атракцій дестинації;
- розробка та реалізація комплексу просування дестинації;
- формування та управління брендом й іміджем дестинації;
- формування та підтримка стратегічного партнерства влади, бізнесу і мешканців заради успішного розвитку дестинації;
- підвищення привабливості вкладень і реалізації на території дестинації інвестиційних проектів у сфері туризму та гостинності.

Основою маркетингового підходу до управління дестинацією є розгляд туристичної дестинації саме як продукту.

Маркетинговий підхід до дестинації передбачає розробку комплексного продукту дестинації, який подаватиметься туристу як єдине ціле. Всі елементи продукту дестинації повинні відповідати один одному. Всі рівні продукту повинні відповідати один одному і потребам цільового сегмента. За мультисегментного підходу, коли у дестинації є кілька принципово різних за своїми мотивами, вимогами та очікуваннями сегментів туристів, необхідно розробити продукт для кожного з них.

За аналогією з товарами і послугами, в продукті дестинації можна виділити два рівні – продукт за задумом і продукт у реальному виконанні. Основу будь-якого туристичного продукту становить необхідність задоволення певної потреби, так званий задум, тобто його спрямованість на вирішення конкретної потреби. Для дестинації значення набуває не уявлення про

туристичні ресурси, а вигоди від них для туриста. Прикладом основного продукту дестинації може бути можливість самоперевірки і самореалізації через екстремальний спорт; відновлення сил і відпочинок від міської метушні в умовах краси чистої природи і т. ін. Під час розробки основного продукту необхідно отримати чітку відповідь на такі питання: Що насправді купуватиме турист? Навіщо він поїде до нас?

Туристи купують не дорогий готель, хороші пляжі, сучасні будівлі, а відчуття – можливість самореалізації, міжкультурного збагачення, зміцнення сімейних стосунків, поліпшення здоров'я тощо. Людей приваблюють не характеристики дестинації, а їх функціональна здатність задовольняти певні потреби. Людина здійснює подорож тільки усвідомивши, що дестинація здатна задовольняти важливу для неї потребу.

Якщо задум продукту дестинації виступає як його змістовна сторона, то його форму задає продукт у реальному виконанні – це певний набір атракцій, що дозволяють реалізувати задум, тобто задовольнити певну потребу туриста – пляжі, гірськолижні траси, музеї, архітектура, санаторії та ін.

Основною помилкою в процесі розвитку і просування туристичної дестинації (маркетингу дестинацій), особливо в українській практиці, є те, що цей процес не носить системного характеру, а є набором не зв'язаних між собою заходів, що реалізуються різними учасниками (владою, бізнесом) у відсутності взаємодії.

Маркетинг території передбачає її просування, яке відбувається в кілька етапів.

Перший етап полягає у виявленні цільової аудиторії та оцінюванні її переваг. У загальному вигляді прийнято виділяти такі цільові групи, як місцеві жителі, підприємці та відвідувачі. Кожна група споживачів може бути просегментована за безліччю критеріїв, таких, як географічний, демографічний, соціальний і т. ін. Результатом сегментування є розширення цільової аудиторії за допомогою виділення цільових підгруп, що відрізняються за критеріями. Для роботи з кожною з виділених ключових груп доцільно розробити комунікативну стратегію формування та просування іміджу: виявлення очікувань кожної з аудиторій по відношенню до регіону, формулювання адресних повідомлень, що містять вирішення їх проблем і завдань, визначення пріоритетних каналів комунікації та інструментів. Відповідно до виявлених очікувань цільової аудиторії на цьому ж етапі відбувається оцінювання існуючого іміджу. Серед цільової аудиторії проводять дослідження на предмет її обізнаності про регіон. Таким чином виявляють сильні та слабкі сторони регіону, враховують аспекти, які потребують коригування.

На основі проведених досліджень на другому етапі встановлюють цілі просування. До них відносять:

- економічні: формування інвестиційної привабливості території, залучення додаткового фінансування з бюджету, туристична привабливість території;

- політичні: збільшення присутності та ролі регіону в політичному житті країни, міжнародний авторитет регіону, довіра до органів влади і управління;

- соціальні цілі: створення сприятливого соціального клімату, підвищення якості життя, міграційна політика, що підвищує привабливість території для якісних трудових ресурсів.

На третьому етапі відбувається формування іміджевої концепції. Іміджева концепція визначає дії щодо створення унікального іміджу регіону. На цьому етапі проводиться робота з виявлення пріоритетних напрямів брендингу території. Брендинг місць є складовою частиною комплексу заходів щодо просування території, що належить до діяльності маркетингу. Під брендингом розуміють процес формування іміджу протягом тривалого періоду через формування додаткової цінності, емоційного, або раціонального «очікування» від торговельної марки або немарочного продукту, що робить його більш привабливим для кінцевого споживача. За результатами виявлення концепції іміджування проводять низку заходів щодо просування території. На цьому етапі відповідно до запланованої програми коригують імідж відповідно до споживчих очікувань, створюють бренд території.

На завершальному етапі просування території здійснюють аналіз результатів проведеної діяльності. Проводять дослідження рівня задоволеності споживачів, відповідності їх очікувань дійсності.

Процес просування території, як правило, безперервний, оскільки постійний моніторинг споживчих запитів, туристичних потоків, рівня життя населення регіону тощо приводить до необхідності коригування іміджу території.

## ***2. Формування маркетингової стратегії туристичних дестинацій.***

Концепція розвитку туристичної дестинації за Ф. Котлером, «вимагає розробки систематичної та довгострокової маркетингової стратегії, спрямованої на плекання і вдосконалення споконвічно притаманних і потенційних властивостей території. Центральним пріоритетом у створенні такої стратегії є визначення специфічної цільової групи, на яку вона повинна направити свої ресурси». Отже, маркетингова стратегія є багатокомпонентною і багатоцільовою програмою взаємопов'язаних системних заходів, сформованою на базі комплексного підходу, може виступати основним інструментом застосування маркетингу для розвитку туристичної дестинації і веде, в разі успішної реалізації, до забезпечення сталого розвитку туризму.

Необхідно розрізнити маркетингову стратегію дестинації (маркетинговий план) і загальну стратегію розвитку туризму в регіоні. Маркетинг – це лише частина більш масштабної діяльності з розвитку туризму, яка включає розвиток

інфраструктури, оптимізацію законодавства, розподіл фінансових потоків, залучення інвестицій та ін. Маркетингова стратегія визначає, хто є потенційними туристами, який продукт і з якими характеристиками буде найбільш затребуваним у них, що є у дестинації для розробки цього продукту, як буде продукт просуватися. Зони відпочинку є одними із найбільш складних об'єктів для менеджменту та маркетингу, бо є складною сукупністю відносин внутрішніх учасників і зовнішніх ринків.

Досвід формування та реалізації маркетингових стратегій дестинацій у регіонах України супроводжується такими проблемами.

1. Відсутність або номінальна наявність органу, який здійснює планування та реалізацію маркетингової стратегії дестинації.

2. Відсутність послідовності та взаємозв'язку (відповідність конкретних, приватних цілей загальним стратегічним цілям розвитку дестинації).

3. Маркетингова стратегія дестинації здебільшого залишається формальним документом. Не знайшли вирішення такі завдання: визначення пріоритетних внутрішніх і зовнішніх географічних ринків для просування національного туристичного продукту; визначення цільової аудиторії з виявленням її споживчих очікувань; визначення специфіки програм просування відповідно до ментальних особливостей регіонів; створення туристичних брендів з високою впізнаваністю та рівнем довіри.

Маркетингова стратегія дестинації повинна інтегрувати інтереси всіх учасників у процесі виробництва продукту дестинації.

У загальному вигляді маркетингова стратегія дестинації – це узагальнена модель дій, необхідна для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку сфери туризму через створення стійкої системи позиціонування і просування.

Маркетингову стратегію туристичної дестинації потрібно вибудовувати залежно від виділених пріоритетних видів туристичної діяльності, які забезпечені кадрами, інфраструктурними об'єктами, сформованим туристичним продуктом. Такий підхід дозволить забезпечити конкурентні переваги дестинації та зробити їх стійкими.

Система позиціонування та просування туристичної дестинації – це змістовна цілісність пов'язаних між собою таких напрямів дій:

- 1) дизайн території;
- 2) маркетинг інфраструктури;
- 3) маркетинг привабливості або маркетинг пам'яток;
- 4) маркетинг подій;
- 5) маркетинг населення;
- 6) маркетинг іміджу;
- 7) «іконний» маркетинг (пов'язаний з образом конкретних осіб);
- 8) пошуковий маркетинг (оптимізація);
- 9) контент-маркетинг.

Розробка стратегії розвитку дестинації включає в себе такі етапи:

- оцінка ситуації;
- виявлення основних викликів і проблем;
- формулювання основних цілей і завдань;
- уявлення сценарних варіантів реалізації стратегії;
- розробка плану заходів щодо досягнення цілей стратегії;
- розробка механізмів моніторингу.

Основна мета стратегії – виробити лінію планування і розвитку туризму в межах дестинації.

Механізм реалізації стратегії має забезпечити ефективне використання наявних ресурсів для досягнення заявлених орієнтирів, індикаторів розвитку.

Тактика є оптимальним набором інструментів реалізації для кожного із запланованих заходів за вказаними вище напрямками діяльності.

Необхідно розробити план, який пов'яже цілі та ресурси дестинації з мінливими можливостями навколишнього ринкового і соціального середовища. Через стратегічне маркетингове планування визначають, які туристичні ресурси в наявності у дестинації, який турпродукт може і повинен бути розроблений на їх основі, на кого орієнтований цей продукт, як він буде просуватися, які ресурси для цього необхідні.

Стратегічне маркетингове планування в рамках дестинації приховує у собі ряд складнощів і обмежень.

По-перше, традиційний стратегічний маркетинг виходить з позицій сильного лідерства та менеджменту, можливості встановлювати загальні для організації цілі та покликаний управляти їх досягненням. Кожен суб'єкт дестинації – конгломерат атракцій, підприємства туристичної індустрії, мешканці, органи влади – має свої індивідуальні цілі, які здебільшого не відповідають одна одній. Органи влади, як основні розробники та виконавці маркетингової стратегії дестинації, не можуть контролювати всі ці аспекти.

По-друге, продукт дестинації, що є сукупністю різних туристичних продуктів і послуг, надають різні організації. Разом з тим, туриста це не хвилює, він сприймає й оцінює дестинацію цілісно, не розмежовуючи окремі товари і послуги. Стратегічне планування вимагає приведення різноспрямованих товарів і послуг до єдиного взаємозалежного комплексу.

По-третє, класичне стратегічне планування виходить з того, що організація, не маючи контролю над зовнішнім середовищем, повністю контролює свій продукт, може за необхідності змінювати його характеристики, збільшувати виробництво і т. ін. У маркетингу дестинацій провідні маркетингологи (органи управління туризмом) мають контроль лише над частиною продукту, інші частини якого належать і керуються різними організаціями.

Виходячи з вище зазначеного, стратегічний маркетинг дестинації буде успішним за умови дотримання ряду принципів:

1. Наявність органу, який буде відповідальним за процес планування і реалізацію маркетингу дестинації. Він має бути наділений певними повноваженнями і можливостями для здійснення управління маркетинговими ініціативами. Найпоширенішою європейською практикою маркетингу дестинацій є різні форми організацій з управління дестинацією – ради з розвитку туризму, туристичні офіси, конгресні бюро та ін. Ці організації створюють і утримують органи місцевого самоврядування, проте працюють вони у тісній взаємодії і за підтримки (у тому числі й фінансової) місцевої туріндустрії. Це постійно діюча організація зі своїми функціями, бюджетом, кадровими ресурсами. Таке приватно-державне партнерство виявляється найефективнішою моделлю управління маркетингом дестинації. З одного боку, у цього органу є офіційні повноваження та адміністративні ресурси, з іншого – його робота спирається на приватний бізнес. В Україні така модель поки не набула поширення;

2. Взаємозв'язок і послідовність. Оскільки маркетинг дестинації пов'язаний з численними акторами – органами влади, бізнесом, мешканцями, то принципово важливою є відповідність їх індивідуальних цілей загальним стратегічним цілям маркетингу дестинації. Лише за умови узгодження маркетингових цілей і стратегій з усіма учасниками процесу маркетингу можна домогтися успіху. Якщо кожен з учасників буде реалізовувати свою власну стратегію, турист не отримає цілісного продукту, не сформує цілісний образ дестинації та не виявить бажання її відвідати. Взаєморозуміння і згода мають бути досягнуті ще на рівні планування, тому до розробки маркетингової стратегії дестинації необхідно залучати учасників ринку;

3. Продукт дестинації повинен розроблятися виключно з позицій привабливості для певного цільового сегмента туристів. Необхідно виключати суб'єктивне оцінювання ресурсів окремими учасниками процесу маркетингового планування. Оптимальний варіант – заснувати стратегію на результатах маркетингових досліджень самих туристів.

Розробка концептуальних положень просування національного туристичного продукту на міжнародному та внутрішньому ринках має спиратися на принципи:

- концентрації маркетингових зусиль за ознакою пріоритетності об'єкта просування;
- комплексності, наступності та системності маркетингових заходів;
- координації зусиль на локальному і місцевому рівнях;
- гнучкості та розвитку планових заходів з маркетингу залежно від факторів політичного та соціально-економічного середовища як зовнішнього, так і внутрішнього;

- оптимізації інструментарію реалізації планових заходів залежно від пріоритетів збутової політики на різних типах ринків і відповідно до очікувань цільової аудиторії.

4. Маркетинговий план, стратегія дестинації не повинні бути формальним офіційним документом. Це, в першу чергу, робочий план дій. Для ефективної реалізації він повинен бути абсолютно зрозумілим для всіх зацікавлених сторін, включаючи мешканців.

Туризм, маючи один з найвищих коефіцієнтів мультиплікації доходу і зайнятості в своїй та суміжних областях, є сектором, який здатний стати «точкою зростання» і основою сталого розвитку всього регіону. Для розвитку туризму на території принципово важливо розуміти, що просто наявність туристичних ресурсів не робить територію привабливою для туристів. Дестинації у своєму формуванні та розвитку вимагають маркетингового підходу. Туристичний регіон (дестинації) – це певний продукт, який потрібно сформувавати, якому потрібно шукати цільовий сегмент ринку, який потрібно трансформувати під потреби «споживачів», який потрібно позиціонувати і диференціювати, якому необхідно створювати привабливий імідж.

Маркетинговий підхід здатний забезпечити успіх дестинації навіть за умови початкової мінімальної кількості туристичних ресурсів.

### ***3. Формування комплексу маркетингових комунікацій туристичних дестинацій.***

Більшість стратегічних маркетингових заходів у сфері туризму реалізується з використанням таких інструментів:

- product placement. Цей інструмент передбачає використання туристичної дестинації як місця дії в кінофільмах, серіалах, музичних кліпах, книгах тощо;

- тримовність, колл-центр. Цей інструмент передбачає створення безкоштовних телефонних ліній, служб підтримки для отримання інформації про місце перебування туристів і окремих об'єктів. Колл-центр – це дистанційна реалізація консьєрж-сервісів для туристів;

- використання QR-кодів в індустрії туризму з можливістю швидкого відгуку тримовності ресурсу;

- відкриття національних туристичних офісів, в т. ч. і віртуальних, покликане заповнювати дефіцит регулярної поточної роботи з усіма групами цільової аудиторії на територіях іноземної держави, проводити внутрішні дослідження і моніторинг;

- тримовність, контент Internet-просування і TV-контент щодо стратегічно важливих туристичних територій України;

- різноформатна поліграфічна продукція з традиційним і концептуальним змістом;

- тематична тримовність, SMART-додатки для різних операційних систем, з урахуванням статистики поширення певних операційних систем для



SMART-пристроїв різних географічних майданчиків просування національного туристичного продукту.

Представлені інструменти, за винятком поліграфічної продукції з традиційним змістом, є інструментами з прямим чи опосередкованим зворотним зв'язком. Таким чином, вони виконують роль «точок контакту» з потенційними туристами або з туристами безпосередньо під час споживання туристичного продукту. У разі ж маркетингу населення ці інструменти використовують для реалізації заходів щодо навчання, інформування та залучення населення території до туристичної діяльності. Сукупність точок контакту за всіма перерахованими вище напрямками дій – це комплексна система маркетингової комунікації.

Сучасний стан туристичного ринку та економічної системи такий, що використання сучасних і менш витратних методів просування та позиціонування, в т. ч. в соціальних мережах, on-line і smart-сервісів, стає дуже актуальним. Особливу практичну значимість набувають контент і пошуковий маркетинг. Наведемо короткий огляд традиційних інструментів контент-маркетингу:

1. Змістовні інформаційні статті. Це детальні огляди обсягом не менш як 1000 слів. Їх мета – показати потенційним туристам, як забронювати готель, як замовити туристично-екскурсійну програму, як використовувати конкретний туристично-інформаційний сервіс, тощо; інтерв'ю з експертами. Експертне співтовариство туризму дуже різнопланове: це і представники органів управління, і представники наукової громадськості, і практики туристичного бізнесу. Інтерв'ю з такими людьми допоможе цільовій аудиторії бути обізнаними щодо останніх подій в дестинації та мати уявлення про нові пропозиції на ринку послуг дестинації. За формою це можуть бути відеоролики, аудіозаписи або статті. А для дитячої аудиторії актуальною є форма коміксів з «авторитетним» героєм;

2. Огляди підприємств, маршрутів, інформаційних сервісів. Туристичний ринок дестинації досить рухливий: відкриваються і закриваються підприємства сегмента NoReCa, розробляються нові маршрути, з'являються нові об'єкти туристичного показу, а вже впізнаванні змінюють свою анімаційну або інтерактивну програму тощо. Така оглядова інформація допомагає потенційним туристам збагатитися свіжими ідеями для подорожей і дізнатися про нові або реноваційні туристичні ресурси;

3. Живі приклади. Це «звіти» про здійснені подорожі, враження від перебування в різних засобах розміщення, відвідання гастрономічних дегустацій тощо. Якщо особою з туристичним досвідом виступає відома широкому верствам особистість, то до інструментів контент-маркетингу додаються елементи «іконного» маркетингу, пов'язані з образом конкретних осіб, видатних особистостей та їх сприйняттям цільовою аудиторією. Найбільш

простий сценарій «живого прикладу» такий: опис ускладнень, з якими зіткнувся споживач, послідовність успішних кроків з історією транспортних або пішохідних переміщень територією зони відпочинку, а також результат шопінг-сесії з обов'язковим гаслом «Раджу придбати на пам'ять!»;

4. Новини туризму. Це найпоширеніший інструмент. Проте у вітчизняній практиці його ефективність досить низька через «сухий» стандарт створення текстів новин і спрощеності візуалізації;

5. Спростування. У нашій країні його, як правило, використовують тільки офіційні органи туризму і тільки як зворотну реакцію, наприклад, на сумнівну інформацію. Практика ж застосування іншими учасниками ринку туризму мінімальна.

До проактивних інструментів можна віднести наступні:

1. Результати соціопитувань і маркетингових досліджень. Цей інструмент орієнтований відразу на дві цільові аудиторії – туроператорів і провайдерів, потенційних споживачів туристичного продукту дестинації. Туроператори і провайдери мають можливість на безкоштовній основі оглянути інформацію щодо перспективності турпродуктів дестинації, а кінцеві споживачі можуть ознайомитися зі статистикою скарг, претензій;

2. Побудова рейтингів популярності та антирейтингів. В основу закладено результати опитувань, голосувань, конкурсів за туристичними номінаціями;

3. Повідомлення за принципом «білого аркуша». Це поле для створення контенту користувачами, наприклад, відвідувачами спеціалізованого Інтернет-ресурсу дестинації. Такі повідомлення – це невелике висвітлення актуальних бізнес-ідей у сфері туризму, громадських ініціатив, товарів і послуг. Особливо на «білих аркушах» бажані адресні пропозиції представників бізнес-спільноти один одному з питань взаємодії в межах формування та/або реалізації туристичного продукту дестинації;

4. Організація мікроподій. В цьому випадку мікроподії – вебінари, on-line презентації туристичних ресурсів дестинацій, події в блогосфері та трансляції через Інтернет подієвих заходів дестинації в режимі реального часу, а також формування постподієвого контенту. Яскравим прикладом постподієвого контенту є медійний проект, який включає в себе книжкову серію, фотовиставки, майстер-класи та інші заходи. Слід зазначити, що не унікальний контент є фактором, котрий знижує рейтинг Інтернет-ресурсу туристичної дестинації. Для підвищення і підтримки рейтингу Інтернет-ресурсу необхідно звертати увагу не тільки на якість наповнення контенту, а й на інші методи пошукової оптимізації (SEO). Пошукова оптимізація в принципі – це комплекс заходів, спрямованих на підняття позиції сайту в результатах видачі пошукових систем за певними запитами користувачів. До методів SEO відносяться: реєстрація в самостійних каталогах, яка може здійснюватися вручну або за допомогою спеціальних ресурсів; реєстрація в каталогах пошукових систем;

обмін посиланнями – прямий, кільцевий, односторонній; розміщення статей; соціальні мережі; прес-релізи; створення та ведення блогів і т. ін. Оптимальний вибір інструментів контент-маркетингу дозволить значно підвищити ефективність маркетингової стратегії туристичної дестинації.

Маркетинг туристичних дестинацій за допомогою Інтернету перебуває у фокусі уваги ВТО, яка дала методичні рекомендації щодо формування сайтів національних туристичних адміністрацій, що можуть ефективно застосовуватися під час створення та розробки сайтів регіональних і локальних дестинацій. Основними характеристиками сайтів дестинацій, які забезпечують його маркетингову функцію на туристичному ринку, є:

- зовнішній вигляд і зміст сайту;
- форма викладу інформації;
- оперативність і зручність користування сайтом;
- інтерактивність;
- багатомовність;
- кількість і якість банерів;
- рейтинг у пошукових системах;
- бронювання і резервування.

Сьогодні будь-які елементи комплексу маркетингових комунікацій туристичних дестинацій, що не підкріплені мережею Інтернет, вважаються архаїчними і малоєфективними. Даючи рекламу в традиційному вигляді, здійснюючи «PR», рекомендуючи відвідати дестинацію через спеціального представника в офісі або на виставці, можна тільки сформувати обізнаність, викликати інтерес до неї або підштовхнути до рішучих дій з організації подорожі.

Сучасний споживач туристичних послуг або організатор туристичної подорожі, зацікавившись конкретною дестинацією, звертається до Інтернету, щоб знайти відповіді на питання «чи буде йому (туристу) там добре?». Не знайшовши позитивної відповіді, споживач швидше за все відмовиться від відвідування такої дестинації. В умовах глобалізації більш конкурентоспроможним стає не той, хто володіє привабливими ресурсами, а той, хто вміє їх гідно презентувати в інформаційному просторі туристичного ринку.

В інформаційній структурі мережі Інтернет виділяють чотири компоненти просування турпродукту дестинації, що відрізняються принциповими схемами організації маркетингової діяльності:

1. Сайти окремих підприємств індустрії гостинності та розваг, що беруть участь у формуванні турпродукту дестинації;
2. Портали систем бронювання, представлені глобальними, міжнародними, національними та регіональними сайтами;
3. Консолідовані сайти туристичних дестинацій (міста, регіону, країни);

4. Портали, що дозволяють планувати і організовувати індивідуальні тури.

Впровадження інформаційних технологій маркетингу на кожному окремому підприємстві туристичного комплексу важливе з точки зору посилення просування всієї дестинації, до складу якої вони входять. Розвиненість інструментів Інтернет-маркетингу на окремих підприємствах забезпечує не тільки їх комерційний успіх, а й створює можливості для інтегрування маркетингових зусиль усього туристичного комплексу дестинації на більш високому рівні створенням консолідованих сайтів дестинацій, що виконують не тільки рекламно-інформаційні, а й збутові функції.

Консолідовані сайти покликані сприяти ефективному маркетингу дестинації для реалізації чотирьох видів маркетингових комунікацій: реклами, зв'язків з громадськістю, стимулювання збуту, продаж. Нині функції переважної більшості вітчизняних сайтів окремих дестинацій обмежуються рекламою і частковим підтриманням зв'язків з громадськістю. Функції стимулювання збуту і продажу ці сайти не підтримують.

Розвиток сайту туристичної дестинації, як правило, має йти шляхом консолідації сайтів підприємств туристичної індустрії регіону за двома напрямками:

- забезпечення виходу на сайти окремих підприємств з метою подальшої роботи користувача з ними;
- розвиток функцій локальної або регіональної системи бронювання.

Перший напрям корисний для консолідації сайтів підприємств, що надають цільові рекреаційні послуги (парки розваг, аквапарки, музеї, спортивні організації та ін.). Другий доцільно використовувати для просування підприємств, що надають туристам послуги розміщення, трансферу або екскурсії. Можлива і перспективна консолідація сайту дестинації з місцевими порталами бронювання, які відносяться до розряду галузевих і забезпечують підтримку маркетингових комунікацій споживача з туроператорами і турагентами, готелями, транспортними підприємствами. Проте, в даному випадку, до комунікації між виробниками туристичних послуг і кінцевими споживачами додається додаткова ланка, яка, як показує вітчизняна практика, представлена посередницьким бізнесом і впливає на кінцеву ціну споживання туристичних послуг. Тому розвиток сайту дестинації здійснюється здебільшого створенням власних систем бронювання з урахуванням інтересів дестинації щодо збільшення туристичного потоку.

Сайт дестинації – це не один з багатьох туристичних сайтів того чи іншого регіону, а надбудова над системою інструментів Інтернет-маркетингу окремих туристичних підприємств цього регіону. Функціями сайтів туристичних дестинацій є:

- створення рекламно-інформаційного порталу регіону;

- розвиток функцій бронювання послуг підприємств туристичної індустрії в дестинації;

- подальший розвиток функцій індивідуального туropolерейтинга з допомогою ГІС;

- посилення маркетингових функцій впровадженням соціальних мереж.

Сучасною особливістю розвитку туристичного господарства є зниження значення природних факторів конкурентоспроможності та зростання ролі інформаційних чинників, що формують міфологічні ресурси та віртуальні образи. Нині склалася ситуація, за якої уявлення споживача про туристичну дестинацію може формуватися, спотворюватися і навіть нав'язуватися за допомогою використання вербальних і невербальних методів інформування. У даному контексті рекламно-інформаційна робота представників туристичних дестинацій повинна спиратися на два найважливіших моменти:

а) точна розстановка акцентів на значимих перевагах (унікальних особливостях) дестинації;

б) активна діяльність щодо уникнення дезінформації споживача (достовірна інформація).

Ефективність традиційних складових комплексу маркетингових комунікацій визначають дві характеристики:

1) потенціал охоплення цільової аудиторії;

2) здатність впливати на купівельну спроможність цільової аудиторії.

При сучасному рівні розвитку інформаційних технологій, оплату послуг, які придбані через мережу Інтернет, здійснюють з використанням кредитної карти. Вебсторінка, яка пропонує таку можливість, є більш привабливою для споживача.

Для підвищення обізнаності потенційних клієнтів через Інтернет доцільно використовувати банерні посилання на сайт дестинації, які розміщують на тематичних вебсторінках. Методологія аналізу комунікаційних властивостей web-сторінок туристичних дестинацій складається з:

- маркетингової концепції станів купівельної готовності споживачів;

- матеріалів, інформації про дестинацію;

- методичних інструментів комунікаційних властивостей:

▪ методу експертного оцінювання;

▪ аналітичної матриці;

▪ порівняльного підходу.

Але в сучасних умовах вже недостатньо просто мати web-сторінку. Більшого значення набуває її зміст та структура сайту.

Одним з методів просування території, який активно використовують за кордоном, є подієвий маркетинг або подієвий туризм. Ключовим аспектом такого прийому є створення події (свята, фестивалю, концерту) або ж використання вже існуючої події та перетворення її на культовий захід, який

сприяє популяризації певної території та залученню споживачів. Слід зазначити, що цей метод вже себе виправдав, оскільки набув великого успіху та має результати. Найчастіше події спрямовані на певну цільову аудиторію. Однак існують випадки, коли подія здатна зацікавити людей різних вікових категорій, соціального статусу тощо.

Існує ще один, більш ранній, проте не менш відомий метод брендингу території – просування місця за допомогою закріплення за ним коронних страв, тобто асоціювання певної країни з конкретними стравами, які є візитівкою цієї країни або регіону. Ця практика використання їжі та напоїв як засобів просування території почалася ще в середині XIX століття. Таку політику брендування місцевості використовують для залучення іноземного капіталу, а також з метою реклами. Необхідно сказати, що описаний прийом просування регіону привів до такого широко розповсюдженого і популярного явища, як гастрономічний туризм. Мільйони людей, які відчують особливий інтерес до споживання їжі, а також вихваляють критерій якості як основний показник цінності продукту, здійснюють гастрономічні тури країнами з метою куштування знаменитих національних страв, сприяючи тим самим розвитку території.

#### *Питання для обговорення*

1. Сутність та цілі маркетингу туристичної дестинації.
2. Характеристика етапів просування туристичної дестинації.
3. Проблеми формування та реалізації маркетингових стратегій туристичних дестинацій в регіонах України.
4. Основні елементи системи позиціонування та просування туристичної дестинації.
5. Етапи розробки стратегії розвитку туристичної дестинації.
6. Характеристика складнощів і обмежень стратегічного маркетингового планування в рамках туристичної дестинації.
7. Принципи успішного стратегічного маркетингу туристичної дестинації.
8. Принципи розробки концептуальних положень просування національного туристичного продукту.
9. Інструменти реалізації стратегічних маркетингових заходів у сфері туризму.
10. Характеристика традиційних інструментів контент-маркетингу.
11. Характеристика проактивних інструментів.
12. Особливості маркетингу туристичних дестинацій за допомогою Інтернету.
13. Основні характеристики сайтів дестинацій, які забезпечують його маркетингову функцію на туристичному ринку.
14. Компоненти просування турпродукту дестинації в інформаційній структурі мережі Інтернет.

15. Функції сайтів туристичних дестинацій.
16. Методологія аналізу комунікаційних властивостей вебсторінок туристичних дестинацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація індустрії гостинності України : веб-сайт. URL: <https://aigu.org.ua/> (дата звернення: 08.01.2023).
2. Безсмертнюк Т. П. Нормативно-правове забезпечення розвитку туристичної діяльності в Україні. *Modern trends in development science and practice*. Abstracts of VII International Scientific and Practical Conference. Varna, Bulgaria. 2021. Pp. 604–607.
3. Бейдик О. О. Україна: стратегія розвитку національного туризму : навчальний посібник. К., 2009.
4. Брусильцева Г. М., Зима О. Г. Правове регулювання туристичної діяльності : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 214 с.
5. Верховна Рада України : веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2023).
6. Горіна Г. О. Державне управління туристичною діяльністю : навчальний посібник. Кривий Ріг, ДонНУЕТ, 2021. 110 с.
7. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Дата оновлення : 14.08.2021 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 08.01.2023).
8. Гродзинська О. І., Нездоймінов С. Г., Гусєва О. В., Замкова А. В. Основи рекреації (економіко-екологічний та маркетинговий аспект) : навчальний посібник. К. : «Центр учбової літератури», 2021. 264 с.
9. Державне агентство розвитку туризму : веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 08.01.2023).
10. Джинджоян В. В., Ємельянова М. О., Штонда Г. А. Стратегічне управління розвитком туризму. *Право і суспільство*. 2018. № 6-1. С. 132–137.
11. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 224 с.
12. Заворуєва О. С. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку туристичної галузі України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 28-1. С. 218–222.
13. Ісаєнко В. М., Ніколаєв К. Д., Бабікова К. О., Білявський Г. О., Смирнов І. Г. Стратегія сталого розвитку (туристична галузь) : навчальний посібник. К., 2013. 300 с.
14. Кабінет Міністрів України : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 08.01.2023).
15. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харківська національна академія міського господарства. Х. : ХНАМГ, 2010. 278 с.
16. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Кодекс України від 07.12.1984 р. № 8073-Х. Дата оновлення : 08.08.2021 / Верховна



Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#top> (дата звернення: 08.01.2023).

17. Козловський Є. В. Правове регулювання туристичної діяльності : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2021. 272 с.

18. Комліченко О. О., Ротань Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком туризму на основі кластерного підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Випуск 10. Частина 3. С. 101–105.

19. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення : 01.01.2020 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#top> (дата звернення: 08.01.2023).

20. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ : підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.

21. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III. Дата оновлення : 08.08.2021 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#top> (дата звернення: 08.01.2023).

22. Леоненко Н. А. Державне регулювання туристичної сфери: теорія, методологія, практика : монографія. Х. : НУЦЗУ, 2021. 325 с.

23. Летуновська Н. Є., Люльов О. В. Маркетинг у туризмі : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2020. 270 с.

24. Лужанська Т. Ю. Стратегії розвитку регіональних туристичних DESTИНАЦІЙ. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2014. № 2(2). С. 175–180.

25. Масюк Ю. О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні : дис. ... канд. економ. наук : 08.00.03 / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка МОНУ. Львів, 2017. 318 с.

26. Національна туристична організація України : веб-сайт. URL: <https://www.ntoukraine.org/> (дата звернення: 08.01.2023).

27. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Дніпро, 2019. 240 с.

28. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення : 01.08.2021 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 08.01.2023).

29. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV. Дата оновлення : 26.07.2022 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#top> (дата звернення: 08.01.2023).

30. Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 991. Дата оновлення : 08.07.2020 / Верховна Рада України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-п#Text> (дата звернення: 08.01.2023).

31. Про затвердження Положення про порядок видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу фахівцям туристичного супроводу : Наказ Державної туристичної адміністрації України від 24.09.2004 року № 83 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1344-04#Text> (дата звернення: 08.01.2023).

32. Про курорти : Закон України від 05.10.2000 р. № 2026-III. Дата оновлення : 16.10.2020 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text> (дата звернення: 08.01.2023).

33. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.05.2015 р. № 222-VIII. Дата оновлення : 05.01.2022 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#top> (дата звернення: 08.01.2023).

34. Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України : Закон України від 21.01.1994 р. № 3857-XII. Дата оновлення : 28.08.2018 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3857-12#top> (дата звернення: 08.01.2023).

35. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства : Закон України від 22.09.2011 р. № 3773-VI. Дата оновлення : 14.08.2021 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text> (дата звернення: 08.01.2023).

36. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII. Дата оновлення : 09.06.2022 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#top> (дата звернення: 08.01.2023).

37. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР. Дата оновлення : 01.08.2021 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр#top> (дата звернення: 08.01.2023).

38. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р#Text> (дата звернення: 08.01.2023).

39. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. Дата оновлення : 16.10.2020 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.01.2023).

40. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХГУВС, 2021. 208 с.

41. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму : теорія, методологія, реалії бізнесу. К. : КНТЕУ, 2009. 463 с

42. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV. Дата оновлення : 14.08.2021 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#top> (дата звернення: 08.01.2023).

43. Щепанський Е. Програмно-цільовий метод державного регулювання розвитком туристично-рекреаційної сфери. *Університетські наукові записки*. 2017. № 64. С. 10–22.

*Навчально-методичне видання*

Безсмертнюк Тарас Петрович

*Стратегія розвитку національного туризму*

*Конспект лекцій*

Видання друкується в авторській редакції

Друк ПП Іванюк В. П.  
43021, м. Луцьк, вул. Винниченка, 65.  
Свідоцтво Держкомінформу України  
ВЛн № 31 від 04.02.2004 р.