

Михайліченко Г.І.,  
д-р екон. наук, професор кафедри туризму та рекреації,  
Київський національний  
торговельно-економічний університет

## УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Mykhailichenko H.I.,  
dr.sc.(econ.), professor of tourism  
and recreation department,  
Kyiv National University of Trade and Economics

### MANAGEMENT OF THE POTENTIAL OF TOURISM DESTINATIONS

**Постановка проблеми.** Оцінка рівня рекреаційного потенціалу регіонів та їх ресурсної забезпеченості є актуальним завданням, лише частково вирішеним в оцінці їх економічних і географічних параметрів.

Актуальність досліджень туристичної привабливості регіонів України підтверджується намірами державних та місцевих виконавчих органів активізувати роботу з просування та продажу на міжнародному ринку автентичного та конкурентоспроможного продукту на міжнародному ринку. На туристичну інфраструктуру уряд у 2020 році планує витратити 73,7 мільярда гривень. В ухваленому бюджеті на 2020 рік Кабінет Міністрів передбачив 240 мільйонів гривень на розкриття туристичного потенціалу. Для порівняння, минулого року в бюджеті на «фінансову підтримку розвитку туризму та розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні» передбачили 18,8 млн грн [1].

Розвиток туристичної інфраструктури має вирішальне значення у зростанні популярності дестинації, продукт якої повинен бути дешевший за ціною, ніж на аналогічних курортах інших країн світу, мати ознаки сучасного курорту з розвиненою та розгорнутою мережею закладів дозвілля, пляжною, спортивною та соціальною інфраструктурою; компетентним та високопрофесійним персоналом.

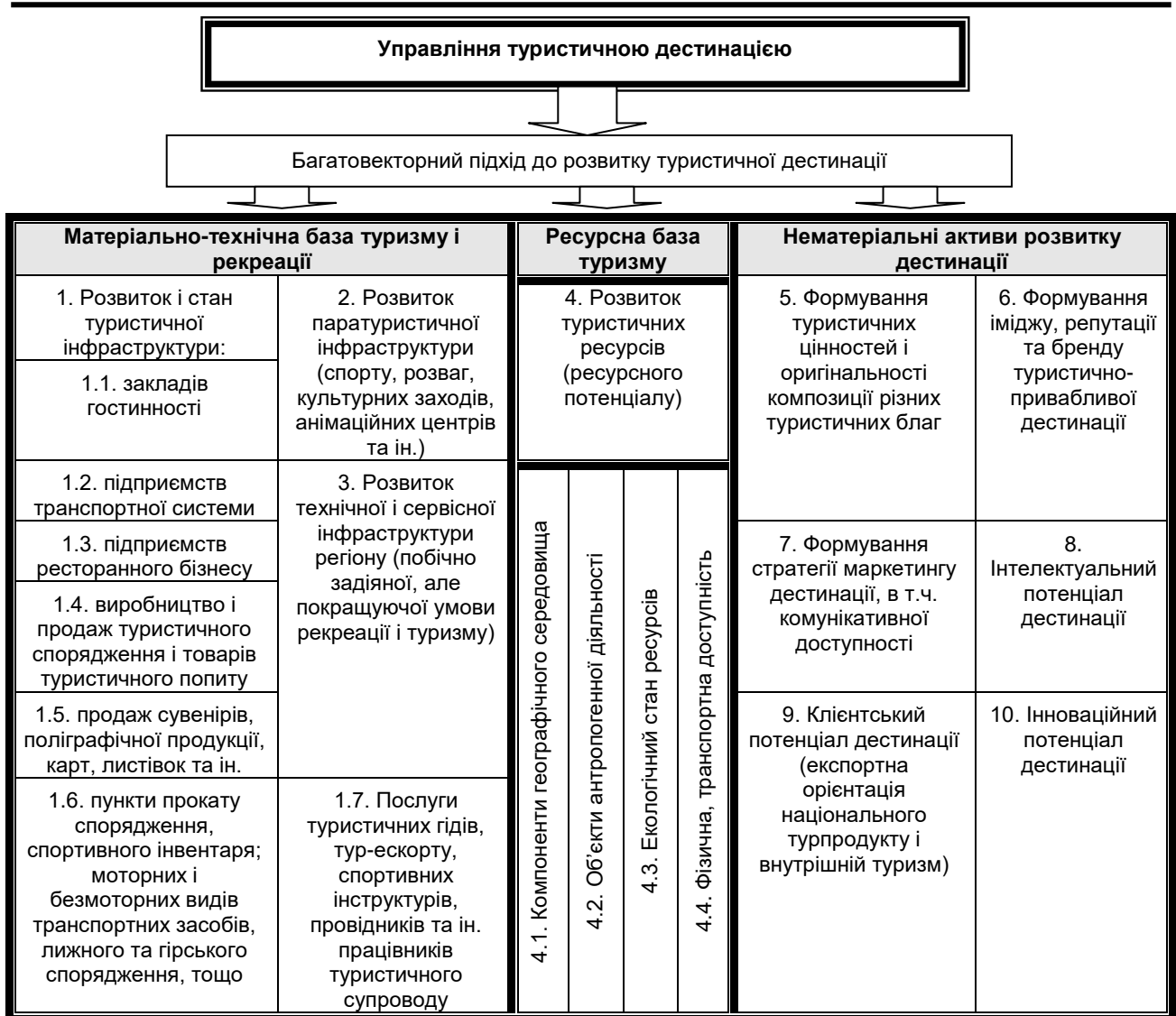
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковим та прикладним аспектам розвитку туризму, територіальній організації його інфраструктури, управлінню розширеним відтворенням туристичного потенціалу, сталим розвитком туризму присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: В. Азар, О. Бедик, М. Бойко, Ю. Забалдіна, І. Зорін, В. Квартальнов, А. Мазаракі, С. Мельниченко, О. Любіцева, Д. Стеченко, Т. Ткаченко та ін. [2, с. 18-20]. Управлінський науковий підхід в дослідженнях феномену розвитку туризму сфокусований на вивченні видів управлінської діяльності, які необхідні для повноцінного функціонування суб'єктів туристичної діяльності. Важливість і перспективність цього підходу зумовлені тим, що при можливих інституційних змінах, коливаннях кон'юнктури туристичного ринку та суспільного розвитку саме управлінські цілі та процедури приведуть у дію організаційно-економічний механізм з урахуванням змін, що відбуваються у підприємницькому середовищі [2, с. 23]. Невирішеною проблемою залишається оцінка результативності впливу інновацій на розвиток підприємства, підвищення його компетентності, визначення варіантів стратегії підприємства на основі запровадження інновацій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка параметрів оцінки використання потенціалу й інноваційного розвитку туристичних дестинацій за рахунок створеного туристичного продукту дестинації; вивчення базових принципів його формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мультисистемність туристичної сфери впливає на формування різноспрямованих векторів ресурсного, матеріально-технічного, інтелектуального потенціалу територій з метою створення компліментарних активів інноваційного розвитку країни, регіону, макро- і мега-дестинацій (рис. 1).

В Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року зазначено, що «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 та курортів і розробити, впровадити та запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт» [3].

В ході наукових досліджень та при побудові векторів системи управління туристичною дестинацією і вивченні понятійного апарату нами було встановлено, що об'єкти оцінки потенціалу туризму бувають різні.



**Рис. 1. Формування векторів структури управління туристичної дестинації**

*Джерело: розроблено автором*

Так, у нормативно-правових документах найчастіше зустрічається поняття «туристичний потенціал», з'ясоване як: 1) туристичний потенціал території – сукупність природних, етнокультурних і соціально-історичних ресурсів, а також наявної господарської і комунікаційної інфраструктури території, які є основою розвитку певних видів туризму [2, с. 6]; 2) потенціал підприємства, який включає внутрішні ресурси організації у формуванні ринкового продукту реалізації і представляє сукупність його матеріальних і нематеріальних ресурсів.

У першому варіанті, багатоаспектність туристичного потенціалу ототожнюється з розумінням терміну «туристичний ресурс», який впливає на його оцінкові критерії, такі як: «туристична приналежність», «туристична привабливість», «туристична доступність», «туристична пристосованість»; а відносно об'єктів відвідування – ще і «пропускна спроможність», «облаштування туристичного об'єкту» і «стан об'єкту туристичної інфраструктури».

Вказані поняття дозволяють обґрунтувати нову категорію - «інноваційний потенціал туризму», який може розглядатися на різних рівнях його реалізації:

– на мега- і макрорівні – це туристичний потенціал, який включає ресурсний, природний, інфраструктурний потенціал регіону (дестинації); цінність і оригінальність композиції різних туристичних благ, атракцій, привабливості, плюс сервісна інфраструктура, яка стимулює споживання товарів і послуг під час подорожі (перебування), а також ідея, яка сприяє напливу туристів в дану туристичну дестинацію [4];

– на рівні кластера – це ресурси управлінського впливу, використання ресурсоощадних технологій, економічної взаємодії і організаційної підтримки суб'єктів підприємництва та державних/комунальних підприємств кластера;

– на рівні організації – це сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів організації, включаючи його інтелектуальний, комунікативний, клієнтський та репутаційний капітали.

Висока оцінка іноземними туристами ресурсного потенціалу України під час проведення Євро-2012, Євробачення у 2017 році, ЧЄ по футболу та інших мега-івент заходів дозволяє спрогнозувати ріст туристичного попиту до 2022 року: збільшення міжнародних відвідувачів – на 60-70%; туристів, що подорожують в межах країни – на 50%; обсягів витрат туристів на 40% і на 30% відповідно [3; 4]. Прогноз дозволяє передбачити ріст попиту на національний туристичний продукт, який є «новим європейським продуктом»: доступним, цікавим, атрактивним; знаходиться на стадії росту, а, отже, має високий потенціал довгострокового і прибуткового (для держави і її економічних резидентів) росту тощо.

Кожен з регіонів нашої країни має свою специфіку, свою неповторність і переваги. Виступаючи як оригінальні територіальні структури, що мають на ринку властиву лише їм «торгово-рекреаційну марку» (регіональний бренд), дестинації характеризуються як відчутною нерівномірністю розвитку ресурсної бази, так і різними показниками функціонування рекреаційної сфери.

Методологія оцінювання ресурсного потенціалу туризму останніми роками була збагачена інструментарієм, що запропонований ученими в ході підготовки проекту Стратегії сталого розвитку туризму України (2008 рік) та доопрацьована в подальших дослідженнях. Науковці розробили методику інтегральної оцінки природних національних рекреаційно-туристичних ресурсів (РТР), провели рейтингування ресурсно-рекреаційного потенціалу регіонів, визначили рівень забезпеченості РТР і ресурсно-рекреаційних доміант туристичних дестинацій (лікувально-оздоровчих, культурно-історичних, сакральних, біо-екологічних, соціальних, економічних, індустріальних ресурсів) [2; 5, с. 217; 6].

Одним з макропоказників оцінки туристичного потенціалу регіону/дестинації є показники туристичного балансу, який розраховується як різниця кількості в'їзджуючих і виїзджуючих туристів, тобто туристичних потоків. Оцінка потенціалу шляхом обчислення даних туристичного балансу недосконалий, але широко вживаний методичний інструмент. Проте, останнім часом з'явився ряд досліджень відносно удосконалення такого інструментарію доповненням моделей так званої «соціальної фізики», які розраховують не лише кількісні суб'єктивні показники генетичного естраполяційного аналізу, але і враховують чинники притягування «туристичної маси» до споживання туристичних ресурсів регіону завдяки різним заходам національної політики (ціннісному ціноутворенню на туристичні послуги, віддаленості і ціни туристичних ресурсів, комунікативної активності країн/регіонів-постачальників туристів і т.п.). При цьому використовується інструментарій гравітаційного моделювання при прогнозуванні туристичної активності регіонів на основі гравітаційної моделі, яка ґрунтується на припущенні, що об'єми туристичних потоків між регіонами прямопропорційні певній «масі» регіонів і обернено пропорційні «відстані» між ними [6]. Запропонована модель міжрегіональних туристичних взаємодій використовується з метою прогнозування структури і інтенсивності туристичних потоків.

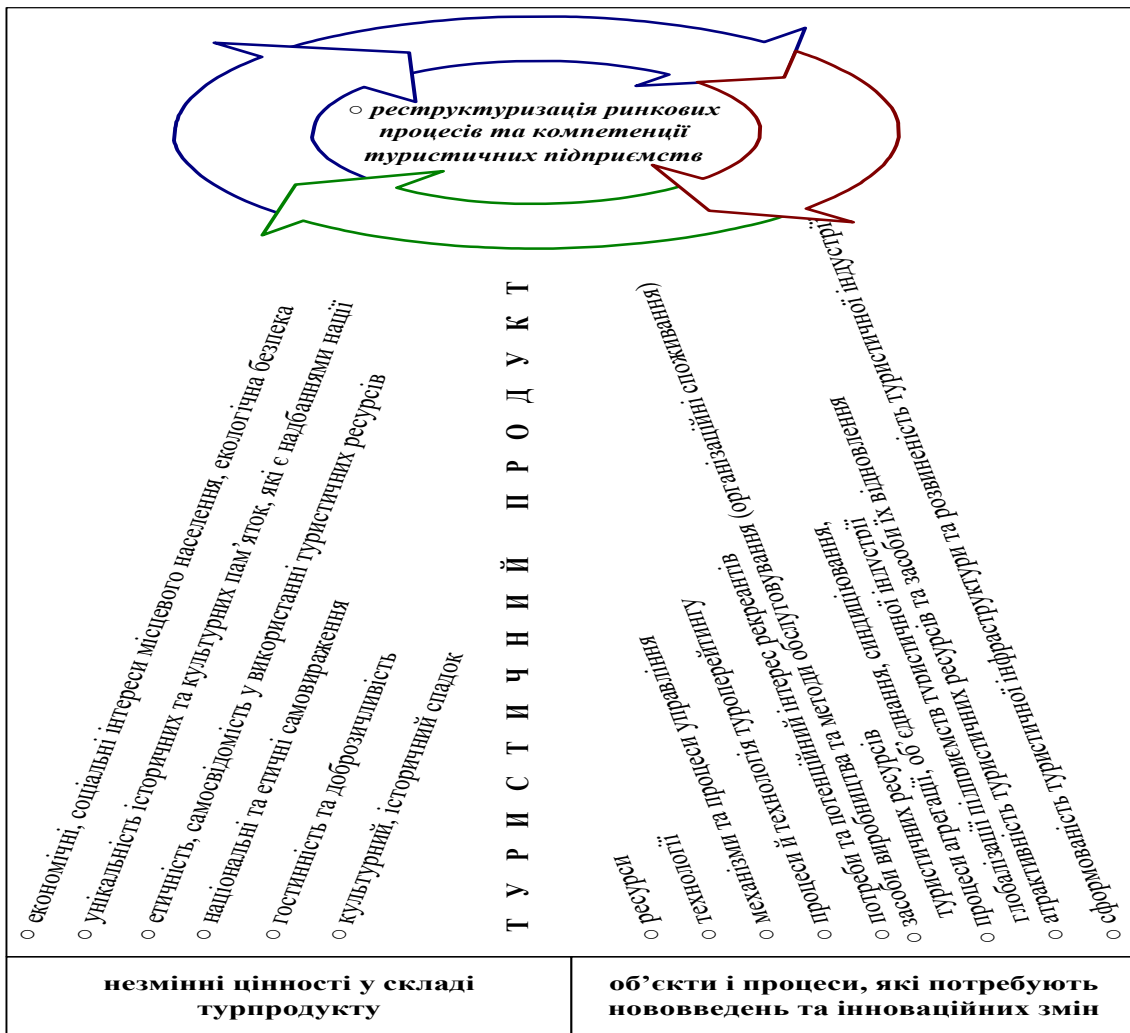
Висновки, які можна узагальнити з попередніх результатів дослідження, наступні :

- туристичний потенціал є одночасно і ресурсом, і резервом інноваційного росту туризму при високому рівні популярності і доступності ресурсів організації різновидів подорожей;
- постійний продукт дестинації можна реалізувати як інноваційний за умов поєднання заходів подієвого характеру і розвиненої інфраструктури туризму;
- туристичний потенціал різних країн має власну ціну, якою можна маніпулювати, підвищуючи цінність і значущість об'єктів відвідування, рівень сервісу, популярність туристичного бренду;
- «туристична маса» міжрегіональних обмінів нарощуватиметься за умов зниження граничних бар'єрів (зменшення впливу коливання курсів валют (конвертованих і національної грошової одиниці); спрощення туристичних формальностей; налагодження доступної інфраструктури обслуговування, і т.п.); активній комунікативній політиці і позитивному репутаційному рейтингу;
- різниця у формах споживання і популярності туристичного потенціалу, його постійного ресурсо-ощадливого використання вимагають встановлення ціннісно-орієнтованої ціни на ці ресурси, встановлення граничної межі наповнення туристичних дестинацій; заходів відновлення і нарощування потенціалу як основи інноваційного розвитку туризму.

Розвиток нових видів туристичного продукту має не лише швидкий економічний ефект, а й мультиплікативний, бо він змінює структуру регіону відвідування: орієнтує його на прийом туристів; формує потребу у кваліфікованих кадрах різних професій, у насиченні інфраструктури закладами гостинності, ресторанного бізнесу, закладів дозвілля тощо.

Однак специфічність туристичного продукту не завжди уможливорює врахування дії всіх факторів продукування, попиту, на основі даних якого сформовано інноваційний туристичний продукт (рис. 2).

Здебільшого у складі туристичного продукту присутні незмінні цінності: гостинність місцевого населення, унікальність пам'яток культури та місць туристичної атракції, культурний рівень країни-реципієнта у залученні туристичних потоків. Процеси, що потребують інновацій, формують матеріальну базу туризму, тобто туристичну інфраструктуру прийому й розміщення туристів / рекреантів / екскурсантів / відвідувачів / мандрівників, а також механізми й технології управління туристичним підприємством.



**Рис. 2. Ринкові фактори і складові туристичного продукту та їх схильність до інноваційності**

Джерело: розроблено автором

Останнім часом багато публікацій присвячено саме зміні мотивацій подорожей та виникненню так званого «нового туризму», який представляється у вигляді моделі, де позиціонуються колишні і нові детермінанти у напрямках: турист (зміна рекреаційних потреб), технологія (зміна інформаційно-комунікативних платформ бронювання послуг підприємств туристичної індустрії, мобільні технології збуту, digital або е-туризм та ін.); управління, продукт та зовнішні умови здійснення туроперейтингу (більшість туристів подорожують самоорганізовано – self-organized tourism) [7; 8, с. 634-644].

Такі зміни спонукають туристичні підприємства виявляти нові сфери активності, формувати нові моделі туристичної поведінки та створювати абсолютно нові продукти.

Нові рекреаційні потреби окреслюють і «нового» туриста зі своїми пріоритетами, які слід задовольняти турорганізатору. Так, до основних рис «нового» туриста відносять:

– досвід попередніх подорожей: легко адаптується до змін; чітко знає власні потреби; освічений та швидко навчається (формат 3\*E: entertainment, excitement, education – розвага, адреналін і навчання. До цього формату додається ще й experience – досвід); не відкриває світ наново, а лише поглиблює отримані знання; вимагає більше атракцій та розваг, особливо автентичних; володіє більшими фінансовими можливостями та особливими потребами «накопичувача подорожей»;

– інша система цінностей: чутливий до навколишнього середовища, його природності, «недоторканості»; розуміє наслідки своєї поведінки щодо навколишнього середовища; шукає природності і реальності; вразливий, відкритий, толерантний; поважає місцеві звичаї, культуру і релігію, з цікавістю ставиться до традицій і звичаїв місцевого населення; готовий на нові екстремальні подорожі;

– має інші демографічні характеристики: основна група подорожан – це особи зрілого віку, які створюють сім'ю в старшому віці, віддають перевагу іншій моделі сім'ї (2+2), часто: одинока чи бездітна особа; найчастіше – працююча жінка;

– більш еластичний: більш спонтанний, віддає перевагу споживанню гібридних продуктів; непередбачуваний, частіше не планує власну відпустку заздалегідь; характеризується різними потребами в короткостроковому періоді;

– більш незалежний: бажає під час відпустки якимось реалізувати свої потреби в позитивних емоціях, отриманому досвіді; допускає помірний ризик та активні фізичні навантаження.

Такі характерні риси нового споживача туристичних послуг, як спонтанність та непередбачуваність, спонукає туристичні підприємства вживати ряд маркетингових заходів щодо заохочення придбання, стимулювання збуту турпродукту; винайдення шляхів просування і реалізації послуг споживачам.

Узагальнюючи діапазон та основні компоненти туристичної дестинації, можна позиціонувати інноваційний туристичний продукт у складі реалізації всієї системи туризму (рис. 3).

Дестинація	Турпродукт →	Новий підхід до використання туристичної інфраструктури	
	Туристичні атракції	старі	ІТП
нові		СІТП	
Транспортна доступність і комунікації	старі	ІТП	
	нові	СІТП	
Туристична інфраструктура	стара	ІТП	
	нова	СІТП	
Туристичні організатори	незалежні підприємства	ТТП	
	туркорпорації	ІТП	
	туральянси	СІТП	
Допоміжні служби (побутові, комунальні та ін.)	розвинена мережа міста	ТТП	
	розвинена інфраструктура	ІТП	

**Рис. 3. Позиціонування інноваційного продукту в системі туризму**

Умовні позначення: СІТП – стратегічний інноваційний туристичний продукт; ІТП – інноваційний туристичний продукт; ТТП – традиційний туристичний продукт

*Джерело: розроблено автором*

При побудові схеми нами було зроблене припущення, що навіть незначні зміни у складі компонентів дестинації при сталому турпродукті (наприклад, у вигляді стандартного турпакета) можуть мати ефект нового або видозміненого продукту (інноваційний або ретро-інноваційний турпродукт). Зміни ж у складі турпакета, нарощування додаткового сервісу в межах сталої ціни турпакета або інші зміни, здатні призвести до суттєвих змін у складі регіонального продукту дестинації, створити стратегічний інноваційний турпродукт (СІТП) та здатний забезпечити тривалий розвиток нової дестинації.

Так, навіть продукт досить відомої та популярної дестинації може бути оновлений новими атракціями (наприклад, парками атракціонів, аквапарками, зоопарками, театрами тощо), що збільшує коло відвідувачів цієї дестинації та розширює сегмент споживачів (наприклад, з рекреатив-екстремалів на сімейний туризм). Тобто пропонується новий продукт на сталі ринки, або сталий продукт для нових ринкових сегментів. Так само і компонента «транспортна доступність». З відкриттям нових чартерних програм, освоєння регіональних аеропортів, вхід на український ринок бюджетних перевізників та програми лояльності українських авіакомпаній, туристичний продукт України суттєво змінився. Він доповнений курортно-рекреаційними потоками, збільшенням кількості відвідувачів культурно-пізнавальних подорожей, паломницького релігійного туризму, медичного туризму та ін.

**Висновки з проведеного дослідження.** Найбільший вплив на інноваційний розвиток туристичного продукту мають турорганізатори, які диктують правила поведінки та прогнозують ринкову ситуацію за кожною групою «товарної номенклатури», тобто за основними маршрутами. Продукт організатора найбільш мобільний та є відповіддю на запровадження інструментарію логістичної концепції «швидкого реагування» (quick respos) на будь-які зміни попиту. Крім цього, всі туроператори є інноваторами, які знаходяться в постійному пошуку запровадження нових технологій управління на туристичному ринку, форм видової агрегації та інтеграції в єдині логістичні ланцюги за принципом «продуктопровідного» потоку, здійснюють постійний пошук та вдосконалюють продуктові інновації в туризмі, у вигляді: нових маршрутів подорожей, нових видів турпакетів, нових ринків для сталого продукту дестинацій тощо.

Зміни в технологіях та механізмі управління туристичними підприємствами, нові форми взаємодії та співпраці між партнерами, які мають спільні ринки та активно впливають на виникнення й

підтримання попиту на турпослуги, призводять до формування поля діяльності суб'єктів підприємництва, багатого на стратегічні інновації, з метою отримання максимальної вигоди всіма учасниками альянсу (чи корпорації).

Таким чином, у схемі, побудованій за принципом «дестинація (зріла чи нова) → турпродукт (відомий, новий)», чітко позиційовано, що навіть з невеликими, «косметичними» змінами, зрілий продукт дестинації може оновитися та попит на нього «ожити» під впливом нових форм реалізації, нових видів послуг, якості сервісу та інших факторів. Таке прагнення до самооновлення у турпродукту закладено «генетично», бо він як ніякий інший товар відповідає мінливим настроям та примхам споживачів відносно отримання холистичного ефекту від подорожі.

### Література

1. Бюджет-2020 – бюджет розвитку держави та безпеки людей, – Олексій Гончарук (опубліковано 05 листопада 2019 року). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/byudzhet-2020-byudzhet-rozvitku-derzhavi-ta-bezpeki-lyudej-oleksij-goncharuk> (дата звернення: 09.02.2020).
2. Туристичні дестинації: теорія, управління, брендинг : монографія / А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2013. 388 с.
3. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 07.02.2020).
4. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України». *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 33. ст. 580. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1460-19> (дата звернення: 07.02.2020).
5. Бойко М. Г. Ціннісне орієнтоване управління в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 524 с.
6. Забалдина Ю. Б., Лещинский О. Л. Дві адаптивні моделі короткострокового прогнозування туристичних потоків. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*. 2006. № 1. С. 406-410.
7. Strategic solutions for the implementation of innovation projects / Hilorme Tetiana, Chernysh Olena, Levchenko Anna, Semenenko Olena, Mykhailichenko Hanna. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Volume 18. Special Issue 1. URL : <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-solutions-for-the-implementation-of-innovation-projects-1939-6104-18-SI-1-444.pdf> (дата звернення: 07.02.2020).
8. Melnychenko S. V., Mykhailichenko G. I., Kravtsov S. S. Innovative growth of integrated tourism companies. *Innovative development of the economy: global trends and national features* : collective monograph / edited by J. Zukovskis, K. Shaposhnykov. Lithuania : Publishing House "Baltija Publishing", 2018. 634-644 pp.

### References

1. "Budget 2020 - State Development and Human Security Budget, - Oleksiy Honcharuk (published November 05, 2019)", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/byudzhet-2020-byudzhet-rozvitku-derzhavi-ta-bezpeki-lyudej-oleksij-goncharuk> (access date: February 09, 2020).
2. Mazaraki, A.A. (Ed.), Tkachenko, T.I., Melnychenko, S.V. et al. (2013), *Turystychni destynatsii: teoriia, upravlinnia, brendynh* [Tourist destinations: theory, management, branding], monograph, KNTEU, Kyiv, Ukraine, 388 p.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), "Tourism and Resorts Development Strategy for the Period up to 2026: Order KMU dated 16.03.2017 no. 168-p", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (access date February 07, 2020).
4. "On the Recommendations of the Parliamentary Hearings on the topic: "Development of the tourism industry as a tool for economic development and investment attractiveness of Ukraine"", *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, 2016, no. 33, art. 580, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1460-19> (access date February 07, 2020).
5. Boiko, M.H. (2010), *Tsinnisne oriietovane upravlinnia v turyzmi* [Value-oriented management in tourism], monograph, KNTEU, Kyiv, Ukraine, 524 p.
6. Zabaldyna, Yu.B. and Leshchynskiy, O.L. (2006), "Two adaptive models of short-term forecasting of tourist flows", *Stratehiia rozvytku Ukrainy (ekonomika, sotsiologhiia, pravo)*, no. 1, pp. 406-410.
7. Hilorme, T., Chernysh, O., Levchenko, A. et al. (2019), "Strategic solutions for the implementation of innovation projects", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 18, Special Issue 1, available at: <https://www.abacademies.org/articles/Strategic-solutions-for-the-implementation-of-innovation-projects-1939-6104-18-SI-1-444.pdf> (access date February 07, 2020).
8. Melnychenko, S.V., Mykhailichenko, G.I. and Kravtsov, S.S. (2018), "Innovative growth of integrated tourism companies", In: Zukovskis, J. and Shaposhnykov, K. (Ed.) *Innovative development of the economy: global trends and national features*, collective monograph, Publishing House "Baltija Publishing", Lithuania, 634-644 pp.

Стаття надійшла до редакції 17.02.2020 р.