

А.А. Терехух, В.М. Костючко

Західноукраїнський інститут інформаційних технологій  
та управління при Донецькому державному університеті управління

## ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ

© Терехух А.А., Костючко В.М., 2005

**Розглянуто вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку туристичних центрів, запропоновано найбільш прийнятний підхід до організації процесу планування розвитку туристичних центрів, дано рекомендації щодо основного змісту стратегічного плану.**

**This article deals with Ukrainian and foreign experience of strategic planning of tourist centers development. The author proposes the most reasonable approach to tourist center development planning management. The article contains recommendations for basic content of the strategic plan.**

**Постановка проблеми.** Для багатьох старовинних міст України і, зокрема, для міст Львівщини саме туризм є одним з найбільш реальних джерел економічного зростання. Розвиток туризму не тільки вирішує завдання збереження історико-культурної спадщини, але і сприяє створенню нових робочих місць, додаткового ринку для товарів місцевого виробництва і сільськогосподарської продукції, забезпечує приплив податкових надходжень, підвищує рівень ділової активності. Розуміння цього спонукає місцеві органи влади і територіальні громади до пошуку свого місця на туристичному ринку країни і регіону. Важливим інструментом розвитку туристичних центрів є розроблення стратегічних планів.

Процеси ринкової трансформації в економіці України спричинили зміни умов функціонування адміністративно-територіальних одиниць, розширення їх самостійності, повну відповідальність за результати діяльності. Джерелами підвищеної складності управління є високий ступінь нестабільності і невизначеності зовнішнього середовища, зростання конкуренції, нестача фінансових ресурсів тощо. В таких умовах концентрування зусиль місцевої влади на формуванні програм розвитку туризму за допомогою прийомів і методів оперативного управління, і відповідно, короткострокового планування є недостатньою. Як свідчить світовий досвід, у часи постійних змін для забезпечення не лише виживання території, але і посилення її конкурентних позицій на ринку необхідно, щоб місцева влада розробляла стратегічні плани економічного розвитку, що є одним з найбільш передових методів муніципального управління. Саме стратегічне планування дозволяє створювати умови для перспективного розвитку, допомагає приймати поточні рішення з орієнтацією на довгострокові цілі; є найбільш адекватним інструментом, який здатний консолідувати зусилля адміністрації і суспільства для вирішення існуючих проблем; створює єдиний вектор зусиль усіх активних сил територіального утворення тощо.

Сьогодні стратегічне планування розвитку туристичних центрів в Україні все частіше застосовується на практиці. Проте існує багато невирішених теоретико-методологічних, правових, організаційних питань та практичних проблем використання методів стратегічного планування. Тому доцільно узагальнити прогресивний вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного планування розвитку туристичних центрів.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Стратегічне планування є відносно новою сферою наукових досліджень в Україні. Різні аспекти стратегічного планування розвитку туристичних центрів та окремі підходи до нього широко висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців та фахівців, зокрема, Ю. Бойко-Бойчука [1], Б. Жихаревича [2], М. Дутковські [8], М. Новаковські [9] та інших.

Проте, окремі найсуттєвіші аспекти цієї наукової проблеми залишаються ще недостатньо розробленими. Це викликає суперечки та дискусії, навіть неоднозначне тлумачення термінів і дефініцій. Недостатність практичного досвіду стратегічного планування розвитку туристичних центрів та теоретико-методологічних розробок у цій галузі знань і діяльності визначає актуальність наукових досліджень у цих напрямках.

У роботі аналізується досвід стратегічного планування на прикладі Санкт-Петербурга [2;5] як великого туристичного центру, Львова [6] як середнього і Стришова [9] як малого туристичного центру.

**Постановка задач.** У роботі ставиться завдання уточнити основні підходи до стратегічного планування розвитку туристичних центрів; оцінити існуючий рівень організації процесу планування розвитку туризму в адміністративних підрозділах; визначити підходи щодо обґрунтування напрямів і пріоритетів стратегічного розвитку туризму в територіальних утвореннях.

**Виклад основного матеріалу.** Відповідно до територіальної структури туристичного ринку, яку пропонує О.О. Любіцева, *туристичні центри* – це міські поселення середньої та великої чисельності (до 100 тис. чол.), що характеризуються наявністю стійкого масового споживчого ринку з структурно диференційованим попитом та нестійким нестандартним ринком, який формується під впливом пропозиції [3, с.51].

На основі дослідженого нами вітчизняного і зарубіжного досвіду стратегічного планування розвитку туристичних центрів можна виділити три підходи до розроблення стратегічних планів розвитку туристичних центрів.

**Перший підхід** полягає в тому, що міська політика в деяких секторах економіки, включаючи і туризм, часто не виробляється індивідуально, а інтегрується в політику інших секторів економіки. Міста включають в свої економічні стратегії плани розвитку туризму (наприклад, Антверпен, Санкт-Петербург, Псков). Необхідність вирішення проблем туризму в загальному контексті соціально-економічного розвитку міста обумовлюється низкою причин.

По-перше, туристичні підприємства є невід'ємною частиною господарської і соціальної системи територіального утворення. На розвиток економіки туризму помітно впливають стан кредитно-грошової системи, рівень розвитку суміжних народно-господарських галузей, сфери послуг загалом тощо.

По-друге, розвиток туріндустрії вимагає концентрації значних фінансових засобів і в багатьох випадках передбачає наявність великої кількості учасників як на стадії формування інвестиційного портфелю, будівництва, реконструкції, так і на стадії функціонування підприємства.

По-третє, як показує практика, найбільш високі результати в плані окупності вкладеного капіталу досягаються при можливості формування конкурентоспроможного комплексного туристичного продукту, що передбачає наявність розвинутої супутньої інфраструктури і спеціалізацію на усіх стадіях виробництва і реалізації туристичних послуг.

**Другий підхід** ґрунтується на тому, що території, що характеризуються високою туристичною привабливістю та розвинутим туристичним сектором, розробляють самостійні стратегії розвитку туризму. Цей підхід є доцільним за умови обґрунтування того, що розвиток туризму сприятиме динамічному і збалансованому розвитку адміністративно-територіальних одиниць, оскільки стратегічний план – це документ, скерований на головне (в даному випадку – це розвиток туристичної галузі) для підвищення конкурентоспроможності території.

**Третій підхід** враховує, що особливою рисою туризму є те, що часто місця, привабливі для туристів, знаходяться в межах більш як однієї адміністративної одиниці. Тому необхідна їх

співпраця. Така співпраця може передбачати спільну технічну інфраструктуру (водопостачання та відведення стічних вод, дороги, телекомунікації тощо). Розвиток туризму також передбачає координацію дій місцевої влади з державною адміністрацією на рівні району і вище. Зміцнення такої співпраці суттєво збільшить можливості для розвитку туризму. Американські дослідники Девід Л. Едгелла і Р. Тодца Хеніша вважають, що “світовий туризм... вимагає більш тісного співробітництва на місцевому і регіональному рівнях, щоб підвищити якість туристичного продукту, зробивши його конкурентоспроможним на світовому рівні...”[7, с.30 ].

Наприклад, деякі малі історичні міста Західної України мають значний потенціал для розвитку туризму, але обмежені в ресурсах для розвитку, тому долаючи нечіткість уявлень про технології перетворень, вирішили об’єднати свої зусилля і розробили Програму спільних дій [1, с.144-150]. Стратегічною метою Програми стало ініціювання спільними зусиллями малих міст – Бережан, Галича, Збаража, Золочева, Кременця, Почаєва – розвитку конкурентоспроможної туристично-рекреаційної галузі як однієї з пріоритетних галузей їхнього розвитку, створення конкурентоспроможного на світовому ринку регіонального туристичного продукту, здатного максимально задовольнити потреби населення країни. Загальний ефект від спільної політики міст буде вищим, ніж ефект, який би отримало кожне місто, якби воно позиціонувало себе окремо. Серед заходів, які передбачає прийнята Програма:

- Створення й просування привабливого для туристів і туристичного бізнесу іміджу міст, охоплених Програмою. Рекламно-інформаційна діяльність. Створення комфортного інформаційного середовища для туристів.
- Розвиток інфраструктури й матеріальної бази туризму.
- Розроблення спільного туристичного продукту.
- Створення умов для розвитку туризму в малих містах Західної України – учасниках Програми, на державному, регіональному та місцевому рівнях.
- Удосконалення структури управління та розвитку туризму.
- Підготовка кадрів.
- Науково-методологічне забезпечення туристичної діяльності.

Прикладом такого стратегічного підходу може бути також Програма “Золоте кільце Росії” [4, с.135–142].

**Організація процесу планування розвитку туристичних центрів.** Туризм за своїми основними характеристиками не має будь-яких принципових відмінностей від інших форм господарської діяльності. Тому всі істотні положення сучасного менеджменту, зокрема і стратегічного планування можуть бути повною мірою застосовані і в туризмі.

Сьогодні, із накопиченням практичного досвіду стратегічного планування, виявляються розходження в підходах стосовно форм і методів розроблення стратегічних планів.

Виходячи з досвіду, накопиченого за кордоном, доцільно організувати процес економічного розвитку адміністративних підрозділів відразу на трьох рівнях (партнерський підхід до процесу стратегічного планування). По-перше, для координації роботи підрозділів адміністрації з поточного оперативного планування міського господарства створюється структура в складі адміністрації. Наприклад, в Санкт-Петербурзі – це Генеральна Рада Стратегічного плану. Ця структура займається також реалізацією цільових муніципальних програм, накреслених стратегічним планом. По-друге, рекомендується організувати роботу Комісії з планування економічного розвитку на загальноміському рівні. Внаслідок консолідуючого характеру економічної стратегії її розроблення вимагає створення Комісії з планування економічного розвитку. Така комісія, як правило, складається з представників різних груп інтересів – приватних підприємців, асоціацій підприємців і банків, некомерційних, релігійних, громадських організацій і місцевої адміністрації. По-третє, для розвитку стратегічного плану територіального утворення і організації підготовки цільових програм, які реалізують економічну стратегію, створюється Агентство економічного розвитку як самостійна, незалежна від адміністрації і приватного бізнесу організація.

Як показує практика, дуже часто використовують експертний підхід до процесу стратегічного планування. Він передбачає залучення спеціалістів ззовні. Незалежність їх позиції дозволяє об'єктивно оцінити інтереси, можливості і об'єднати діяльність муніципальної влади, державних органів влади і приватного підприємництва. Якість самого плану може в такому випадку суттєво зрости. Недоліком такого підходу може бути недостатнє знання експертами специфіки, ментальності громади. Експертний підхід був застосований при розробленні Стратегії розвитку туризму у Львові. Розробником стратегії і консультантом є Міністерство Великої Британії у справах міжнародного розвитку (ММР), місцевими партнерами проекту є департамент економічної політики та ресурсів Львівської міської ради та правління Фонду розвитку туризму у Львові.

ММР можна розглядати як модель за своїм юридичним статусом некомерційної організації і за напрямками роботи. По-перше, воно виконує функції методичного центру для розроблення стратегії економічного розвитку. По-друге, розробляє пакет конкретних програм, які реалізують стратегічний план. По-третє, є виконавцем низки накреслених програмами заходів, а також організатором, який залучає виконавців за іншими програмами, тобто, по суті, виконує основні функції організації, яка займається плануванням муніципального економічного розвитку. ММР було успішно втілено декілька пілотних проектів, зокрема у партнерстві з місцевими приватними туристичними фірмами та організаціями, за підтримки Львівської міської ради було створено Львівську асоціацію розвитку туризму (ЛАРТ) та Туристично-інформаційний центр. Ремонт офісних приміщень та закупівлю необхідного офісного обладнання фінансувало ММР.

Як свідчить практика, для потреб координації діяльності, що має за мету розвиток туризму, в місті необхідно створити Туристичну агенцію (раду) як самостійну, незалежну від адміністрації і приватного бізнесу організацію. Наприклад, у Львові – це ЛАРТ, в Стришуві – Центр розвитку та промоції. Такий орган відповідатиме за ряд принципових напрямків Стратегічного плану та виконання низки запланованих заходів. Можна визначити такі основні завдання таких структур:

- промоція туристичного центру, його переваг та продуктів;
- активне залучення іноземних та вітчизняних інвесторів;
- підтримка малого бізнесу;
- сприяння розвитку туристичної інфраструктури тощо.

По суті, Туристична агенція буде забезпечувати партнерство між державним та приватним секторами, зокрема ефективну співпрацю місцевих органів самоврядування та приватного туристичного сектора, захищаючи бізнесові інтереси комерційних туристичних організацій з тим, щоб на практиці управляти процесом розвитку місцевої туристичної галузі та розвивати туристичну діяльність і перспективні ініціативи у місті.

Крім того, у Львові ЛАРТ створила і керує роботою Туристично-інформаційного центру (ТІЦ), який надає професійні інформаційні послуги туристам та туристичним організаціям, зокрема:

- надання точної, достовірної всебічної інформації туристам, що відвідують Львів;
- поширення інформаційних буклетів про найкращі місця проживання, ресторани, кафе, бари, місця розваг та усі інші цікаві атракції Львова;
- бронювання місць проживання для туристів у Львові;
- поширення туристичних довідників, брошур, карт міста, листівок, сувенірів тощо;
- збирання інформації про стан туристичної індустрії (статистичні дані, аналіз тощо);
- проведення оглядів туристичних потоків та маркетингових досліджень, важливих для реалістичного планування туристичної діяльності;
- надання вищезгаданої інформації своїм членам (для їхніх маркетингових та промоційних цілей) [11].

ЛАРТ є громадською організацією, її засновниками є туристичні фірми, готелі, страхові компанії міста. Основні джерела фінансування діяльності асоціації – внески її членів, міжнародні гранти (ТАСІС, фонд “Євразія” тощо), фінансова допомога з боку Львівської міської ради.

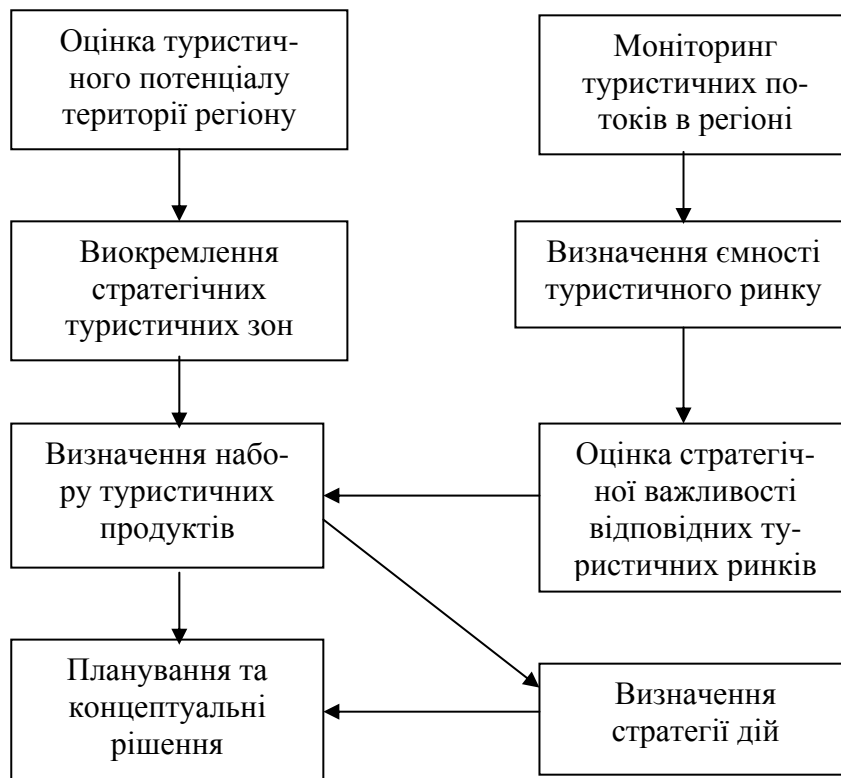
**Основний зміст стратегічного плану.** Вивчення стратегічних планів розвитку туризму в містах Львів, Санкт-Петербург (Росія), Стришув (Польща) засвідчує, що основний зміст

стратегічного плану становлять визначення головної цілі розвитку (місії) територіального утворення на даному етапі; формулювання основних стратегічних напрямків досягнення головної цілі; деталізація цілей у межах стратегічних напрямів; виокремлення конкретних заходів (планів робіт) з реалізації вибраних стратегій з оцінками затрат і ефекту, термінів виконання та визначенням учасників заходів.

Проаналізувавши ряд публікацій зі стратегічного планування туризму в Польщі, стратегію розвитку туризму у м. Львові, ми виявили деяку відмінність у підходах до визначення напрямів, конкретних заходів у межах стратегічного плану. Наприклад, в Стратегію розвитку туризму у м. Львові експерти включали певні напрями, цілі за критерієм їх впливу на розвиток певної складової туристичної індустрії міста. Зокрема, цей документ містить такі пріоритетні напрями: розвиток сприятливої та ефективної системи управління туристичною індустрією у м. Львові; підвищення професійного рівня людей, які працюють у туристичній галузі; покращання іміджу Львова як туристичного центру; створення інфраструктури для сприяння притоку туристів та розвитку туристичної галузі.

Всі перераховані напрями мають на меті комплексний розвиток туристичної індустрії м. Львова.

Основна відмінність підходу польських спеціалістів полягає в тому, що вони, крім формулювання “програмних” напрямів та цілей розвитку туризму, важливу увагу приділяють маркетинговій оцінці існуючих туристичних продуктів, які можуть бути розвинуті, а також продуктів, які можуть бути впроваджені за допомогою використання наявних туристичних ресурсів. При цьому оцінюють, як правило, географічне поширення туристичних продуктів з подальшим виокремленням туристичних зон в територіальному розрізі і визначенням їх спеціалізації, рекомендаціями можливих проектів, заходів, які б сприяли розвитку туризму на цих територіях. Польські експерти використовують маркетингові стратегії як засіб розвитку туристичної моделі певної території, регіону. На цьому рівні оцінки туристичних та рекреаційних можливостей можна виділити такі етапи (рисунок).



*Оцінка конкурентних можливостей туристичного центру при стратегічному плануванні (узагальнений польський досвід)*

Важливим в плані стратегії розвитку є проведення моніторингу туристичних потоків, тобто вивчення потенційних покупців туристичних продуктів, які пропонуються даним туристичним центром. Враховуючи мету подорожі, тривалість перебування та відпочинку, місця походження туристів, а також доступності та привабливості туристичного центру, визначають стратегічні сегменти ринку. На основі отриманих даних визначають сміть ринку [9].

Доцільніше, на нашу думку, аналізувати конкретні туристичні ринки. Місцева влада, підприємства туристичного сектору мають реально оцінювати конкурентні можливості міста, конкретного туристичного продукту і орієнтуватися в конкурентному середовищі, виходячи зі своїми туристичними продуктами на регіональний, національний чи глобальний ринок. Наприклад, в стратегії розвитку туризму в Померанському воєводстві були виділені ринки, які мають відношення до видів туризму, які розвинуті в регіоні, або є перспективними, а також охарактеризовано та оцінено стратегічну важливість туристичних ринків для регіону. Перспективи розвитку стратегічних туристичних ринків оцінювались з врахуванням сучасного стану та очікуваних змін у попиті, пропозиції та конкурентоспроможності у майбутньому. Такий підхід дає можливість визначити пріоритети з врахуванням реальних можливостей на основі аналізу нових тенденцій [8].

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що учасниками або виконавцями таких заходів з розвитку стратегічних продуктів у межах стратегічного плану, які є важливими для певного туристичного центру, є суб'єкти підприємництва, які безпосередньо зацікавлені в реалізації заходів, тому такий підхід є більш адресним і відповідає вимогам сучасного ринку.

**Висновки.** Для територій з високою туристичною привабливістю та розвинутим туристичним сектором зростаюча конкуренція на туристичних ринках зумовлює необхідність розроблення стратегії розвитку.

Найбільш прийнятним підходом до організації процесу стратегічного планування розвитку туристичного центру є партнерський, що передбачає створення структури в складі адміністрації, комісії з планування економічного розвитку на загальноміському рівні і агентства з економічного розвитку як самостійної, незалежної від адміністрації і приватного бізнесу організації. Цей підхід забезпечує участь у плануванні та погодження інтересів влади, представників туристичного бізнесу, громадських організацій, а формулювання основних напрямів, введення до плану конкретних заходів повинно здійснюватися на основі повного консенсусу зацікавлених сторін. Проте, оскільки наші спеціалісти часто не володіють методиками розроблення та реалізації стратегічних планів, доцільно скористатися послугами зовнішніх експертів.

Організація усіх етапів стратегічного планування розвитку туристичного центру напряму залежить від його величини. Великі (наприклад, Санкт-Петербург) та середні (Львів) туристичні центри є поліфункціональними, тобто пропонують багато туристичних продуктів, наприклад, від пізнавального до ділового туризму. Малі туристичні центри (наприклад, муніципалітет Стришув) є монофункціональними, тобто пропонують, як правило, один-два туристичні продукти. Стратегічне планування розвитку великих туристичних центрів відбувається в більших масштабах, ніж, наприклад, в малих, і потребує застосування іншого підходу як до процесу організації стратегічного плану, так і на етапі методичного підходу і виявлення напрямів пріоритетного розвитку, формування організаційних структур стратегічного плану, проведення аналітичних робіт з діагностики і постановки цілей розвитку, впровадження і моніторингу стратегічного плану розвитку туристичного центру.

На етапі визначення конкурентних можливостей і формулювання конкретних напрямів, цілей, заходів доцільно виділяти туристичні ринки, які пов'язані з наявними туристичними ресурсами, об'єктами тощо, та оцінювати їх стратегічну важливість для територіальних утворень з врахуванням сучасного стану та очікуваних змін у попиті, пропозиції та конкурентоспроможності в майбутньому. Перспективним напрямом подальших розвідок може бути дослідження тих критеріїв, які дозволяють чітко оцінити важливість того чи іншого туристичного ринку для території в довгостроковій перспективі.

1. Бойко-Бойчук О.В. Стратегії розвитку міст України: Практичний посібник. – К.: Універ. вид.-во “Пульсари”, 2002. –156 с.
2. Жихаревич Б.С. Организационные структуры стратегического планирования // <http://www.citystrategy.leontief.ru/?it=1040401>.
3. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 2-е вид., перероб. та доп. – К.: “Альтерпрес”, 2003. – 436 с.
4. Менеджмент туризма: Экономика туризма: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
5. Стратегический план Санкт-Петербурга. Приложение 8. Материалы тематической комиссии “Туризм”, 1997. – 52 с.
6. Стратегія “Розвиток туризму у Львові”, 1999. – 53 с.
7. Харрис Годфри, Кац Кеннет М. Стимулирование международного туризма в XXI веке: Пер. с англ. – М: Финансы и статистика, 2000. – 240 с.
8. Marek Dutkowski Strategic tourist markets of the Pomeranian voivodship The border zone tourism in chosen post-socialist countries: edited by T.Palmowski, A.Ilies. University of Gdansk; Gdynia-Pelplin 2004.
9. Marian Nowakowski Tourist development strategy for the municipality of Stryzow. Issues of tourism and health resort management, prace geograficzne fascicle 111. Edited by Wlodzimierz Kurek Institute of geography and spatial management Jagiellonian university Cracow 2003.
10. <http://www.tourism.lviv.ua/ua/about3.htm>.

УДК 331.(175:8)

**З.С. Каїра, І.В. Карасьов**

Донецький державний університет управління

## **ЗАСТОСУВАННЯ КІЛЬКІСНИХ МЕТОДІВ У ЗАДАЧАХ З РОЗМІЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

© Каїра З.С., Карасьов І.В., 2005

**Розміщення підприємств є дуже важливим для бізнесу та операційних стратегій підприємства. Проблеми, пов’язані із розміщенням підприємств, можуть бути визначені як вибір із множини місцерозташувань. У задачах з розміщення конкурентних підприємств роздрібного продажу прибуток, здобутий підприємством роздрібного продажу, залежить від релятивного розміщення підприємств-конкурентів. Проблема розміщення може бути сформульована математично за критерієм максимізації прибутку.**

**Facilities decisions are of great importance to the business and to the operations function. Location problems can be characterized by a choice among multiple sites. In the problem of competitive retail stores location the revenue obtained from the retail store is affected by the relative location of competitive stores. Retail location problem can be formulated with the criterion of maximizing revenue.**

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції глобалізації світової економіки та проблема інтеграції України до європейського співтовариства вимагають підвищення конкурентоспроможності підприємств вітчизняного бізнесу. Розробка ефективної стратегії розміщення підприємств є дуже важливою для бізнесу, втім проблеми з розміщення підприємств містять питання, що стосуються не тільки витрат і інвестицій, але і широкого кола правових, соціальних і політичних проблем.

Основи успішної діяльності підприємства на ринку закладаються ще на етапі планування їхнього розміщення. Оптимально розмістити підприємство означає максимально знизити витрати