

## 5. РЕГІОНАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

УДК 911.3

Н. Матвієнко, канд. геогр. наук, доц., В. Матвієнко, канд. геогр. наук, доц., Ю. Денисюк, магістр  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

### УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ХОРВАТІЇ

*Проаналізовано структуру та динаміку туристичних потоків Хорватії. Розглянуто ієрархічну систему органів управління розвитком туризму. Висвітлено стратегію розвитку туристичного кластеру Хорватії. Виділено особливості успішних туристичних кластерів Хорватії. Зазначено проблеми, які стримують конкурентоспроможність країни у галузі туризму. Охарактеризовано один з ключових напрямків діяльності стратегії розвитку туризму Хорватії до 2020 року – впровадження нових моделей управління туристичними дестинаціями.*

*Ключові слова: Хорватія, туризм, управління розвитком туризму, туристичний кластер, система органів управління, стратегія розвитку туризму.*

*Актуальність дослідження.* Галузь туризму багатьох країн є швидкозростаючим сектором економіки, який приносить стабільні доходи до державного бюджету. Досвід багатьох країн свідчить, що успіх розвитку туризму залежить від того, як на державному рівні сприймається дана галузь. Необхідність державного регулювання у сфері туризму очевидна, але реалізація його потребує особливого підходу. Світова практика показує, що кожна країна обирає власну модель оптимальної структури управління регіональним розвитком туризму.

*Постановка проблеми.* Досвід багатьох країн свідчить про те, що отримати найбільшу віддачу від переваг, які має країна дозволяє формування кластерів. Створення кластерів у сфері туризму сприяє вирішенню багатьох взаємопов'язаних проблем, зокрема раціоналізації використання природно-рекреаційних ресурсів, підвищенню інвестиційної привабливості території, інтенсифікації міжрегіонального обміну, підвищенню якості життя населення тощо. Тому досвід інших країн з даної проблематики, зокрема Хорватії, є цікавим та може мати практичне значення.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Туристсько-країнознавчому аналізу Хорватії присвячені праці Б.Шварца, А.Сабо, Л.Городнянської, М.Сартакової, П. Летчера, В.Стафійчука, І.Дубович, І.Дахна та ін.

*Мета статті* полягає у розгляді питань управління регіональним розвитком туризму Хорватії.

*Виклад основного матеріалу.* Хоча готелі і гостьові будинки були побудовані по всій території Хорватії ще в першій половині XIX століття, офіційно зародження туризму пов'язують з будівництвом перших туристичних готелів – в Опатії (Grand Hotel, 1890 р.) і Дубровнику

(Hotel Imperial, 1897 р.), а також із створенням та діяльністю туристичних товариств, особливо на островах Крк (1866 р.) та І Хвар (1868 р.). Перший у Хорватії туристичний путівник під назвою "Путівник для корінних жителів та іноземців" був виданий в Загребі у 1892 році.

Сьогодні Опатія перетворилася на один з фешенебельних та найпопулярніших курортів Європи і по праву вважається центром зародження туризму в країні, а останній є важливою складовою економіки Хорватії. За даними Національного бюро статистики 2013 рік став дуже успішним для країни в плані туризму. За даними Всесвітньої ради ділових подорожей та туризму у 2013 році надходження від в'їзного туризму становили 63,989 млрд HRK, тоді як від внутрішнього – лише 11,088 млрд HRK (відповідно 85,2% і 14,8%). У зв'язку зі вступом країни до ЄС туристичні потоки зросли на 6% (12,43 млн осіб) [2, с.2]. У лютому нинішнього року загальний потік туристів до Хорватії зріс на 5,9% порівняно з аналогічним періодом 2013 року [5]. Зокрема 76% іноземних туристів приїжджають з країн-членів ЄС, причому близько 50% турпотоку – з чотирьох європейських країн: Німеччини, Італії, Словенії та Австрії [Табл.1]. У 2013 році, після вступу Хорватії до ЄС, структура туристичних потоків дещо змінилася: значно зросли туристичні потоки з Німеччини і Австрії та спостерігалось стрімке зростання туристів з США і Канади (на 23% та 22% відповідно). Проте одночасно різко скоротилися потоки українських та російських туристів, що зумовлено введенням візового режиму (протягом літніх сезонів 2009-2011 років Хорватія відкривала кордони для даних країн). Зокрема кількість росіян, що відвідали Хорватію у 2013 році скоротилося до 165 тис осіб, тобто на 20%, а

українців – до 55 тис або на 24%. Проте уряд Хорватії вже вживає заходів: якщо на початку 2013 року в Російській Федерації було лише 3 візових центри, то станом на початок поточного року – вже 20 [2]. Цікаво, що ту-

ристи з України у 2012 році займали третє місце за середнім показником витрат після туристів з Росії та США, які відпочиваючи в Хорватії в середньому тратять біля 120 євро за добу.

Таблиця 1. Динаміка в'їзного туризму Хорватії

Рік	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Загальна кількість іноземних туристів, тис. осіб</b>	7 988	8 559	8 665	8 694	9 111	9 927	10 369
в т.ч. з Німеччини	1 410	1 411	1 405	1 463	1 525	1 661	1853
в т.ч. зі Словенії	871	965	985	963	1 017	1 100	1055
в т.ч. з Італії	1 082	1082	1 009	1 058	1 018	1 150	1050
в т.ч. з Австрії	677	714	692	776	810	884	946
в т.ч. з Чехії	565	635	589	579	606	638	647

Побудовано на основі даних Національної ради з питань туризму Хорватії [8]

За даними Всесвітньої ради ділових подорожей і туризму прямиий внесок туризму у ВВП Хорватії в 2013 році склав 35 млрд хорватських кун (HRK), тобто 12% від загального обсягу ВВП країни. Очікується зростання даного показника щорічно на 5,4% протягом 2014-2024 рр. до 63,5 млрд HRK у 2024 році (17,1% ВВП) [9, с.5].

Для ефективного функціонування та розвитку туризму в Хорватії створено потужну систему органів управління. Вищим законодавчим органом є Комітет з питань туризму, до компетенції якого належить прийняття законодавчих та інших нормативних актів. Вищим виконавчим органом є Міністерство туризму, що відповідає за розробку законодавчих актів та стратегій розвитку туризму на національному рівні і здійснює контроль за їх виконанням. Цікаво, що в країнах Європи тільки три держави – Хорватія, Чорногорія та Ізраїль – мають самостійні міністерства туризму. В межах Міністерства туризму Хорватії діють чотири структурних підрозділи: туристичного ринку та міжнародної кооперації, розвитку та конкурентоспроможності туризму, системи рад з питань туризму і менеджменту дестинацій, а також з правових питань. Відповідальною за просування туристичного продукту країни на світовий ринок є Національна рада з питань туризму. На регіональному та місцевому рівнях діють відділи та ради з питань туризму, що забезпечують розвиток туризму на місцях. Міністерство туризму також співпрацює з низкою некомерційних організацій та професійних асоціацій, що регулюють туристичну діяльність у приватному секторі [6, с. 21].

Хорватія підписала "Меморандум щодо Європейського кластера" і бере активну участь у створенні кластерної політики ЄС через Національний кластерний центр, заснований в рамках Асоціації хорватських роботодавців. Сьогодні кластерна модель організації туризму Хорватії вважається одним з найбільш успішних прикладів розвитку туристичного кластеру [10]. Вона базується на тісній співпраці і координації дій Міністерства туризму, туроператорів, готелів, ресторанів, транспортних організацій, музеїв, освітніх установ та інших суб'єктів.

Стратегією розвитку кластеру туризму в Хорватії є стратегія диверсифікації економіки. Шляхом диверсифікації індустрія туризму пропонує жителям Хорватії та її відвідувачам унікальний та високоякісний туристичний продукт. У рамках даної стратегії були визначені основні принципи розвитку туристичного кластеру: унікальність, диверсифікація, культурні цінності, стійкість, інтеграція ідеї розвитку туризму в суспільство, якість сервісу, добровільна участь кожного з учасників кластеру. Для реалізації стратегії, були визначені стратегічні цілі:

- реалізація інтегрованого менеджменту ресурсів;
- гарантія участі всіх зацікавлених сторін, особливо місцевих спільнот, і забезпечення їх можливості у розвитку туризму, тим самим покращуючи якість їх життя;

- розвиток творчого підходу до туризму та послуг посилює взаємодію між споживачем, бізнес-середовищем і суспільством;

- узгодженість дій приватного і державного секторів;
- досягнення збалансованості в кооперації і конкуренції між регіонами.

Дані цілі були трансформовані у три основні Національні Ініціативи:

1. Розвиток креативності в туризмі, шляхом змін на основі споживчих переваг і дотримання принципу унікальності Хорватії;

2. Створення єдиної мережі туристичних кластерів для ефективної координації дій з метою розширення можливостей, спрямованих на поліпшення та підвищення якості туристичного продукту;

3. Послуги інформаційних технологій для розвитку туризму [10].

Реалізація стратегії розвитку туристичного кластеру Хорватії здійснюється всіма учасниками кластеру. З цією метою створені робочі групи кластеру з питань маркетингу і брендингу, розробки продукту, кадрових питань, інфраструктури, законодавчої та регулятивної бази. Визначити точну кількість активних кластерів у Республіці Хорватія сьогодні не можливо, оскільки не існує центрального реєстру кластерів.

Прикладами успішних туристичних кластерів є [7]:

- кластер "Куна" – регіональний туристичний кластер. Створили даний кластер кілька сімейних фермерських садиб, що популяризують сільський туризм в містах Ліпик і Пакрац. Їх ініціативу також підтримали деякі спортивні асоціації. Кластер включає всіх, хто може здійснити вклад в розвиток сільського туризму. Ідея була підтримана Міністерством туризму та Міністерством економіки. Юридичною формою кластеру є кооператив, тобто всі члени кластеру рівні і мають однакові права і обов'язки.

- кластер "Лонське поле". Це перший туристичний кластер в жупанії Сисак-Мославина один з перших у Хорватії. Він був заснований в Крапе, і включає в себе близько 40 туристичних об'єктів природного парку "Лонське поле", зокрема постачальників туристичних послуг, виробників екологічно чистих продуктів харчування, виноробів та виробників сиру. Мета заснування даного кластеру – стимулювання сталого розвитку та використання природних і культурних ресурсів Сисак-Мославини з туристичною метою, а також для поширення інноваційних способів просування туристичного продукту. Він був заснований за підтримки Агентства з розвитку жупанії Сисак-Мославина, Департаменту ремесел, малого і середнього підприємництва та туризму, Ради з туризму в Сисак-Мославина.

- Кластер "Тіньян". Тіньян – це муніципалітет в жупанії Істрія, що також вирішив зробити крок вперед у розвитку свого регіону та ефективного використання його туристичних ресурсів. Асоціація здійснює свою діяльність

в рамках Ради з туризму Істрії, а метою є створення туристичного бренду області Тіньян. Він включає в себе близько 20 підприємств громадського харчування, закладів розміщення та інших туристичних об'єктів.

- Туристичний кластер "Сутлі і Жумберак". Створений з ініціативи Департаменту економіки Загреба та включає сімейні готелі, ресторани, кава-магазини, селянські господарства та винні льохи, виробників сувенірної продукції, туристичні інформаційні центри. На думку засновників кластера, він повинен стати рушійною силою розвитку загальної туристичної зони під назвою "Сутлі і Жумберак".

У 2013 році Міністерство туризму Хорватії прийняло Стратегію розвитку туризму до 2020 року, головною метою якої є включення країни до першої 20-ки країн світу за Індексом конкурентоспроможності сектора подорожей та туризму [1, с.32]. Передбачається, що до 2020 року Хорватія стане однією з провідних туристичних дестинацій світу, конкурентоспроможною та інвестиційно привабливою. Міністерство туризму Хорватії визначило головні проблеми, що стримують зростання конкурентоспроможності країни:

- недостатня диференціація туристичних продуктів та послуг;
- відсутність інноваційної туристичної пропозиції;
- зростання бази розміщення за рахунок розширення приватного сектору;
- недостатня інвестиційна діяльність;
- традиційні методи здійснення маркетингової політики;
- фактор сезонності [3, с.3].

Одним із ключових напрямків діяльності Стратегії розвитку туризму Хорватії до 2020 року визначено такий напрям діяльності, як впровадження нових моделей управління туристичними дестинаціями шляхом реалізації програми зі створення DMOs (Destination Management Organizations), яка слугуватиме платформою для внесення змін до законодавства, що стосуються питань туризму. Регіональні ради з питань туризму (Regional tourist boards) будуть трансформовані в DMOs, які у співпраці з приватним сектором та органами місцевого самоврядування регулюватимуть розвиток туризму на місцях [4]. Створення інтегрального туристичного продукту на базі певної дестинації потребує об'єднання зусиль та координації діяльності всіх учасників ринку на місцевому (локальному), регіональному та національному рівнях. Метою створення DMOs у Хорватії визначено: створення потужного управлінського апарату та єдиного комунікаційного середовища, що забезпечить оперативне розповсюдження інформації на всіх рівнях, з метою формування єдиного бачення розвитку туризму; функціонування на засадах стійкого

розвитку та гарантія безпеки і дотримання екологічних стандартів; стимулювання приватних ініціатив шляхом надання податкових пільг, проведення різноманітних акцій тощо. Зі створенням DMOs в Хорватії здійснюватиметься ефективна, організована діяльність щодо 4-х основних аспектів конкурентоспроможності туристичних дестинацій Хорватії, а саме брендингу дестинацій, просторового планування, стійкого розвитку та ефективного управління. Основою створення DMOs у Хорватії є розробка планів розвитку на рівні туристичних кластерів.

**Висновки.** Для ефективного функціонування та розвитку туризму в Хорватії створено потужну систему органів управління. Головна мета Міністерства туризму Хорватії – стати провідною туристичною дестинацією світу, конкурентоспроможною та інвестиційно привабливою. Для ефективного розвитку туризму Хорватія бере активну участь у створенні кластерної політики ЄС, а її кластерна модель організації туризму вважається одним з найбільш успішних прикладів розвитку туристичного кластеру. Реалізація стратегії розвитку туристичного кластеру Хорватії здійснюється всіма учасниками кластеру. Впровадження нових моделей управління туристичними дестинаціями – визначено, як один з ключових напрямків діяльності Стратегії розвитку туризму Хорватії до 2020 року. Позитивний досвід управління регіональним розвитком туризму в інших країнах, зокрема Хорватії, може бути корисним для вивчення та адаптації в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Investing in Croatia 2013. – London : Developing Markets Associates Ltd., 2013.
2. Croatia Tourism Report Q2 2014. – Birmingham : MarketPublishers, 2014.
3. Croatian Tourism Development Strategy until 2020. – Zagreb : Ministry of tourism Republic of Croatia, 2013.
4. Grzinic J. Approach to the development of destination management in Croatian Tourism / J. Grzinic, D. Satic // Management: Journal of Contemporary Management Issues. – 2012. – Vol. 17. – P. 59–74. [Electronic resource]. – Access moda: <http://www.efst.hr/management/Vol17No1-2012/4-Grzinic-Satic.pdf>
5. ITB World Travel Trends Report 2013/2014. – Berlin : IPK International on behalf of ITB Academy. – 2014.
6. Letcher P. Croatia / P. Letcher. – Guilford : The Globe Pequot Press Inc, 2013.
7. M. Ivani?. General model of small entrepreneurship development in tourism Tourism and Hospitality Management // – 2011. –Vol. 17, No. 2. – P. 231–250,
8. Tourism in figures 2012. – Zagreb : Ministry of Tourism Republic of Croatia, 2013.
9. Travel & Tourism. Economic Impact 2014. Croatia. – London : World Travel & Tourism Council, 2014.
10. Сураганова С. К. Мировой опыт развития туристского кластера / С. К. Сураганова // Теория и практика инновационного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. – Караганда, 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://articlekz.com/node/1835>.

Надійшла до редколегії 20.11.14

Н. Матвиенко, канд. геогр. наук, доц., В. Матвиенко, канд. геогр. наук, доц., Ю. Денисюк, магістр  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

#### УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА ХОРВАТИИ

*Проанализирована структура и динамика туристических потоков Хорватии. Рассмотрено иерархическую систему органов управления развитием туризма. Освещено стратегию развития туристического кластера Хорватии. Выделены особенности успешных туристических кластеров Хорватии. Указано проблемы, сдерживающие конкурентоспособность страны в области туризма. Охарактеризовано одно из ключевых направлений деятельности стратегии развития туризма Хорватии в 2020 – внедрение новых моделей управления туристическими дестинациями.*

*Ключевые слова: Хорватия, туризм, управление развитием туризма, туристический кластер, система органов управления, стратегия развития туризма.*

N. Matviyenko, PhD, Docent, V. Matviyenko, PhD, Docent, Y. Denisyk, master's degree  
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

#### MANAGEMENT REGIONAL DEVELOPMENT OF TOURISM OF CROATIA

*A structure and dynamics of tourist streams of Croatia is analysed. The hierarchical system of organs of management development of tourism is considered. Strategy of development of tourist cluster of Croatia is lighted up. The features of successful tourist clusters of Croatia are selected. Problems, retentive the competitiveness of country in area of tourism, are indicated. One of key trends activity of strategy of development of tourism of Croatia in 2020 is introduction of new case tourist objects frames is described.*

*Keywords: Croatia, tourism, Tourism Development Management, Travel cluster system management bodies, Strategy of development of tourism.*