

К. Г. Бриль,

к. е. н., доцент кафедри туризму,

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів

## ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ЦЕНТРАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

К. Bryl,

PhD in Economics Associate Professor, Chernihiv National Technological University

### PERFECTING THE ORGANIZATIONAL-ECONOMICAL MECHANISM OF TOURISTIC CENTRE MANAGEMENT IN CONTEMPORARY CONDITIONS

*У статті розкривається можливість взаємодії підприємств, задіяних у туристичній сфері, за допомогою створення координаційно-інформаційних органів туристичних центрів. Необхідність таких органів визначається потребою раціонального менеджменту соціального, економічного, екологічного потенціалу певної території. Оскільки Україна не має достатніх фінансових коштів для розбудови численних туристичних центрів, а закордонні інвестори не відчувають мотивації до приєднання, єдиною можливою стратегією є вдосконалення наявних туристичних центрів у пріоритетних регіонах та видах туризму. До уваги мають бути прийняті не тільки попит, але й платоспроможність населення.*

*Необхідне державне регулювання туристичних центрів, яке повинно забезпечити стабільне використання туристичних ресурсів (природних та культурних) та інфраструктури. Якщо на Заході турцентри традиційно розглядаються як великі підприємства, то в Україні вони мають більше перспектив при побудові на кластерному принципі.*

*Метою формування туристичних кластерів є створення та презентація якісного продукту, який би задовольняв різні вимоги. Сучасне визначення кластеру передбачає комплекс локалізованих та взаємопов'язаних підприємств різної спеціальності, які мають метою створення умов для емоційної задіяності туриста. Заради покращення координації ми пропонуємо створення в кластері спеціальної координаційної структури. Її головними завданнями буде: координація підприємств, консультування організацій та туристів, нагляд за екологічним станом середовища, реклама, проведення маркетингових досліджень, прогнозування та планування розвитку, створення бази даних, організація іміджевих проєктів.*

*Пропонується в якості основи організаційного механізму туристичних центрів ми можемо взяти не окрему дестинацію, а цілий напрям туризму. В такому випадку типологія центрів буде залежати від рекреаційного циклу, який вони створюють (культурно-історичний, морський, оздоровчий, бізнесовий, екологічний, фестивальний, мисливський, пригодницький, етнографічний, розважальний тощо). Ми пропонуємо в статті конкретну методику перетворення наявних підприємств, які не потребують значних капіталовкладень, на базу розвитку туристичної галузі.*

*The article expounds the possibility of interaction of enterprises involved in the touristic service by means of creating coordination-information organs of touristic centers. The necessity of such organs is defined by demand of rational management of social, economic, environmental potential of a territory.*

*As Ukraine does not have sufficient financial means for building a number of touristic centers, and foreign investors are not motivated to be involved, the only possible strategy is improvement of existent touristic centers in the priority regions and kinds of tourism. Not only the demand, but the financial means of the population should be taken into consideration.*

*It is desirable to have initial state regulation of touristic centers, that should allow sustainable use of touristic resources (natural and cultural) and infrastructure. If in the West touristic centers are traditionally seen as major enterprises, in Ukraine they have more perspective if built on cluster principle.*

*The aim of forming touristic clusters is creating and presenting quality product that would satisfy different demands. Modern definition of cluster implies a complex of localized and interrelated enterprises of different specialties, that aim at creating conditions for emotional involvement of a tourist. To advance the coordination we propose creating in a cluster a special interaction structure. Its main tasks are: coordination of enterprises, consulting of organizations and tourists, supervising the ecological state of environment, advertizing, making marketing researches, forecasting and planning of development, providing a data base, developing image projects etc.*

*As a basis for developing organizational mechanism of touristic centers creation and functioning, we can take not a separate destination, but a whole branch of tourism. In this case the typology of centers would depend upon the recreational cycle they produce (cultural-historical, sea, health, business, ecological, festival, hunting, adventure, ethnographic, entertainment and so on). We propose a concrete methodic of turning existent low-investment enterprises into a development basis for the touristic branch.*

*Ключові слова: туристичний центр, взаємодія, інвестиції, інвестиційна привабливість, фактори, розвиток.*  
*Key words: touristic center, interaction, investments, investment attractiveness, factors, development.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Україна не має достатніх коштів для розбудови великої кількості туристичних центрів, а іноземні інвестори не зацікавлені вкладати капітал у регіони без належної інфраструктури, засобів зв'язку, з застарілими виробничими потужностями. Тому в умовах, що склалися, потрібно обмежитися покращанням функціонування діючих туристичних центрів в найбільш пріоритетних регіонах і видах туризму із забезпеченням відповідного фінансування проектів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Повільні темпи створення туристичних центрів на більшості території України на даний час є наслідком відсутності ефективних засобів координації співпраці між підприємствами галузі. Це суттєво знижує її позиції в конкурентному середовищі. З огляду на те, що туристична галузь пов'язана з багатьма іншими, держава також має сприяти підвищенню зацікавленості керівництва суміжних галузей в одержанні прибутків від участі у створенні та функціонуванні туристичних фірм. Важливість даного завдання в державному регулюванні розвитку туризму акцентується, зокрема, такими науковцями, як Безуглий І.В., Внукова Н.М., Горягин В.Ф., Гулич О.І. [2–6].

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

У сучасних умовах основний акцент повинен робитися на необхідності формування і розвитку туристичних центрів з урахуванням не лише потреб, але й можливостей населення. Вивчення ринкових механізмів функціонування, взаємодії підприємств туристичної сфери, зокрема, врахування їх територіальної залученості в процес формування туристичного продукту, повинно підтримувати і забезпечувати можливості поєднання ринкових механізмів з державною економічною політикою.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На наш погляд, доцільним є здійснювати формування туристичних центрів під керівництвом органів державної влади. Відсутність державного регулювання організаційно-правових форм бізнесу в туристичній галузі тягне за собою небезпеку стихійного споживання як безпосередньо туристичних ресурсів, так і забезпечуючої інфраструктури, що призведе до падіння екологічної витривалості екосистем нижче межі самовідтворюваності. Особливо це стосується джерел мінеральних вод, лісів, а також комунальних мереж, які забезпечують роботу туристичних центрів. Тому ми вважаємо, що управління туристичними центрами, особливо на етапах їх створення і розбудови, повинно здійснюватись органами державної влади. Засобів організації взаємодії між підприємствами, які знаходяться в зоні впливу туристичних центрів, існує багато. Однак недостатньо висока інвестиційно-інноваційна привабливість вітчизняного туризму вимагає специфічного підходу до формування туристичних центрів в Україні. На відміну від західної практики, де туристичні центри традиційно сприймаються як великі підприємницькі структури, створення яких потребує значних інвестицій, в Україні доцільне їх формування на кластерних засадах.

Мета формування туристичних кластерів полягає в підвищенні конкурентоспроможності підприємницьких

структур на вітчизняному і міжнародному ринках туризму на основі створення і пропозиції брендового туристського продукту високого рівня якості, здатного задовольняти різноманітні потреби туристів в процесі їх подорожі. Супутнім результатом є збільшення вкладу кластерів в економіку міста. На можливості використання потенціалу державних установ у формуванні та просуванні вітчизняних брендів вказує Безуглий І. В. [2].

Узагальнюючи досвід багатьох дослідників кластерних структур, зокрема, Н.М. Внукової [4], В.Ф. Горягина [5], В.Ф. Савченка, С.І. Соколенка [8], ми можемо навести сучасне визначення: туристичний кластер — це комплекс територіально локалізованих і взаємозв'язаних підприємницьких структур різних галузей господарства, діяльність яких спрямована на створення умов для духовних, емоційних переживань споживача туристських послуг і підвищення конкурентоспроможності території на вітчизняному і міжнародному туристських ринках.

Для підвищення оперативності взаємодії з іншими підприємствами, які беруть участь у діяльності туристичного центру, ми пропонуємо створити в його структурі орган, на який покладені обов'язки координації взаємодії суб'єктів туристичної та суміжних галузей.

Структуру території відповідальності туристичного центру, побудованого відповідно до кластерного підходу, наведено на рисунку 1.

Економічні вигоди від розвитку рекреаційної діяльності та туризму доведені численними прикладами як розвинених західних держав, так і країн третього світу.

На перших етапах туристично-рекреаційна інфраструктура потребує значних капіталовкладень, але вона здатна у досить короткий термін приносити в бюджет прямі доходи від рекреаційних підприємств і надходження від компаній, що обслуговують туризм. На певному етапі до сфери обслуговування рекреантів включаються інші галузі господарства: харчова, сувенірна, транспортна, що позитивно впливає на зайнятість населення. Розвиток рекреаційної діяльності створює нові робочі місця, що особливо актуально для невеликих міст. Використовуючи свої визначні пам'ятки, відтворюючи унікальні ремесла, забуті традиції, такі міста можуть стати важливими туристичними центрами.

Завантаживши наявні потужності, далі можна приступити до реконструкції діючих та будівництва нових готельних комплексів універсального призначення. Слід розробити пакети програм з нетрадиційних видів туризму, які враховуватимуть всі можливості областей України, та рекомендувати органам влади на місцях підтримати їх реалізацію на економічно вигідній основі у складі державної політики. Виходити на зовнішній ринок можна лише з готовим турпродуктом, який повинен мати високий атрактивний потенціал.

Концептуальні основи розвитку туристичної галузі передбачають організацію взаємодії та зв'язків між підприємствами, при якій забезпечується надходження коштів у туристичну та суміжні галузі за допомогою ефекту мультиплікації при мінімальному навантаженні на екологічну систему. Координацію роботи підприємств, які взаємодіють з метою отримання прибутку від туристичної діяльності, ми пропонуємо покласти на координаційно-інформаційний орган, який займається питаннями туризму та має наступні функції:

— координація роботи підприємств, які отримують прибутки від туристичної діяльності на його території відповідальності;

— консультування туристичних організацій та окремих туристів з питань, які їх цікавлять;

— виконання заходів з реалізації державної стратегії розвитку туризму на території відповідальності;

— нагляд за додержанням нормативів екологічного навантаження на природні ресурси, встановлення меж їхнього використання та обсягів відрахувань на їх відтворення;

— інформування державних органів, громадських організацій та населення про напрями своєї діяльності та динаміку показників розвитку туризму;

— здійснення рекламних кампаній туристичних продуктів;

— проведення маркетингових досліджень у розрізі вікових груп, видів туризму та ін. з метою оперативного реагування на потреби споживачів;

— розробка та підтримка бази даних для інвесторів;

— прогнозування і планування розвитку туристичної інфраструктури на території відповідальності;

— участь у розробці місцевого бюджету території в частині фінансування розвитку туризму;

— розробка заходів підвищення туристичного іміджу території відповідальності, взаємодія з іншими туристичними центрами та аналогічними структурами за кордоном.

При цьому місцеві органи влади можуть делегувати координуючі функції діяльності туристичних центрів як спеціально створеним для цього організаціям (наприклад, громадській організації, створеній на основі державно-приватного партнерства), так і вже існуючим у деяких містах України туристсько-інформаційним центрам, що відповідають за просування відповідної території на туристських ринках.

Підприємства, фінансові установи та інші суб'єкти господарської діяльності, які займаються отриманням прибутків від туризму на території відповідальності туристичного центру:

— використовують туристичні ресурси на території відповідальності туристичного центру;

— будують нові туристичні підприємства і планують асортимент їхніх послуг;

— отримують прибуток від туристичної діяльності;

— фінансують діяльність туристичного центру;

— враховують у своїй діяльності вимоги та рекомендації туристичного центру.

Оскільки координаційно-інформаційні органи туристичних центрів координуватимуть діяльність підприємств різних галузей (в тому числі й туристичної) з використанням ресурсів на певній території. Її можна визначити як територію відповідальності. Вона може збігатися з територіальною одиницею (районом, містом, областю). Відповідно й туристичні центри мають бути районними, міськими, обласними.

Вважаємо за доцільне взяти в якості основи для розробки організаційно-економічного механізму створення та функціонування туристичних центрів не окрему дестинацію, а цілі напрями туризму (сільський, зелений, екстремальний та ін.). У цьому разі розгорнута типологія туристичних центрів залежатиме від того, який цикл рекре-

## Територія відповідальності туристичного центру



Рис. 1. Структура території відповідальності туристичного центру

аційної діяльності в них реалізовано: культурно-історичний, паломницький, курортний, приморський, альпійський, активно-оздоровчий, комерційно-діловий, екологічний, фестивальний, конгресний, водний, спортивний, альпіністський, мисливсько-рибальський, пригодницький, екзотичний, етнографічний, розважальний тощо.

Йдеться, передусім, про надання послуг туристичних центрів для вже існуючих малих і середніх туристичних підприємств та сприяння створенню нових. Ці об'єкти привабливі тим, що не потребують великих первинних інвестицій для будівництва і мають короткий термін окупності. Для того, щоб невеликі за обсягом капіталовкладень підприємства, які спеціалізуються на певних видах туризму, могли стати основою розвитку галузі та зростання самих туристичних центрів, нами розроблена наступна методика поетапного створення туристичних центрів на прикладі сільського туризму.

Особливості транснаціоналізації світового туристичного ринку полягають в жорсткій конкурентній боротьбі за клієнта, ринки збуту та сфери впливу. В цих умовах виникає необхідність пошуку нових моделей організації та управління мережею туристичних центрів. Для отримання туристичними центрами України максимального економічного ефекту від розвитку світової туристичної галузі нові підходи щодо заохочення розвитку туризму мають базуватися на міжнародній кооперації, тобто на угодах між готельними і транспортними підприємствами, туроператорами тощо.

Розвиток конкурентоздатних туристичних підприємств можливий за умов сталого розвитку туристичних

центрів по всій території України, які визначатимуться високим рівнем сервісу, доступними для пересічних громадян цінами, розвинутою сферою розваг, угодами на розповсюдження турпродуктів іноземних туристичних фірм, високим рівнем кластеризації.

Однією з основних передумов втілення перелічених пропозицій є залучення необхідного обсягу інвестицій. Питання сучасного економічного розвитку туристичних центрів нерозривно пов'язане із підвищенням їх інвестиційної привабливості заради залучення іноземних інвестицій. У світі є чимало країн, що мають надлишок інвестиційних ресурсів та шукають місця їх вдалого вкладання. Для України актуальним є питання залучення таких інвестицій. У сучасних умовах використання потенціалу іноземного інвестування з метою ефективного розвитку вже існуючих та створюваних туристичних центрів виглядає нелогічним, якщо Україна не почне проводити цілеспрямовану інвестиційну політику з урахуванням обсягів світового попиту і пропозиції на інвестиційні ресурси, а також використовувати сучасні інструменти міжнародного інвестиційного менеджменту. Інвестиційний портфель (цілеспрямована сукупність об'єктів реального і фінансового інвестування, призначених для реалізації інвестиційної діяльності відповідно до розробленої стратегії) туристичних центрів має включати не тільки фінансові активи, а й реальні, тобто інвестиційні проекти, пов'язані з модернізацією та розширенням туристичних послуг.

Побудова туристичних центрів відповідно до закладених заздалегідь характеристик вимагає введення додаткових показників, наприклад: щільності туристичних центрів на території регіону, рівня початкової диверсифікованості як відношення кількості підприємств, які ввійшли в проект створення туристичного центру, до загального рівня диверсифікованості галузі та інших.

Згідно з теорією життєвого циклу, туристичний центр проходить стадії виникнення, зростання, зрілості та занепаду. Ця еволюція аналогічна життєвому циклу будь-якого створеного людиною об'єкту.

Стадія запровадження починається з подорожей невеликих груп мандрівників — першовідкривачів, які прагнуть насолодитися красою дикої незайманої природи. Далі кількість туристів інтенсивно зростає, контроль за розвитком туризму здійснюється підприємствами, які входять до туристичного кластеру. Вони швидкими темпами розвивають інфраструктуру, змінюють вигляд туристичних центрів, що створюються. Цей розвиток має і свій негативний бік — надмірне навантаження на місця життєзабезпечення, порушення екологічного балансу. Подальший розвиток туристичних центрів пов'язаний із розвитком екологічних видів туризму, як на це вказує Аleshугіна Н.О. [1].

### ВИСНОВКИ

Таким чином, нами запропонований достатньо деталізований механізм взаємодії туристичних підприємств за допомогою координаційних органів туристичних центрів. Практична реалізація вищеописаного комплексу заходів дозволить скомбінувати переваги кластерної форми взаємодії суб'єктів господарювання та державної стратегії розвитку галузі. Крім того, створення туристичних центрів за вищеописаною методикою дозволить уніфікувати підходи до стимулювання розвитку туризму при можливості врахування місцевих особливостей.

#### Література:

1. Аleshугіна Н.О. Проблеми розвитку сільського туризму в Чернігівській області // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Імперативи розвитку суспільно-економічних систем в умовах глобалізації". — Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. — С. 180—182.
2. Безуглий І.В. Брендінг в забезпеченні розвитку рекреаційно-туристичної сфери України / І.В. Безуглий // Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи

розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції / За ред. І.В. Саух. — Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2014. — С. 7—10.

3. Bezuglyi I.V. Удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації інноваційної політики в рекреаційно-туристичній сфері // Науково-методичні засади управління розвитком економіки курортно-рекреаційних підприємств, ринків, територій: монографія / За ред. проф. М.В. Гудзь. — Бердянськ: БДПУ, 2014. — С. 275—284.

4. Внукова Н.М. Державна промислова політика інноваційного кластерного управління / Н.М. Внукова // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. — Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2009. — Вип. 2 (26). — С. 167—173.

5. Горягин В.Ф. Туристические центры Донецкой области: возможные пути повышения эффективности / В.Ф. Горягин // Вісник ДІТБ. — 2005. — № 9. — С. 118—121.

6. Гулич О.І. Методика формування стратегій сталого соціально-економічного розвитку курортно-рекреаційних територій і туристичних центрів / О.І. Гулич, Л.С. Гринів, Н.М. Герасимчук. — НАН України, Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2007. — 52 с.

7. Савченко В.Ф. Формування кластерів у регіонах на сучасному етапі / В.Ф. Савченко // Сіверянський літопис. — 2008. — № 4. — С. 170—175.

8. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці / С.І. Соколенко. — К.: Логос, 2004. — 848 с.

#### References:

1. Aleshugina, N.O. (2013), "Problems of development of rural tourism in Chernihiv region", Imperatyvy rozvytku suspil'no-ekonomichnykh system v umovakh hlobalizatsii [Imperatives of development of social-economical systems in conditions of globalization], Materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials of V International conference], Chernihiv, Ukraine, pp. 180—182.
2. Bezuglyi, I.V. (2014), "Branding in providing development of recreational-touristic sphere of Ukraine", Aktual'ny problemy, suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku industrii turyzmu v Ukraini ta Polshchi [Actual problems, current state and prospects of development of tourism industry in Ukraine and Poland], Materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials VIII International scientific and practical conference], Vyd-vo ZhF KIBIT, Zhytomyr, Ukraine, pp. 7—10.
3. Gud'z', M.V. (2014), Naukovo-metodychni zasady upravlinnya rozvytkom ekonomiki kurortno-rekreatsiynykh pidpryemstv, rynkiv, teritoriy [Scientific-methodical bases of management of development economics resort and recreational enterprises, markets, territories], BDPU, Berdiansk, Ukraine, pp. 275—284.
4. Vnuкова, N.M. (2009), "State industrial policy of cluster management", Teoriya i praktyka derzhavnogo upravlinnya, vol. 2, no. 26, pp. 167—173.
5. Goryagin, V.F. (2005), "Touristic centers of Donetsk region: possible ways of increasing effectiveness", Vidnyk DITB, vol. 9, pp. 118—121.
6. Gulich, O.I. (2007), Metodyka formuvannya strategiy stalogo social'no-ekonomichnogo rozvytku kurortno-rekreatsiynykh terytoriy i turistichnykh tsentriv [Methodic of formation of strategy of stable social-economical development of resort-recreational territories and touristic centers], NAN Ukrainy, Instytut rehional'nykh doslidzhen', Lviv, Ukraine.
7. Savchenko, V.F. (2008), "Formation of clusters in regions on contemporary stage", Syveryanskiy litopys, vol. 4, pp. 170—175.
8. Sokolenko, S.I. (2004), Klasteri v global'noi ekonomitsi [Clusters in the global economy], Lohos, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2015 р.