

ДОРОЖНЄ КАРТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Анотація. Розглядається методологія дорожнього картування як інструмент стратегічного планування сфери туризму. Обґрунтовується вибір Бердянської дестинації як об'єкта дорожнього картування. У межах концептуальної схеми дорожнього картування визначено ключових стейкхолдерів та сценарії розвитку туризму. Акцентовано увагу на проблемовирішальних ресурсах, у складі яких основні драйвери — рушійні сили туристичного сектору та стабілізуючі ресурси туризму. Запропоновано загальну схему побудови та реалізації дорожньої карти.

Ключові слова: дорожня карта, туризм, туристичний продукт, сценарії розвитку, проблемозмістова модель, проблемовирішальні ресурси, драйвери.

Summary. Discusses the methodology of road mapping as a strategic planning tool for the tourism industry. Justify the choice of Berdyansk destination as the object of road mapping. In the framework of the conceptual scheme of road mapping identifies key stakeholders and scenarios of tourism development. The attention is focused on problem being resources, which are the main drivers — the driving forces of the tourism sector, and stabilizing tourism resources. General scheme of the construction and implementation of the road map is proposed.

Key words: road map, tourism, tourism product, development scenarios, constructive model, constructive resources, driver.

Постановка проблеми. Дорожнє картування як відображення покрокового сценарію розвитку об'єкта отримало широке розповсюдження при поданні процесів трансформаційних перетворень як окремих продуктів, компаній, галузей, так і досягнення певних соціально-політичних та інших цілей. Дорожні карти належать до інструментів стратегічного планування, відрізняються за «призначенням, розв'язуваними завданнями, часовим масштабом, цільовою аудиторією, вимогами до матеріально-технічного забезпечення, фінансовими ресурсами і організацією процесу. Карти орієнтовані на коротко- або середньостроковий часовий обрій (від одного до десяти років) і служать практичним керівництвом під час прийняття бізнесом оперативних і пріоритетних рішень» [1, с. 73]. Метод технологічної дорожньої карти «Technology Roadmap», був розроблений наприкінці 70-х років ХХ століття компанією Motorola. З того часу промислові гіганти застосовували дорожні карти для «системного аналізу та вироблення довгострокових стратегій і траєкторій розвитку». Картування не обмежується тільки підприємством або продуктом. Відомо, що дорожні карти застосовуються галузевими асоціаціями, які залучають до процесу їх складання компанії, що відносяться до відповідного сектору. Так, приміром, подібний проект був виконаний Британським інститутом дистриб'юторів

бакалійних товарів із залученням найбільших роздрібних торговців Великобританії та дослідницьких інститутів харчової промисловості і сільського господарства. У ході проекту виявлялися ті «фактори виробництва харчової продукції, які здатні вплинути на харчовий ланцюжок і сприяти більш осмисленому впровадженню нових технологій у майбутньому». До картування вдаються і державні відомства. Так, Канадське промислове агентство — департамент, що курирує промисловість, торгівлю та інвестиції, — склало технологічні дорожні карти для ключових галузей національної промисловості. У британському форсайті дорожні карти застосовувалися до сфери транспорту [1, с. 73].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні останніми роками методологія дорожнього картування активно використовується на державному рівні. Так, розроблено дорожню карту освітніх реформ на 2015–2025 рр. [2]; почалася розробка дорожньої карти сонячної енергетики в Україні [3]; Кабмін приступив до розробки «дорожньої карти» цифрової євроінтеграції України [4] і т. д. Дослідження довели, що об'єктами дорожнього картування у першу чергу виступають сектори економіки, які забезпечують інноваційний розвиток держави, інтеграцію у світовий простір та впливають на соціально-економічний розвиток України. До таких галузей, на наше глибоке

© Ю. Ю. Юрченко, С. В. Батрак, 2017

Бібліографія ДСТУ:

Юрченко Ю. Ю. Дорожнє картування як інструмент стратегічного планування розвитку туризму / Ю. Ю. Юрченко, С. В. Батрак // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2017. — № 4 (40). — С. 29–33.

References (APA):

Yurchenko, Yu. Yu., Batrak S. V. (2017). *Dorozhnie kartuvannia yak instrument stratehichnoho planuvannia rozvytku turyzmu* [Road mapping as instrument of strategic planning of development of tourism]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 4 (40), 29–33 (in Ukr.).

переконавання, відноситься і туризм. Підтвердженням цього є визнання багатьма відомими вченими (А. А. Мазаракі, С. В. Мельніченко, Г. І. Михайліченко, Т. І. Каченко, М. Г. Бойко та ін. [5–10]) за туризмом «одного з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури» [11]. Актуальність проблеми значно посилена на сучасному етапі через незбалансованість попиту та пропозиції на ринку туристичного продукту з огляду на тимчасове виведення з ринку туризму України рекреаційних ресурсів Криму. На нашу думку, цю нішу повинен зайняти Бердянськ (місто у Запорізькій області), виходячи з того, що в умовах вимушеного переорієнтування попиту саме ця дестинація суто територіально приймає регіональне навантаження з задоволення потреб у туристичному продукті з боку сусідніх областей. Не менш вагомим поштовхом прискореного розвитку туристичної діяльності у цьому регіоні є унікальність його курортно-рекреаційних ресурсів.

Ціллю статті є розробка концептуальної схеми дорожнього картування туризму Бердянського району.

Виклад основного матеріалу дослідження. Унікальність туристичного Бердянську полягає у тому, що тут є головний природний ресурс — море. Морська вода сама по собі — вагомий екологічний та оздоровчий фактор. За її допомогою можна лікувати захворювання серцево-судинної і нервової систем, позитивно впливати на органи травлення. Ці ефекти пов'язані з тим, що вода за складом мікроелементів співвідноситься з плазмою крові. Середня температура моря +18 градусів спостерігається протягом 128 днів у році, що обумовлює тривалий купальний сезон. Максимальна температура моря +30 градусів. Середньорічна величина випаровування з поверхні Азовського моря становить 929 мм, що зумовлює насиченість повітря іонами йоду, бром, іншими солями і мікроелементами. Важливу роль у кліматотворенні має бризова циркуляція, яка пом'якшує спеку і обумовлює насиченість повітря морськими солями і фітонцидами. Температура морської води біля берегів Бердянська

на 3–5 градусів вище, ніж на чорноморському узбережжі Криму і Кавказу. Вже в травні вода прогрівається до 26, а у червні — до 30 градусів тепла. Повітря в Бердянську більш багате киснем (у півтора рази), ніж на знаменитих курортах. У місті створені всі умови не тільки для того, щоб насолоджуватися сонцем і морем, але і познайомитися з унікальними куточками південних степів України, де жили стародавні скіфи, відвідати місцеві музеї та визначні пам'ятки [12]. Але попри все туристична галузь Бердянська зазнає занепаду, що можна побачити з табл. 1.

Як бачимо, впродовж трьох років на третину і більше скоротились показники ринку туризму. Так, на третину зменшилась кількість об'єктів санаторно-курортної сфери, що функціонують — зі 100 од. у 2012 році до 66 од. у 2015 році. Аналогічна динаміка у ланці дитячих закладів оздоровлення та відпочинку — зниження на 36,6 %; відповідно, кількість дітей, оздоровлених в дитячих закладах оздоровлення та відпочинку, у 2015 році складала лише 7730 осіб, що майже на 40 % нижча за 2012 рік. Причин багато, всі вони на поверхні: це і зuboжіння населення, неможливість для певної групи населення виїжджати з непідконтрольних Україні територій, і елементарний страх військових дій, які йдуть поблизу. Висновок з цього такий, що сумарно туристичний ринок Бердянську не тільки не поширився за рахунок «кримських» туристів, а й втратив третину свого. І це ще один привід з актуалізації дорожнього картування для досліджуваного регіону. Складання дорожньої карти туризму буде сприяти створенню найбільш реалістичної концепції його розвитку, що являє собою конкретний план дій.

Суть методу дорожнього картування полягає в організації процесу стратегічного планування за участю експертів, що представляють усі основні сегменти бізнесу і сфери досліджень і розробок, пов'язані з туризмом [14, с. 11]. Розробка дорожньої карти повинна координуватися державними відомствами, які будуть виступати проектними інтеграторами.

Супровід дорожньої карти включає три загальні послідовні блоки:

Таблиця 1

Динаміка показників використання курортно-рекреаційної бази м. Бердянська (розраховано на підставі статистичних даних [13])

Показники	2012 р.	2014 р.	2015 р.	2015 р. до 2012 р. у %
Кількість розміщених об'єктів санаторно-курортної сфери в місті	117	118	97	82,9
Кількість об'єктів, санаторно-курортної сфери, що функціонують, у т. ч.:	100	82	66	66,0
— санаторії	6	6	6	100
— дитячі заклади оздоровлення та відпочинку	12	11	8	66,7
— засоби розміщення (база відпочинку, пансіонати, готелі)	82	65	52	63,4
Кількість дітей, оздоровлених в дитячих закладах оздоровлення та відпочинку	12820	11818	7730	60,3

- підготовча діяльність;
- безпосередня розробка технологічної дорожньої карти;
- подальша діяльність [1, с. 73].

Адаптоване потребам туризму дорожнє картування може включати такі етапи:

- створення ініціативної координаційної групи та керівного органу;
- виявлення ключових стейкхолдерів, їх компетенцій та потенціалу впливу;
- підготовча діяльність;
- створення проблемозмістовної моделі туризму;
- моделювання розвитку від «бажаного майбутнього до сьогодення»;
- розгляд альтернативних сценаріїв і векторів розвитку;
- виявлення проблемовирішальних ресурсів;
- безпосередньо побудова дорожньої карти маршруту, яка послідовно приводить до встановленої сукупності цілей;
- реалізація;
- постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою коригування методів досягнення «бажаного майбутнього» у випадку відхилення ситуації від базового плану.

Організаційний комітет формулює основні цілі проекту «дорожня карта», є відповідальним за організацію зустрічей, круглих столів, семінарів і формування підсумкового звіту. До складу організаційного комітету повинні входити наукові кадри, практичні працівники, економісти, маркетологи, представники споживачів туристичного продукту, консультанти з дорожніх карт і т. д. Коло експертів також обирає керівний орган — це, як правило, найбільш зацікавлені особи: компанія або асоціація підприємств тощо. У сферу діяльності цього комітету і керівного органу входить також забезпечення гарантій того, що проект буде працювати після того, як завершиться процес написання самої дорожньої карти, що за ним піде ціла низка дій [1, с. 73].

Ключові стейкхолдери — як правило, всі причетні до розвитку туризму суб'єкти: представники влади, суб'єкти туристичної діяльності, інвестори, споживачі туристичного продукту, представники інфраструктурного бізнесу.

Підготовча діяльність містить у собі:

- ретельне дослідження стану національного ринку туристичних послуг, конкурентного середовища, світових трендів тощо;
- встановлення зв'язків з державними установами — міністерствами, департаментами і т. д. — з метою формування кола зацікавлених структур, залучення їх у процес дорожнього картування;
- зв'язок з постачальниками туристичного продукту для виявлення стейкхолдерів-учасників дорожнього картування;

- паспортизація всіх туристичних об'єктів;
- створення бази репутаційних рейтингів (індексів) суб'єктів;

— створення бази існуючих туристичних продуктів, а також банку пропозицій щодо перспективних їх різновидів, особливо для медичного та оздоровчого туризму.

Основний інструментарій на третьому етапі — традиційні для дорожнього картування: мозковий штурм, фокус-групові дискусії, глибинні інтерв'ю, бенч-маркетинг, SWOT-аналіз, Дельфі, економіко-статистичні методи (у т. ч. екстраполяція, метод анкетного опитування, монографічне дослідження).

Проблемозмістова модель будується на основі ретельного моніторингу стану національного туризму і містить базові індикатори стану туристичної діяльності, серед яких: рутини, трансплантовані із соціалістичної системи (інфраструктура, рівень сервісу, недостатній рівень маркетингової підтримки), інші дестабілізаційні фактори.

При розробці дорожньої карти туризму м. Бердянська пропонується розглянути три сценарії розвитку від «існуючого сьогодення»:

- інерційний: можливе майбутнє, яке є трендом попередніх подій;
- інтенсивний сценарій: «бажане майбутнє — майбутнє, яке задається, і шлях, яким слід йти до цього майбутнього». Наприклад, досягнення лідерства на ринку туристичних послуг у країні;
- змішаний сценарій: як максимально передбачувані ситуаційні зміни у «вузлових» точках дорожньої карти, що обумовлені ступенем успішності її покрокового здійснення та впливом зовнішніх факторів. «Вузол» карти — це етап розвитку об'єкта і одночасно пункт прийняття управлінських рішень.

Проблемовирішальними ресурсами є основні драйвери — рушійні сили туристичного сектору та стабілізуючі ресурси туризму. Драйвери — це ключові блоки завдань, виконання яких буде просувати проект до наміченої цілі. Серед таких блоків слід зазначити загальний для будь-якого сектору економіки — блок адміністративно-правового регулювання. У завдання цього блоку може входити:

- систематичний моніторинг туристичної діяльності, статистичне спостереження;
- формування й удосконалювання законодавчої бази туристичної діяльності;
- ініціювання створення нового туристичного продукту, привабливого як для українського, так і зарубіжного споживачів;
- створення єдиного інформаційного простору у сфері торговельно-виробничої діяльності, інформаційне забезпечення суб'єктів господарювання і населення з питань торговельної діяльності, консультаційні послуги торговельним

підприємствам з питань, що виникають у процесі торговельної діяльності;

— кредитно-фінансова підтримка нових суб'єктів туристичної діяльності;

— державна участь (повна або часткова) у фінансуванні туристичних проєктів новачийного формату;

— потужна рекламна підтримка регіонального туристичного продукту, у тому числі на національному рівні тощо.

Визначення усіх можливих драйверів, що будуть просувати проєкт к бажаному майбутньому, — головне завдання цього етапу. У свою чергу, для всіх драйверів створюються свої карти-маршрути, що відображають послідовність заходів на кожному етапі технологічного ланцюжка.

Стабілізуючі ресурси туризму — це, як правило, нові можливості для бізнесу, важливі зміни в технологіях, конкурентному середовищі, ринкових вимогах, ринковій кон'юнктурі. Стабілізуючі ресурси слід формувати на базі освіти і науки, їх інтелектуальної інтеграції, сучасних комунікаційних платформ, інновацій, ефективного менеджменту і маркетингу, винаходів логістики в напрямку раціоналізації туристичних потоків, державних преференцій, креативних і кваліфікованих кадрів.

На етапі розробки дорожньої карти учасники оцінюють: сценарії розвитку, бажаний рівень розвитку туризму, часові орієнтири і межі, організаційно-технічні пріоритети, рекомендовані технології, виявляються «технологічні драйвери».

Оцінюється також загальна концепція дорожньої карти та бюджет проєктів.

Наступний етап діяльності — розробка плану з реалізації проєкту. У загальному випадку дорожні карти націлені на інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень з розвитку об'єкта картування.

Загальна схема побудови та реалізації дорожньої карти показана на рис. 1.

Висновки.

1. Дослідження довели, що об'єктами дорожнього картування у першу чергу виступають сектори економіки, які забезпечують інноваційний розвиток держави, інтеграцію у світовий простір та впливають на соціально-економічний розвиток України. До таких галузей, на наше глибоке переконання, відноситься і туризм.

2. Актуальність проблеми значно посилена на сучасному етапі через незбалансованість попиту та пропозиції на ринку туристичного продукту з огляду на тимчасове виведення з ринку туризму рекреаційних ресурсів Криму.

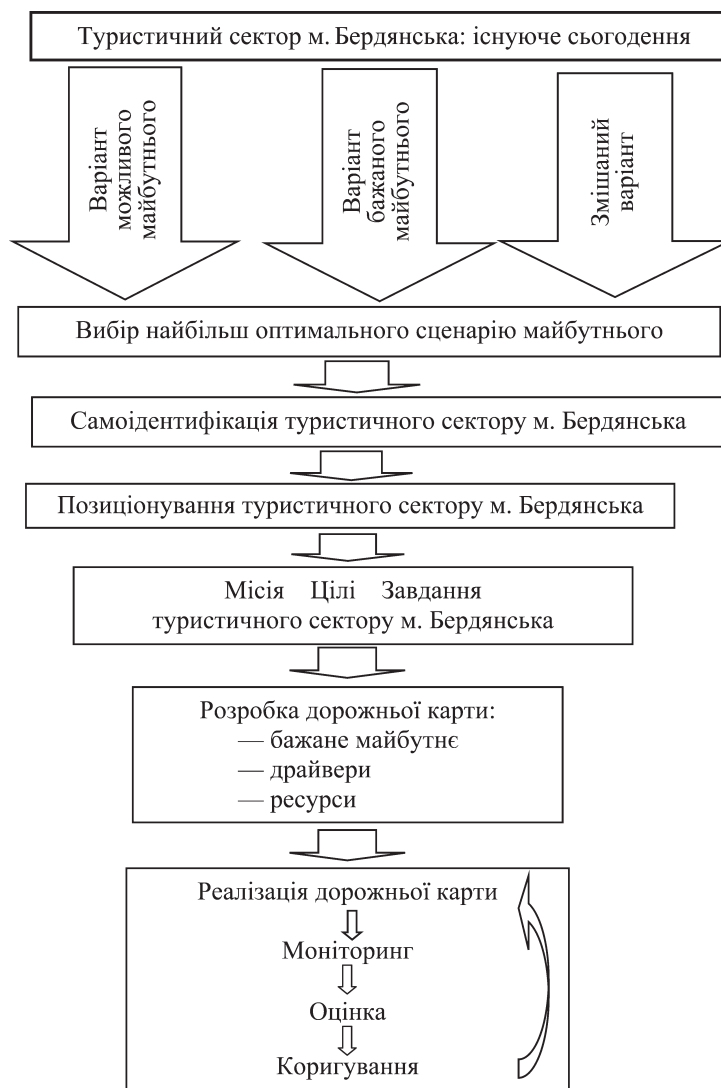


Рис. 1. Загальна схема побудови та реалізації дорожньої карти

3. На нашу думку, цю нішу повинен зайняти Бердянськ, виходячи з того, що в умовах вимушеного переорієнтування попиту саме ця дестинація суто територіально приймає регіональне навантаження із задоволення потреб у туристичному продукті з боку сусідніх областей.

4. Не менш вагомим поштовхом прискореного розвитку туристичної діяльності у цьому регіоні є унікальність його курортно-рекреаційних ресурсів.

5. Реалізація розробленої дорожньої карти розвитку туризму потребує організаційного, матеріально-технічного, кадрового та фінансового забезпечення, визначення адресності яких і буде предметом подальших досліджень автора.

Література

1. Клейтон Э. Технологические дорожные карты / Э. Клейтон // Форсайт.— 2008.— Т. 2.— № 3.— С. 68–74.
2. БФ «Інститут розвитку освіти», стратегічна дорадча група при Міністерстві освіти: Дорожня карта освітньої реформи [Електронний ресурс] / Сайт Міністерства освіти. — 2015 р.— Режим доступу : <http://mon.gov.ua/content/Діяльність/Звязки/08-road-map-sk-end.pdf>.

3. Інститут відновлюваної енергетики. VII Міжнародний інвестиційний Бізнес-Форум з питань енергоефективності та відновлюваної енергетики: Створення геоінформаційної системи та дорожніх карт розвитку відновлювальної енергетики України, 10–13 листопада 2015 року [Електронний ресурс] / Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. — Режим доступу : <http://saee.gov.ua/sites/default/files/Kudria.pdf>.

4. Кабмін приступив до розробки «дорожньої карти» цифрової євроінтеграції України [Електронний ресурс] / Українське Незалежне Інформаційне Агентство Новин. — Режим доступу : <https://economics.unian.ua/other/1540861-kabmin-pristupiv-do-rozrobki-dorojnoj-karti-tsifrovoji-evrointegratsiji-ukrajini.html>.

5. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г. І. Михайліченко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. — 608 с.

6. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, М. Г. Бойко, С. В. Мельниченко, Г. І. Михайліченко, Н. І. Ведмідь [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 595 с.

7. Туристські дестинації (теорія управління, бренд) : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко, Г. І. Михайліченко, Н. І. Ведмідь [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. — 347 с.

8. Мазаракі А. Туризм в Україні: виклики кризи / А. Мазаракі, С. Мельниченко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2015. — № 2. — С. 5–15.

9. Національний туристський продукт: образ, імідж, бренд (рекреаційно-туристський аспект) / Т. І. Кляпко Т. В. Ткаченко // Географія та туризм. — 2014. — Вип. 27. — С. 97–105.

10. Диференціація туристичного потенціалу дестинацій / М. Г. Бойко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2013. — № 5. — С. 19–30.

11. Про туризм: Закон України № 324/95-ВР від 15.09.1995 р. [Електронний ресурс] / Уряд. портал. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vp/page>.

12. Офіційний туристичний сайт міста Бердянськ [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://berdyansk.travel>.

13. Моніторинг індикаторів реалізації Стратегії за 2015 рік [Електронний ресурс] / Бердянська міська рада. — 2016. — Режим доступу : bmr.gov.ua/index.php?id=34.

14. Соколов А. В. Форсайт: взгляд в будуще / А. В. Соколов // Форсайт. — 2007. — Т. 1. — № 1. — С. 8–15.

References

1. Klejton, E. (2008). *Tekhnologicheskye dorozhnye karty* [Technological road maps]. *Forsajt*, 3, 68–74 (in Russ).

2. Ministry of Education (2015). *BF «Instytut rozvytku osvity», stratehichna doradcha hrupa pry Ministerstvi Osvity: Dorozhnia karta osviti «oi reformy* [Roadmap to Education Reform]. Retrieved from

<http://mon.gov.ua/content/Діяльність/Зв'язки/08-road-map-sk-end.pdf> (in Ukr.).

3. State Agency on Energy and Energy Saving of Ukraine (2015). *Instytut vidnovliuvanoi enerhetyky, VII Mizhnarodnyj investytsijnij Biznes-Forum z pytan' enerhoefektyvnosti ta vidnovliuvanoi enerhetyky: Stvorennia heoinformatsijnoi systemy ta dorozhnykh kart rozvytku vidnovliual'noi enerhetyky Ukrainy* [Creation of a geographic information system and road maps Renewable Energy Ukraine] (VII International Investment Business Forum on Energy Efficiency and Renewable Energy). Retrieved from <http://saee.gov.ua/sites/default/files/Kudria.pdf> (in Ukr.).

4. Ukrainian Independent Information Agency News. *Kabmin prystupyv do rozrobky «dorozhn'oi karty» tsyvrovoi ievrointehtatsii Ukrainy* [Cabinet has initiated the development of the «road map» of digital European integration of Ukraine]. Retrieved from <https://economics.unian.ua/other/1540861-kabmin-pristupiv-do-rozrobki-dorojnoj-karti-tsifrovoji-evrointegratsiji-ukrajini.html> (inUkr.).

5. Mykhailichenko, H. (2012). *Innovatsiyni rozvytok turyzmu* [Innovative tourism development]. Kyiv, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t Publ.(in Ukr.).

6. Tkachenko, T., Boiko, M., Melnychenko, S., Mykhailichenko, H., & Vedmid, N. at al. (2010). *Stratehichnyi rozvytok turystychnoho biznesu* [Strategic development of tourism]. Kyiv, Kyiv.nats. torh.-ekon. un-t Publ. (in Ukr.).

7. Mazaraki.A., Tkachenko, T., Boiko, M., Melnychenko, S., Mykhailichenko, H., & Vedmid, N. at al. (2013). *Turystski destynatsii (teoriia upravlinnia, brend)* [Tourist destinations (management theory, brand)]. Kyiv, Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t Publ. (in Ukr.).

8. Mazaraki, A., & Melnychenko, S. (2015). *Turyzm v Ukraini: vyklyky kryzy* [Tourism in Ukraine: challenges of the crisis]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 2, 5–15 (in Ukr.).

9. Tkachenko, T. & Kliapko, T. (2014). *Natsionalnyi turystskyi produkt: obraz, imidzh, brend (rekreatsiino-turystskyi aspekt)* [National tourism product, image, brand (recreational and tourist aspect)]. *Heohrafiia ta turyzm*, 27, 97–105 (in Ukr.).

10. Boiko, M. (2013). *Dyferentsiatsiia turystychnoho potentsialu destynatsii* [Differentiation tourist potential destinations]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 5, 19–30 (in Ukr.).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (1995). The Law of Ukraine «On Tourism». Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vp/page> (inUkr.).

12. Official tourist site of the city of Berdyansk. *Ofitsijnyi turystychnyj sayt mista Berdians'k*. Retrieved from <http://berdyansk.travel> (inUkr.).

13. Berdyansk City Council (2016). *Monitorinh indykatoriv realizatsii Stratehii za 2015 rik* [Monitoring indicators for the implementation of the Strategy 2015]. Retrieved from <http://bmr.gov.ua/index.php?id=34> (inUkr.).

14. Sokolov, A. (2007). *Forsajt: vzghliad v budushee* [Forsyth: LOOK in the future]/ *Forsajt*, 1, 8–15 (in Russ).