

Maria Garasimlyuk

MATRYCZNA STRUKTURYZACJA STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ROZWOJEM TURYSTYCZNYCH DESTYNACJI W UKRAIŃSKIM REGIONIE KARPAT

Streszczenie

Niezadowolające warunki społeczno-gospodarcze regionu karpackiego Ukrainy spowodowane są jego specyficznymi cechami przyrodniczymi, przewagą niskozróznicowanej produkcji oraz lukami w instytucjonalnej regulacji wsparcia infrastruktury. Dążenie do przewagi konkurencyjnej w nasyconym otoczeniu rynkowym wymaga aktualizacji strategicznego podejścia do image marketingu i problemów podaży usług turystycznych. Jednocześnie interakcja między instytucjami prywatnymi w większości przypadków nie obejmuje celów, polegających na zdobywaniu doświadczenia w twórczym rozwoju destynacji turystycznych. Połączenie współpracy publiczno-prywatnej oraz wprowadzenie własnych, innowacyjnych przekształceń może być istotnym motorem zapewnienia zrównoważony rozwój destynacji turystycznych. Determinuje to znaczenie prezentowanych badań. W artykule sugeruje się, aby rozważyć kreatywne doświadczenie jako narzędzie ożywienia zainteresowania turystycznego produktami niszowymi oraz innowacjami w ośrodkach turystycznych. W przypadku małych firm i osób prowadzących działalność na własny rachunek w branży turystycznej, sugeruje się skoncentrowanie na strategii konsolidacji niskiego ryzyka, która obejmuje niewielkie inwestycje w innowacje, dotyczące przede wszystkim poprawy pozycji marki lub usprawnienia procesów usługowych. W przypadku lepiej prosperujących podmiotów gospodarczych sugeruje się ocenę ryzyka i szans związanych z rynkową strategią innowacji, szczególnie w odniesieniu do możliwości stopniowej zmiany profilu docelowego konsumenta. Średnim i dużym przedsiębiorstwom turystycznym zaleca się wybór bardziej radykalnych opcji strategicznych własnego rozwoju, (pomimo prawdopodobnego ryzyka i znacznych kosztów jego wdrożenia). Wybór strategii transformacyjnej pozwoli na przedstawianie nowych ofert turystyki produktowej, a innowacyjne poszukiwania marketingowe doprowadzą do możliwości zarządzania priorytetami konsumentów. Bardzo dobrze prosperujące firmy mogą wybierać jeszcze radykalniejsze strategie, takie jak zdobywanie nowych rynków. Korzystając z narzędzi partnerstwa publiczno-prywatnego, warto opracować wspólne programy regionalne dla różnych obszarów biznesowych (z propozycją włączenia ich do realizacji biznesu). Tak więc kreatywny rozwój destynacji turystycznych w karpackim regionie Ukrainy wymaga opracowania i zastosowania strategicznych koncepcji zdobywania celów gospodarczych i społecznych. Powinny być one matematycznie ustrukturyzowane (na potrzeby koncentracji i dywersyfikacji propozycji turystycznych), w celu analizy i budowania kreatywnego doświad-



czenia oraz otrzymania relewantnego potwierdzenia albo odchylenia wybranych strategicznych priorytetów.

Słowa kluczowe: turystyka, innowacje, doświadczenia kreatywne, konsolidacja, priorytety konsumenckie.

MATRIX STRUCTURIZATION OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF TOURIST DESTINATIONS IN THE UKRAINIAN CARPATHIAN REGION

Abstract

Choosing strategies for combining public-private cooperation with the convergence of one's own innovative transformations can be a significant driver for ensuring the sustainable development of tourist destinations, which determines the importance of the presented research. Unsatisfactory socio-economic conditions of the Carpathian region of Ukraine are caused by natural, ecological and geological features, prevalence of low-diversified production, gaps in the institutional regulation of infrastructure support. The pursuit of competitive advantage in a saturated market environment requires an update on strategic approaches to image marketing and supply issues. At the same time, private-institutional interaction in most cases does not cover the goals of gaining experience in the creative development of tourist destinations. It is suggested to consider creative experience as a tool for revitalizing tourist interest in exclusive niche products and innovations in mass tourist destinations at the destination level. For small businesses and self-employed people in the tourism industry, it is suggested to focus on a low-risk consolidation strategy that involves small investments in step-by-step innovations that are mainly about enhancing brand positions or improving service processes. For more economically sound business entities, it is suggested to evaluate the risks and opportunities of a market innovation strategy, especially regarding its potential to gradually change the target consumer profile. Medium-sized and large-sized tourism businesses are advised to choose more radical strategic options for their own development, despite the likely risks and significant costs to implement it. In particular, choosing a strategy for transformational innovation will allow us to offer new product tourism offers in the established market, and innovative marketing searches will lead to the ability to manage consumer priorities. Economically viable businesses can choose even more radical strategies, such as capturing new markets. Using the tools of public-private partnership, it is worth developing joint regional programs for different business areas with a proposal to include them in the implementation of business. Thus, the creative development of tourist destinations in the Carpathian region of Ukraine requires the development and application of strategic concepts for the

acquisition of creative experience based on a balanced alignment of economic and social goals, and the strategic goals of business entities should be matrally structured on the need to concentrate and diversify tourism proposals to analyze the planned other and market transformations and receiving relevant confirmation or rejection of selected strategic priorities.

Keywords: tourism, innovation, creative experience, consolidation, consumer priorities.

Wstęp

W literaturze polskiej oprócz terminu *region turystyczny* używa się zamiennie takich określeń, jak: *obszar turystyczny*, *obszar recepcji turystycznej*, *destynacja turystyczna* (cel podróży, kierunek turystyczny, miejsce docelowe, miejsce przeznaczenia). Termin *tourist destination* tłumaczony jako obszar recepcji turystycznej, określa dosłownie miejsce migracji i penetracji turystycznej. W obecnych warunkach szybkiego tworzenia przestrzeni społeczno-ekonomicznej, większość menadżerów destynacji turystycznych staje przed wyborem pomiędzy: zwykłą konsolidacją doświadczeń a rozwiniętymi rynkami oraz opracowaniem planów innowacyjnego przełomu własnej działalności, rozwoju z naciskiem na nowe miejsca i rynki turystyczne. Oczywiście takich podejść nie można uznać za jednoznacznie antagonistyczne, ponieważ aktywne wprowadzanie innowacji nie oznacza jednoczesnego porzucenia uprzednio ustalonych i wciąż dobrych kierunków działalności turystycznej. Dążenie do wysokiej pozycji konkurencyjnej w niezwykle nasyconym otoczeniu rynkowym wymaga jednak ponownego strategicznego podejścia, zarówno do kwestii szerszego wykorzystania *image marketingu*, jak i kardynalnego przeglądu rynkowych podbojów.

Zarządzanie pozyskiwaniem, rozwojem i rozpowszechnianiem innowacyjnych doświadczeń w zakresie rozwoju destynacji turystycznych nie jest jeszcze aktywnie omawiane w środowisku naukowym. Można zauważyć tylko pojedyncze badania tego kierunku, w szczególności prace naukowe O. Dovgala i N. Moiseyevoi (2019)¹ w zakresie oceny potencjału turystycznego i rekreacyjnego niektórych regionów Ukrainy oraz badania I. Kiniorskiej i P. Bramberta (2017)² na temat roli turystyki kulturowej w rozwoju społeczeństwa w Polsce. Znaczący wkład w zrozumienie możliwości i mechanizmów kreatywnego

¹ Dovgal O., Moiseyeva N., *Ocena aktualnego stanu potencjału turystycznego i rekreacyjnego obszarów wiejskich regionu*, „Agrosvit” 2019, nr 5, s. 32–40.

² Kiniorska I., Brambert P., *Rola turystyki kulturowej w rozwoju gmin województwa świętokrzyskiego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Języków Obcych w Warszawie” 2017, nr 20, s. 75–90.

zarządzania rozwojem ma artykuł A. Sangchumnonga (2018)³ poświęcony rozwojowi destynacji turystycznych, opartych na kreatywnej gospodarce.

Lepszemu zrozumieniu możliwych kierunków rozwoju branży turystycznej sprzyjają naukowe opracowania X. Lv i in. (2020)⁴. Na temat zarządzana lojalnością turystów wobec danych destynacji (na podstawie regulacji sensorycznych wrażeń) naukowe analizy przeprowadził m.in.: J. Jiménez-Barreto (2020)⁵, natomiast nad kwestią zarządzania brandami zaufania pochylił się chociażby Z. Alrawadieh (2019)⁶.

Aktualnie, ze strony regulacji instytucjonalnej, brakuje pozytywnych działań w kierunku innowacyjnego rozwoju destynacji turystycznych ukraińskiego regionu Karpat. Nie istnieją skuteczne normy prawne i prawodawcze zachęcające do partnerstwa publiczno-prywatnego oraz wspólnych inwestycji w przełomowe technologie turystyczne.

L. Ivashova (2018)⁷ podkreśla istnienie dwóch poziomów wpływu instytucjonalnego na rozwój ukraińskiego przemysłu turystycznego:

- **na szczeblu krajowym** turystyka jest uznawana za sektor priorytetowy gospodarki, z odpowiednim opracowaniem strategii państwowych i ukierunkowanymi programami jej wdrażania,
- **na szczeblu regionalnym** proklamowana jest współpraca rządowa z władzami regionalnymi w ramach konkretnych projektów.

Duże zainteresowanie może wzbudzać również praca naukowców estońskich T. Pilvinga i in. (2019)⁸, dotycząca rozwoju turystyki wiejskiej. Informacje do dalszych badań naukowych pochodzą z prac chińskich naukowców W. Xion-

³ Sangchumnong A., *Development of a sustainable tourist destination based on the creative economy: A case study of Klong Kone Mangrove Community, Thailand*, „Kasetsart Journal of Social Sciences” 2018, vol. 040, is. 3, p. 642–649.

⁴ Lv X., Li C. (Spring), McCabe S., *Expanding theory of tourists' destination loyalty: The role of sensory impressions*, „Tourism Management” 2020, vol. 77, 104026. doi:10.1016/j.tourman.2019.104026.

⁵ Jiménez-Barreto J., Rubio N., Campo S., Molinillo S., *Linking the online destination brand experience and brand credibility with tourists' behavioral intentions toward a destination*, „Tourism Management” 2020, vol. 79, 104101.

⁶ Alrawadieh Z., Alrawadieh Z., Kozak M., *Exploring the impact of tourist harassment on destination image, tourist expenditure, and destination loyalty*, „Tourism Management” 2019, vol. 73, p. 13–20.

⁷ Ivashova L., *Partnerstwo publiczno-prywatne w turystyce jako skuteczny mechanizm zrównoważonego rozwoju gospodarki kraju i regionu*, „Administracja publiczna i rozporządzenie celne” 2018, nr 1 (18), s. 1. 52–61.

⁸ Pilving T., Kull T., Suškevics M., Viira A., *The tourism partnership life cycle in Estonia: Striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration*, „Tourism Management Perspectives” 2019, vol. 31, p. 219–230.

ga i in. (2020)⁹ (dotyczą one zrównoważonej urbanizacji) oraz portugalskich ekonomistów D. Rossa i G. Saxenaba (2019)¹⁰, którzy skupili się na wykorzystaniu dziedzictwa archeologicznego w kreatywnej turystyce. Z analizy wspomnianych publikacji można zauważyć, że w ostatnich latach nastąpił pewien wzrost współpracy naukowej i praktycznej w zakresie zagospodarowania terenów rekreacyjnych, ale pomimo takiego partnerstwa, kwestie zdobywania doświadczenia w twórczym rozwoju destynacji turystycznych wciąż pozostają niedostatecznie opracowane.

W niniejszej publikacji podjęto próbę zbadania perspektywy wyboru strategii łączenia współpracy publiczno-prywatnej, w celu zarządzania rozwojem terenów rekreacyjnych, inwestowania w kreatywną turystykę oraz wprowadzania innowacyjnych przekształceń, zapewniających zrównoważony rozwój destynacji turystycznych w karpackim regionie Ukrainy.

1. Stan społeczno-ekonomicznego rozwoju regionu ukraińskich Karpat

Karpacki region Ukrainy zajmuje terytorium 56,6 tys. kilometrów kwadratowych. Znajduje się w granicach okręgów: lwowskiego, iwanofrankowskiego, zakarpackiego i czerniowieckiego. Status górskich osad ma 715 zaludnionych miejsc. Rozmieszczone są one na wysokości ponad 600 metrów nad poziomem morza. Negatywny wpływ na potencjał ekonomiczny tego regionu mają skomplikowane warunki środowiskowe, niezadawalający stan infrastruktury transportowej, a także słaba dywersyfikacja produkcji. Ponadto obserwuje się znaczne dysproporcje rozwoju społeczno-gospodarczego w przeliczeniu na osobę (Rysunek 1).

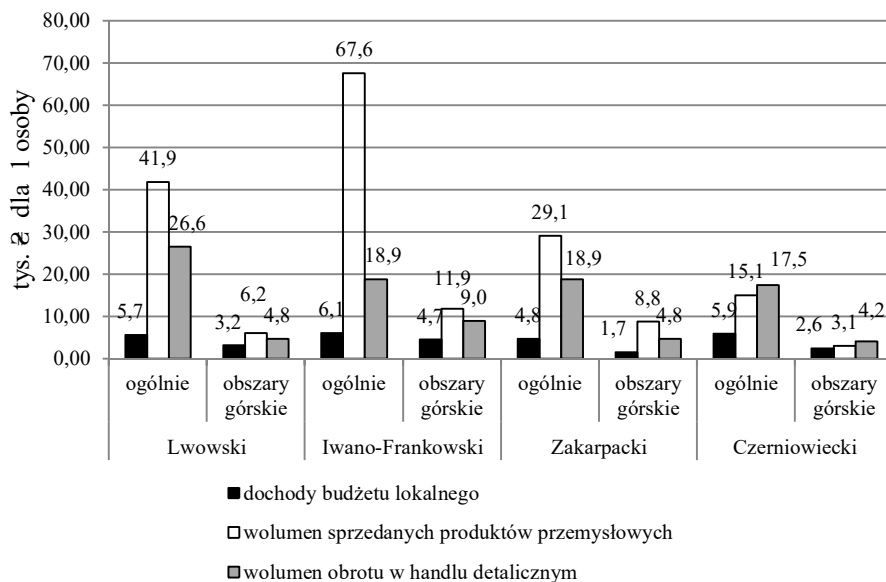
W ramach wdrażania *Ramowej konwencji o ochronie i zrównoważonym rozwoju Karpat*¹¹, której stronami są: Bułgaria, Czechy, Węgry, Polska, Rumunia, Serbia, Słowacja i Ukraina, w 2018 roku podpisana została przez rządy: Polski, Słowacji, Ukrainy oraz Węgier tzw. *Deklaracja Karpacka*. Jej celem jest stworzenie nowej strategii makroregionalnej Unii Europejskiej na rzecz tego regionu oraz ożywienie współpracy: transgranicznej i instytucjonalnej oraz realizacja wspólnych inicjatyw na rzecz rozwoju terytoriów Karpackich.

⁹ Xiong W., Chen B., Wang H., Zhu D. *Public-private partnerships as a governance response to sustainable urbanization: Lessons from China*, „Habitat International” 2020, vol. 95, 102095.

¹⁰ Ross D., Saxenab G., *Participative co-creation of archaeological heritage: Case insights on creative tourism in Alentejo, Portugal*. „Annals of Tourism Research” 2019, vol. 79, 102790.

¹¹ Ustawa Ukrainy 1672-IV z 07.04.2004 W sprawie ratyfikacji Konwencji ramowej o ochronie i zrównoważonym rozwoju Karpat, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1672-15>, [dostęp: 21.03.2020].

Rysunek 1. Nieproporcjonalność wskaźników rozwoju społeczno-gospodarczego (na osobę) górzystych terytoriów obwodów lwowskiego, iwanofrankowskiego, zakarpackiego i czerniowieckiego w odniesieniu do odpowiednich wskaźników w regionie ich lokalizacji (2019 r.).



Źródło: opracowanie własne¹².

Ponadto na najwyższym szczeblu legislacyjnym przyjęto plan ochrony ukraińskiej części Karpat¹³ przez UNESCO. Przewiduje on stworzenie i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania rozwojem Karpackiego Rezerwatu Biosfery.

Priorytetem dla karpackiego regionu Ukrainy powinien być jego rozwój turystyczny, który integrowałoby cele wzrostu gospodarczego z celami rozwoju społecznego przy jednoczesnym zachowaniu unikalnych cech przyrodniczych i etnograficznych obszaru.

¹² Ministerstwo Finansów Ukrainy. Podstawowe wskaźniki gospodarki, 2020, <https://index.minfin.com.ua/en/economy/>, [dostęp: 21.03.2020].

¹³ Rozporządzenie Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 892-p z 21.10.2018 Niektóre pytania dotyczące zachowania ukraińskiej części Światowego Dziedzictwa UNESCO „Lasy bukowe i starożytne lasy Karpat i innych regionów Europy” oraz zrównoważonego rozwoju przyległych terytoriów, <https://law.rada.gov.ua/laws/show/892-2018-%D1%80>, [dostęp: 21.03.2020].

2. Destynacje turystyczne regionu karpackiego Ukrainy i ich problemy

Oferty turystyczne regionu karpackiego rozwijają się dynamicznie, ale w stosunkowo chaotyczny i nierównomierny sposób. Szczególnie prężnie rozwija się baza hotelowa i gastronomiczna, a także ośrodki narciarskie (Bukowel, Dragobrat, Wołowiec, Sławsko). Jednak nawet w szczycie sezonu, wskaźnik obłożenia tych ośrodków nie przekracza 50%, podczas gdy według szacunków Światowej Organizacji Turystyki, mógłby wynosić on 70–80%. Istotnymi przeszkodami w systematycznym rozwoju miejsc turystycznych są: niedostatecznie rozbudowana infrastruktura transportowa i handlowa oraz niedoskonałe wsparcie informacji turystycznej (w szczególności brak informacji na trasach turystycznych w językach obcych).

Potencjał rekreacyjny regionu karpackiego na Ukrainie determinują jego warunki przyrodnicze i geograficzne. Zapewnia on społeczeństwu ukraińskiemu takie korzyści społeczno-ekonomiczne jak: możliwość zaspokojenia potrzeb rekreacji oraz poprawę statusu ekonomicznego dzięki zaangażowaniu miejscowej ludności w przemysł turystyczny. W celu stymulowania rozwoju społeczno-gospodarczego, zwiększenia atrakcyjności inwestycyjnej, potencjału rekreacyjnego, turystycznego oraz etniczno-kulturowego ukraińskiego regionu karpackiego, w 2019 roku¹⁴ opracowano i zatwierdzono rządowy program rozwoju tego regionu na lata 2020–2022 zgodnie z koncepcją rozwoju obszarów górskich¹⁵.

Aby zapewnić trwały wzrost gospodarczy regionu, wdrożenie tego Programu, zdaniem autora powinno być ukierunkowane nie na jego marketingowe aspekty, ale na skuteczne zarządzanie parametrami rozwoju destynacji turystycznych. Dlatego przy opracowywaniu szczegółowych planów rozwoju regionalnego, ważne jest gromadzenie kreatywnych doświadczeń. Dużą rolę odgrywa również centralne miejsce, w którym należy nadawać innowacyjnym projektom zarówno kierunek rekreacyjno-turystyczny, jak i wsparcie infrastruktury. Na podstawie tego doświadczenia, lokalne administracje będą mogły obiektywnie ocenić potencjał dalszego strategicznego rozwoju terytoriów, aby w pełni osiągnąć cele gospodarcze, społeczne i ekologiczne.

Z drugiej strony zdobycie kreatywnego doświadczenia przez firmy turystyczne będzie miało również pozytywny wpływ na rozwój ofert turystycznych, szczególnie na obszarach, które obecnie odczuwają spadek popytu konsumpcyjnego. Mówiąc o zarządzaniu poszczególnymi segmentami rynku, należy wziąć pod uwagę doświadczenie nie tylko w sferze rekreacyjnej,

¹⁴ Dekret Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 232-r z 03.04.2019 w sprawie zatwierdzenia koncepcji rozwoju terenów górskich Karpat ukraińskich, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2019-%D1%80>, [dostęp: 21.03.2020].

¹⁵ Rezolucja Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 880 z 20.10.2019 W sprawie zatwierdzenia państwowego programu rozwoju ukraińskiego regionu karpackiego na lata 2020–2022, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2019-%D0%BF>, [dostęp: 21.03.2020].

ale także w takich gałęziach turystyki, jak: turystyka sportowa, gastronomiczna, ekologiczna i etnograficzna. Obecnie są one słabo reprezentowane w karpackich miejscowościach turystycznych, ale mają znaczny potencjał popytu konsumpcyjnego. Dlatego każdy mały krok podejmowany przez indywidualne przedsiębiorstwo turystyczne, poprzez mechanizmy dyfuzji innowacji do ogólnego systemu doświadczeń twórczych, może stać się niezbędnym ogniwem w postrzeganiu przez konsumentów zaktualizowanego wizerunku atrakcji turystycznej regionu. Co więcej, nagromadzenie kreatywnego doświadczenia jest w stanie utrwalić w umysłach konsumentów stabilną serię asocjacyjną: „Karpaty – Ukraina”, taką jak utarte połączenia, np.: „Piramidy – Egipt”, „Wielkie Jeziora Mazurskie – Polska”, „Disneyland – Kalifornia”, „Sagrada Familia – Barcelona” lub „Wieża Eiffla – Paryż”.

Brak ogólnie przyjętych metod oceny skuteczności rozwoju miejsc turystycznych nie pozwala na obiektywną ocenę jego poziomu w regionie, zwłaszcza, że w wielu rejonach Karpat ukraińskich nie ma żadnych badań statystycznych, dotyczących działalności turystycznej. Niemniej jednak dość znaczącym wskaźnikiem regionalnego rozwoju branży turystycznej jest analiza przychodów z podatku turystycznego (w 2019 r. w obwodzie lwowskim wynosił on 23 mln UAH, w Iwano-Frankowsku – 8,4 mln UAH, na Zakarpaciu – 8,1 mln UAH, w Czerniowce – 1,2 mln UAH). Nie ma możliwości uzyskania precyzyjnych danych dotyczących liczby turystów krajowych i zagranicznych, odwiedzających te terytoria. Statystyki Państwowej Służby Granicznej obejmują jedynie liczbę przejść granicznych, a nie liczbę turystów zagranicznych w regionie. Według danych ukraińskiego krajowego operatora telefonii komórkowej Kyivstar, w 2019 r. głównymi destynacjami dla turystów (subskrybentów) na okres do 10 dni były: Bukowel (ponad 400 tys. osób), Iwano-Frankiwnsk (około 200 tys. osób) i Jaremcz (ok. 130 tys. osób) oraz atrakcje turystyczne w dystrykcie kosowskim (ponad 100 tys. osób).

Ponieważ oferta turystyczna zawsze wykazuje interakcje między dostawcą a nabywcą usługi, można argumentować, że koncepcja zdobycia kreatywnego doświadczenia w miejscu turystycznym jest dość szerokim pojęciem, obejmującym zarówno stworzenie innowacyjnego produktu turystycznego, jak i wprowadzenie nowych koncepcji rozwoju rynku. Zazwyczaj orientacja na zmiany otoczenia rynkowego w branży turystycznej przejawia się w koncepcyjnym wdrażaniu strategii biznesowych, które są w stanie szybko reagować na zmienność popytu na usługi hotelowe, restauracyjne, wycieczkowe lub zdrowotne. Jednocześnie zdobycie kreatywnego doświadczenia oznacza kompleksowe uwzględnienie strategii, z możliwością planowania specjalizacji i dywersyfikacji indywidualnie zdobytych, innowacyjnych doświadczeń (zarówno w branży, jak i poza nią) oraz poszerzanie i rozpowszechnianie wiedzy. W tym miejscu warto wspomnieć o pozytywnym działaniu

modelu koncepcyjnego A. Benura i V. Bramwella (2015)¹⁶, który koncentrował się w szczególności na możliwościach gromadzenia i dywersyfikacji doświadczeń zdobywanych w kontekście szybkiego tempa rozwoju.

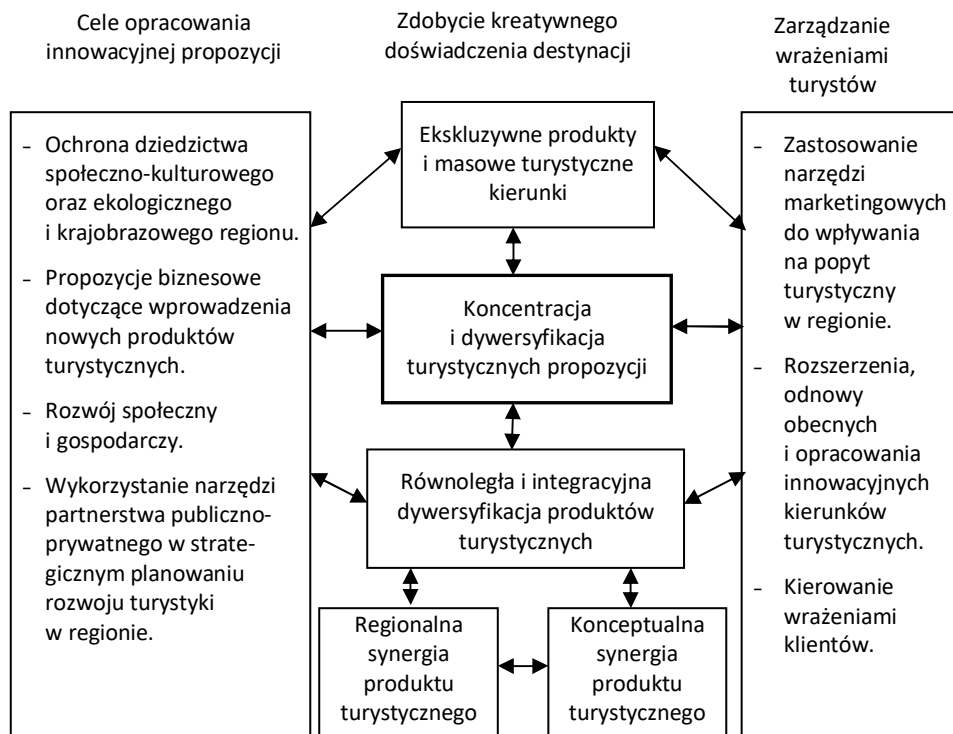
Należy zauważyć, że większość osiedli regionu karpackiego na Ukrainie jest gospodarczo załamana. Wsparcie instytucjonalne obejmuje dotacje i prawie upoważnione zwiększone kwoty subwencji medycznych oraz edukacyjnych. Duża część wsparcia finansowego na rzecz środowiska społecznego w regionie nie oznacza jednak wpływu regulacyjnego na jego rozwój społeczno-gospodarczy i ekologiczno-rekreacyjny. Rozwiązanie problemu polega na programowym i ukierunkowanym planowaniu rozwoju destynacji turystycznych w regionie, mającym na celu stymulowanie zdobywania kreatywnego doświadczenia, a także wprowadzenie mechanizmów konsolidacji wysiłków władz i samorządu lokalnego, organizacji międzynarodowych oraz przedsiębiorstw turystycznych.

Mimo że w ostatnich latach nastąpiło ożywienie rozwoju destynacji turystycznych w karpackim regionie Ukrainy w oparciu o zdobycie kreatywnego doświadczenia i dywersyfikację ofert turystycznych, nierozwiązane pozostają kwestie zarządzania doświadczeniem klienta. Potrzebne są również badania nad współzależnością między innowacyjnymi możliwościami zaopatrzenia a potencjałem infrastruktury docelowej. Dlatego zrozumienie perspektyw rozwoju turystyki wymaga stworzenia empirycznie ugruntowanego modelu, który musi uwzględniać innowacyjne doświadczenia związane z turystyką, infrastrukturą i potrzebami użytkowników końcowych. Niezbędne jest systematyczne i dogłębne badanie zapotrzebowania konsumentów na istniejące i kreatywne doświadczenia.

W celu zapewnienia długoterminowego wzrostu wydajności społeczno-ekonomicznej miejscowości turystycznych regionu karpackiego na Ukrainie proponuje się strategiczne ukierunkowanie obiektów branży turystycznej na koncentrację i dywersyfikację ofert turystycznych (rysunek 2).

¹⁶ Benur A., Bramwell B., *Tourism product development and product diversification in destinations*, „Tourism Management” 2015, vol. 50, p. 213–224. doi:10.1016/j.tourman.2015.02.005.

Rysunek 2. Konceptyjny schemat koncentracji i dywersyfikacji ofert turystycznych dla regionu karpackiego Ukrainy.



Źródło: Opracowanie własne.

3. System Matrix jako skuteczne narzędzie do strategicznego zarządzania branżą turystyczną w regionie

Współdziałanie i współzależność procesów kreatywnego doświadczenia (w tym koncentracja i dywersyfikacja innowacyjnych propozycji) z procesami marketingowymi i kierowaniem wrażeniami turystów pozwalają wykorzystywać zaproponowany (Rysunek 3) matryczny system jako efektywny instrument oceniania różnorodnych społeczno-ekonomicznych scenariuszy rozwoju turystycznego karpackiego regionu Ukrainy. Dotyczy to zarówno produktów ekskluzywnych, jak również masowych turystycznych kierunków.

Rysunek 3. Struktura macierzy możliwych innowacyjnych celów rozwojowych przedsiębiorstw w destynacjach turystycznych karpackiego regionu Ukrainy.

| | Rozwój istniejących doświadczeń turystycznych | Planowanie kreatywnego doświadczenia |
|---------------------|--|--|
| Już utworzone rynki | <p>KONSOLIDACJA:</p> <p>wykorzystanie istniejącego produktu turystycznego na ustalonych rynkach</p> | <p>INNOWACJE TRANSFORMACYJNE:</p> <p>rozwój innowacyjnych produktów turystycznych i ich promocja na ustalonych rynkach</p> |
| Nowe rynki | <p>INNOWACJE RYNKOWE:</p> <p>promocja istniejącego produktu turystycznego na nowe rynki</p> | <p>UZYSKANIE KREATYWNEGO DOŚWIADCZENIA:</p> <p>rozwój innowacyjnych turystycznych destynacji biznesowych i ich promocja na nowe rynki</p> |

Źródło: Opracowanie własne.

Ugruntowana praktyka opracowywania strategii dywersyfikacji produktów polega na konstruowaniu matryc modeli ostatecznego rozwoju z izolacją kwadrantową, w celu wskazania lokalizacji zróżnicowanych ofert produktowych i rynkowych. Podejście to zastosowano do zbudowania dobrze znanej matrycy wzrostu firmy Boston Consulting Group na rynku, a w dzisiejszym otoczeniu biznesowym stosuje się ją do analizy potencjału rynkowego konkretnego produktu komercyjnego na istniejącym rynku i możliwości wejścia na nowe rynki konsumenckie¹⁷. Dlatego właściwe wydaje się zastosowanie następujących zasad modelowania do planowania strategicznego, w celu zdobycia kreatywnego doświadczenia przez destynacje turystyczne w regionie, w oparciu o definicję innowacyjnych celów.

Oczywiste jest, że ze względu na niezwykle trudne warunki społeczno-gospodarcze w ukraińskim regionie karpackim, większość małych przedsiębiorstw i osób fizycznych z branży turystycznej nie dysponuje wystarczającą ilością wolnego kapitału obrotowego, aby opracować i wdrożyć projekty na dużą skalę. Dlatego ich zwykłą praktykę świadczenia usług turystycznych można poddać innowacyjnym aktualizacjom tylko częściowo, wprowadzając

¹⁷ Gardiner S., Scot N., *Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism experience and market development*, „Journal of Destination Marketing & Management” 2018, vol. 10, p. 122–131.

małe zmiany w obsłudze pojedynczych klientów lub niewielkich przepływów turystycznych. Wybór takich firm wymaga strategii konsolidacyjnej, która wiąże się z niskim ryzykiem i potrzebuje stosunkowo niewielkich nakładów finansowych na inwestowanie w innowacje przyrostowe, z których większość wymaga poprawy pozycji brandowej lub usprawnienia procesów serwisowych. Jednocześnie dostępne zasoby są konsolidowane, zarówno w ramach zabezpieczenia osiągniętej pozycji rynkowej, jak i stopniowego przyciągania nowych klientów na ustalone rynki docelowe.

Tworzenie kreatywnego doświadczenia w takim otoczeniu podmiotów gospodarczych jest możliwe tylko wtedy, gdy współpracują one z innymi podmiotami gospodarczymi lub są absorpcjonowane przez większe przedsiębiorstwa turystyczne. Jednak w praktyce ten drugi proces jest z wielu powodów mało prawdopodobny – przede wszystkim ze względu na znaczne oddalenie poszczególnych jednostek, zły stan infrastruktury drogowej i niewielki zakres usług, oferowanych przez małe firmy.

Skutecznym narzędziem przezwyciężenia takiej sytuacji może być rewitalizacja praktyk partnerstwa publiczno-prywatnego oraz udział małych firm turystycznych i osób prywatnych w państwowych programach rozwoju karpackich miejscowości turystycznych. Może to być rozwój projektów promocji destynacji turystycznych w odległych górskich wioskach przy wsparciu instytucjonalnym – np. organizowanie festiwali tematycznych czy wystaw mistrzów rzemiosła ludowego.

Wybór małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych według rynkowej strategii innowacji implikuje cel stopniowej zmiany docelowego profilu konsumenta. Korzystając z doświadczenia skutecznego sprzedawania istniejącego produktu turystycznego i wprowadzania programów innowacyjnych produktów krok po kroku, firmy te koncentrują się na pozyskiwaniu nowych odbiorców. Działania marketingowe ukierunkowane są na zarządzanie skojarzeniami potencjalnych klientów z ustalonym postrzeganiem danej marki. Biorąc pod uwagę stosunkowo dużą liczbę małych i średnich przedsiębiorstw turystycznych w karpackim regionie Ukrainy oraz ich wysoką konkurencyjność, wybór takiej strategii raczej nie doprowadzi do trwałego wzrostu gospodarczego. Dlatego w przypadku większości podmiotów gospodarczych zmiany będą niewielkie, a nawet nieznaczne. Jedną z możliwości wykorzystania instrumentów partnerstwa publiczno-prywatnego w celu ożywienia sytuacji wraz z ekspansją pozycji rynkowej przez takie podmioty jest według autora udział w państwowych programach tworzenia sieci centrów informacji turystycznej oraz w działaniach edukacyjnych, których zadaniem jest zachowanie oryginalnej kultury ludowej danej destynacji.

Aby zdobyć kreatywne doświadczenie, średnie i duże przedsiębiorstwa turystyczne powinny wybrać bardziej radykalne opcje własnego rozwoju. Dotyczy to w szczególności wyboru strategii innowacji transformacyjnej (pomimo prawdopodobnego ryzyka gospodarczego i potrzeby wolnego kapitału obro-

towego na jego opracowanie i wdrożenie). Pozwoli to firmom turystycznym prezentować nowe oferty na ustalonym rynku. Istotnym punktem w planowaniu skutecznych innowacji produktowych w branży turystycznej są poszukiwania marketingowe, w celu przyciągnięcia uwagi konsumentów.

W obecnych czasach bardzo pożądaną są takie gałęzie turystyki, jak turystyka: ekologiczna, poznawcza, gastronomiczna, czy zdrowotna. Dlatego mogą się one stać najskuteczniejszą platformą do konceptualizacji własnej marki przez dużą część przedsiębiorstw turystycznych z regionu karpackiego Ukrainy. Obszar ten charakteryzują bowiem nie tylko przepiękne krajobrazy, bogate dziedzictwo historyczne i architektoniczne, ale również różnorodna tożsamość kulturowa ludności zamieszkującej ukraińską część Karpat. Wszystkie te czynniki stanowią o znacznym potencjale turystycznym tego obszaru.

Możliwości i korzyści płynące z partnerstw publiczno-prywatnych dla firm, które wybierają strategię innowacji w zakresie transformacji, są niezwykle duże – poczynając od tworzenia autentycznych centrów edukacyjnych czy kulturalnych i artystycznych kompleksów po udział w realizacji złożonych projektów, dotyczących tworzenia nowych obiektów infrastruktury turystycznej i rekreacyjnej w osadach górskich, w szczególności aranżacji miejsc o wyjątkowych warunkach zdrowotnych i przyrodniczo-krajobrazowych, charakteryzujących się oryginalną kulturą etniczną.

Ekonomicznie zrównoważone średnie i duże firmy turystyczne, wraz z transformacją produktów turystycznych, mogą wybrać jeszcze bardziej radykalny sposób na zdobycie kreatywnego doświadczenia poprzez jednoczesną ekspansję istniejących i zdobywanie nowych rynków dla własnego produktu turystycznego. Przykładem udanego jednoczesnego zastosowania takiej strategicznej polityki i partnerstwa jest najsłynniejszy ośrodek narciarski w karpackim regionie Ukrainy – Bukowel (obwód iwanofrankowski), który wykorzystuje ziemię, udziały w wyciągach narciarskich i hotele państwowe. W 2000 r. dwa ukraińskie przedsiębiorstwa o różnych formach własności wspólnie utworzyły całoroczny kompleks turystyczny i rekreacyjny, a w następnym roku uruchomiono pierwszą kolejkę linową. Nowoczesna infrastruktura kompleksu obejmuje 63 narciarskie górskie trasy o różnym stopniu trudności, 16 kolejek linowych o przepustowości ponad 34 500 osób na godzinę, szkoły narciarskie, wypożyczalnie sprzętu narciarskiego, parki śnieżne i rowery. Dla komfortowego pobytu turystów wybudowano 7 kompleksów hotelowych z liczbą 1,5 tys. łóżek (wykorzystywane są także rozmieszczone na obszarze kurortu kompleksy hotelowe o łącznej liczbie ponad 12 tys., należące do innych właścicieli).

Mówiąc o radykalnych innowacjach tego regionu, warto wspomnieć o projekcie o wartości ponad 150 milionów hrywien (około 12,5 miliona USD według oficjalnego kursu NBU na dzień 01.08.2014) czyli budowie największego sztucznego jeziora na Ukrainie (750 x 140 m, długość plaży 2 km, głębokość do 15 m), wyposażonego w ekologiczny system podgrzewania wody. Systema-

tyczne zdobywanie kreatywnych doświadczeń sprawia, że pozycja rynkowa kurortu Bukovel jest niezwykle wysoka, z roku na rok zwiększa się ilość turystów i stopniowo zmienia się ich struktura. W 2018 r. Udział turystów zagranicznych wyniósł tam 18%, w 2019 r. – wzrósł do 30%.

Od 2005 r. w obwodzie lwowskim działa inny popularny ośrodek narciarski – Zakhar Berkut. Wśród jego atrakcji można znaleźć hotel z restauracją ludową, wyciąg krzeselkowy (z dwoma krzesełami) i windę dla dzieci.

Innowacyjne połączenie cech krajobrazu i kreatywnych technologii rekreacyjnych demonstruje ośrodek narciarski Lake Vita (region Zakarpacki). Potencjał zastosowania strategii zdobywania kreatywnego doświadczenia w tym kurorcie jest duży, ale wymaga radykalnej modernizacji, zarówno aktualnej oferty turystycznej, jak i programów marketingowych, w celu tworzenia i promowania nowych doświadczeń. Dużym firmom turystycznym zaleca się skorzystanie z interaktywnych globalnych platform wymiany informacji (np. Airbnb), które mogą znacznie rozszerzyć rynek dla potencjalnych konsumentów, a tym samym wpłynąć na perspektywy zwiększenia konkurencyjności danej destynacji turystycznej. Ponadto wskazany jest udział w tworzeniu popularnego brandu ukraińskich Karpat, poprzez wytwarzanie produktów informacyjnych i prezentacyjnych czy organizowanie wycieczek promocyjnych dla przedstawicieli środków masowego przekazu etc. Oczywiście, nawet wśród dużych podmiotów gospodarczych, tylko kilka przedsiębiorstw turystycznych w karpackim regionie Ukrainy może sobie pozwolić na zaplanowanie i wdrożenie radykalnych, rewolucyjnych innowacji, które wymagają procesu twórczego oraz przeformułowania istniejącego lub stworzenia radykalnie nowego biznesu turystycznego. Pomimo wysokiego stopnia innowacyjności, takie transformacje niosą ze sobą potencjalne zagrożenia i wymagają dużych inwestycji. Jednak przeprowadzone nawet na o wiele mniejszą skalę zmiany, mogą być potężnym narzędziem do zwiększania istniejących zysków na nowych rynkach.

Duże znaczenie odgrywa także dywersyfikacja produktów turystycznych oraz rozwój niewielkich podmiotów gospodarczych tej branży. Zdaniem autora powinny one otrzymywać wsparcie dużych ośrodków turystycznych. Złożona sytuacja społeczno-gospodarcza regionu karpackiego na Ukrainie, powinna wpływać na społeczną odpowiedzialność dużego biznesu turystycznego. Korzystając z narzędzi partnerstwa publiczno-prywatnego, możliwe jest opracowanie wspólnych programów regionalnych dla różnych obszarów biznesowych z udziałem przedstawicieli małych firm. Znacznie zwiększyłoby to możliwości w zakresie zdobywania kreatywnego doświadczenia, w celu dalszego planowania skutecznego rozwoju regionu.

Zakończenie

Przeprowadzona przez autora analiza wskaźników rozwoju społeczno-gospodarczego ukraińskich Karpat, wskazała na potrzebę integracji celów wzrostu gospodarczego z celami rozwoju społecznego i zachowania ich walo-

rów przyrodniczych oraz etnograficznych. Z uwagi na brak ogólnie przyjętych metod oceny efektywności rozwoju destynacji turystycznych, jako istotnego markera rozwoju regionalnego branży turystycznej, autor proponuje wykorzystanie analizy wpływów z podatku turystycznego. Ponadto autor, proponuje uzasadnia model wyznaczania strategicznych wytycznych w kierunku koncentracji i dywersyfikacji propozycji turystycznych poprzez integrację nowatorskich doświadczeń ośrodka, rozwoju infrastruktury i potrzeb użytkownika końcowego.

Autor opracował i przetestował system macierzowy jako narzędzie oceny społeczno-ekonomicznych scenariuszy rozwoju doświadczeń w miejscowościach turystycznych. Sugeruje się, aby cele strategiczne każdego podmiotu biznesowego w ramach destynacji turystycznej były ustrukturyzowane poprzez budowę specjalnych matryc, w celu skoncentrowania i dywersyfikacji ofert turystycznych, analizy planowanych innowacji i przekształceń rynku oraz uzyskania relewantnego potwierdzenia lub odrzucenia wybranych priorytetów strategicznych.

Bibliografia

1. Alrawadieh Z., Alrawadieh Z., Kozak M., *Exploring the impact of tourist harassment on destination image, tourist expenditure, and destination loyalty*, „Tourism Management” 2019, vol. 73.
2. Benur A., Bramwell B., *Tourism product development and product diversification in destinations*, „Tourism Management” 2015, vol. 50.
3. Dekret Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 232-r z 03.04.2019 W sprawie zatwierdzenia koncepcji rozwoju terenów górskich Karpat ukraińskich, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2019-%D1%80>, [dostęp: 21.03.2020].
4. Dovgal O., Moiseyeva N., *Ocena aktualnego stanu potencjału turystycznego i rekreacyjnego obszarów wiejskich regionu*, „Agrosvit” 2019, nr 5.
5. Gardiner S., Scot N., *Destination Innovation Matrix: A framework for new tourism experience and market development*, „Journal of Destination Marketing & Management” 2018, vol. 10.
6. Ivashova L., *Partnerstwo publiczno-prywatne w turystyce jako skuteczny mechanizm zrównoważonego rozwoju gospodarki kraju i regionu*, „Administracja publiczna i rozporządzenie celne” 2018, nr 1 (18).
7. Jiménez-Barreto J., Rubio N., Campo S., Molinillo S., *Linking the online destination brand experience and brand credibility with tourists' behavioral intentions toward a destination*, „Tourism Management” 2020, vol. 79.
8. Kiniorska I., Brambert P., *Rola turystyki kulturowej w rozwoju gmin województwa świętokrzyskiego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Turystyki i Języków Obcych w Warszawie” 2017, nr 20.

9. Lv X., Li C. (Spring), McCabe S., *Expanding theory of tourists' destination loyalty: The role of sensory impressions*, „Tourism Management” 2020, vol. 77.
10. Ministerstwo Finansów Ukrainy. Podstawowe wskaźniki gospodarki, 2020, <https://index.minfin.com.ua/en/economy/>, [dostęp: 03.21.2020].
11. Pilving T., Kull T., Suškevics M., Viira A., *The tourism partnership life cycle in Estonia: Striving towards sustainable multisectoral rural tourism collaboration*, „Tourism Management Perspectives” 2019, vol. 31.
12. Rezolucja Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 880 z 20.10.2019 W sprawie zatwierdzenia państwowego programu rozwoju ukraińskiego regionu karpackiego na lata 2020–2022, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2019-%D0%BF>, [dostęp: 21.03.2020].
13. Ross D., Saxenab G., *Participative co-creation of archaeological heritage: Case insights on creative tourism in Alentejo, Portugal*. „Annals of Tourism Research” 2019, vol. 79.
14. Rozporządzenie Gabinetu Ministrów Ukrainy nr 892-p z 21.10.2018 Niektóre pytania dotyczące zachowania ukraińskiej części Światowego Dziedzictwa UNESCO „Lasy bukowe i starożytne lasy Karpat i innych regionów Europy” oraz zrównoważonego rozwoju przyległych terytoriów, <https://law.rada.gov.ua/laws/show/892-2018-%D1%80>, [dostęp 21.03.2020].
15. Sangchumnong A., *Development of a sustainable tourist destination based on the creative economy: A case study of Klong Kone Mangrove Community, Thailand*, „Kasetsart Journal of Social Sciences” 2018, vol. 040, is. 3.
16. Ustawa Ukrainy 1672-IV z 07.04.2004 W sprawie ratyfikacji Konwencji ramowej o ochronie i zrównoważonym rozwoju Karpat, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1672-15>, [dostęp: 03.21.2020].
17. Xiong W., Chen B., Wang H., Zhu D. *Public-private partnerships as a governance response to sustainable urbanization: Lessons from China*, „Habitat International” 2020, vol. 95.

Informacje o autorze

Maria Garasimlyuk
Lwowski Instytut Ekonomii i Turystyki,
Wydział Zarządzania, Towaroznawstwa i Handlu, Ukraina
ORCID ID 0000-0003-1089-1217
e-mail: marysoltys@ukr.net