**УДК 351**
**DOI https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.4.7**

# ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ (DMO)

***Царук В. В.*** *– аспірант кафедри регіоналістики і туризму*
*Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*
*ORCID: 0000-0001-5847-8363*

*У статті розглядається питання публічного управління туристичними дестинаціями на прикладі успішно діючих моделей у країнах Європейського Союзу, зокрема, у Польщі.*

*У роботі здійснено аналіз основних складових триступеневої системи промоції туризму Польщі, яка включає створення Національної туристичної організації на загальнодержавному рівні та регіональних і локальних туристичних організацій на регіональному рівні. 16 польських воєводств з 2000 по 2006 рр. створили регіональні туристичні організації, які сьогодні займаються просуванням регіонального бренду та туристичних продуктів кожного з регіонів на внутрішньому та зовнішньому туристичному ринках. Регіональні туристичні організації стали ефективною моделлю управління туристичною дестинацією у форматі регіональної DMO.*

*У статті проведено аналіз можливих застережень щодо створення та функціонування регіональних та локальних туристичних організацій. Зокрема, вказано, на формально-правові особливості діяльності DMO (можливість здійснювати як неприбуткову, так і комерційну діяльність), а також структурно-організаційні особливості (створення організацій у форматі державно-приватного партнерства), проаналізовано також деякі фінансові аспекти щодо утворення DMO.*

*У дослідженні на основі аналізу інформації інтернет-порталів регіональних організацій з управління туристичними дестинаціями Великобританії, Литви, Німеччині, Польщі, Португалії та Чехії проведено кількісний аналіз створення регіональних та локальних туристичних організацій у цих країнах. Було з'ясовно, що створення регіональних туристичних організацій практично співпадає з адміністративними поділом країни на регіони. Але кількість регіональних організацій залежить від величини території країни та місця і ролі у ній індустрії туризму.*

*У роботі на прикладі Польщі наведено перелік основних завдань та функцій регіональних та локальних туристичних організацій, а також проаналізовано участь представників органів місцевої влади в управлінні цих організацій. Регіональні та локальні туристичні організації є автономними організаціями, що працюють задля розвитку туризму у регіонах. Контроль над їхньою діяльністю здійснюють, як правило, уповноважені представники регіонального уряду, або керівники органу місцевого самоврядування через участь у наглядових радах, керівництво правлінням організацій тощо.*

***Ключові слова:*** *організації з управління дестинаціями, дестинація, публічне управління туристичною дестинацією, регіональні та локальні туристичні організації, регіональний розвиток, маркетинг туристичних дестинацій.*

***Tsaruk V. V. Polish experience in the creation and functioning of tourist destination management organizations (DMO)***

*The article examines the issue of public management of tourist destinations on the example of successfully operating models in the countries of the European Union, in Poland.*

*At work analyzes the main components of the three-level system of tourism promotion in Poland, which includes the creation of the National Tourism Organization at the national level and regional and local tourism organizations at the regional level. From 2000 to 2006, 16 Polish voivodships created regional tourism organizations, which today promote the regional brand and tourism products of each region on the domestic and foreign tourism markets. Regional tourism organizations have become an effective model of tourism destination management in the format of a regional DMO.*

*The article analyzes possible reservations regarding the creation and functioning of regional and local tourist organizations. In particular, the formal and legal features of DMO activities*

*(the possibility to carry out both non-profit and commercial activities), as well as structural and organizational features (the creation of organizations in the format of public-private partnership) are indicated, and some financial aspects regarding the formation of DMOs are also analyzed.*

*Based on the analysis of information on the Internet portals of regional organizations for the management of tourist destinations in Great Britain, Lithuania, Germany, Poland, Portugal and the Czech Republic, the study carried out a quantitative analysis of the creation of regional and local tourism organizations in these countries. It was clear that the creation of regional tourism organizations practically coincides with the administrative division of the country into regions. But the number of regional organizations depends on the size of the country's territory and the place and role of the tourism industry in it.*

*At work, in Poland for example, there are list of tasks and functions of regional and local tourism organizations, and also analyzes the participation of representatives of local authorities in the management of these organizations. Regional and local tourism organizations are autonomous organizations working for the development of tourism in the regions. Control over their activities is carried out, as a rule, by authorized representatives of the regional government, or heads of the local self-government body through participation in supervisory boards, management of the boards of organizations, etc.*

***Key words:*** *destination management organization, destination, public tourist destination management, regional and local tourist organizations, regional development, tourism destination marketing.*

**Постановка проблеми.** Активний розвиток світової індустрії туризму та зростання з кожним роком числа міжнародних туристів, посилює конкуренцію між туристичними дестинаціями та країнами. Для ефективного маркетингового просування та надання туристам якісних послуг все більше країн та регіонів створюють організації з управління туристичними дестинаціями (DMO), які існують на трьох рівнях – національному, регіональному та місцевому (локальному). Така модель управління туризмом показала свою ефективність починаючи з кінця минулого століття, коли у країнах Європейського Союзу (Німеччина, Франція, Австрія) була створена відповідна трирівнева система управління. На загальнонаціональному рівні така система управління у цих країнах вибудовувалася через створення Національних туристичних організацій. На початку 2000-х років однією з умов вступу до Європейського Союзу для постсоціалістичних країн – Польщі, Словаччини, Чехії, Угорщини, Румунії, Литви, Латвії та Естонії – стала реформа системи управління туризмом, що включала перехід на європейську модель управління через створення організацій з управління туристичним дестинаціями.

Зокрема, у Польщі, за прикладом більшості країн Євросоюзу, було запроваджено триступеневу систему промоції туризму, яка заснована на діяльності Польської туристичної організації (ПОТ) – на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Регіональні та локальні туристичні організації (РОТ і ЛОТ) стали об'єднуючим майданчиком для співпраці органів місцевого самоврядування, представників місцевої індустрії гостинності та усіх інших суб'єктів господарювання, що зацікавлені у розвитку туризму. Завдяки реалізації цієї реформи у світовому Індексі конкурентоспроможності туризму та подорожей (TTDI) Всесвітнього економічного форуму Польща 2024 року посіла 27 місце зі 121 країни світу, піднявшись за 3 сходики вище у порівнянні з рейтингом 2022 року.

Україна у останньому довоєнному світовому рейтингу туристичної конкурентоспроможності (Індекс конкурентоспроможності туризму) посідала лише 78 місце, що свідчить про необхідність реформи управління туризмом та вивчення європейського досвіду з цього питання. У контексті реформи децентралізації, яка продовжує реалізовуватись навіть під час військового стану, Україні важливо вивчити досвід постсоціалістичних країн, зокрема Польщі, які успішно провела реформу управління туризмом як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями щодо створення організацій з управління дестинаціями та їх функціями займалося чимало вітчизняних та іноземних дослідників. Серед останніх варто відзначити фундаментальні роботи Стівен Піке, зокрема, його класичну працю «Маркетингові організації дестинацій». Також значний внесок у дослідження з тематики створення та функціонування організацій з управління туристичними дестинаціями зробили такі відомі європейські науковці як Яцек Борзиловський, Бренд Річі, Адам Моррісон, Дімітріос Бухаліс, Ербай Четінкайя та ін.

В Україні тематику створення організацій з управління туристичними дестинаціями чимало науковців розглядають у контексті туристичного бренд-менеджменту територій. Зокрема, про цей аспект йдеться у публікаціях вітчизняних науковців Глібової Ю.В., Гладкого О. В., Мазурець Р. Р., Шевчук О.В. та ін. Особливості створення регіональних організацій з управління туристичиними дестинаціями та реформування системи управління туризмом на регіональному рівні проаналізовані у роботах українських дослідників Ганни Колєди та Марти Мальської.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження різноманітних аспектів щодо створення та функціонування регіональних та локальних організацій з управління туристичними дестинаціями (DMO) на прикладі країн Європейського Союзу, зокрема, Польщі.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі існує багато визначень того, що таке DMO, які її функції та види діяльності. Загальноприйнято вважати, що DMO – це управляюча організація, яка відповідає за планування, управління та організацію різноманітніх ресурсів туристичної дестинації [1; 2]. DMO – це своєрідні посередницькі організації, які діють між зовнішнім конкурентним середовищем (туроператори, туристи та постачальники послуг) та внутрішнім середовищем дестинації (готелі, природні та історико-культурні пам'ятки). У зовнішньому конкурентному середовищі завданням цих організацій є конкурентне позиціювання дестинації на міжнародному туристичному ринку та поширення інформації та знань про неї. У внутрішньому середовищі метою DMO є взаємодія усіх зацікавлених сторін у розвитку дестинації. Розглянемо на прикладі Польщі особливості створення та функціонування організацій з управління туристичними дестинаціями на регіональному рівні.

У Польщі туризм є важливою галуззю національної економіки. У Індексі конкурентоспроможності туризму та подорожей (TTDI) Всесвітнього економічного форуму 2024 року Польща посіла 27 місце зі 121 країни світу, піднявшись у порівнянні з попереднім рейтингом 2 роки тому на 3 сходинки вгору [3]. За даними звіту Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), туризм складає приблизно 4,5% ВВП Польщі.

У допандемійному 2019 році сфера послуг, до якої як відомо належить і туристична сфера, виробила у Польщі 73% усієї доданої вартості в економіці країни, при цьому частка промисловості склала лише 25%. Усвідомлення цього факту повинно докорінно змінити систему сприйняття туризму у країні як важливого напряму державної соціальної політики. Польський туристичний сектор ще не досяг відповідного рівня сприйняття урядом та суспільством, який би відповідав реальній його вазі та становищу в економіці країни [4, с. 43–59]. Однією з основних причин такого недостатнього сприйняття туризму у Польщі як вагомого сектору національної економіки, на думку місцевих експертів, є доволі низький ступінь самоорганізації індустрії туризму. Переважна більшість туристичних

компаній та готелів – це малі, або середні підприємства. Крім того, туристичні підприємства розкидані по всій території країни, що зумовлює значну розпорошеність туристичного ринку та створює складність для його консолідації.

У Польщі, за прикладом більшості країн Євросоюзу, запровадили триступеневу систему промоції туризму, яка заснована на діяльності Польської туристичної організації (ПОТ) – на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Регіональні та локальні туристичні організації (РОТ і ЛОТ) є об'єднуючим майданчиком для співпраці органів місцевого самоврядування, представників місцевої індустрії гостинності та усіх інших суб'єктів, що зацікавлені у розвитку туризму.

Метою такої співпраці є координація щодо ефективного використання наявних регіональних та місцевих ресурсів, а також здійснення якісного маркетингового просування туристичних продуктів дестинації та самої дестинації на внутрішньомц на міжнародному туристичних ринках. Правова основа для створення як регіональних, так і локальних туристичних організацій була закладена у Правилах туризму, що передбачені Законом «Про Польську туристичну організацію», який було прийнято 25 червня 1999 р. [5].

Відповідно до положень цього Закону, членами РОТ та ЛОТ можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, зокрема органи місцевого самоврядування, організації та об'єднання підприємців туристичної галузі, а також діючі професійні асоціації у цій галузі.

Відповідно до положень Закону «Про Польську туристичну організацію», завдання регіональних і місцевих туристичних організацій включають: маркетингове просування території своєї дестинації на внутрішньому та міжнародних туристичних риуках; створення та просування регіональних (локальних) туристичних продуктів; підтримка функціонування та розвитку центрів туристичної інформації; ініціювання та підтримка планів щодо розвитку та модернізації туристичної інфраструктури; робота над підвищенням значення індустрії туризму для місцевої та регіональної економіки; співпраця з Польською туристичною організацією.

Регіональні та локальні туристичні організації є автономними організаціями, що працюють задля розвитку туризму у регіонах. Контроль над їхньою діяльністю здійснюють, як правило, уповноважені представники регіонального уряду, або керівники органу місцевого самоврядування (гміни) через участь у наглядових радах, керівництво правлінням організацій тощо.

Відомий польський дослідник тематики функціонування організацій з управління туристичними дестинаціями Яцек Борзиловський виділяє 5 основних функцій, що повинні виконувати DMO на регіональному рівні [6, с. 47–54]:

1. Координаційно-інтегруюча. Залучення до спільної участі у просуванні туристичної дестинації органів місцевої влади та представників бізнес-організацій.

2. Активізуюча (просування дестинації на внутрішньому та зовнішньому туристичних ринках).

3. Інформаційна (присутність в інформаційному просторі через засоби масової інформації, соціальні мережі та мережу інтернет).

4. Підтримуюча (підтримка і просування туристичних продуктів дестинації).

5. Проектування (аналіз показників сфери гостинності дестинації та їх проектування на подальший розвиток дестинації).

Функціями локальних туристичних організацій (ЛОТ) у Польщі є координація діяльності, що пов'язана з індустрією туризму на території громад, ініціювання створення нових туристичних продуктів, підтримка центрів туристичної інформації, сприяння створенню та розвитку місцевих туристичних атракцій,

інформування потенційних споживачів щодо туристичних атрибутів (об'єктів) даної території та їх промоція [7]. Створення місцевих туристичних організацій (ЛОТ) уможливлює інтеграцію місцевих представників індустрії туризму та всіх інших суб'єктів, які беруть участь у розвитку туризму на певній території. Така співпраця має призвести до підвищення ефективності проведених заходів та створення привабливих туристичних продуктів на основі місцевого потенціалу. Ще однією важливою метою створення локальних туристичних організацій є те, що така форма дозволяє об'єднати найбільш активних та впливових учасників громадських організацій, а також суб'єктів господарювання з державного та приватного секторів, які раніше співпрацювали неформально, або у межах однієї офіційної юридичної організації, яка має право займатися підприємницькою діяльністю [8].

Окрім майданчика для співпраці, локальна туристична організація – це можливість участі у програмах міжнародної співпраці, залучення до промоції у рамках Польської туристичної організації, а також можливість отримання допомоги від регіональних програм співпраці Євросоюзу [9] .

Протягом 2000–2006 рр. в усіх 16 воєводствах Польщі на підставі Закону «Про польську туристичну організацію» від 25 червня 1999 р. були створені Регіональні туристичні організації (РОТ), які заклали важливе підгрунтя для подальшої трирівневої системи управління просуванням туризму в Польщі, за участі Польської туристичної організації та місцевих туристичних організацій Регіональні туристичні організації стали ефективною моделлю управління туристичною дестинацією у форматі регіональної DMO. На думку польських дослідників, до функцій Регіональних туристичних організацій (РОТ) можна віднести два ключових завдання: інформаційного координатора дестинації та її туристичного бренду та лідера туристичного бренду регіону [10, с. 27–47].

Аналізуючи статутні документи регіональних та локальних DMO Польщі, можна виокремити наступні застереження щодо загальних умов функціонування організацій з управління дестинацією (регіональних та локальних DMO):

1. Існуючі організаційні застереження**:**

– *формально-правові* (можливість здійснення як неприбуткової, так і комерційної діяльності, що записана до статуту організації, структура статутних цілей);

– *структурно-організаційні* (створення ефективної структури управління організацією, вибудовування структури рядових членів);

– *фінансові* (структура внесків членів організації, зрозумілі джерела доходу організації)

*Відсутність конвергенції у діяльності постачальників турпродукту з існуючим туристичним попитом – діяльність регіональних туристичних організацій відбувається у переважній більшості у межах адміністративно встановлених територій, які не завжди збігаються з їх туристичною привабливістю, що негативно впливає на рівень попиту туристичних продуктів.*

2. Можливий (регіонально помітний) конфлікт із зацікавленими сторонами та членами організації у прагненні до розробки власних продуктів дестинації (д*еякі з учасників DMO можуть уже мати на ринку подібний туристичний продукт, що у подальшому матиме конфлікт інтересів).*

3. Статутні обмеження щодо ведення підприємницької діяльності та інші обмеження у структурі цілей РОТ (*у деяких випадках дол Статуту регіональних/ локальних туристичних організацій можуть вноситись положення, які б виключали можливу конкуренцію з напрямками діяльності місцевих бізнес-організацій, особливо це стосується діяльності локальних організацій*)

4. Можливі конфлікти з органами місцевого самоврядування щодо напрямів туристичної промоції регіону та поширення туристичної інформації (*не завжди представники бізнес-організацій можуть мати однакове бачення щодо засобів і напрямів промоції регіону з представники органів місцевої влади*)

5. Можливе існування різних фаз розвитку функціональної трирівневої системи управління туризмом в окремих регіонах за участю РОТ і ЛОТ, включаючи відсутність, або низьку активність локальних туристичних організацій (*у багатьох випадках локальні організації можуть бути взагалі відсутні, або їх вплив на розвиток туризму у громадах є незначним*).

Подібні застереження важливо враховувати при створенні регіональних (або локальних) туристичних організацій, оскільки у залежності від наявності/відсутності деяких пунктів застурежень можливі різні сценарії розвитку у подальшій діяльності управлінських організацій як у межах окремої дестинації, так і країни у цілому.

Розширення використання концепції DMO у здійсненні управління туристичною сферою на регіональному рівні у країнах Європейського Союзу є неминучим процесом, який за останні 10-15 років набув значного поширення. Це тенденція добре простежується на прикладі створення локальних DMO, які у більшості європейських країн стають основою регіональних туристичних організацій. Кількість регіональних та локальних туристичних організацій залежить як від величини території країни, так місця та ролі туристичної сфери у економіці кожної з країн. Зокрема, у Литві та Естонії місцеві (локальні) туристичні організації присутні лише у курортних центрах та великих містах, які виконують функції головних міст адміністративних одиниць, а регіональні організації можуть здійснювати свою діяльність у межах кількох територіальних одиниць (див. Табл.1).

У Литві сьогодні утворено 10 регіональних адміністративних територіальних одиниць, але у країні діють лише 4 регіональні туристичні організації, що свідчить про неоднорідність розвитку туризму по усій території країни. Подібна практика складається і у Німеччині, яка є одним з європейських лідерів щодо розвитку внутрішнього та виїзного туризму. В усіх 16 федеральних землях Німеччини створено регіональні туристичні організації. Статус регіональних мають також туристичні організації великих і середніх міст країн, а також курортних центрів, тому загальна кількість РОТ у Німеччині сягає 28.

Як концепція DMO присутня сьогодні у деяких європейських країнах можна побачити у Таблиці 1.

Таблиця 1

**Організаційні моделі DMO у країнах Євросоюзу**

| № | Країна | Регіональні ДМО | Локальні ДМО | Міські ДМО | ДМО у столиці регіону |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Великобританія | 14 | 136 | + | + |
| 2 | Німеччина | 28 | 260 | + | + |
| 3 | Польща | 16 | 120 | +/- | + |
| 4 | Чехія | 17 | +/- | +/- | + |
| 5 | Литва | 4 | +/- | +/- | + |
| 6 | Португалія | 7 | + | +/- | + |

*Джерело: власна розробка на основі аналізу інтернет-ресурсів DMO Великобританії, Литви, Німеччини, Польщі, Португалії, Чехії*

Метою локальних туристичних організацій у Польщі є створення та просування позитивного та привабливого іміджу своїх громад та регіонів на внутрішньому та зовнішньому туристичному ринках, а також підтримка розвитку туризму відповідно до стратегії розвитку міністерства спорту і туризму та Польської туристичної організації, реалізація заходів для збільшення кількості туристів, які відвідують регіон, а також створення і просування туристичних продуктів навколо місцевих і регіональних туристичних атракцій.

**Висновки.** Створення регіональних та локальних туристичних організацій дозволяє об'єднати усіх гравців індустії туризму у місцевих громадах та здійснювати ефективне управління туристичною дестинацією. Досвід Польщі щодо створення і функціонування подібних організацій дозволяє зробити висновок, що РОТ та ЛОТ є сучасними ефективними моделями управління туристичними дестинаціями на регіональному рівні. Вони дозволяють залучити до управління туризмом як преставників органів місцевої влади, так і приватні компанії та професійні об'єднання у галузі туризму. Однією з головних функцій таких організацій є просування дестинації на внутрішньому та зовнішньому туристичних ринках, а також її постійна присутність в інформаційному просторі. Підсумовуючи, можна стверджувати, що сьогодні у світі існують різні моделі управління туристичними дестинаціями, які передбачають більшу, чи меншу участь держави у їх функціонуванні та фінансуванні. Утім, не існує унікальної моделі, яка є найбільш оптимальною, чи загальноприйнятною для усіх дестинації. Ідеальна модель – це модель, яка може ефективно адаптуватися до конкретних умов кожної з дестинацій, враховуючи економічний стан країни та місце і роль у ній туристичної сфери.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Pike, S. (2004). Destination Marketing Organisations. Elsevier.

2. Presenza, A. (2005). The performance of a tourist destination. Who manages the destination? Who plays the audit role? Campobasso, University of Molise, Italy.

3. Travel & Tourism Development Index 2024 URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf (Date of application – 01.10.2024).

4. M. Kozak. Turystyka: niewykorzystana szansa rozwojowa regionów, „Studia Regionalne i Lokalne" 2020, nr 4 (42), s. 43–59.

5. Ustawa o Polskiej Organizacji Turystycznej z dnia 25 czerwca 1999 r., Dz.U. nr 62 poz. 689 z późn. zm. URL: https://www.senat.gov.pl/aktualnoscilista/art,7267,20-i-21-maja-1999r-.html (Date of application – 01.10.2024)

6. Podstawy organizacyjno-prawne regionalnych i lokalnych organizacji turystycznych. Polska Organizacja Turystyczna, Departament Turystyki Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2002

7. P. Zmyślony, Integracja celów, zasobów i działań na drodze tworzenia podatków turystycznych na szczeblu lokalnym; rola lidera Lokalnych Organizacji Turystycznych / Rocznik Naukowy Wyższej Szkoły Turystyki i Rekreacji im. M. Orłowicza w Warszawie 2007, t. 6.

8. R. Pawlusiński (2015) Samorząd lokalny a rozwój turystyki. Przykład gmin Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

9. Klimek K. (2023), Destination Management Organisations and their Shift to sustainable tourism development, "European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation", Vol. 4, Issue 2, s. 27–47.

10. Borzyszkowski, J. & Marczak, M. (2011). Objectives and tasks of national tourism organizations (NTOs): examples of selected European post-communist countries. e-Review of Tourism Research, (eRTR), vol. 9, no. 2, s. 47–64.