

УДК 338.48:[005.12]

**А. О. Левицький**

начальник відділу прийому, розподілу слухачів та профорієнтаційної роботи  
Одеського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України

## ПОРТФЕЛЬНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

*У статті досліджуються переваги застосування проектного підходу до управління розвитком туристичної дестинації. Показано, що одним із найбільш дієвих механізмів стратегічного управління розвитком дестинації є об'єднання проектів у портфелі, які є стратегічно орієнтованими. Це дає змогу отримати нову якість управління проектами, посилити загальний ефект їх реалізації. Регулювання відносин у дестинації має здійснюватись за допомогою спеціальних інституційних структур – організацій з управління дестинацією. Реалізація функцій організацій з управління дестинацією відбувається через створення офісів управління проектами, що є радами зі стратегічного управління розвитком туризму. Максимальна цінність у реалізації досягається за умови чіткої відповідності портфелю проектів стратегії розвитку.*

**Ключові слова:** туристична дестинація, портфель проектів, стратегія розвитку, організація з управління дестинацією, офіс управління проектами.

**Постановка проблеми.** З огляду на дуже високий потенціал України для формування повноцінної туристичної локації пріоритетним напрямом розвитку туризму в державі має стати створення умов для формування й розвитку регіональних туристичних дестинацій (з англ. – місце призначення, мета подорожі або походу). Відповідно до документів UNWTO [1] туристичні дестинації – це територіальні зони туризму або територія туристичного розвитку. Незалежно від територіального розміру дестинації її ключовою характеристикою є те, що вона є комплексним простором, який включає достатню кількість засобів розміщення й туристичних пам'яток, туристичну інфраструктуру, а також туристичну спільноту, здатну забезпечити необхідну зайнятість населення у сфері туризму та необхідні транспортні зв'язки всередині дестинації.

Управління дестинацією, згідно з визначенням Всесвітньої туристичної організації, – це скоординований менеджмент усіх елементів, які формують дестинацію: атракцій, інфраструктури, доступності, просування, вартості [2, с. 3]. Управління дестинацією передбачає пов'язування часто досить розрізнених елементів, щоб надати туристу цілісний конкурентоздатний продукт. Це дає змогу уникнути дублювання зусиль у сфері просування, інформування туристів, розвитку інфраструктури тощо. Суб'єктом

управління виступають спеціалізовані державні, громадські, приватно-державні інститути, які відповідають за розвиток дестинації й підвищення її конкурентоздатності. Також варто наголосити на необхідності ефективних не лише менеджменту, а й планування в туризмі, які є необхідними для підтримки інтегральності дестинації, щоб бути впевненим у тому, що унікальні атрибути дестинації оберігаються. Процес туристичного планування нині досить добре функціонує, однак існують також бар'єри для його застосування, які характеризуються специфікою індустрії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення особливостей розвитку регіональних туристичних ринків найбільш ґрунтовно відображено в працях вітчизняних науковців: А. Мазаракі, В. Бабарицької, О. Бейдика, В. Євдокименка, О. Любіцевої, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, Ю. Швець, Л. Черчик та інших. Питанню впровадження кластерної політики в практику управління регіональним розвитком туризму присвячено роботи С. Гаврилук, В. Захарченко, В. Семенова та інших авторів. Зв'язок між територіальними умовами та стратегіями розвитку туризму в регіонах досліджено в розвідках В. Семенова. Значну увагу в дослідженні територіальних умов розвитку туризму приділено питанням розвитку дестинацій, зокрема, у

роботах М. Бойко, А. Головчан, Л. Кірьянової, Ю. Леонт'євої та інших учених.

Так, Ю. Леонт'єва розробила структурну модель регіональної туристичної дестинації як основи управлінського механізму реалізації стратегії розвитку регіону [3].

Сьогодні існує багато підходів до визначення типів дестинації за різними ознаками. К. Войтенко на основі схожих типологій інших авторів (таких як В. Боголюбов [4], В. Кіптенко [5], К. Карма [6], О. Любіцева [7]) виділила чотири типи дестинації [8, с. 26–31].

Проте серед значного наукового доробку проблеми регіонального розвитку туризму, системне дослідження переваг застосування проектного підходу до управління розвитком туристичної дестинації як основи формування конкурентних переваг розвитку економічної (туристичної) спеціалізації регіону та об'єкта системного управління (маркетингового планування) залишилися поза науковими інтересами дослідників.

**Мета статті.** Метою публікації є аналіз переваг застосування проектного підходу до управління розвитком туристичної дестинації, зокрема й шляхом посилення загального ефекту реалізації проектів завдяки їх об'єднанню в портфелі, що чітко відповідають стратегії розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Невід'ємною рисою туристичної діяльності є балансування між ризиком та дохідністю туристичних продуктів і послуг, тому туристичні підприємства, прагнучи до мінімізації своїх втрат, вдаються до різних форм залучення й розміщення ресурсів, тим самим розширюючи сферу свого впливу на ринку. Ці спроби приймають форму різних туристичних продуктів, що надаються споживачам у межах туристичної дестинації на базі напрацьованих технологій, кваліфікації персоналу й достатності ресурсів.

Сьогодні одним із найбільш результативних підходів до управління дестинаціями є проектне управління. Розвиток туристичної дестинації – це інтегрована сукупність різноманітних туристичних проектів зі створення об'єктів дозвілля та розваги, розвитку місцевого транспорту й комунікацій, формування інфраструктури туризму та маркетингової організації дестинацій.

Проектне управління має багато переваг. Проте є й проблеми, пов'язані насамперед з обмеженим часом існування проекту, його замкнутістю, відособленістю. Проект – прекрасний

інструмент для досягнення конкретної мети. Однак цю мету хтось має сформулювати, причому так, щоб реалізація цілей окремих проектів у сукупності забезпечувала виконання стратегічних завдань розвитку дестинації в цілому. Необхідно ініціювати кожен проект, після завершення якого прийняти його результати. Варто грамотно розподіляти ресурси (фінансові, людські, матеріальні тощо) між окремими проектами. У разі нестачі ресурсів необхідно організувати їх перерозподіл з урахуванням пріоритетності проектів. Зрештою, необхідні цілеспрямований збір, накопичення, аналіз та узагальнення результатів діяльності окремих проектів.

Отже, для ефективного управління проектами розвитку дестинації, компенсації відособленості й обмеженості часу існування проектів потрібна постійна інтегруюча діяльність. Кожен із цих проектів не існує сам по собі, без взаємодії з іншими. На основі цих проектів формується комплексна *програма розвитку дестинації*, що являє собою вже не набір заходів, а набір взаємопов'язаних проектів різного типу (фінансових, організаційних, технологічних, технічних, маркетингових, інфраструктурних), відібраних для реалізації на основі єдиних критеріїв відбору. Далі відбуваються розподіл проектів між галузевими підприємствами туристичної сфери та формування туристичних кластерів, відповідальних за *реалізацію портфеля проектів*, прив'язаних до території.

*Портфель* – це набір проектів або програм та інших робіт, об'єднаних разом із метою ефективного управління цими роботами для досягнення стратегічних цілей [9, с. 12]. Поняття «портфель проектів» і «програма» є близькими. Як і портфель проектів, програма об'єднує низку проектів і програм, а також окремих робіт, що лежать за межами проектів, з метою координації й ефективного спільного управління ними. Однак усі проекти, що входять у програму, є взаємопов'язаними та взаємозалежними, спрямовуються на досягнення спільної мети, а проекти й програми, що входять до портфеля, не обов'язково є взаємозалежними чи безпосередньо пов'язаними.

Для розуміння важливості запровадження саме портфельного управління розвитком дестинації варто наголосити на принциповій його відмінності від проектного управління. Так, якщо метою управління окремим проектом є створення продукту своєчасно й у межах бюджету, то метою управління портфелем є отримання

найбільшої віддачі від реалізації всієї сукупності проектів. Завданням управління портфелем проектів є вибір «правильних проектів», таких, що мають максимальну цінність для виконання «правильної роботи», тоді як управління проектами фокусується на «правильному виконанні роботи», за якого буде досягнуто проектних цілей, не виходячи за межі проектних обмежень. Виконання портфеля проектів орієнтується на досягнення стратегічних цілей за сукупністю виконаних проектів портфеля.

З позиції стратегічного управління проекти являють собою інструменти вирішення завдань, отриманих як результат декомпозиції стратегії. Для підвищення ефективності управління проектами реалізації стратегії створюють портфелі проектів. Отже, основною відмінністю портфеля проектів є його стратегічна орієнтація. Об'єднання проектів у портфелі дає змогу отримати нову якість управління ними, посилює загальний ефект реалізації проектів, а самі портфелі проектів стають одним із найбільш дієвих механізмів стратегічного управління розвитком дестинації.

Таким чином, портфельний підхід до управління розвитком дестинації передбачає розстановку пріоритетів між проектами згідно зі стратегічними завданнями розвитку території та розподіл ресурсів між проектами згідно з пріоритетами.

Справедливим має бути питання про те, хто є відповідальним за формування, управління й реалізацію портфеля проектів розвитку дестинації. Природно, що це має бути місцевий орган публічної влади, який законодавчо відповідає за формування стратегічних пріоритетів і програм розвитку території. Проте ключовим моментом портфельного управління є компетентність персоналу та рівень зрілості організації, що реалізує проектний підхід.

Дестинація є надзвичайно складним об'єктом управління, адже її функціонування є результатом взаємодії приватних компаній із різних секторів туристичного й суміжних ринків, представлених переважно малим і середнім бізнесом. Уся система контролюється або може контролюватись органами місцевої влади прямо або через спеціально створені на громадських засадах маркетингові організації [10, с. 42]. Дійсно, комплексність туристичного попиту та комбінаторність туристичного продукту є причинами того, що окремі підприємства, навіть досить великі за обсягами виробництва й про-

дажу, не можуть контролювати туристичні потоки до дестинації. Управління потоками можливе лише за умови злагодженої взаємодії суб'єктів туристичного ринку дестинації, між якими можуть виникати конфлікти інтересів. Гравці місцевого ринку туристичних послуг, іноді навіть конкуруючи між собою, змушені діяти спільно в частині залучення туристів і задоволення споживчого попиту. Лише в співпраці народжується конкурентоспроможність території, адже якщо якість продукту певної групи ринкових суб'єктів падає, то падає й привабливість дестинації в цілому [11, с. 94].

Кожен зі стейкхолдерів, безумовно, має власні активні, проте різновекторні цільові установки – так звані інтереси, частина яких через звичайні закони ринку явно конфліктує з інтересами інших стейкхолдерів, а частина співпадає. Наявність спільної зацікавленості в зростанні туристичного потоку, формуванні високого рівня задоволеності в туристів від перебування на території дестинації та, зрештою, лояльності до її туристичного продукту, у збереженні й розвитку ресурсного потенціалу дестинації як основи спільного добробуту вимагає координації зусиль, особливо в частині впровадження деяких видів інновацій, маркетингу дестинації, забезпечення її сталого розвитку.

Встановлення норм і правил усередині дестинації та вирішення можливих конфліктних ситуацій може відбуватись як за участю органів державної влади, так і без їх втручання, за допомогою спеціальних інституційних структур – переважно громадських організацій, яким делегуються певні повноваження й права суб'єктів. У туризмі такі організації отримали назву організацій з управління дестинацією (*destination management organizations*, далі – DMO).

Форм DMO безліч, не існує єдиної, визнаної всіма моделі. Історично DMO з'явилися або як державний департамент, або як асоціація представників галузі. Віднедавна відбулося зміщення в бік об'єднання зусиль державного й приватного секторів та створення публічно-приватних партнерств для забезпечення реалізації маркетингових програм і розвитку туристичної індустрії.

Аналіз світового досвіду діяльності DMO в різних країнах показує, що на них покладаються переважно функції координації стейкхолдерів і побудови оптимальних партнерських відносин, проведення досліджень (моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища дестинації,

дослідження споживачів і виявлення ринкових трендів, аналіз конкурентоспроможності), планування розвитку дестинації, маркетинг її туристичного продукту та забезпечення впровадження інновацій, тобто туристичне проектування [12; 13; 14].

Дослідження варіантів організаційних структур DMO різних рівнів – національного туристичного офісу (Нова Зеландія [15], Австрія [16]), регіональної туристичної організації (США, Великобританія, Шотландія [2; 10]), місцевої туристичної асоціації (м. Веллінгтон, Нова Зеландія [17], м. Відень, Австрія [18]) – показало, що ефективна реалізація функцій DMO відбувається через створення офісів управління проектами (див. рис. 1).

Практики проектного менеджменту використовують термін «проектний офіс» для позначення органу, що створюється для управління одним окремо взятим проектом, а поняття «офіс управління проектами» характеризує структурний підрозділ, який виступає центральним ланцюгом системи управління портфелем проектів.

Загальна схема управління портфелем проектів включає збір даних, оцінку ходу виконання проектів і програм, що входять у портфель, зіставлення досягнутих результатів із вимогами стратегічного плану та зіставлення звітів. Вирішенням усіх наведених завдань керує офіс управління портфелем проектів, який щодня чи щотижня отримує звіти про стан проектів і ско-

реговані графіки їх виконання для складення на їх основі узагальнених звітів про стан портфеля проектів у цілому.

Які б цілі й завдання не стояли перед офісом управління портфелем проектів, основною метою портфельного управління є забезпечення збалансованості стратегічного плану розвитку з реаліями обмежених ресурсів. Управління портфелем проектів – це прийняття важливих рішень: визначення пріоритетів, розміщення ресурсів і направлення інвестицій. Основне завдання полягає в тому, щоб здійснювати управління портфелем поряд із постійним розвитком стратегії туристичного бізнесу для отримання максимальної цінності з інвестицій.

Сучасне управління портфелями орієнтується на формування портфеля проектів на основі цінностей [19, с. 43]. Головною концепцією ціннісного підходу є формування портфеля проектів із максимальною доданою цінністю. Такий підхід передбачає забезпечення перегляду проектів і програм, що входять до портфеля, з метою встановлення пріоритетів відповідно до суспільних цінностей. Основне завдання планування портфеля полягає в тому, щоб здійснювати управління разом із постійним розвитком стратегічно важливих цінностей.

Стратегічні цілі розвитку дестинації та портфель проектних ініціатив нерозривно пов'язані між собою і впливають один на одного. Під час формування портфеля необхідно визначити си-



Рис. 1. Організаційна структура управління портфелем проектів

стему критеріїв оцінки цілей розвитку дестинації й процедуру відбору елементів портфеля в просторі заданих критеріїв. До портфеля проектів повинні потрапити лише ті проекти, які приносять найбільшу користь, задовольняють ресурсні обмеження та відповідають стратегічним цілям.

При цьому дуже важко, формуючи портфель, поєднати фінансову ефективність і стратегічну перспективу розвитку [20, с. 7–9]. Наприклад, не дуже вигідний із точки зору фінансів проект з упровадження нового туристичного продукту (створення туристичної бази для активної молоді) може в масштабі дестинації виконати стійке зростання її цінності надалі (регіональний центр молодіжного туризму). Завдання ускладнюється також тим, що експерти часто оперують нечіткими оцінками. Тому DMO часто мають водночас два портфелі проектів. Спочатку DMO ініціює портфель фінансового зростання оборотних коштів, а потім – портфель розвитку дестинації. Перш ніж почати формування портфеля проектів, проводять попередній розгляд і відкидають заздалегідь неефективні проекти, чим скорочується кількість альтернатив за кожним напрямом діяльності.

Стратегічне управління портфелем проектів – це безперервний процес створення й оцінювання набору (портфеля) стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і переваг у збільшенні цінностей. Результати й переваги, отримані завдяки реалізації цих ініціатив, сприяють здійсненню стратегії та дають змогу оцінити ефективність стратегії в створенні цінності [21, с. 44–47].

Для того щоб портфель проектів створював нові цінності, організація повинна розпізнати, чого очікують стейкхолдери проекту та в чому полягають передбачувані істотні цінності, провести їх кількісну оцінку, а потім об'єднати досвід, інформацію, дані й інші ресурси, якими організація володіє, щоб створити та отримати заплановану цінність. Для цілісного уявлення сутності методики формування ціннісно-орієнтованого портфеля проектів В. Молокановою запропоновано алгоритм у вигляді блок-схеми [22, с. 57–64], що складається із шести етапів (див. рис. 2).

**Етап 1: ідентифікація компонентів портфеля.** Формується список потенційних компонентів портфеля. Компонентами портфеля можуть бути ініціативи, проекти, програми, субпортфелі. Проводиться аналіз компонентів портфеля на відповідність стратегії.



Рис. 2. Блок-схема алгоритму формування портфеля проектів (за В. Молокановою, 2013 р.)

**Етап 2: групування проектів.** Проекти об'єднуються в групи відповідно до чотирьох шаблонів (А, В, С та D), що характеризують робочі процеси, управлінські структури, командний інтелект та інформаційні технології. Проекти однієї категорії портфеля мають відповідний набір критеріїв. Розбиття проектів на групи дає можливість зробити управління портфелем прозорішим, певним чином пов'язавши проекти з конкретними цілями.

**Етап 3: оцінка та відбір проектів.** На цьому етапі розробляються критерії та зважені показники для кожної групи проектів. Завдання оцінки й відбору проектів у портфель засноване на кількісному аналізі проектів портфеля. Проекти кожної групи мають відповідний набір критеріїв, при цьому оцінки можуть ґрунтуватись на системі умовних метрик або ваг. Методи якісного й кількісного аналізу дають змогу досягти включення в портфель лише значимих і вигідних для компанії проектів, що відповідають її стратегічним цілям. Кількісний аналіз призначається для ранжування пріоритетів проектів із точки зору їх цінності для компанії. Результатом етапу відбору й оцінки є перелік проектів, які рекомендуються для включення в портфель.

*Етап 4: визначення пріоритетів проектів у портфелі.* Проекти, відібрані на етапі якісного й кількісного аналізу, ранжуються за встановленими критеріями, що характеризують, наприклад, важливість і терміновість реалізації. Визначення пріоритетів проектів портфеля на основі відповідних критеріїв дає змогу виділити ті проекти, які принесуть найбільшу вигоду для компанії, будуть значимими для результатів реалізації всього портфеля або найбільш адаптованими до впливу зовнішніх умов.

*Етап 5: балансування портфеля.* Метою балансування портфеля є оптимальний розподіл інвестицій за проекціями портфеля. У результаті виконання балансування в портфелі мають збільшитись частка інвестицій у проекти з високою цінністю для бізнесу та знизитись частка інвестицій у проекти з високими ризиками й витратами. Під час балансування портфеля також важливо розглядати всі проекти з огляду на їх відповідність стратегічним цілям компанії.

*Етап 6: авторизація портфеля.* Відбувається затвердження й початок реалізації портфеля відповідно до плану управління.

Таким чином, відбір проектів у стратегічний портфель включає в себе визначення оптимального й прийняттого числа проектів у портфелі та забезпечення відповідності проектів стратегічним планам.

Організація адекватної системи управління стратегічним портфелем проектів розвитку туристичної дестинації створює низку суттєвих переваг:

- виконання потенційних проектів щодо їх цінності й переваг для зацікавлених сторін відповідно до актуальних стратегічних цілей;
- визначення оптимальної або прийнятної кількості проектів у портфелі;
- забезпечення відповідності проектів стратегічним планам;
- забезпечення збалансованості різних типів проектів за цілями й перевагами, забезпечення збалансованості можливостей, переваг і ризиків.

Розробляючи стратегію розвитку туризму в регіоні, відповідному структурному підрозділу органу публічної влади під час планування нових стратегічних цілей варто розглядати їх крізь призму проектного підходу.

Наприклад, упродовж наступних трьох років планується запустити новий санаторно-курортний комплекс, відкрити 10 нових культурно-розважальних центрів, удосконалити транспортну мережу та перепозиціонувати бренд курортної зони. Якщо всі ці проекти розглядаються дійсно

як проекти, а також якщо є ще 4–5 подібних, то постає питання пріоритетів: як їх визначати, як ними управляти в динаміці? А якщо на туристичному ринку несподівано змінилася ситуація (зміна попиту), то постає таке питання: залишаємо, продовжуємо проект або ж виключаємо його зі списку стратегічних і пріоритетних?

Дійсно, інколи стратегічні цілі можуть бути досягнуті меншою, ніж планувалося спочатку, кількістю проектів у портфелі. З іншого боку, рішення про зупинку важливого проекту може вплинути також на інші проекти, таким чином призупинивши загальне зростання дестинації на тривалий час. Для розуміння подібних можливостей, ризиків і загроз необхідна відповідна організаційна структура – офіс управління портфелями проектів (рада зі стратегічного управління розвитком туризму) на кшталт DMO.

Процеси управління стратегічним портфелем проектів можуть бути зведені до двох головних категорій:

а) моніторинг і контроль усього портфеля. Цей процес необхідний, щоб підтвердити, що виконання проектів відповідає стратегічній цілі розвитку дестинації, забезпечує ефективне використання ресурсів та інвестицій;

б) оцінка стратегічних змін, прийняття відповідних рішень. Під час життєвого циклу портфеля відбуваються постійні зміни зовнішнього й внутрішнього середовища дестинації. Ці зміни суттєво впливають на визначені критерії успіху та директивні показники портфеля. Наприклад, зміна вищого керівництва може викликати установа нових стратегічних цілей, зміна поточної ринкової ситуації може вплинути на вартість і терміни виходу результатів проектів портфеля. Відповідно, стратегічні цілі, пріоритети повинні переглядатись на постійній основі. Портфель має бути заново збалансованим.

**Висновки і пропозиції.** Сьогодні в Україні стратегічне планування розвитку туристичної галузі вже отримало належну оцінку, керівники визнають важливу роль професійного управління програмами/портфелями: від визначення стратегії розвитку туристично-рекреаційної сфери до реалізації окремих проектів. Проте розповсюдженою помилкою є те, що багато людей не звертають увагу на чітку відповідність портфеля проектів стратегії розвитку.

Створення міцних зв'язків між стратегією та множиною проектів дає змогу отримати від них максимум цінності й домогтись оптимальної концентрації уваги на процесі втілення стратегії

в життя. Однак найчастіше зв'язки між стратегією й проектами виявляються найбільш слабкими місцями в системі управління туризмом в Україні.

#### Список використаної літератури:

1. UNWTO Tourism barometer // UNWTO e-library. – 2013. – Vol. 8. – Issue 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom10\\_1\\_en\\_excerpt.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_1_en_excerpt.pdf).
2. A practical guide to tourism destination management. – Madrid : WTO, 2007. – 162 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.visitkerteminde.dk/sites/default/files/asp/visitkerteminde/KUP/a\\_practical\\_guide\\_to\\_tourism\\_destination\\_management.pdf](http://www.visitkerteminde.dk/sites/default/files/asp/visitkerteminde/KUP/a_practical_guide_to_tourism_destination_management.pdf).
3. Леонт'єва Ю. Формування та реалізація стратегії розвитку регіональної туристичної дестинації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.05 / Ю. Леонт'єва ; Харківська нац. академія міського господарства. – Х., 2010. – 36 с.
4. Боголюбов В. Экономика туризма : [учеб. пособие] / В. Боголюбов, В. Орловская. – М. : Академия, 2008. – 189 с.
5. Кіптенко В. Менеджмент туризму : [підручник] / В. Кіптенко. – К. : Знання, 2010. – 502 с.
6. Kamra K. Managing Tourist Destination: Development, Planning, Marketing And Policies / K. Kamra. – New Delhi : Kanishka Publishers, 2005. – 231 p.
7. Любіцева О. Типізація дестинацій / О. Любіцева, О. Третьяков // Географія та туризм : зб. наук. праць. – 2012. – № 17. – С. 3–9.
8. Войтенко К. Кластерний підхід до формування та розвитку туристських дестинацій з урахуванням туристського потенціалу міст / К. Войтенко // Комунальне господарство міст. – 2014. – № 17. – С. 26–31.
9. Кендалл Дж. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI / Дж. Кендалл, С. Роллинз. – М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
10. Pike S. Destination marketing organisations / S. Pike. – London : Elsevier, 2004. – 240 p.
11. Ritchie J. The competitive destination: a sustainable tourism perspective / J. Ritchie, G. Crouch. – Cambridge : CABI Publishing, 2003. – 290 p.
12. Гончарова Н. Управление жизненным циклом дестинации / Н. Гончарова, Л. Кирьянова // Известия Томского политехнического университета. – 2011. – Т. 318. – № 6. – С. 52–56.
13. Гончарова Н. Интернет-продвижение туристской дестинации: туристский портал DMO / Н. Гончарова // Актуальные проблемы гуманитарных наук : сб. трудов X Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск : Изд-во ТПУ, 2011. – С. 56.
14. Goncharova N. Tourism destination development / N. Goncharova. – Aalborg : Department of history, international and social studies, Aalborg University, 2010. – 128 p.
15. I-SITE is New Zealand's official visitor information network [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://newzealand.com/int/visitor-information-centre>.
16. Austrian National Tourist Office [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://austria.info/uk\\_b2b/austriannational-tourist-office](http://austria.info/uk_b2b/austriannational-tourist-office).
17. Positively Wellington Tourism [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://wellingtonnz.com/about-us>.
18. B2B service for the tourism industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://b2b.wien.info/en/viennatourism/aboutus/about-us>.
19. Руководство по управлению инновационными проектами и программами / пер. с англ. под ред. С. Бушуева. – К. : Науковий світ, 2009. – 173 с.
20. Рач В. Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць / за ред. В. Рача. – 2000. – № 1. – С. 7–9.
21. Молоканова В. Проблеми формування стратегічного портфеля проектів / В. Молоканова // Управління розвитком складних систем. – 2011. – Вип. 7. – С. 44–47.
22. Молоканова В. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій / В. Молоканова, Г. Дьомін // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2013. – № 5. – С. 57–64.

**Левицкий А. А. Портфельная стратегия управления развитием туристической дестинации**

*В статье исследуются преимущества применения проектного подхода к управлению развитием туристической дестинацией. Показано, что одним из наиболее действенных механизмов стратегического управления развитием дестинации является объединение проектов в портфели, которые являются стратегически ориентированными. Это позволяет добиться нового качества управления проектами, усилить общий эффект их реализации. Регулирование отношений в дестинации должно осуществляться с помощью специальных институциональных структур – организаций по управлению дестинацией. Реализация функций организаций по управлению дестинацией происходит через создание офисов управления проектами, которые являются советами по стратегическому управлению развитием туризма. Максимальная ценность в реализации достигается при четком соответствии портфеля проектов стратегии развития.*

**Ключевые слова:** туристическая дестинация, портфель проектов, стратегия развития, организация по управлению дестинацией, офис управления проектами.

**Levytskyi A. Portfolio management strategy of the development of tourist destination**

*In this article the author explores the benefits of the project approach to management the development of tourist destination. It is shown that combining projects in portfolios, which are strategically focused, is one of the most effective mechanisms of strategic management of destination development. It allows to get a new quality of project management and enhance the overall effect of their implementation. The regulation of relations in destination should be carried through special institutional structures – destinations managing organizations. Implementation of destinations managing organizations functions occurs through the creation of project management offices, which are strategic management councils of tourism development. The maximum value of implementation is achieved by providing the clear correspondence between portfolio of projects and development strategy.*

**Key words:** tourist destination, project portfolio, development strategy, destination management organization, project management office.