

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Давиденко І.В. ()
« » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 242 «Туризм»
за освітньою програмою «Економіка та організація туристичної діяльності»

на тему: «Використання європейського досвіду управління туристичними
дестинаціями»

Виконавець:

студентка Андрикевич Анастасія Дмитрівна факультету
(прізвище, ім'я, по батькові)

«Міжнародної економіки» _____
(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., професор, кандидат економічних наук
(науковий ступінь, вчене звання)

Герасименко В.Г. _____
(прізвище, ім'я, по батькові) (підпис)

ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ	5
1.1 Підходи до розуміння сутності поняття «туристичної дестинації»	5
1.2 Критерії визначення меж «туристичної дестинації» та її складові	11
1.3 Поняття управління туристичними дестинаціями, його місце та роль у просуванні міст та регіонів.....	14
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ	23
2.1 Управління туристичними дестинаціями та їх маркетингове просування	23
2.2 Створення ДМО як ефективний механізм управління туристичними дестинаціями	31
2.3 Краків: приклад ефективного управління та просування туристичної дестинації	35
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ	51
3.1 Приклади ефективного управління туристичними дестинаціями у ЄС.....	51
3.2 Україна та створення ДМО	59
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Туристична індустрія в усіх своїх аспектах тісно пов'язана з поняттям «туристична дестинація». Туристичні дестинації, їх продукти та атракції не лише сприяють розвитку туристичного ринку, а й відображають культуру, цінності та спадщину держави. Формування національного образу або бренду території також безпосередньо пов'язане з туристичними дестинаціями, які є основою для створення позитивного іміджу країни в очах міжнародних відвідувачів.

У науковій літературі існує кілька трактувань терміну «туристична дестинація», що свідчить про відсутність єдиного, узгодженого визначення цього поняття. Проте загалом воно включає перелік компонентів і є більш широким поняттям, ніж окрема туристична атракція чи продукт. У більшості випадків туристична дестинація розглядається як система, що функціонує в межах певної території та охоплює різні аспекти туристичної діяльності в цьому регіоні.

Дестинація об'єднує всі елементи, що визначають туристичну привабливість конкретної території. Ресурси дестинації та її позитивний імідж є основними факторами, що стимулюють туристів до подорожей, вони виступають основною причиною для вибору цього місця для відпочинку. Основою функціонування туристичних дестинацій є ефективне використання туристичного потенціалу територіальних громад через створення і просування комплексного туристичного продукту. Саме цей процес визначає привабливість дестинації, її відповідність потребам ринку та забезпечує результативність діяльності туристичних територій.

Маркетинг і маркетингова програма є важливими складовими в процесі формування туристичного продукту дестинації та популяризації територіальної громади. Це підкреслює важливість розробки, тестування і впровадження маркетингових технологій для туристичних дестинацій в рамках програм і практик просування громад.

Проблематика управління туристичними дестинаціями характеризується значною увагою як вітчизняних, так і іноземних вчених, серед яких Д. Басюк, Н. Бобрицька, Т. Божук, А. Голод, І. Колосовська, Г. Кучерява, Н. Корж, Т. Лужанська, Н. Лейпер, Ю. Миронов, Г. Михайліченко, М. Місик, Н. Моїсєєва, Р. Мудрак, І. Смачило, Л.Юрчишина, Д. Флетчер та ін. Аналіз наукових праць доводить, що процеси управління туристичними

дестинаціями мають досить добре розроблену методологічну основу, існують вдалі спроби розробки методичних підходів до аналізу прикладних проблем розвитку туристичних дестинацій, зокрема в Україні.

Метою дослідження в даній роботі є вивчення теоретичних аспектів та практичних особливостей європейського досвіду управління туристичними дестинаціями з подальшою імплементацією в Україні.

Завданнями даного дослідження є:

- встановлення підходів до розуміння сутності поняття «туристичної дестинації»;
- визначення критеріїв меж «туристичної дестинації» та її складові;
- вивчення поняття управління туристичними дестинаціями, його місце та роль у просуванні міст та регіонів;
- характеристика управління туристичними дестинаціями та їх маркетингове просування;
- опис створення DMO як ефективного механізму управління туристичними дестинаціями;
- навести приклади ефективного управління та просування туристичної дестинації в ЄС;
- окреслити перспективи використання європейського досвіду управління туристичними дестинаціями для розвитку туризму України.

Об'єкт дослідження – туристичні дестинації.

Предмет дослідження – європейський досвід управління туристичними дестинаціями.

При виконанні даної роботи було використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, узагальнення та систематизації, описовий метод, метод SWOT-аналізу.

У якості інформаційної бази використовувалися офіційні веб-сайти посольств, громадських туристичних організацій, звіти Всесвітньої туристичної організації. Робота виконана на основі аналізу наукової літератури з туризму та туристичної проблематики, а також інформаційних джерел, доступних в Інтернет-мережі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ

1.1 Підходи до розуміння сутності поняття «туристичної дестинації»

Останнім часом термін «туристична дестинація» набуває все більшого поширення у наукових працях українських дослідників. Проте відсутність єдиного визначення цього терміну свідчить про відсутність загальноприйнятого підходу до його трактування серед науковців. Важливо зауважити, що слово «дестинація» в перекладі з англійської означає «місце призначення» чи «місцезнаходження».

Дестинація (від лат. *destino* – «призначення», «місцезнаходження») являє собою певну географічну територію, яка привертає увагу туристів завдяки своїм унікальним або специфічним ресурсам для відпочинку та туризму, а також розвиненій інфраструктурі, що пропонується як готовий туристичний продукт для задоволення різноманітних потреб клієнтів [6].

Сутність туристичної дестинації полягає в тому, що це конкретна географічна територія або регіон, який має привабливі для туристів ресурси та інфраструктуру, що дозволяють створювати та пропонувати готові туристичні продукти для задоволення різноманітних потреб мандрівників.

Туристична дестинація включає в себе як природні, так і культурні, історичні чи рекреаційні особливості, які сприяють розвитку туризму. Вона складається з кількох ключових елементів:

1. Природні та культурні ресурси — це основа для формування туристичної привабливості. Це можуть бути природні пам'ятки, історичні місця, культурні об'єкти, які привертають увагу туристів.
2. Інфраструктура — необхідні умови для комфортного перебування туристів, зокрема, транспортні шляхи, готелі, ресторани, розважальні заклади та інші послуги.
3. Маркетинг та управління — ефективне просування дестинації, забезпечення доступу до інформації та управлінські стратегії, які координують розвиток туристичного потоку.

Таким чином, туристична дестинація не лише приваблює відвідувачів, але й має здатність організовувати та підтримувати туристичний потік, забезпечуючи економічний розвиток та підтримку сталого туризму в регіоні.

Термін «туристична дестинація» був уперше введений датським ученим Н. Лейпером у 1979 році для позначення «конкретної географічної області, що приваблює туристів» [7]. Він вважав, що туристична дестинація є однією з ключових складових туристичної системи, яка одночасно формує попит на туристичні послуги і задовольняє його. Подальші дослідження дозволили розвинути цю концепцію, визначивши основні складові туристичної дестинації:

- регіон, що генерує туристичний потік;
- транзитний регіон (маршрут туристів, які перебувають на шляху до чи від місця призначення);
- безпосередньо регіон туристичної дестинації.

У сучасному Оксфордському туристичному словнику термін «дестинація» розглядається як «країна, регіон, місто або інші території, що приваблюють туристів, є основними точками концентрації туристичної активності, потоків мандрівників та їх витрат; місця зосередження туристичних пам'яток, засобів розміщення, харчування, розваг та інших послуг, що мають економічний, соціальний та фізичний вплив на місцеву територію» (Medlik, 2003, с. 165).

За визначенням Всесвітньої туристичної організації (ВТО, UNWTO), «дестинація – це фізична територія, де турист перебуває не менше однієї доби. Вона включає туристичні продукти, такі як послуги та атракції, а також ресурси, які доступні для подорожей протягом доби. Ця територія має чітко визначені фізичні та адміністративні кордони, що формують її управління, репутацію і впливають на конкурентоспроможність на туристичному ринку» (UNWTO World Tourism Barometer).

Відповідно до Закону України «Про туризм», «туристична дестинація» є місцем, куди туристи направляються під час своєї подорожі (екскурсії, туру, поїздки), і яке відвідують особи, що не є постійними мешканцями цієї місцевості, не належать до місцевого населення» (Закон України «Про туризм»).

Аналіз літератури зі стратегічного управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «туристична DESTИНАЦІЯ», а також наявність розбіжностей щодо її складових елементів, функцій та значення в системі туризму.

На думку Т. І. Ткаченко, «DESTИНАЦІЯ – це об'єкт (місто, регіон, місцевість, заклад), який володіє туристично-рекреаційними ресурсами (унікальними чи специфічними), що приваблюють мандрівників, доступними завдяки наявності необхідної інфраструктури (послуги, зручності) і оформленим у вигляді готового туристичного продукту, що пропонується через сучасні методи маркетингових комунікацій (логотипи, торгові марки та інші елементи брендингу) в рамках інтегрованого управління діяльністю суб'єктів господарювання» (2006).

З огляду на аналіз різних наукових підходів до сутності туристичної DESTИНАЦІЇ, можна визначити кілька класифікацій, які дозволяють розглядати типи DESTИНАЦІЙ за різними критеріями. Найбільш повну класифікацію запропонувала Т. І. Ткаченко (2006), виділивши такі типи туристичних DESTИНАЦІЙ:

- За масштабами: регіональні, субрегіональні, національні, місцеві (область, місто, район, селище), локальні (кластер), об'єктні (туристичний об'єкт).
- За стадією життєвого циклу: DESTИНАЦІЇ, що тільки народжуються, що розвиваються, зростаючі, рецесійні, стагнаційні, відроджувальні (комунікативні), вмираючі.
- За туристичною спеціалізацією: екологічні, сільські, пізнавальні, зелені, освітні, курортні, дозвіллеві, спортивно-оздоровчі, лікувальні, воєнно-історичні та інші.
- За ресурсною базою: природні, штучні, змішані.
- За ступенем навантаження: слабо навантажені, оптимально навантажені, максимально навантажені, перенавантажені.
- За ступенем агломерації: прості (релігійна, пізнавальна тощо) і складні (комплексні).
- За категорією споживачів: молодіжні, сімейні, універсальні.

Окрім того, туристичні DESTИНАЦІЇ можна класифікувати за місцем призначення на первинні та вторинні. Характерною ознакою первинних DESTИНАЦІЙ є їхня високоякісна привабливість: туристи мають на меті відвідати

конкретну дестинацію як самоціль у визначений проміжок часу (наприклад, протягом дня чи тижня).

Згідно з територіально-географічним підходом, туристичні дестинації розглядаються дослідниками як різноманітні за розмірами територіальні одиниці – континенти, країни, регіони, місцеві території, курорти та навіть окремі атракції, що обираються туристами як пункти призначення для подорожей. Згідно з маркетинговим підходом, туристична дестинація є сукупністю туристичних ресурсів, інфраструктури та атракцій, які є організованими та поєднаними так, щоб задовольнити потреби й очікування туристів.

Часто туристичні дестинації співвідносяться з рекреаційними дестинаціями, які володіють атракціями, здатними приваблювати та задовольняти потреби широкої аудиторії відпочиваючих. Рекреаційна дестинація є важливим елементом лікувально-оздоровчого туризму, і її репутація та імідж грають ключову роль у залученні туристів, стаючи мотивацією для первинних та, що важливо, повторних візитів [4].

Прикладами рекреаційних дестинацій в Європі є чеські Карлові Вари, Тепліце, Маріанські лазні, угорські Будапешт, Балатонфюред, Балфі, Дюлі, Хайдусобосло, Харкані, Хевізі, Шарварі, латвійська Юрмала, польська Криниця-Здруй та інші. Територіальні громади цих регіонів забезпечують фінансування свого соціально-економічного розвитку завдяки податкам, місцеві жителі мають гарантовані робочі місця, активно розвиваються торгівля та сфера послуг.

Туристичні місця подорожей можна поділити на первинні та вторинні дестинації, залежно від їх привабливості та ролі в туристичному маршруті.

Первинні дестинації — це місця, що відрізняються високою привабливістю для туристів, вони є цікавими з першого погляду. Туристи спеціально обирають ці місця для відвідування на певний період, чи то на день, чи на тиждень. Ці дестинації часто мають унікальні атракції, історичну або культурну значущість, природні або архітектурні пам'ятки, що притягують увагу туристів.

Вторинні дестинації менш привабливі для туристів та зазвичай є пунктами на шляху до первинних дестинацій. Вони здебільшого заробляють на наданні транзитних послуг, таких як розміщення і харчування. Їхнє головне завдання — залучити туристів на короткий час, забезпечуючи комфортний прохід на шляху до основних цілей подорожі. Прикладом вторинної дестинації

є Івано-Франківськ, який протягом тривалого часу був лише транзитним пунктом для подорожуючих до Буковеля, але останнім часом починає розвиватися як самостійна туристична дестинація.

З метою підсумувати різні трактування поняття "туристична дестинація" вітчизняними та іноземними науковцями, можна представити таблицю з кількома визначеннями:

Визначення поняття «туристична дестинація» як об'єкта маркетингу:

№	Автор	Трактування
1	С. Купер	«Туристична дестинація – це мотив туризму»
2	С. Каспар	«Туристична дестинація – це пункт кристалізації попиту, який визначає першорядну значимість для розвитку бізнесу в туристській сфері даної місцевості, яка виступає як «колективний виробник», так і як «туристичний продукт»»
3	С. Купер, Д. Флетчер та ін.	«Туристська дестинація – сукупність послуг і засобів, що формуються для задоволення потреб туристів»
4	Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз	«Туристська дестинація визначається як туристський продукт (комплекс матеріальних і нематеріальних елементів), що має багаторівневу структуру: основний, супутній, додатковий і розширений продукт»
5	В. Фрамке	«Туристичні дестинації – це сукупність інтересів, різних видів діяльності, послуг, інфраструктури атракцій, які формують ідентичність місця. У дестинації є статичний аспект – місце, територія, і динамічний аспект – сукупність різних агентів, продуктів і послуг, що варіюються залежно від попиту туристів»
6	UNWTO	«Туристична дестинація – визначальний елемент туристичної системи та провідний чинник у системі формування й доставки турпродукту»
7	Європейська Комісія	«Туристична дестинація – територія, яка окремо ідентифікується і підтримується для туристів як місце відвідування й у межах якої туристичний продукт виробляється одним чи декількома закладами або організаціями»
8	Т.Ткаченко	«Дестинація – це об'єкт (місто, регіон, район, місцевість, місце, заклад), який має туристично-рекреаційні ресурси (унікальні або специфічні), що є привабливими для подорожуючих, доступними завдяки наявності необхідної інфраструктури (зручності, послуги), доведення до споживача у формі сформованого та підготовленого до продажу туристичного продукту сучасними засобами маркетингових комунікацій (наявність логотипа, торгової марки тощо) в системі важелів інтегрованого управління суб'єктами господарювання»

9	Д. Бухаліс	«Туристська дестинація – це амальгама (поєднання) туристських продуктів, які пропонують споживачеві інтегрований досвід (комплекс відчуттів)»
10	С. Саранайемі та М. Кіланен	«Туристська дестинація – сукупність інститутів і акторів, що знаходяться в просторі фізично або віртуально, де відбуваються маркетингові операції і заходи, що кидають виклик традиційній дихотомії «виробництво-споживання»»

Ця таблиця надає чітке розуміння різних поглядів на туристичні дестинації як об'єкти маркетингу, що відображають їх роль у розвитку туристичних продуктів та послуг, взаємодії з туристами та їх вплив на економіку місцевих громад.

Отже, туристична дестинація, без сумніву, є ключовим елементом управління в галузі туризму. Вона являє собою територію з чітко визначеними кордонами, яка здатна приваблювати туристів завдяки наявності унікальних туристсько-рекреаційних ресурсів, таких як природні, культурні або історичні пам'ятки, а також відповідним умовам для споживання туристичного продукту. Це включає доступність, зручності та інфраструктуру, які відповідають потребам та очікуванням туристів.

Розвиток туристичної дестинації, незалежно від її масштабу (від національного рівня до окремих об'єктів), неможливий без чіткої та продуманої маркетингової стратегії. Оскільки дестинація є туристичним продуктом, орієнтованим на споживача, важливо розуміти потреби цільової аудиторії та застосовувати ефективні інструменти маркетингу для їх задоволення. В умовах високої конкуренції серед туристичних дестинацій управління привабливістю кожної з них потребує постійного оновлення стратегій, інноваційних підходів і впровадження сучасних маркетингових технологій.

Туристична дестинація повинна активно працювати над своїм іміджем, розвивати бренд, використовувати новітні методи просування та задоволення запитів туристів, аби підтримувати конкурентоспроможність на глобальному ринку туристичних послуг. Тільки завдяки постійному розвитку та адаптації до змінюваних умов можна досягти сталого успіху в залученні туристів і забезпеченні економічного зростання для територіальних громад.

1.2 Критерії визначення меж «туристичної дестинації» та її складові

Критерії для визначення меж туристичної дестинації можуть варіювати в залежності від мети дослідження та конкретного контексту. Однак існують певні загальні критерії, що використовуються для цього:

Таблиця 1.2

Критерії для визначення меж туристичної дестинації

№п/п	Критерій	Межі туристичної дестинації
1.	Географічне розташування:	Межі можуть бути визначені за допомогою географічних координат (широти та довготи) або природних кордонів, таких як гори, річки чи озера
2.	Туристична інфраструктура:	Окреслення меж дестинації може спиратися на наявність і рівень розвитку туристичної інфраструктури — готелів, ресторанів, туристичних об'єктів та інших елементів, що сприяють розвитку туризму.
3.	Природні та культурні атракції:	Межі можуть охоплювати території з унікальними природними або культурними пам'ятками, такими як національні парки, історичні пам'ятки, музеї тощо.
4.	Економічні та адміністративні межі:	У деяких випадках визначення меж дестинації залежить від економічних чи адміністративних кордонів, таких як кордони областей, країн чи зон економічного розвитку.
5.	Туристичний попит:	Дестинації можуть мати межі, встановлені на основі популярності території серед туристів та основних маршрутів їх подорожей.

Ці критерії часто використовуються в комбінації для визначення меж туристичних дестинацій. Територіальний поділ, зазвичай, має на меті адміністративне або географічне розмежування території на області, регіони чи місцевості. Такий поділ може враховувати різні фактори, зокрема адміністративний статус, природні особливості, національний склад населення тощо.

Критерії територіального поділу та критерії визначення меж туристичної дестинації мають важливі відмінності. По-перше, цілі цих критеріїв різні: територіальний поділ зазвичай використовується для адміністративного, політичного або географічного розподілу територій з метою організації влади, управління ресурсами чи збору статистичних даних. Водночас, критерії визначення меж туристичної дестинації зосереджені на

виявленні територій, які мають привабливість для туристів, і на створенні відповідної туристичної інфраструктури.

По-друге, різниця полягає у факторах, на яких базуються ці критерії. Критерії територіального поділу враховують адміністративні структури, географічні особливості, етнічні чи культурні межі, економічні аспекти тощо. Натомість критерії для визначення меж туристичних дестинацій орієнтовані на те, наскільки території є привабливими для туристів, зокрема через природні краєвиди, історичні пам'ятки, можливості для розваг та інші туристичні атракції.

Третім аспектом є спрямованість цих критеріїв. Територіальний поділ, як правило, має загальний характер і не враховує специфічні потреби туристів. Критерії туристичної дестинації ж зосереджені на визначенні територій, які мають потенціал для приваблення туристів і розвитку туристичної індустрії.

Важливо зазначити, що туристична дестинація не завжди співпадає з адміністративними межами, і може охоплювати частину чи декілька адміністративних одиниць або включати природні та культурні об'єкти, що перетинають ці межі. Тому важливо враховувати специфіку туристичної дестинації як складного економічного концепту для подальшого розвитку та просування туристичних напрямків.

Розглядаючи дестинацію як ключовий елемент регіональної туристичної системи, Л. І. Юрчишина зазначає, що «туристична дестинація зазвичай сприймається як територія, яка має визначений набір обслуговуючих засобів і послуг, що забезпечують різноманітні потреби туристів» (Юрчишина, 2017, с. 77). Більшість дослідників погоджуються, що дестинація може бути не лише локальним місцем або окремим туристичним об'єктом, а й цілим регіоном чи навіть країною. Це розширене визначення дозволяє охопити території будь-якого масштабу. Якщо місце претендує на статус «туристичної дестинації», то воно повинно надавати відповідні сервіси і можливості для задоволення потреб туристів.

Компоненти туристичної дестинації можна подати в наступній системі:

1. Атракції — це туристичні ресурси, які включають природні, історико-культурні, архітектурні та інші об'єкти, що приваблюють мандрівників і спонукають їх до подорожі.
2. Зручності — підприємства, що надають послуги розміщення, харчування, організовують дозвілля, займаються роздрібною торгівлею та

інші організації сфери послуг, що створюють «затишний простір» для туристів.

3. Доступність — ефективні зовнішні транспортні комунікації та розвинена внутрішня транспортна мережа, а також наявність підприємств, які пропонують додаткові послуги, такі як прокат автомобілів, оренда місцевого транспорту для екскурсій та організацію трансферів.

4. Посередники та допоміжні служби — маркетингові компанії, рекламні агентства, банки, туристичні бюро та екскурсійні служби, які сприяють просуванню та організації туризму.

5. Організація діяльності туристів згідно з їх метою подорожі — створення та координація програм, що відповідають потребам конкретних груп туристів.

6. Наявність готового туристичного продукту — пропозиція, що відповідає запитам і вподобанням туристів.

Таким чином, туристична дестинація має чітко окреслені географічні межі, а її привабливість залежить від сприйняття конкретної групи туристів та здатності задовольнити їхні потреби. Важливими складовими є ресурси та імідж дестинації, які формують мотивацію для подорожі і є основною причиною вибору цієї території для відпочинку.

Туристична дестинація є складною та багатогранною системою, що складається з кількох ключових компонентів, які разом забезпечують її привабливість і функціональність для туристів.

До основних складових можна віднести природні ресурси, зокрема природні краєвиди, клімат, екологічні умови, природні пам'ятки, національні парки, заповідники, пляжі, гори, озера та інші елементи природи, які виступають основним фактором привабливості для туристів.

Крім того, важливою складовою є культурні та історичні ресурси, серед яких архітектурні пам'ятки, музеї, театри, історичні місця, традиції, фестивалі та культурні події. Вони створюють унікальну атмосферу, що забезпечує культурне збагачення для відвідувачів.

Не менш важливу роль відіграє туристична інфраструктура, що включає готелі, ресторани, кафе, транспортні мережі (авіасполучення, залізничне та автобусне сполучення), торгові центри та інші необхідні для комфорту туристів об'єкти.

Людські ресурси також мають велике значення, оскільки кваліфіковані працівники - гіді, менеджери, персонал готелів, ресторанів та інших сервісних

підприємств - впливають на рівень обслуговування і гостинності, що є важливим аспектом успіху дестинації.

Маркетинг та брендинг дестинації є ще однією важливою складовою. Створення і просування бренду за допомогою різних рекламних інструментів сприяє залученню туристів і формуванню позитивного іміджу.

Інфраструктура для дозвілля, включаючи розважальні заклади, спортивні комплекси, нічні клуби, курорти, спа-центри, тематичні парки, є ще однією важливою складовою, що робить перебування туристів цікавим та комфортним.

Управлінська система та координація між різними органами влади, бізнес-структурами та туристичними організаціями є необхідною для забезпечення сталого розвитку та збереження ресурсів дестинації.

Правова та політична база, що регулює туризм, дозволяє зберігати баланс між розвитком індустрії та охороною довкілля, забезпечуючи безпеку туристів.

Соціокультурні фактори, такі як гостинність місцевого населення, соціальні умови та культурні цінності, теж грають важливу роль у створенні привабливої атмосфери для туристів.

Останнім фактором є економічна ситуація, зокрема стабільність економіки, рівень доходів населення, ціни на туристичні послуги, що впливає на вибір туристами дестинацій.

Всі ці складові взаємодіють, утворюючи систему, яка визначає конкурентоспроможність туристичної дестинації на глобальному ринку туризму.

1.3 Поняття управління туристичними дестинаціями, його місце та роль у просуванні міст та регіонів

Основною характеристикою туристичної дестинації є наявність багатофункціонального простору, який включає достатню кількість компонентів для задоволення потреб туристів. Саме імідж дестинації, який формується в свідомості мандрівників, стає ключовим фактором у виборі місця для подорожі [1].

Розвиток іміджу туристичної дестинації спрямований на формування певних асоціацій у споживачів. Цей процес фактично є створенням бренду туристичної дестинації та ефективним управлінням ним. Застосування сучасних інструментів для просування дестинацій дає можливість розширювати цільову аудиторію та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Туристичний брендинг є одним із таких інструментів, який підкреслює унікальність і самобутність країни або регіону. Ідентифікація туристичної дестинації в рекламних комунікаціях є необхідною для досягнення основної мети брендингу — формування поінформованості.

Наявні проблеми в управлінні туристичними дестинаціями зумовлені необхідністю створення ефективних інструментів для забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах. Це стосується не лише використання наявних конкурентних переваг, таких як географічне розташування, туристично-рекреаційний потенціал, інфраструктура тощо, а й ефективного і своєчасного застосування сучасних методів просування дестинацій, щоб зберігати конкурентні позиції на світовому ринку туристичних послуг.

Туристична дестинація повинна не лише пропонувати високоякісні туристичні продукти, але й мати здатність організовувати масштабні (міжнародні) туристичні заходи, гарантувати безпеку та комфорт для відвідувачів, а також популяризувати традиції, звичаї та культурний колорит своєї країни з повагою до них. Для досягнення цих цілей необхідна ефективна модель науково-економічного та управлінського розвитку туристичних дестинацій, запропонована Белоусовою Н.В., яка наочно зображена на рис. 1.2 [16].



Рис. 1.2 - Модель науково-економічного та управлінського розвитку туристичних дестинацій Белоусової Н.В [16]

У цьому контексті особливу увагу заслуговує дослідження туристичного брендингу як важливого інструменту управління дестинаціями. Сучасні методи управління брендом туристичних дестинацій мають численні переваги, зокрема є менш затратними порівняно з іншими стратегічними заходами, а також дозволяють досягти бажаних результатів у значно коротший термін. Формування туристичного бренду є важливим кроком для підвищення привабливості країни чи регіону, що, в свою чергу, позитивно впливає на розвиток внутрішнього туризму та зміцнення місцевої туристичної економіки.

Основою системи управління конкурентоспроможністю туристичної дестинації є високоякісний туристичний продукт, який виступає головною метою функціонування цієї системи. Усі управлінські рішення повинні оцінюватися через призму їхнього впливу на цей аспект [5, с. 158].

Формування управління конкурентоспроможністю туристичної дестинації базується на моделі інтеграції взаємопов'язаних функціональних

блоків управлінської діяльності, таких як освіта, наукові дослідження та розробки, економіко-правове забезпечення і маркетинг, в єдиний, автономний господарський процес, що створює конкурентні переваги дестинації завдяки прийнятим управлінським рішенням.

Ключовим елементом системи є механізм формування конкурентних переваг дестинації. Механізм цієї системи управління спрямований на максимальне підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту та задоволення потреб місцевого населення шляхом оптимізації структури розподілу туристичних ресурсів у межах дестинації [10].

У наукових дослідженнях найбільше розповсюджена кластерна концепція конкурентоспроможності території, яка ґрунтується на припущенні, що конкурентоспроможність території безпосередньо залежить від наявності кластеру взаємопов'язаних галузей. Ця концепція спирається на систему детермінант міжнародної конкурентоспроможності М. Портера, які разом утворюють так званий кластер взаємопов'язаних галузей. М. Портер визначає кластер як географічно обмежену групу компаній та інститутів, що взаємодіють у межах певної галузі, об'єднаних спільними рисами та взаємодоповнюваними функціями. Кластерна організація економіки дає можливість створювати інтегровані конкурентні переваги за допомогою таких факторів:

1. Формування загальної та спеціалізованої виробничої інфраструктури, що враховує оптимальне просторове розміщення продуктивних сил та факторів виробництва.
2. Створення умов для економічного зростання та зменшення витрат через виробничу концентрацію економіки.
3. Підтримка розвитку як спеціалізованих галузей, так і інфраструктурних секторів.
4. Стимулювання конкуренції та інноваційної діяльності підприємницьких структур всередині кластеру, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи та зростанню продуктивності праці.
5. Забезпечення сприятливих умов для залучення інвестицій та кваліфікованих трудових ресурсів.

Ідея кластеризації є основою для розробки новітніх стратегій розвитку туристичної галузі. Туристичний кластер можна визначити як зібрання взаємопов'язаних ресурсів, факторів і підприємств, які знаходяться в межах конкретної території і необхідні для розвитку певних видів туризму, що

сприяють задоволенню потреб туристів, залежно від їхніх мотивацій для подорожей [11].

Як видно з цього визначення, поняття «кластер» тісно пов'язане з концепцією туристичної дестинації, оскільки дестинація може включати кілька кластерів. Для детальнішого вивчення території важливо застосовувати метод декомпозиції, тобто розглядати окремі складові частини туристичної дестинації, зокрема, туристичні кластери. Це необхідно, оскільки в межах однієї дестинації можуть розвиватися різні види туризму, що часто потребують різних інфраструктурних ресурсів, які можуть не поєднуватися між собою.

Наприклад, можуть виникати конфлікти між такими напрямками туризму, як культурно-пізнавальний, бізнес-туризм, паломницький, медичний та інші. У таких випадках різні категорії туристів можуть мати протилежні вимоги до використання інфраструктури і ресурсів території. Це можна спостерігати на численних популярних туристичних локаціях (дестинаціях).

Територія може і повинна мати кілька туристичних кластерів, які залежать від різних видів і напрямів розвитку туризму. Формування таких кластерів визначається показниками близькості, що сприяють їх утворенню залежно від специфіки туризму на даній території.

Одним із головних завдань є підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації. Для цього важливо розглядати конкурентоспроможність дестинації через призму моделі життєвого циклу, враховуючи конкурентний профіль на кожному з її етапів. У рамках управління конкурентними перевагами в контексті промислової політики на мезорівні, А.Р. Сафіулін пропонує три етапи (фази) управління конкурентними перевагами:

- формування конфігурації конкурентного профілю;
- аналіз конкурентних позицій;
- розробка та підготовка до реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг [12].

При підвищенні конкурентоспроможності туристичної дестинації важливо розглянути кілька ключових етапів. Спочатку необхідно побудувати бажаний конкурентний профіль дестинації, враховуючи її життєвий цикл. Далі варто оцінити витрати, які потрібні для досягнення як бажаного, так і реально досяжного конкурентного профілю. Останнім етапом є розробка проєкту, спрямованого на формування цього реально досяжного профілю.

Окрім цього, в контексті конкуренції між DESTИНАЦІЯМИ слід звернути увагу на вплив місцевого населення, яке може значною мірою визначати розвиток туризму. Місцеві громади відіграють важливу роль у створенні інфраструктури, формуванні культурного середовища та підтримці туристичної привабливості DESTИНАЦІЇ.

До основних факторів конкурентоспроможності туристичної DESTИНАЦІЇ належать такі [12]:

1. Природні та культурні ресурси місцевості, де знаходиться DESTИНАЦІЯ. Ці ресурси є основою першочергового інтересу туристів до певного напрямку завдяки їх унікальності.

2. Спеціально розроблені ресурси для туризму, серед яких:

- об'єкти туристичної інфраструктури: готелі, ресторани, транспортні послуги, туроператори, агентства, оренда авто;
- спеціалізовані спортивні та розважальні заходи;
- заклади для дозвілля та розваг, які не є суто туристичними, але також можуть приваблювати туристів;
- торгові заклади.

3. Додаткові фактори і ресурси, що сприяють стабільній конкурентоспроможності DESTИНАЦІЇ:

– об'єкти загальної інфраструктури: дороги, аеропорти, транспортні мережі, водопостачання, телекомунікації, енергетичні мережі, фінансова система;

– стандарти якості обслуговування, що здатні як підвищити, так і знизити конкурентні переваги; важливим є узгодження ціни послуг із сприйнятою якістю у туристів;

– доступність DESTИНАЦІЇ, включаючи процедури отримання віз та пропускну здатність аеропортів;

– гостинність місцевих жителів, що є важливим соціальним аспектом для конкурентоспроможності;

– зовнішні зв'язки, включаючи торгові відносини, культурні зв'язки, потоки міграцій.

4. Менеджмент DESTИНАЦІЇ: ці фактори роблять ресурси привабливішими і покращують ефективність використання інших чинників. Вони дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішніх умов. До цього блоку входять:

- управління маркетингом: розробка нових туристичних продуктів, цінова політика, канали розподілу, дослідження, сегментація ринку, створення іміджу;
- планування та розвиток дестинації: встановлення стратегій, норм і принципів, які сприяють розвитку місцевих підприємств;
- організація управління: координація між державним і приватним секторами, надання інформації про туризм в дестинації, стратегічний контроль;
- розвиток людських ресурсів: навчання та підвищення кваліфікації туристичних кадрів для адаптації до змін у середовищі;
- екологічний менеджмент: ефективне використання природних ресурсів і формування екологічної свідомості серед місцевих жителів.

5. Ситуаційні умови можуть визначати межі конкурентоспроможності або збільшувати потенціал дестинації, серед яких:

- географічне розташування відносно основних туристичних ринків;
- конкурентоспроможність локального середовища, ресурси та стратегії місцевих підприємств;
- стан макросередовища дестинації;
- безпека: політична ситуація, рівень злочинності, тероризм, епідемії;
- ціна загального «туристичного досвіду».

6. Попит на туристичні послуги дестинації та характеристики цільових груп туристів [9].

Модель конкурентного ромбу (Diamond Model) часто згадується в українських наукових працях, що досліджують управління конкурентоспроможністю туристичних дестинацій. Вона є важливим компонентом теорії структурної конкурентоспроможності націй, об'єднуючи й організовуючи основні фактори, які дозволяють країнам або великим регіонам бути успішними в окремих галузях економіки. Чинники в цій моделі згруповані в чотири основні взаємопов'язані категорії, утворюючи систему, що здатна до самопідсилення, де зміни в кожній з груп залежать від факторів в інших [13].

1. Стратегія, структура та конкуренція компаній. Наявність сильних галузей сприяє загальному підвищенню конкурентоспроможності в даному секторі.

2. Умови попиту, зокрема його обсяг та характер, можуть здійснювати тиск на бізнес, що сприяє інноваційності товарів і послуг.

3. Суміжні підтримуючі галузі. Це наявність або відсутність постачальників з інших секторів ринку, які співпрацюють із компаніями у туристичній сфері. Перевага виникає, коли постачальники надають свої послуги ефективно та економно.

4. Факторні умови. Ключові фактори виробництва формуються, а не наслідуються. До таких факторів відносять трудові ресурси, капітал та інфраструктуру. Вчені стверджують, що саме ці елементи створюють стійкі конкурентні переваги, оскільки їх важко скопіювати [13].

Конкурентоспроможність туристичної дестинації вітчизняні вчені безпосередньо пов'язують з кількісними та якісними характеристиками ресурсної бази, здатністю місцевих підприємств надавати необхідні товари та послуги, які відповідають вимогам туристів, а також з рівнем транспортної доступності. Західні дослідники розширюють це визначення, пов'язуючи конкурентоспроможність не тільки з якістю та різноманіттям туристичних продуктів, але й з відмінностями в цінах, коливаннями обмінного курсу, рівнем продуктивності праці та узгодженістю дій учасників місцевого ринку, що в комплексі визначає привабливість або відсутність такої у дестинації [18].

Серед численних факторів, які суттєво впливають на здатність дестинації залучати туристів, виділяються її зовнішній вигляд, культура, події, розваги, а також «надбудова» — це всі громадські та приватні організації, які займаються регулюванням, розвитком та координацією туристичної діяльності.

Другу групу чинників складають ресурси та інфраструктура, без яких розвиток туризму неможливий, а третю — система менеджменту, яка існує на дестинації. Вона включає маркетинг, ініціативи, організаційну структуру, інформаційні системи, людські ресурси та рівень обслуговування, що забезпечують ефективне використання ресурсів другої групи. Четверта група факторів тісно пов'язана з третьою, оскільки вона охоплює політику планування та розвитку дестинації, що визначає середовище її функціонування.

Остання група факторів включає як обмеження, так і підсилювачі, здатні впливати на конкурентний потенціал туристичних дестинацій, серед яких безпека, інформаційне забезпечення, імідж, бренд, а також співвідношення ціни та якості.

Додатково важливими факторами, що впливають на систему, є конкурентне середовище всередині дестинації та на макrorівні. Внутрішня

конкуренція визначається факторами, які формують змагання між учасниками місцевого туристичного ринку, зокрема засобами масової інформації, фінансовими установами та іншими суб'єктами ринку. Зовнішнє конкурентне середовище на макрорівні включає фактори, такі як стан навколишнього середовища, демографічні тенденції, економічна ситуація в країні та світі, а також впровадження нових технологій [18].

Таким чином, ринкова економіка вимагає дослідження управління в будь-якій сфері діяльності, незалежно від форми власності та масштабів бізнесу. Туристичну дестинацію можна вважати конкурентоспроможною, якщо вона здатна пропонувати туристичні продукти, що користуються попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також забезпечує економічне зростання та покращення добробуту місцевого населення. Конкурентоспроможність туристичного продукту є основною умовою, яка відрізняє поняття «туристичний регіон» від «туристичної дестинації». Для оцінки рівня управління конкурентоспроможності туристичної дестинації застосовуються наукові моделі, що враховують численні фактори, які впливають на залучення туристів до цього регіону.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

2.1 Управління туристичними дестинаціями та їх маркетингове просування

Основною складовою управління туристичною дестинацією є маркетинг, оскільки ця дестинація як туристичний продукт спрямована на споживачів (туристів). Практика туристичної індустрії свідчить, що наявність привабливих туристично-рекреаційних ресурсів, а також ефективна стратегія їх позиціонування і просування є ключовим елементом у створенні та розвитку туристичної дестинації. Важливо, що в уявленні реальних і потенційних туристів така дестинація сприймається не тільки як конкретна територія, але й має ментальну складову. Асоціації з цією територією і її ресурсами мотивують туристів вирушати в подорож саме до цієї дестинації.

Крім того, просування туристичної дестинації неможливе без забезпечення її доступності для споживачів як у фізичному аспекті (через наявність транспортних шляхів), так і в інформаційному. Важливість актуальних та точних даних про дестинацію, повноти і достовірності їх подання, а також швидкості оновлення і ефективності поширення інформації відіграє вирішальну роль у формуванні рішення туристів щодо відвідування цієї дестинації.

Маркетингова стратегія просування туристичної дестинації включає кілька важливих етапів:

1. Ознайомлення потенційних споживачів з туристичною дестинацією, підкреслення її унікальності та переваг у порівнянні з іншими схожими дестинаціями, а також висвітлення різноманітних туристичних продуктів і їх переваг.
2. Створення бажання відвідати дестинацію та прийняття рішення щодо подорожі.
3. Просування конкретних туристичних послуг під час перебування на дестинації, максимальне задоволення потреб туристів і стимулювання бажання повернутися.

4. Оцінка досвіду подорожі після відвідування дестинації, нагадування про отримані позитивні враження.

5. Забезпечення зворотного зв'язку для своєчасного виправлення недоліків та мінімізації негативних емоцій, які можуть виникнути після візиту.

6. Інформування про нові послуги та продукти, які можуть бути цікаві споживачам.

На сьогоднішній день існує велика кількість маркетингових інструментів, що використовуються для просування туристичних дестинацій. Серед них найбільшу популярність здобули прес-релізи, прес-кіти, тематичні статті, буклети та брошури про дестинації, згадування дестинацій у фільмах та телевізійних програмах, блоги, інтернет-маркетинг, веб-сайти дестинацій, а також участь у виставках, форумах і конференціях.

Одним із традиційних комунікаційних інструментів є буклети та брошури, які надають інформацію про туристичні дестинації. Їх головна перевага полягає в тому, що потенційний турист може ознайомитись з інформацією в будь-який зручний для нього час. Ці матеріали широко розповсюджуються в різних місцях (офіси туроператорів, авіакомпаній, туристичні інформаційні центри, зали очікувань аеропортів, холи готелів), надаючи туристам не лише загальні відомості про місце відпочинку, але й спонукаючи до подорожі. Окрім цього, будучи друкованими, буклети стають корисним джерелом інформації для туристів, що вже прибули до дестинації і мають намір самостійно організувати екскурсії, ознайомитися з місцевими традиціями, звичаями, а також національною кухнею та гастрономічними особливостями регіону.

У умовах жорсткої конкуренції традиційні методи просування та реалізації туристичних продуктів, зокрема туристичних дестинацій, стають все менш ефективними, що стимулює пошук нових підходів. Сучасний розвиток інформаційних технологій відкриває можливості для популяризації будь-яких товарів і послуг, забезпечуючи впізнаваність туристичних брендів, маршрутів і дестинацій та залучаючи все більше туристів.

Одним з потужних інструментів просування туристичних дестинацій є їх згадування в фільмах і телевізійних програмах. Такі маркетингові комунікації, інтегровані в «немаркетингові» форми контенту, стають все більш актуальними та ефективними. Туристичні дестинації, які стали частиною художніх фільмів чи телепрограм, здатні сформувати свій власний імідж та заробити довіру у споживачів. Наприклад, вже існує досвід значного

збільшення туристичних потоків до країн і регіонів, які стали локаціями для зйомок відомих фільмів, як це було з Новою Зеландією.

Один із важливих інструментів формування іміджу туристичних DESTINAЦІЙ – це соціальні мережі, які, на відміну від телевізійних каналів та офіційних вебсайтів, пропонують неупереджену інформацію, що викликає все більшу довіру у користувачів. Серед основних форм взаємодії є блоги та форуми. Блог, як особливий вид «щоденника», містить записи автора, які розміщуються в хронологічному порядку. Теми таких записів можуть бути різними, зокрема й пов'язаними з туризмом. Туристичне блогерство набуло популярності серед мандрівників, а інші користувачі можуть коментувати ці записи, доповнюючи та уточнюючи інформацію.

Форуми, як форма спілкування, є еволюцією ідеї телеконференцій. Зазвичай, тема для обговорення встановлюється в першому повідомленні, а управління здійснюється адміністраторами та модераторами. Відвідувачі форуму можуть залишати відповіді на вже опубліковані дописи.

Соціальні мережі є ефективним інструментом просування туристичних DESTINAЦІЙ. Найпоширенішими серед них є Instagram, Facebook, Twitter, Last.fm, LinkedIn, MySpace, MyAnimeList (Бабич & Приймак, 2020). У цих платформах користувачі обмінюються враженнями, діляться фотографіями, відгуками, ведуть блоги та іншим чином взаємодіють. Основною цільовою аудиторією таких сторінок є туристи та мандрівники, які вже відвідали різні місця чи планують подорожі в майбутньому.

Через соціальні мережі можна налагоджувати бізнес-контакти, створювати інструменти для побудови взаємовигідних довгострокових відносин, а також забезпечувати зворотний зв'язок і діалог з цільовою аудиторією.

Участь у подієвих заходах, таких як конференції, виставки та форуми, є важливою складовою маркетингу туристичних DESTINAЦІЙ. Учасниками цих подій можуть бути як місцеві жителі, так і туристи. Більш того, саме подієві заходи часто стають стимулом для відвідування певної DESTINAЦІЇ. Для цього державні органи та туристичні підприємства активно застосовують івент-маркетинг, аби підкреслити унікальність і неповторність цих місць. Це сприяє не лише збільшенню доходів місцевих громад, а й розвитку малого бізнесу, торгівлі, громадського харчування, транспорту, готельного сектору, а також підвищенню рівня зайнятості та доходів населення.

Туристи, відвідуючи подібні заходи, часто роблять фотографії і публікують їх у соціальних мережах, тим самим сприяючи просуванню туристичної дестинації. Інтеграція маркетингових комунікацій допомагає формувати позитивний імідж дестинації, забезпечує її ефективне позиціонування в свідомості потенційних туристів і значно впливає на прийняття рішення про подорож.

Просування туристичних дестинацій включає стимулювання збуту туристичних продуктів, що стає особливо важливим, коли туристи вибирають між кількома конкуруючими пропозиціями. Інструменти стимулювання збуту в туристичних дестинаціях включають:

1. Цінове стимулювання, що передбачає продаж товару за зниженими цінами. Це може включати зміни вартості туристичного продукту в залежності від сезону або пори року, встановлення спеціальних цін при покупці кількох турпродуктів чи додаткових послуг. Також популярною є форма «комплексного туристичного квитка», що дає знижки на транспорт, відвідування музеїв, виставок, ярмарків, культурно-розважальних заходів та закладів громадського харчування.
2. Програми лояльності для постійних клієнтів, які надають знижки на відвідування різних атракцій при наступному візиті.
3. Активні пропозиції, що вимагають участі та активності споживача. Сюди належать конкурси, які стимулюють споживачів до спостережливості та кмітливості, звертаючись до різних людських рис, таких як пам'ять, уява, почуття гумору, здатність до дедукції. До цієї групи також відносяться лотереї, подарунки для покупців тощо.

Європейський Союз є однією з найпопулярніших туристичних дестинацій у світі, привертаючи мільйони туристів щорічно. Однак нестабільність глобального розвитку, зокрема внаслідок глобальних проблем сучасності (пандемія COVID-19, екологічні кризи, конфлікти та війни), технологічних змін і цифрової трансформації, спричиняє невизначеність у соціально-економічному розвитку та у сфері світового туризму загалом. Таким чином, аналіз факторів і стратегій залучення туристів є важливим для розуміння актуальних тенденцій у розвитку туризму в країнах ЄС та для розробки ефективних стратегій, які сприятимуть збереженню конкурентоспроможності регіону в майбутньому.

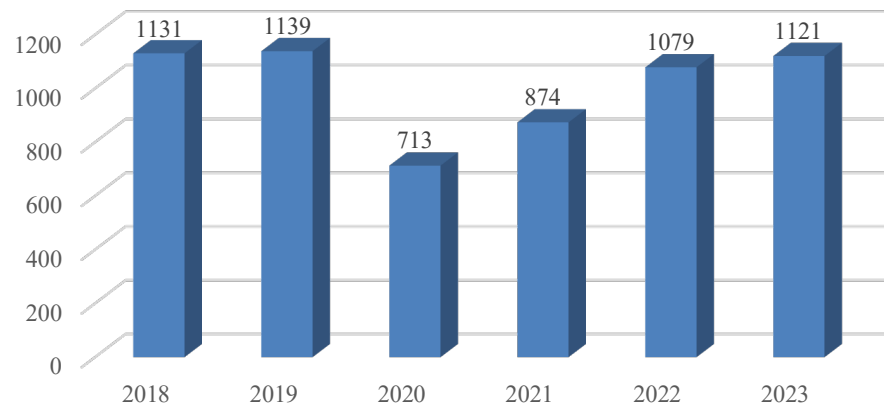


Рис. 2.1. Кількість міжнародних прибуттів у країнах ЄС у 2018-2023 роках (млн осіб)

Аналіз змін у популярності туристичних DESTИНАЦІЙ серед країн Європи, більшість яких є частиною Європейського Союзу, показує незначні коливання в період з 2018 по 2023 роки (табл. 2.1). Франція та Іспанія залишаються беззаперечними лідерами туристичної індустрії впродовж останніх років. Франція стабільно утримує першу позицію, підтверджуючи свій статус найбільш популярної туристичної DESTИНАЦІЇ у світі. Іспанія, у свою чергу, посідає друге місце, зберігаючи високу привабливість для міжнародних туристів завдяки своїм пляжам, культурній спадщині та сприятливому клімату.

Цікаво, що з 2019 року Туреччина посідає третє місце, витіснивши Італію з цієї позиції, і залишається на ньому до 2023 року. Це можна пояснити конкурентними цінами, розвитком туристичної інфраструктури та зростанням популярності Туреччини серед туристів, зокрема з Європи, що стало можливим під впливом соціально-політичних факторів. Італія, в свою чергу, перемістилася на четверту позицію, зберігаючи свою привабливість для туристів, але не демонструючи такого ж швидкого зростання, як Туреччина. Це також пов'язано з більш жорсткими обмеженнями в Італії під час пандемії COVID-19, а також зростанням популярності Туреччини в медичному туризмі.

Таблиця 2.1

Топ-10 найбільш відвідуваних країн Європи у 2018-2023 роках

№	Назва країни					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1.	Франція	Франція	Франція	Франція	Франція	Франція
2.	Іспанія	Іспанія	Іспанія	Іспанія	Іспанія	Іспанія
3.	Італія	Туреччина	Туреччина	Туреччина	Туреччина	Туреччина

4.	Туреччина	Італія	Італія	Італія	Італія	Італія
5.	Німеччина	Греція	Греція	Греція	Велика Британія	Велика Британія
6.	Велика Британія	Австрія	Австрія	Австрія	Німеччина	Німеччина
7.	Австрія	Німеччина	Німеччина	Німеччина	Греція	Греція
8.	Греція	Хорватія	Хорватія	Хорватія	Австрія	Австрія
9.	Росія	Польща	Польща	Польща	Португалія	Португалія
10.	Португалія	Португалія	Португалія	Португалія	Нідерланди	Нідерланди

Цікаво, що з 2019 року Туреччина займає третє місце, витіснивши Італію з цієї позиції, і залишається на ньому до 2023 року. Це можна пояснити конкурентними цінами, покращенням туристичної інфраструктури та зростанням привабливості для туристів, особливо з Європи, у тому числі під впливом соціально-політичних факторів. Італія, тим часом, перемістилася на четверте місце, зберігаючи свою привабливість для туристів, але не демонструючи такого ж швидкого зростання, як Туреччина. Це частково пов'язано з більш жорсткими обмеженнями в Італії під час пандемії COVID-19, а також із зростанням популярності Туреччини в медичному туризмі.

Греція демонструє стабільні позиції в середині рейтингу з 2019 по 2023 рік, утримуючи п'яте місце в період з 2019 по 2021 роки. Це підтверджує постійну привабливість її туристичних ресурсів, таких як острови, історичні пам'ятки та пляжний туризм. Зростанню попиту на туристичні послуги в Греції сприяла зміна ринкової структури туристичної галузі з 2020 року, зокрема демонополізація, що призвела до підвищення привабливості цінового чинника. Незважаючи на невеликі коливання в рейтингу, Греція залишається однією з найбільш популярних туристичних destinations у ЄС.

Німеччина з 2019 року займає шосте-сьоме місце, а з 2022 року піднялася на п'яту позицію. Це свідчить про важливість Німеччини як туристичного центру, зокрема для бізнес-туризму, міського туризму, медичного та оздоровчого туризму, а також для відвідування культурних і спортивних подій. Австрія показує подібну динаміку, зберігаючи місце в топ-10 завдяки своїм гірськолижним курортам і природним пам'яткам.

Польща з'являється в рейтингу з 2019 року, утримуючи позиції в кінці топ-10 до 2021 року, після чого її поступово змістили Португалія та Нідерланди. Це може свідчити про те, що туристи все більше звертають увагу

на нові напрямки, хоча інтерес до Польщі залишається високим завдяки її багатій культурній спадщині та зручній доступності. Серед негативних факторів, що впливають на розвиток туризму в Польщі, варто відзначити військове вторгнення Росії в Україну.

Португалія почала займати місце в топ-10 з 2019 року і до 2023 року стабільно тримала 9-10 позицію, що підкреслює її зростаючу популярність завдяки привабливим узбережжям та культурним пам'яткам. Нідерланди також приєдналися до списку лідерів з 2022 року, що, ймовірно, пов'язано з популярністю Амстердама як туристичної столиці та розвитком культурного і екологічного туризму.

Особливо варто зазначити зникнення Росії з топ-10, де вона була присутня у 2018 році, але повністю вибула з рейтингу після 2019 року. Це, зокрема, є результатом політичної нестабільності, війни з Україною, введених санкцій та обмежень на поїздки.

Загалом, туристичний ринок ЄС демонструє як сталі тенденції, так і нові шляхи розвитку, підкреслюючи широкий спектр DESTINATION та динамічні зміни в міжнародних туристичних потоках, що свідчить про сталий розвиток міжнародного туризму та його конкурентоспроможність.

Отже, можна виокремити кілька ключових факторів, які роблять Європейський Союз привабливим для туристів:

1. Культурна та історична спадщина. Країни ЄС славляться своєю багатою культурною і історичною спадщиною. Безліч об'єктів, включених до списку ЮНЕСКО, музеї, архітектурні пам'ятки та різноманітні культурні події приваблюють туристів з усього світу.

2. Різноманітність природних ландшафтів. ЄС пропонує величезне розмаїття природних зон, від сонячних пляжів Середземного моря до величних Альп і зелених лісів Скандинавії.

3. Інфраструктура. Європейські країни мають добре розвинену транспортну систему, включаючи авіаційне, залізничне та автомобільне сполучення, що значно підвищує зручність подорожей. Високий рівень готельного і ресторанного обслуговування також забезпечує комфорт туристам.

4. Економічна доступність. У ряді країн ЄС ціни на туристичні послуги є відносно низькими, що приваблює бюджетних мандрівників. Крім того, більшість країн пропонують різноманітні туристичні продукти, ціна яких

варіюється в залежності від фінансових можливостей споживача та його вимог до якості і специфікацій.

5. Бренд Європи. Країни ЄС асоціюються з безпекою, стабільністю та високим рівнем послуг, що створює позитивний імідж і довіру у туристів.

Стратегії залучення відвідувачів у країнах ЄС, які сприяють підвищенню привабливості, конкурентоспроможності та стійкості туристичної галузі в сучасних умовах, включають:

1. Маркетинг і брендинг DESTINAЦІЙ. Європейські країни активно беруть участь у міжнародних туристичних виставках та форумах, просуваючи свої регіони через різноманітні маркетингові кампанії. Туризм підтримується на рівні національних урядів та ЄС через програми на кшталт Euroropa та Visit Europe, що спрямовані на популяризацію культурного туризму. Важливим аспектом є реалізація Зеленої стратегії ЄС, яка робить країни привабливими для екологічного туризму, що відповідає сучасним тенденціям і змінам у суспільних цінностях.

2. Спрощення візових процедур. В ЄС запроваджено програми спрощеного в'їзду для туристів, а також відсутність візових обмежень для громадян країн ЄС завдяки Шенгенській угоді, що спрощує доступ до більшості європейських країн.

3. Диверсифікація туристичних продуктів. Країни ЄС активно розвивають різноманітні форми туризму, такі як культурний, екологічний, гастрономічний, подієвий, діловий, медичний та оздоровчий туризм, що дозволяє залучати різні категорії туристів і відповідати на змінні попити.

4. Цифровізація та інновації. Пандемія COVID-19 стимулювала пришвидшення цифрових трансформацій у туристичній сфері. Використання мобільних додатків для бронювання, віртуальних турів та онлайн-просування дає змогу ефективно залучати туристів і підтримувати гнучкість у наданні послуг.

5. Співпраця та спільні програми. ЄС активно підтримує міждержавні туристичні проекти, такі як панєвропейські маршрути, наприклад, «Шовковий шлях» або «Романтична дорога», що сприяє розвитку міжкордонних туристичних напрямків і підвищенню доступності різних регіонів для мандрівників.

Незважаючи на те, що Європейський Союз продовжує залишатися лідером у світовому туризмі, він стикається з посиленою конкуренцією з боку інших регіонів. Питання перенаселення туристичних об'єктів, економічні

виклики, вплив пандемії COVID-19, а також екологічні проблеми, зокрема зміни клімату, суттєво впливають на стратегії розвитку туристичної галузі ЄС.

Отже, успіх туризму в ЄС та його конкурентоспроможність на міжнародній арені залежать від комбінації ефективного маркетингу, збереження культурної та природної спадщини, впровадження інновацій, а також реалізації стратегії сталого розвитку.

2.2 Створення ДМО як ефективний механізм управління туристичними дестинаціями

За визначенням UN Tourism, ДМО (Destination Management Organization) — це організація, яка займається управлінням туристичними напрямками, об'єднуючи органи влади, бізнес, зацікавлені сторони та професіоналів для спільного розвитку та просування конкретної локації як туристичного напрямку. ДМО сприяє формуванню партнерства для досягнення спільних цілей і розвитку туристичної інфраструктури [3].

Створення організації з управління дестинацією (ДМО) є стратегічно важливим кроком для підвищення популярності та привабливості туристичних локацій. Ось кілька підходів, які дозволяють таким організаціям ефективно просувати туристичні дестинації:

- Стратегічне планування. ДМО формулює цілі та стратегії для розвитку туристичного напрямку, що включає створення бренду, визначення цільових ринків, удосконалення інфраструктури і послуг, а також забезпечення високої якості пропонованих продуктів.

- Маркетингові кампанії. Організація здійснює рекламні кампанії для залучення туристів, використовуючи різноманітні канали — від інтернет-реклами та соціальних мереж до традиційних медіа, таких як телебачення та друковані видання.

- Цифровий маркетинг. ДМО активно застосовує сучасні цифрові інструменти для просування дестинації. Веб-сайти, мобільні додатки, віртуальні тури, контент-маркетинг та інтерактивні карти дозволяють ефективно комунікувати з потенційними туристами.

- Участь у виставках та заходах. Організації беруть участь у міжнародних туристичних виставках, форумах і конференціях, де

презентують свої напрямки, що дозволяє збільшити інтерес до дестинацій серед туристів і представників індустрії.

- Співпраця з медіа та туристичними операторами. Важливою частиною стратегії є партнерство з медіа, лідерами думок, туроператорами та туристичними агентствами для підвищення обізнаності про дестинацію та залучення туристів.

- Аналіз даних. Збір і аналіз даних допомагають вивчати потреби та вподобання туристів, дозволяючи коригувати маркетингові стратегії для їх оптимізації та підвищення ефективності.

- Сталий розвиток та оновлення. DMO постійно коригує свої стратегії відповідно до змін у тенденціях ринку, враховуючи конкуренцію, зміни в уподобаннях туристів і нові виклики в індустрії туризму.

Отже, організації з управління дестинацією виконують ключову роль у розбудові та просуванні туристичних напрямків, застосовуючи інноваційні підходи для залучення туристів і забезпечення сталого розвитку регіону.

Таблиця 2.2

Основні інструменти DMO під час формування нового туристичного продукту [25]

Інструмент	Сутність
Використання результатів наукових досліджень	Щорічно UNWTO проводить опитування серед підприємств, місцевих жителів та туристів (як іноземних, так і місцевих), щоб оцінити їхній досвід і очікування щодо певної дестинації. На основі отриманих звітів можна здійснювати бенчмаркінг, що дозволяє коригувати стратегії та підтримувати розвиток територій.
Моніторинг дестинацій	Емпіричні дослідження, засновані на думках експертів, можуть слугувати основою для вдосконалення та впровадження різноманітних систем, що працюватимуть разом для створення єдиного механізму і стратегії розвитку дестинацій.
Система вимірювання якості дестинацій	Зазвичай проводиться незалежне дослідження, яке включає низку якісних показників, спрямованих на виявлення «вузьких місць» і сильних сторін території. Ці дані допомагають зрозуміти, які переваги можна використовувати для подальшого залучення туристів.
Плани громадського користування	Інформація з досліджень, що фіксується у звітах, використовуватиметься для розробки плану громадського використання дестинацій. Такий план визначає, як правильно керувати туристичними потоками, враховуючи трафік, оплату за вхід та інші важливі аспекти.

Відомий експерт туристичного ринку, Голова ГО "НТО" І. Ліптуга, визначив основні напрямки діяльності DMO (Destination Management Organization), які можуть значно покращити розвиток туристичних дестинацій:

Таблиця 2.3

Основні напрямки діяльності DMO за І. Ліптугою

Напрями діяльності DMO	Додаткові можливості, які вони створюватимуть для регіонів
Стратегічне планування та розробка політики дестинації	Сприяння розвитку чіткої стратегії та політики для залучення туристів
Консолідація бізнесу, влади та всіх зацікавлених сторін	Створення єдиної платформи для співпраці та взаємодії різних учасників ринку
Лобізм і захист інтересів туристичного сектору	Збільшення підтримки та захисту інтересів туристичної галузі на різних рівнях
Планування розвитку інфраструктури дестинацій	Покращення інфраструктури для забезпечення комфортних умов для туристів
Залучення інвестицій	Сприяння залученню зовнішніх і внутрішніх інвестицій в туристичний сектор
Маркетинг та брендинг дестинацій	Просування дестинацій через ефективні маркетингові стратегії та брендинг
Участь у міжнародних організаціях	Зміцнення міжнародних зв'язків і співпраці для розвитку туризму
Діджиталізація та інновації	Впровадження новітніх технологій для розвитку туристичних послуг
Дослідження, моніторинг, аналітика, статистика	Оцінка та моніторинг туристичних потоків для вдосконалення стратегії розвитку
Створення туристичних інформаційних центрів	Надання актуальної інформації для туристів та розвитку сервісу
Розробка та продаж туристичних продуктів	Створення нових туристичних продуктів для різних сегментів ринку
Розвиток MICE індустрії	Підвищення ролі конференцій, виставок та подібних подій для розвитку регіону
Управління якістю дестинації. Стандартизація	Встановлення високих стандартів якості обслуговування та послуг
Розвиток людських ресурсів (освіта та профпідготовка)	Забезпечення високої кваліфікації кадрів для туристичної галузі
Виховання культури гостинності і толерантності	Формування позитивного іміджу та культури взаємоповаги серед місцевих жителів та туристів

Додаткові вигоди для регіонів:

1. Збільшення туристичного потоку
2. Популяризація та покращення іміджу регіону
3. Залучення всіх учасників ринку до маркетингових активностей
4. Створення нових робочих місць і можливостей для місцевих жителів

Ці напрямки сприяють комплексному розвитку туристичної індустрії та допомагають регіонам успішно інтегруватися у світовий туристичний ринок.

Активне зростання світової туристичної індустрії та щорічне збільшення кількості міжнародних туристів створюють все більшу конкуренцію серед туристичних напрямків і країн. Для успішного маркетингового просування та надання високоякісних послуг туристам дедалі більше країн і регіонів формують організації, які займаються управлінням туристичними DESTINATION (DMO), що функціонують на трьох рівнях: національному, регіональному та місцевому. Така система управління туризмом продемонструвала свою ефективність ще з кінця ХХ століття, коли в країнах Європейського Союзу (зокрема, в Німеччині, Франції, Австрії) була впроваджена трирівнева модель управління. На національному рівні в цих країнах були створені Національні туристичні організації.

У 2000-х роках реформування системи управління туризмом стало однією з умов вступу постсоціалістичних країн – Польщі, Чехії, Словаччини, Угорщини, Румунії, Литви, Латвії та Естонії – до ЄС. В результаті цих реформ було реалізовано європейську модель управління через створення організацій для управління туристичними DESTINATION. Так, у Польщі, за прикладом багатьох країн Європейського Союзу, була запроваджена триступенева система просування туризму, що базується на діяльності Польської туристичної організації (ПОТ) на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Регіональні та місцеві туристичні організації (РОТ і ЛОТ) стали платформами для співпраці органів місцевого самоврядування, представників галузі гостинності та інших учасників, зацікавлених у розвитку туризму. Завдяки цій реформі Польща в 2024 році піднялася на 27-е місце в світовому Індексі конкурентоспроможності туризму та подорожей (TTDI) Всесвітнього економічного форуму, піднявшись на три позиції порівняно з 2022 роком.

У той час як Україна в останньому рейтингу конкурентоспроможності туризму посідала лише 78-у позицію, що підкреслює необхідність реформування системи управління туризмом та вивчення європейського досвіду. В умовах продовження реформи децентралізації, навіть під час війни,

Україні важливо звернути увагу на досвід постсоціалістичних країн, зокрема Польщі, яка успішно здійснила реформи в управлінні туризмом як на національному, так і на регіональному рівнях.

2.3 Краків: приклад ефективного управління та просування туристичної дестинації

У наукових працях існує безліч трактувань терміну DMO, а також описів її функцій і видів діяльності. Загальноприйнятим є визначення DMO як організації, яка відповідає за планування, управління та організацію ресурсів туристичної дестинації [1; 2]. DMO можна вважати своєрідними посередниками між зовнішнім конкурентним середовищем (туроператорами, туристами та постачальниками послуг) і внутрішнім середовищем дестинації (готелями, природними та культурно-історичними пам'ятками). У зовнішньому середовищі головним завданням цих організацій є конкурентне позиціонування дестинації на міжнародному туристичному ринку та поширення інформації про неї. У внутрішньому середовищі DMO прагне забезпечити взаємодію між усіма зацікавленими сторонами для розвитку дестинації.

Для кращого розуміння можна розглянути досвід Польщі в створенні та функціонуванні організацій з управління туристичними дестинаціями на регіональному рівні.

У Польщі туризм займає важливе місце в національній економіці. Згідно з Індексом конкурентоспроможності туризму та подорожей (TTDI) Всесвітнього економічного форуму за 2024 рік, Польща зайняла 27-е місце серед 121 країни світу, піднявшись на три позиції порівняно з попереднім рейтингом двох років тому [3]. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), туризм складає близько 4,5% валового внутрішнього продукту (ВВП) Польщі.

У допандемійному 2019 році сфера послуг, до якої входить і туризм, забезпечила 73% доданої вартості в польській економіці, в той час як частка промисловості склала лише 25%. Це підкреслює важливість туризму як стратегічного напрямку державної політики. Однак, незважаючи на ці цифри, туризм в Польщі все ще не отримав належного визнання з боку уряду та суспільства відповідно до його реальної ролі в економіці країни [4, с. 43–59].

Однією з причин такого недостатнього визнання туризму як важливого сектору національної економіки є низький рівень самоорганізації туристичної індустрії. Більшість туристичних компаній та готелів є малими чи середніми підприємствами. Крім того, туристичні підприємства розташовані по всій території Польщі, що призводить до значної розпорошеності туристичного ринку та створює труднощі для його ефективної консолідації.

У Польщі, за зразком більшості країн Європейського Союзу, була запроваджена триступенева система просування туризму, яка базується на діяльності Польської туристичної організації (ПОТ) на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Регіональні та місцеві туристичні організації (РОТ і ЛОТ) виступають платформами для співпраці органів місцевого самоврядування, представників місцевої індустрії гостинності та інших зацікавлених суб'єктів, які прагнуть сприяти розвитку туризму. Основною метою цієї співпраці є координація ефективного використання наявних регіональних та місцевих ресурсів, а також проведення якісного маркетингового просування туристичних продуктів дестинації та самої дестинації на внутрішніх і міжнародних туристичних ринках.

Правова основа для створення як регіональних, так і локальних туристичних організацій була закладена у "Правилах туризму", передбачених Законом «Про Польську туристичну організацію», який був ухвалений 25 червня 1999 року [5]. Згідно з положеннями цього закону, членами РОТ і ЛОТ можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, включаючи органи місцевого самоврядування, організації та об'єднання підприємців туристичної галузі, а також професійні асоціації, що функціонують в цій сфері.

Згідно з положеннями Закону «Про Польську туристичну організацію», завдання регіональних та місцевих туристичних організацій включають низку важливих функцій: маркетингове просування своїх територій на внутрішньому та міжнародних туристичних ринках, створення та популяризацію регіональних та локальних туристичних продуктів, підтримку функціонування та розвитку центрів туристичної інформації, ініціювання та підтримку планів щодо розвитку та модернізації туристичної інфраструктури, а також роботу над підвищенням економічного значення туризму для місцевих та регіональних економік. Важливою є також співпраця з Польською туристичною організацією.

Регіональні та локальні туристичні організації є автономними структурами, орієнтованими на розвиток туризму в своїх регіонах. Зазвичай

контроль над їх діяльністю здійснюють уповноважені представники регіональних урядів або керівники місцевого самоврядування (гміни), що беруть участь у наглядових радах та керівництві правліннями організацій.

Польський дослідник Яцек Борзиловський виділяє п'ять основних функцій, які повинні виконувати організації з управління туристичними дестинаціями (DMO) на регіональному рівні [6, с. 47–54]:

1. Координаційно-інтегруюча – залучення органів місцевої влади та представників бізнесу до спільного просування туристичної дестинації.
2. Активізуюча – просування дестинації на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках.
3. Інформаційна – забезпечення присутності в інформаційному просторі через засоби масової інформації, соціальні мережі та інтернет.
4. Підтримуюча – підтримка та популяризація туристичних продуктів дестинації.
5. Проектувальна – аналіз показників сфери гостинності дестинації та проектування їх для подальшого розвитку цієї дестинації.

Функції локальних туристичних організацій (ЛОТ) у Польщі включають координацію діяльності, що пов'язана з індустрією туризму на території місцевих громад, ініціювання створення нових туристичних продуктів, підтримку функціонування центрів туристичної інформації, сприяння створенню та розвитку місцевих туристичних атракцій, а також інформування потенційних туристів про туристичні принади (об'єкти) даної території та їх подальшу промоцію [7].

Створення локальних туристичних організацій дозволяє інтегрувати місцевих учасників індустрії туризму та інші суб'єкти, які беруть участь у розвитку туризму в конкретному регіоні. Така співпраця сприяє підвищенню ефективності заходів та створенню привабливих туристичних продуктів, що базуються на місцевому потенціалі.

Ще однією важливою метою створення ЛОТ є те, що така форма організації дає змогу об'єднати найбільш активних та впливових учасників громадських організацій, а також представників державного та приватного секторів, які раніше діяли на основі неформальної співпраці або через одну офіційну юридичну організацію, яка мала право на ведення підприємницької діяльності [8].

Окрім того, що локальна туристична організація є платформою для співпраці, вона також надає можливість участі в програмах міжнародної

співпраці, залучення до промоції в рамках Польської туристичної організації, а також отримання допомоги через регіональні програми співпраці Євросоюзу [9].

З 2000 по 2006 рік на основі Закону «Про Польську туристичну організацію» від 25 червня 1999 року у всіх 16 воєводствах Польщі були створені Регіональні туристичні організації (ROT), що стало важливим етапом у формуванні трирівневої системи управління просуванням туризму в країні. Це включало активну участь Польської туристичної організації та місцевих туристичних організацій. Регіональні туристичні організації стали ефективною моделлю управління туристичною дестинацією в форматі регіональної DMO.

Згідно з думкою польських дослідників, функції Регіональних туристичних організацій (ROT) можна узагальнити в двох ключових завданнях: бути інформаційним координатором дестинації та її туристичного бренду, а також лідером туристичного бренду регіону [10, с. 27–47].

Аналізуючи статутні документи регіональних та локальних організацій з управління туристичними дестинаціями (DMO) Польщі, можна виділити кілька важливих застережень щодо умов їх функціонування:

1. Існуючі організаційні застереження:
 - Формально-правові: Це включає можливість організацій здійснювати як неприбуткову, так і комерційну діяльність, що прописана у статуті організації, а також чітко визначені структурні цілі.
 - Структурно-організаційні: Важливим є створення ефективної організаційної структури, що дозволяє належно керувати організацією та чітко визначити роль кожного члена.
 - Фінансові: Тут йдеться про визначення чіткої структури внесків членів організації та зрозумілості джерел фінансування. Відсутність чітких механізмів фінансування може ускладнити діяльність організації.

Відсутність конвергенції між пропозицією турпродукту та реальним попитом: Регулярно туризм у регіональних організаціях відбувається в межах адміністративних територій, які не завжди відповідають туристичній привабливості цих регіонів. Це може негативно вплинути на попит на туристичні продукти, оскільки вони можуть не відповідати реальним потребам туристів.

2. Можливий конфлікт інтересів: Це виникає через прагнення учасників організації створювати власні туристичні продукти, що можуть

співпадати або суперечити вже існуючим на ринку. Подібні конфлікти можуть призвести до непорозумінь та зниження ефективності спільних дій.

3. Статутні обмеження щодо підприємницької діяльності: У деяких випадках статuti регіональних та локальних туристичних організацій містять положення, які обмежують конкуренцію з місцевими бізнес-організаціями. Це може стати бар'єром для розвитку деяких напрямків діяльності, особливо для локальних організацій.

4. Конфлікти з органами місцевого самоврядування: Існують ситуації, коли органи місцевої влади і бізнес-організації не завжди мають єдине бачення щодо того, як має відбуватися туристична промоція регіону або як поширювати туристичну інформацію. Це може призвести до неефективної комунікації та спільних дій.

5. Фази розвитку трирівневої системи управління туризмом: В окремих регіонах можуть бути різні стадії розвитку цієї системи. Це включає відсутність або недостатню активність локальних туристичних організацій (ЛОТ), що в багатьох випадках може знижувати їхній вплив на розвиток туризму на місцях.

Врахування цих застережень є важливим для правильного формування регіональних та локальних туристичних організацій. Наявність чи відсутність деяких із цих пунктів може значно вплинути на подальший розвиток і ефективність таких організацій, як на рівні окремої дестинації, так і на рівні країни в цілому.

У Польщі використовують типову європейську модель управління туризмом, в рамках якої контроль здійснюється через багатогалузеве міністерство, яке має окремий відділ для туристичної галузі. Польська туристична організація (ПОТ) виконує роль організатора та координатора заходів, спрямованих на просування туризму як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Вона організовує різноманітні рекламні кампанії, семінари, тренінги, а також створює та поширює рекламні матеріали про Польщу. Крім того, ПОТ активно сприяє розвитку активного, ділового та спа-туризму, пропагує туристичні цінності міст і регіонів, зокрема об'єкти, що занесені до списку ЮНЕСКО [29].

У 2022 році Польська туристична організація запустила нову маркетингову програму, основною метою якої стало створення і зміцнення іміджу Польщі як привабливої та гостинної країни для туристів, із конкурентоспроможними та якісними туристичними продуктами.

Стратегічною метою цієї програми є підвищення конкурентної позиції Польщі на міжнародному туристичному ринку. Для досягнення цієї мети польські експерти визначили три основні операційні цілі [30]:

1. Маркетингова підтримка розробки нового туристичного продукту.
2. Збільшення охоплення повідомлень про туристичну привабливість Польщі.
3. Продукування туристичної інформації про місцеві туристичні пам'ятки та атракції.

Успіх Кракова в подоланні кризового стану туристичної сфери після пандемії коронавірусу є наочним прикладом ефективної стратегії відновлення та розвитку туризму. Згідно з даними Малопольської туристичної організації, які наведено у рейтингу найпривабливіших туристичних напрямків Малопольщі за оцінками відвідувачів у 2022 році (Додаток А), Краків зумів повернути інтерес туристів і значно покращити своє становище на туристичній карті Польщі.

Маркетингова «Стратегія розвитку туризму Кракова» до 2028 року визначає три основні напрями для подальшого розвитку туристичної сфери:

1. Гастротуризм та концепція сіті-брейків — Краків став одним із важливих центрів гастрономічного туризму, зокрема завдяки своїм ресторанам, кафе та унікальним місцевим стравам. Концепція сіті-брейків передбачає короткострокове перебування туристів у містах, яке займає в основному 3-4 дні і зосереджено на бюджетному відпочинку.
2. Відкриття нових авіарейсів — Завдяки лоукостам та національному авіаперевіснику LOT, Краків має пряме авіасполучення з 60 містами Європи. Це дозволяє збільшити потік туристів, оскільки зручні авіарейси роблять подорожі до Кракова більш доступними.
3. Залучення фінансової допомоги Євросоюзу — Фінансова підтримка від Євросоюзу може допомогти в реалізації інфраструктурних проектів та вдосконаленні туристичних послуг, що також сприятиме розвитку туристичного сектору Кракова.

Таким чином, Краків активно використовує сучасні маркетингові стратегії та інструменти для залучення туристів і зміцнення своєї позиції на міжнародному ринку туризму.

Краків активно розвиває своє туристичне обличчя, зокрема через гастрономічний туризм, що стало важливим аспектом маркетингової стратегії міста. Важливими факторами, що привертають туристів, є не лише кулінарні

події, але й широкий спектр доступних засобів розміщення, таких як гостели та економ-готелі, що підвищують доступність для бюджетних мандрівників.

Значним досягненням стало включення Кракова у гастропутівник «Мішлен», видання якого вийшло в 2023 році і стало важливою віхою для міста. Включення 18 місцевих ресторанів у цей престижний список підтверджує високий рівень гастрономічної культури Кракова. Це доповнюється тим, що вже у 2019 році Краків було визнано гастрономічною столицею Європи, що також сприяло популяризації міста серед поціновувачів європейської гастрокультури.

Крім того, міські програми також підтримують туристів. Програма «Відкритий Краків», що стартувала в 2016 році, значно сприяла інтеграції іноземних туристів. Вона включала створення путівника «Краків – місто для кожного!», де інформація про місто доступна кількома мовами, зокрема англійською та українською. Це допомагає туристам без проблем орієнтуватися в місті та знайти важливу інформацію щодо культурних об'єктів, медичних послуг та інших аспектів життя в Кракові.

Краків також став частиною міжнародного туристичного простору завдяки значним досягненням, таким як потрапляння до списку «10 місць для гурманів Європи» (6 місце) та «10 найкращих місць з історією та культурою» (10 місце) за версією Booking.com. Це ще раз підтверджує, що місто є популярним туристичним напрямом завдяки своїй гастрономії, культурі та історії.

Інші інструменти підтримки включають сайт «Відвідайте Краків – ваш путівник по Кракову», який дозволяє туристам знаходити пам'ятки та заклади харчування, а також мультикультурний центр, який надає правову допомогу іноземним туристам.

Таким чином, Краків активно використовує комбінацію гастрономічного туризму, сучасних маркетингових стратегій і інтеграційних програм для розвитку туристичного потенціалу, залучення нових відвідувачів і підвищення впізнаваності міста на міжнародному рівні.

Успіх маркетингової кампанії, спрямованої на просування дестинації «Краків», очевидний, оскільки місто за результатами 2023 року залучило 9,4 мільйона туристів, що включає як внутрішніх, так і міжнародних гостей. Це також сприяло зростанню відвідуваності важливих туристичних об'єктів, таких як Вавельський замок, де кількість екскурсантів вперше перевищила 2,5 мільйона.

Краків також продовжує укріплювати свої позиції на міжнародному туристичному ринку завдяки вдосконаленому авіасполученню, яке на початок травня 2024 року налічувало понад 60 міст, що дозволяє збільшити потік іноземних туристів. Крім того, Краків був єдиним польським містом, яке потрапило до списку найпопулярніших європейських напрямків для подорожей у 2022 році за версією Travellers' Choice від TripAdvisor. Це стало результатом позитивних відгуків туристів, що підтверджує високий рівень привабливості міста.

Збереження аутентичності та унікальності Кракова є важливим аспектом успішного брендингу міста. Визнання Кракова містом літератури ЮНЕСКО у 2013 році стало значним кроком у розвитку його культурної ідентичності. Місто відоме своїми історичними об'єктами, такими як Старе місто, Вавельське узвишшя і Казімеж, а також багатьма культурними подіями, зокрема міжнародними кінофестивалями та спортивними змаганнями, які привертають додаткову увагу до Кракова.

Ще однією важливою перевагою є високий рівень освіти, оскільки Краків є домом для деяких найпрестижніших університетів Польщі. Це підвищує привабливість міста не тільки як туристичного напрямку, але й як освітнього та наукового центру.

Важливим аспектом розвитку Кракова є постійне вдосконалення інфраструктури, зокрема готельної бази, ресторанної індустрії та транспортних мереж, що забезпечує туристам комфортні умови для перебування. Цікаво, що за даними Британської фінансової компанії Post Office Travel Money, Краків зайняв лідируючу позицію серед найбільш доступних для європейських туристів міст з точки зору витрат на відпочинок. Згідно з їхніми даними, вартість відпочинку в Кракові в середньому складає близько 230 доларів США, що робить це місто привабливим для туристів з різних країн.

Загалом, комплексний підхід до розвитку туристичної інфраструктури, збереження культурної спадщини, просування гастрономічного туризму та підвищення доступності зробили Краків однією з провідних туристичних дестинацій у Європі.

Таблиця 2.4

Туристична відвідуваність та дохід Кракова

№	Рік	Кількість туристів	Дохід від туризму
1.	2020	9,5 млн	11 млрд \$

2.	2021	11,3 млн	1,4 млрд \$
3.	2022	8,4 млн	1,7 млрд \$
4.	2023	9,4 млн	2,6 млрд \$

Джерело: складено автором на основі даних джерел [42,43,44,31]

Маркетингова стратегія Малополющі, зокрема Кракова, зосереджена на розвитку ділового туризму (MICE - Meetings, Incentives, Conferences, Events), що є важливою складовою туристичної економіки міста. Зважаючи на великий організаційний потенціал та наявність різноманітних об'єктів, які можуть стати майданчиками для міжнародних ділових зустрічей, Краків має значний потенціал для розвитку цього сектора.

Місто вже зарекомендувало себе як центр міжнародних конференцій і конгресів. За даними Офіційного туристичного порталу Малополюського воєводства, на території Малополющі є понад 500 конференц-залів, серед яких є як історичні, так і сучасні приміщення, що відповідають найвищим стандартам. Це включає унікальні історичні будівлі, які додають особливого шарму та значущості заходам, що проходять у місті. Конференції та інші ділові заходи в Кракові сприяють передачі знань та розвитку зв'язків у сфері бізнесу та культури, що сприяє зростанню рентабельності та залученню преміум-клієнтів.

Протягом останніх років Краків приймав численні важливі міжнародні події, серед яких варто відзначити 48-й Всесвітній конгрес хірургії, 15-й Конгрес Організації міст всесвітньої спадщини (OWHC) та 4-й Краківський конгрес медичного туризму. Щороку також відбувається Open Eyes Economy Summit (OEES) — важливий форум, який об'єднує представників культури, науки, політики та бізнесу. Усі ці події сприяють розвитку міста як міжнародного центру для важливих зустрічей.

Для реалізації цієї стратегії в Кракові функціонує Краківське конвенційне бюро, яке займається просуванням міста як ділового центру. Одним із головних завдань бюро є покращення іміджу Кракова та демонстрація його можливостей і ресурсів для проведення міжнародних зустрічей. Це здійснюється через співпрацю з міжнародними ЗМІ, рекламними агентствами та асоціаціями, а також через участь у таких престижних організаціях, як International Congress and Convention Association (ICCA), City Destinations Alliance (CityDNA), Global Destination Sustainability Movement (GDS-Index) і Kraków Network.

Участь Кракова в таких міжнародних асоціаціях дозволяє підвищити його видимість на світовій арені ділового туризму та залучити нові міжнародні події, що підтверджує статус міста як важливого гравця на карті міжнародних зустрічей. Промоція Кракова як ділового центру є ключовим елементом стратегічного розвитку туристичної індустрії міста і Малопольщі в цілому.

Онлайн-кампанія «Wide Open for Meetings», яка проводилась з серпня по листопад 2023 року, стала важливим елементом маркетингової стратегії для просування Кракова та Малопольщі як ідеального місця для ділових зустрічей і бізнес-туризму. Мета кампанії полягала в стимулюванні бізнес-подорожей до регіону та підвищенні його популярності на міжнародному ринку. Кампанія охоплювала платформи Facebook, Instagram та LinkedIn, а також Google. Вона включала різноманітні рекламні матеріали, такі як банери, ролики, статичні зображення та HTML5-файли. Щомісяця створювалися два нових слогани та два візуальних образи, що в результаті склали 120 статичних зображень і 48 файлів HTML5. Оглядова аудиторія кампанії оцінювалася в 30 мільйонів користувачів. Кампанія була орієнтована на ринки Великої Британії та Німеччини, але з часом вона розширилася і на ринки США, Австрії, Швейцарії, Італії, Скандинавії та внутрішній ринок Польщі.

Фінансування кампанії було забезпечене завдяки європейським фондам у рамках Регіональної операційної програми Малопольського воєводства на 2014-2020 роки. Загальний бюджет кампанії становив 6 мільйонів доларів США. Спільно над проектом працювали Малопольська туристична організація, Малопольське воєводство та місто Краків. Малопольська туристична організація була відповідальною за створення креативних концепцій, виробництво рекламних матеріалів і організацію економічних місій.

Кампанія мала фокус на п'яти основних напрямках: культура, гастрономія, wellness & spa, активний туризм та індустрія зустрічей. Це дозволило продемонструвати багатство туристичних пропозицій регіону та зробити його привабливим для різних типів туристів, особливо бізнес-туристів. Завдяки проекту «Małopolska – travel destination», Kraków Convention Bureau (KCB) реалізувала кампанію «Wide Open for Meetings» і взяла участь у значних міжнародних заходах, таких як IMEX Frankfurt, IBTM Barcelona, IMEX Las Vegas, а також у b2b зустрічах на форумах, як The Meetings Space, M&I Forum і Conventa, що дозволило зміцнити міжнародні зв'язки та підвищити видимість Кракова на світовій карті ділових зустрічей.

Таким чином, кампанія «Wide Open for Meetings» стала ефективним інструментом просування Кракова та Малопольщі, зміцнивши їх позиції на міжнародному ринку бізнес-туризму. Використання цифрових платформ та різноманітних рекламних інструментів дозволило досягти широкого охоплення та зацікавленості серед міжнародної аудиторії, сприяючи зростанню популярності регіону як центру для проведення міжнародних ділових подій.

У рамках цього проєкту було реалізовано кілька важливих заходів, спрямованих на просування Кракова та Малопольщі як центрів ділового туризму та індустрії зустрічей. Зокрема, було створено три фільми, які використовують профілі амбасадорів Кракова та Малопольщі для міжнародної промоції науки, економіки та мистецтва регіону. Крім того, були проведені десять віртуальних турів по конференц-залах Кракова та Малопольщі, що дозволило потенційним клієнтам ознайомитися з інфраструктурою регіону.

Також, у рамках проєкту була здійснена робота з позиціонування англomовної версії веб-сайту Kraków Convention Bureau (KCB), що сприяло підвищенню видимості Кракова на міжнародному ринку. У листопаді 2022 року в Кракові було організовано семінари Forum for Young Professionals під час Конгресу ІССА, що стало важливим заходом для розвитку професіоналів у галузі ділового туризму.

Ще однією значущою складовою стало представлення конференційної пропозиції Кракова на міжнародних виставках та галузевих заходах у 2022 році, а також проведення рекламних кампаній у пресі та Інтернеті, які зосереджувалися на просуванні MICE-пропозицій регіону. Для зміцнення бренду Кракова як місця для ділових зустрічей було запущено нову серію в ЗМІ під назвою «Швидко відкриті для стійких зустрічей».

Kraków Convention Bureau активно брало участь у ярмарках, зустрічах за столом та галузевих панелях у 2023 році, що дозволило зміцнити міжнародні зв'язки і підвищити популярність Кракова як ділової дестинації. Також важливою складовою стало активне ведення соціальних медіа КСВ у рамках проєкту «Małopolska – travel destination», що сприяло популяризації регіону серед міжнародної аудиторії.

Дані статистики, представлені на рис. 2.2, свідчать про те, що висока заповнюваність бізнес-готелів в Кракові сприяє зростанню доходів від туризму, що в свою чергу позитивно впливає на загальне економічне зростання регіону.

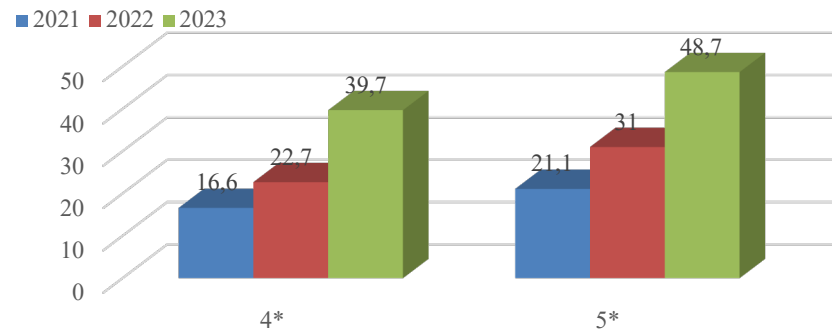


Рис. 2.2. Заповнюваність бізнес-готелів (чотири- та п'ятизіркових) Кракова у 2020–2022 роках

Рейтинг ICCA (International Congress and Convention Association) є щорічним списком, який публікується Міжнародною асоціацією конгресів та конференцій. В ньому враховуються лише ті заходи, які не мають сталого місця проведення і щороку обирають нове місто для проведення. Цей рейтинг, поряд з рейтингом, що складається Союзом міжнародних асоціацій (МАУ), є одним із найважливіших інструментів для оцінки світових центрів ділового туризму. Він дає змогу здійснити бенчмаркінг, оцінити конгресно-конференційний потенціал різних бізнес-напрямків, виявити їхні конкурентні переваги і визначити прогалини в контексті організації міжнародних заходів.

Краків стабільно утримує свою позицію в рейтингу ICCA. У 2022 році місто прийняло 42 зустрічі міжнародних асоціацій, що дозволило йому зайняти 39-те місце у світі та 31-ше в Європі. Для порівняння, у 2019 році Краків прийняв 54 зустрічі і займав 48-е місце у світовому рейтингу та 29-е серед європейських міст. У 2023 році Краків організував 43 зустрічі, що відповідає 30-му місцю в Європі та 47-му у світі, що видно з табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Місця Кракова в рейтингу ICCA за 2019, 2022 та 2023 рр.

№	Рік	Кількість проведених зустрічей	Місце в Європі	Місце в світі
1.	2019	54	29-е	48-е
2.	2022	42	31-е	39-е
3.	2023	43	30-е	47-е

Згідно з даними ICCA, у 2023 році Польща досягла значних успіхів, потрапивши до топ-20 країн Європи за кількістю проведених зустрічей, зайнявши 12-те місце з 179 подіями. Це також найкращий результат в історії

країни, оскільки в світовому рейтингу Польща піднялася на 17-те місце, що є суттєвим покращенням порівняно з 2022 роком, коли вона організувала 134 зустрічі і посіла 23-є місце. Такий результат є свідченням стратегічних зусиль та інвестицій Польщі в розвиток індустрії зустрічей та заходів.

Крім того, Польща зайняла 12-те місце серед європейських країн за популярністю своїх міст для проведення бізнес-конференцій асоціацій, що випередило Чехію, але поступилося Греції. Це дозволяє Польщі стати лідером серед нових членів ЄС у цій сфері. Для оцінки та включення в рейтинг ICSSA використовуються три ключові критерії:

1. Ротація події — захід повинен проводитися хоча б у трьох різних країнах чи територіях.
2. Кількість учасників — захід має залучати не менше 50 учасників.
3. Періодичність — захід має проходити з певною періодичністю, наприклад, щорічно чи кожні два-три роки.

Таблиця 2.6

Польські міста в світовому та європейському рейтингах ICSSA 2023

№	Місто	Місце в світовому рейтингу та кількість матчів	Місце в європейському рейтингу
1.	Варшава	30-е (53 матчі)	22-е
2.	Краків	47-е (43)	30-е
3.	Гданськ	84-е (27)	52-е
4.	Вроцлав	150-е (15)	85-е
5.	Познань	184-е (12)	105-е
6.	Лодзь	248-е (8)	135-е

Джерело: створено автором на основі даних джерела [48]

Досягнення Польщі в рейтингу ICSSA не тільки підкреслює її прогрес у розвитку як провідної країни на світовому ринку ділового туризму, але й підтверджує її статус важливого учасника у цій сфері. Кампанія «Відкрито для ділових зустрічей» отримала престижну нагороду в номінації «Кампанія» на церемонії нагородження MP Impact Awards. Ці нагороди присуджуються за ефективну та прикладну діяльність організацій, які активно працюють у галузі зустрічей та індустрії заходів. Журі оцінило високий рівень просування бізнес-туризму в Кракові та Малопольщі, а також широке охоплення проекту «Malopolska – дестинація», який став важливою складовою частиною цього процесу.

Також на 11-му випуску MP Power Awards було відзначено Департамент туризму Польщі нагородою Special Power за успішну організацію 61-го Конгресу ICCA в Кракові. Це підкреслює високий професіоналізм організацій, ефективну співпрацю з Poland Convention Bureau та Польською туристичною організацією. Завдяки цим зусиллям Польща здобула визнання на світовому ринку ділових зустрічей, продовжуючи зміцнювати свої позиції як лідер у сфері ділового туризму.

Стратегічним напрямом для Кракова стало залучення не лише іноземних, а й внутрішніх туристів. У 2020 році міська влада запустила рекламну кампанію «Kraków. Nieodkryty» («Краків.Невідкритий»), яка мала на меті спонукати поляків відвідати місто, наголошуючи на його маловідомих, але унікальних та цікавих локаціях. Рекламна кампанія включала широкоформатні банери в найбільших містах Польщі, що закликали до Кракова. Крім того, більше ніж півтисячі рекламних роликів транслювались на новинних телеканалах, туристичних та наукових програмах, а також активно поширювались у соціальних мережах. Для підтримки кампанії був створений спеціальний сайт, що зібрав інформацію про найбільш захопливі туристичні об'єкти Кракова. Опитування, яке провела Польська туристична організація наприкінці квітня 2020 року, виявило, що 87% поляків, які планували літній відпочинок, обрали для нього Польщу. Більшість з них зазначили, що шукають місця, де можна насолодитися не лише комфортною готельною інфраструктурою, а й побачити культурні пам'ятки, насолодитись природою та взяти участь у різноманітних культурних заходах. Головний меседж кампанії звучав як запрошення: «Приїдь і відкрий Краків по-новому». Кампанія тривала до кінця липня 2020 року.

Для подолання наслідків кризи в туристичній індустрії Кракова, викликаній пандемією, було ініційовано створення Туристичної організації Столичного королівського міста Кракова (Stowarzyszenie Organizacja Turystyczna Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa). Ця асоціація спрямована на реалізацію спільних проєктів, покликаних поліпшити туристичний ринок міста та підтримати його відновлення в рамках «Політики сталого туризму Кракова на 2021-2028 роки». Вона діє відповідно до Закону про товариства, враховуючи специфіку, визначену в статті 4 розділу 2 Закону про Польську туристичну організацію (POT). Система державного управління туризмом у Польщі складається з Польської туристичної організації,

регіональних і місцевих туристичних організацій, а контроль і регулювання здійснює Міністерство спорту і туризму Польщі.

1. *Завдання та функції:* Основною метою Туристичної організації Кракова є сприяння розвитку та популяризації туризму в місті, що охоплює кілька ключових напрямків. Це включає розробку і впровадження стратегії розвитку туризму, просування Кракова на міжнародному та вітчизняному ринках, співпрацю з туроператорами, турорганізаціями та іншими зацікавленими сторонами, а також участь у туристичних виставках і ярмарках. Окрім того, організація активно займається розробкою і розповсюдженням маркетингових матеріалів.

Також важливим є підтримка та координація діяльності суб'єктів туристичної індустрії. Це включає сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в сфері туризму, надання консультацій та інформаційної підтримки для туроператорів, готелів, ресторанів і інших закладів туристичної індустрії, а також організацію навчальних заходів і семінарів.

Завданням організації є також представлення інтересів туристичної індустрії Кракова перед органами влади, включаючи участь у розробці державної політики в сфері туризму, захист прав і інтересів учасників туристичної індустрії, а також співпрацю з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

2. *Членство:* Членство в організації є добровільним, і до нього можуть приєднуватися юридичні та фізичні особи, що займаються туристичною діяльністю на території Кракова. Наразі асоціація налічує 46 учасників.

3. *Фінансування:* Фінансування організації здійснюється за рахунок членських внесків, грантів та інших джерел доходу. Окрім того, організація може отримувати фінансування з зовнішніх джерел, зокрема через субсидії та фонди ЄС, для реалізації проєктів у рамках «Політики сталого туризму Кракова на 2021-2028 роки». Членський внесок Муніципалітету Кракова на 2023 рік склав 500 000 злотих (приблизно 127 000 доларів США).

4. *Проєкти:* Туристична організація Кракова реалізує низку проєктів, спрямованих на розвиток різних аспектів туризму в місті. Серед них – розробка нових туристичних продуктів, просування доступного та зеленого туризму, збереження культурної спадщини та розвиток навчання для персоналу. Одним з найбільших проєктів є "Краків - культурна столиця Європи 2024", який покликаний підвищити популярність міста та залучити

більше туристів у 2024 році. Інший важливий проєкт — «Зелений Краків», що спрямований на розвиток екологічного туризму та популяризацію Кракова як стійкого туристичного напрямку. Проєкт «Доступний Краків» має на меті зробити місто більш доступним для осіб з обмеженими можливостями.

5. *Маркетингова складова проєктів DMO:* Туристична організація використовує різноманітні маркетингові канали для просування своїх проєктів, серед яких веб-сайти, соціальні мережі, рекламні кампанії, участь у туристичних виставках, співпраця з медіа та публікації спеціальних матеріалів.

Наявність Туристичної організації Столичного королівського міста Кракова сприятиме впровадженню нових ініціатив, зокрема введенню туристичного збору/перебування, який розглядається Міністерством спорту та туризму. Створення цієї організації дозволить значно збільшити можливості для залучення зовнішнього фінансування в галузь туризму, зокрема через гранти, субсидії та інші форми підтримки. Завдяки цьому Краків зможе ефективно підготуватися до реалізації нових правил, що сприятимуть розвитку туристичної інфраструктури та підвищенню доходів від туризму.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

3.1 Приклади ефективного управління туристичними destinations у ЄС

Європа займає ключову позицію серед глобальних центрів туризму, адже п'ять із десяти найбільш відвідуваних країн світу є членами Європейського Союзу. Територія ЄС характеризується значним різноманіттям природних і культурних ресурсів, високою якістю туристичних послуг, численними унікальними історичними та культурними пам'ятками, а також розвиненою інфраструктурою. Завдяки цьому, Європейський Союз є найбільшим сегментом на світовому ринку туристичних послуг, а його туристична галузь є одним із основних секторів економіки ЄС. Брендинг та туристичний маркетинг є важливими інструментами, що дозволяють Європі просувати себе як привабливий туристичний напрямок на світовому ринку. Ці зусилля відіграють ключову роль у стимулюванні економічного зростання та розвитку регіону.

Іспанія є одним з найбільш відвідуваних туристичних напрямків у світі. Згідно з даними Національного інституту статистики (INE), Іспанія завершила 2023 рік із рекордними результатами в туристичному секторі, прийнявши 85,1 мільйона туристів протягом року. Це досягнення стало можливим завдяки зусиллям Міністерства промисловості, торгівлі та туризму Іспанії, яке відповідає за розвиток туристичного сектору з 2018 року. У структурі міністерства функціонує Державний секретаріат з туризму, який включає кілька важливих підрозділів: управління туристичної політики, відділ сталого розвитку туризму, відділ туристичного співробітництва та конкурентоспроможності, а також відділ економічних питань і туристичних програм.

Цей орган координує діяльність трьох основних національних туристичних організацій:

- Turespaña, яка займається міжнародним просуванням Іспанії як туристичного напрямку;

- Paradores de Turismo, мережа готелів, розташованих у історичних будівлях та знакових локаціях по всій країні;
- Segittur, державне агентство, яке відповідає за розробку та реалізацію політики в галузі туризму.

Для модернізації та підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії, Державний секретаріат з питань туризму Іспанії ініціював програму *Experiences Tourism Spain*. Цей проєкт фінансується за рахунок коштів Європейського Союзу в рамках ініціативи Next Generation EU і має бюджет 100 млн євро до 2023 року. Його мета — об'єднати зусилля державних і приватних організацій по всій країні, щоб створювати та просувати унікальні туристичні враження, що зміцнять позиції Іспанії на світовому туристичному ринку.

Програма *Experiences Tourism Spain* має на меті кілька ключових цілей, серед яких:

- покращення доступності та різноманітності туристичних вражень, які Іспанія пропонує своїм відвідувачам;
- залучення туристів, які цінують автентичність і унікальність місцевої культури та спадщини;
- зміцнення позицій Іспанії як лідера у галузі якісного туризму.

Основні принципи програми включають:

1. Створення — розробка нових та інноваційних туристичних продуктів і послуг, щоб підвищити привабливість країни для різних категорій туристів;
2. Інновації — впровадження нових технологій і підходів для покращення туристичного досвіду, створення сучасних інструментів для туристів;
3. Зміцнення — підтримка та розвиток уже існуючих туристичних напрямків і продуктів, що дозволяє зберегти і розвивати традиційні туристичні привабливості.

Очікувані результати програми *Experiences Tourism Spain* включають:

- підвищення рівня задоволеності туристів завдяки новим і більш інтерактивним враженням;
- збільшення обсягів туризму та доходів від нього, що позитивно вплине на економіку країни;
- створення нових робочих місць у туристичному секторі, що сприятиме зростанню зайнятості та розвитку інфраструктури.

Ця програма є важливим кроком до модернізації та диверсифікації туристичного сектору Іспанії. Її успіх не лише зберігатиме лідерські позиції країни на ринку якісного туризму, а й сприятиме залученню ще більшої кількості туристів з усього світу, підвищуючи привабливість Іспанії на глобальному туристичному ринку.

Прикладом успішного туристичного брендингу є державна туристична політика Чеської Республіки, яка активно просувається через агентство CzechTourism. Це агентство при Міністерстві регіонального розвитку займається презентацією Чехії як туристичного напрямку на вітчизняних та міжнародних ринках. Основною метою агентства є зміна сприйняття туризму серед місцевих мешканців та збільшення лояльності до бренду «Чеська Республіка», орієнтуючись на розвиток як внутрішнього, так і в'їзного туризму.

Одним із головних завдань є не лише просування столиці Праги, яка вже має потужну репутацію на світовій арені, але й відкриття потенціалу інших, менш відомих регіонів країни, що сприяє їхньому регіональному розвитку. Іноземні представництва агентства займаються активною рекламою Чехії на зовнішніх ринках, підвищуючи імідж країни та залучаючи більше іноземних туристів. Для цього використовуються різноманітні рекламні інструменти, включаючи онлайн-кампанії, друковані матеріали, участь у виставках, роуд-шоу, організацію презентацій і семінарів. Важливим аспектом є також співпраця з міжнародними та місцевими партнерами, що дозволяє закріпити позитивний образ Чехії за кордоном.

Однією з найуспішніших ініціатив CzechTourism є маркетингова кампанія «Чехія – країна історій», яка зосереджена на представленні країни через її культурні особливості, гастрономію, традиції та звичаї. Також національна туристична політика на період 2014–2020 років була сформована під гаслом «Чехія – пункт номер один у серці Європи». Ця стратегія мала на меті підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору на національному та регіональному рівнях і сприяння економічному розвитку країни через туризм.

Для популяризації Чехії в інтернет-просторі агентство CzechTourism активно управляє кількома спеціалізованими веб-порталами, що охоплюють різні аспекти туризму в країні. Серед важливих ресурсів можна відзначити Kudy z nudy, Czechtourism.com, Czechtourism.cz, The Czech Republic – a Land

of Stories та CzechMobil, які орієнтовані на активний туризм і сприяють залученню туристів до різних регіонів Чехії.

З 2010 по 2017 рік у Чехії була реалізована Національна програма підтримки туризму, яка передбачала державну фінансову підтримку важливих ініціатив і проєктів. Однією з основних підпрограм стала «Туризм для всіх», започаткована в 2010 році, яка зосереджувалася на розробці нових продуктів для внутрішнього ринку туризму, надаючи маркетингову підтримку і реалізуючи нові ідеї, зокрема доступність для інвалідів, дитячі ігрові майданчики, пересувні басейни та облаштування шкільних таборів. У 2011 році з'явилася нова підпрограма «Туризм, доступний для всіх», що була спрямована на реконструкцію і будівництво об'єктів для відпочинку, зокрема місць для туристів з обмеженими можливостями, велосипедистів і мандрівників.

Чехія активно брала участь у європейському проєкті EDEN (European Destinations of Excellence), в рамках якого п'ять чеських напрямків були визнані переможцями. Це значно сприяло підвищенню популярності цих регіонів серед туристів, а також закріпленню позицій Чехії на європейському та міжнародному туристичному ринку.

У 2018 році, з нагоди святкування 100-річчя Чесько-словацької солідарності, Чеська агенція з туризму надала маркетингову підтримку міжвідомчому урядовому проєкту «Коментарі та святкування важливих річниць 2018 року». У рамках цього проєкту Словаччина стала партнером фестивалю Tourfilm. Також був розпочатий проєкт «Інтердисциплінарний туристичний продукт», спрямований на довгострокову підтримку регіональної співпраці туристичної галузі з іншими секторами, такими як сільське господарство та мале виробництво. В рамках цього проєкту було проведено експертні роботи, організовано семінари з місцевими акторами, створено 13 пілотних відео та кампанію з просування місцевих туристичних продуктів.

2018 рік став рекордним для туризму в Празі та Чехії загалом. Країна посіла друге місце за рівнем гостинності у світі, і понад 21,3 мільйона туристів відвідали Чехію, що вдвічі більше за її населення.

З 2019 по 2021 рік була запуснена програма просування Чехії через кампанію «Як Чехія», яка акцентує увагу на містах як ворота до регіонів. Ця ініціатива спрямована на зміцнення маркетингової діяльності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

У той же час, в Угорщині відбулася повна реорганізація туристичної галузі, і з 2019 року Національне агентство з туризму, підпорядковане Міністерству національного розвитку, взяло на себе координацію маркетингової та комунікаційної діяльності в сфері туризму. Одними з основних завдань є розвиток угорської системи брендингу туризму, покращення туристичного іміджу та сприяння розвитку брендового туризму на національному та міжнародному рівнях.

Угорщина розробила план Сечені, в рамках якого для розвитку туризму та поліпшення туристичної інфраструктури було виділено 100 мільйонів євро. Завдяки високому рівню розвитку туризму та туристичної привабливості країни була ініційована програма туристичного брендингу. Основною метою стало створення оновленого туристичного бренду Угорщини, який мав би зробити країну привабливим місцем для як іноземних, так і місцевих туристів.

Основна мета міжнародної діяльності полягала в позиціюванні Угорщини та її столиці, Будапешта, як ключових елементів міжнародного бренду, з урахуванням їхніх реальних можливостей на європейському рівні. Система брендингу була побудована з кількох рівнів: бренд Угорщини, бренд Будапешта, пріоритетні напрямки розвитку туризму, туристичні продукти, постачальники туристичних послуг та пам'ятки. На кожному рівні реалізовувались спеціалізовані маркетингові кампанії, орієнтовані на різні сегменти ринку.

У 2018 році Угорське агентство з туризму запустило свою першу комплексну закордонну рекламну кампанію, використовуючи онлайн, друковані та телевізійні платформи на основних ринках. Метою кампанії було підкреслення тих місць та видів діяльності в Будапешті, які можуть привабити туристів і забезпечити їм високоякісний досвід. Новий туристичний імідж Будапешта базувався на концепції «Спеції Європи», що відображала унікальність столиці як класичної європейської метрополії з історичною спадщиною, багатою культурною пропозицією, гастрономією та модою.

В рамках кампанії Spice of Europe був створений новий туристичний логотип, оновлений веб-сайт, креативний контент та іміджевий фільм, який демонстрував Будапешт і його метафоричну «пряність».

Значним проектом для Угорщини став «Проект розвитку пляжу Балатон», який було оголошено навесні 2017 року. Завдяки цьому проекту 55 муніципальних пляжів, розташованих у 38 селищах на березі озера Балатон, отримали гранти на загальну суму понад 1,8 мільярда доларів. Окрім того,

програма розвитку туризму в Кісфалуді є найбільшою урядовою ініціативою, спрямованою на перетворення Угорщини на центр туризму в Центральній Європі до 2030 року. Програма зосереджена на стимулюванні розвитку окремих елементів туристичного досвіду, таких як поєднання розміщення з атракціонами, а також інтеграція різних атракціонів один з одним.

Щодо Словаччини, основною державною структурою, яка займається туризмом, є Департамент туризму, що входить до складу Міністерства транспорту та будівництва. Цей департамент відповідає за розробку, впровадження та оцінювання стратегічних матеріалів для розвитку туризму в країні, а також за підготовку пропозицій щодо законодавчих ініціатив у сфері туризму.

В рамках програми «European Quartet – One Melody» було здійснено спільне просування туристичного продукту чотирьох центральноєвропейських країн Вишеградської четвірки — Словаччини, Польщі, Чехії та Угорщини. Ця ініціатива мала на меті спільно презентувати туристичні пропозиції на світовому ринку.

Для популяризації Словаччини в Інтернеті, а також завдяки дотаціям від ЄС, у 2007 році було створено новий інтернет-портал — <http://www.slovakia.travel>. Цей офіційний портал є основним джерелом інформації про туризм у Словаччині, надаючи дані про культурні спільноти, історичні та природні об'єкти (особливо ті, що входять до списку ЮНЕСКО), актуальні туристичні продукти, а також туристичні карти, фотографії та віртуальні тури.

У період з 2006 по 2011 рік у Словаччині був реалізований Національний проєкт NUTIS (Національна єдина туристична інформаційна система). Завдяки цьому проєкту був створений портал інтернет-туризму slovakia.travel. AiCES, який виконував роль головного редактора системи управління контентом. Система охоплювала 10 туристичних інформаційних центрів, що працювали в 8 регіонах Словаччини.

Наслідуючи досвід таких країн, як Нідерланди, Данія та Німеччина, які відомі своєю великою кількістю велосипедистів на вулицях, Словаччина в 2014 році розробила стратегію для популяризації велосипедного транспорту, як засобу пересування та відпочинку.

Дослідження показують, що в'їзний туризм у Словаччині генерує значно менше валютних надходжень порівняно з іншими європейськими країнами, хоча країна має багатий потенціал для розвитку туризму завдяки своїм

природним і культурно-історичним ресурсам. Однак через відносно низький рівень обслуговування в туристичному секторі потенціал країни поки що не реалізований повною мірою. Для досягнення високих темпів зростання Словаччині потрібно розробити і втілити комплекс довгострокових та короткострокових цілей, а також визначити ключові ринки, адаптувати туристичні продукти до цих ринків, стабілізувати існуючі ринки та залучити нові для вже наявних туристичних продуктів.

Питаннями туристичного брендингу в Болгарії займається Міністерство туризму країни. Однією з головних цілей цього міністерства є підвищення обізнаності про Болгарію як країну з багатими можливостями та створення ефективного національного маркетингу, спрямованого на позиціонування Болгарії як цілорічного туристичного напрямку.

Однак, як показують дослідження, Болгарія стикається з певними труднощами в створенні позитивного туристичного іміджу. У період соціалізму Болгарія була відома переважно завдяки літньому морському відпочинку, що сформувало образ країни як «соціалістичної Рив'єри». Після 1989 року, під впливом змін у туристичному секторі, цей імідж змінився, і Болгарія почала асоціюватися з напрямком «дешевого туризму» для масового відпочинку. Навіть після вступу в Європейський Союз країна зберігала ці стереотипи, що негативно впливало на її престиж і привабливість для туристів.

У «Національній стратегії розвитку туризму Болгарії на період з 2014 по 2030 роки» підкреслюється необхідність розробки єдиного, впізнаваного туристичного іміджу країни. Однак дослідники зазначають, що Болгарія стикається з кількома проблемами: відсутність чіткого туристичного бренду, сильний територіальний дисбаланс, надмірна залежність від морського туризму, слабо розвинена інфраструктура в країні (аеропорти, дороги, громадський транспорт), недостатній рівень кваліфікації персоналу, а також необхідність модернізації більшості музеїв, галерей та історичних пам'яток.

Для підвищення впізнаваності туристичних районів та залучення іноземних туристів через ефективне позиціонування у 2015 році була розроблена «Концепція туристичного районування Болгарії». Міністерство туризму країни вважає, що розуміння особливостей кожного регіону сприяє створенню унікального образу та формуванню індивідуальної туристичної пропозиції.

Уряд Болгарії активно займається модернізацією інфраструктури, оскільки за останні роки збільшення кількості іноземних туристів випереджає

розвиток можливостей для їхнього розміщення. Тому однією з актуальних проблем є збільшення кількості готелів. Водночас за останні два роки спостерігається тенденція до збільшення кількості ночей, проведених туристами в 4- та 5-зіркових готелях.

З метою регіонального розвитку туризму була прийнята «Концепція туристичного районування Болгарії», що включає завдання підвищення впізнаваності туристичних районів і залучення іноземних туристів через грамотне позиціонування. Цей проєкт спрямований на регіоналізацію національного туристичного маркетингу, що дозволяє ефективніше задовольняти інтереси різних груп споживачів і знижувати витрати на маркетинг завдяки більш спеціалізованій пропозиції.

Болгарія брала активну участь у європейському проєкті EDEN, і протягом 2008–2017 років кілька болгарських регіонів стали переможцями в різних категоріях. У 2008 році перемогу здобув Белоградчик у категорії «Туризм та місцева нематеріальна спадщина», у 2009 році — Беліца в категорії «Туризм та території, які охороняються», у 2010 році — Силистра в категорії «Водний туризм», а в 2017 році переможцем став Ямбол у категорії «Культурний туризм».

У 2017 році Болгарія досягла значних успіхів у поліпшенні зв'язків із сусідніми країнами, що має велике значення для розвитку туризму і транспортного сполучення на Дунаї та Чорному морі. Однак політика Болгарії також орієнтована на розширення співпраці з перспективним Азіатсько-Тихоокеанським регіоном.

Для реалізації цифрової рекламної кампанії Міністерство туризму Болгарії запустило міжнародну платформу iLoveBulgaria. Цей портал, розроблений у Великобританії, використовує найсучасніші технології, маркетингові концепції та інструменти електронної комерції. Платформа об'єднує Міністерство туризму, муніципалітети, бізнеси, громадян і туристів, забезпечуючи швидкий і зручний інформаційний потік, а також високий рівень обслуговування за допомогою індивідуальних пропозицій.

Постійне вдосконалення туристичних програм і маркетингових стратегій дозволяє ефективно реагувати на зміни в туристичній індустрії. Країни мають володіти здатністю створювати спеціалізовані туристичні продукти, враховуючи потреби та бажання туристів. Це дає змогу країнам залишатися одним з найбільш конкурентоспроможних і популярних туристичних напрямків.

3.2 Україна та створення ДМО

На сьогодні в Україні розвиток туризму на регіональному рівні характеризується низьким рівнем через нерівномірний розподіл управлінських структур туризму на державному та регіональному рівнях. Це призводить до невідповідності в діях організацій різних форм підпорядкування та власності, дефіциту ресурсів та впливу негативних факторів. Також нестабільність управління туризмом на регіональному рівні зумовлена недостатнім фінансуванням, що негативно позначається на стратегічному розвитку галузі, формуванні конкурентоспроможного туристичного продукту та його ефективному просуванні [2].

Окрім внутрішніх факторів, які охоплюють попит, сегментацію ринку, координацію діяльності, рекламу, кадровий потенціал, сезонність та інші, розвиток туризму також залежить від зовнішніх факторів, таких як геополітичні, економічні, соціально-демографічні та науково-технічні чинники. Особливо важливою є роль геополітичних аспектів, зокрема політичних переворотів, терористичних актів та військових конфліктів, адже ці події мають прямий вплив на зміну туристичних потоків та їх географічний розподіл.

У бюджеті на 2022 рік для розвитку туристичної галузі України було передбачено рекордні видатки понад 100 мільйонів гривень. Хоча з кожним роком кількість туристичних потоків зростає, розвиток цього сектору тимчасово зупиняється через зовнішні фактори, зокрема геополітичні події. Початок російсько-української війни у 2014 році, а також подальші ескалації конфлікту, включаючи повномасштабну агресію у 2022 році, значно ускладнили ситуацію.

Це вплинуло не лише на Україну, а й на сусідні країни Євросоюзу, де спостерігався спад туристів з України, обмеження в повітряному просторі, зростання витрат на паливо та харчування, а також суттєве зниження доходів туристичних компаній. Після початку повномасштабного вторгнення український туризм фактично зупинився через відсутність авіасполучення та скасування автобусних чартерних рейсів, і лише з червня 2022 року почався поступовий процес відновлення галузі.

Серед основних перешкод для відновлення туризму в Україні після війни можна виділити кілька факторів. По-перше, воєнні дії в Україні становлять серйозну загрозу для безпеки як туристів, так і місцевих жителів, особливо у зонах окупації та прифронтових регіонах. По-друге, значну частину туристичних та рекреаційних ресурсів було знищено внаслідок бойових дій або вони опинилися в безпосередній близькості до фронту. Крім того, пошкодження інфраструктури, включаючи готелі, ресторани та розважальні заклади в районах бойових дій, ще більше ускладнює ситуацію. Окремо варто зазначити закриття повітряного простору для цивільної авіації та порушення логістичних ланцюгів через руйнування транспортних мереж або розміщення окупаційних військ. Не менш серйозним є і втрата значних трудових ресурсів через еміграцію або мобілізацію персоналу.

Отже, війна має значний вплив на міжнародні туристичні потоки в Україну, зокрема через проблему забезпечення безпеки для туристів, що наразі не є гарантованим.

Внутрішній туризм охоплює подорожі або тимчасові виїзди громадян та постійних резидентів своєї країни з метою відпочинку, задоволення пізнавальних інтересів, заняття спортом та інших розваг, без зайняття оплачуваною діяльністю в місці тимчасового перебування.

Незважаючи на воєнні дії, внутрішній туризм продовжує існувати, оскільки в безпечних регіонах країни все ще є можливість відвідувати туристичні об'єкти, музеї та місця відпочинку. У таких регіонах інфраструктура зберігає високий рівень розвитку, а логістика не зазнала значних змін. Більш того, війна змусила багатьох людей пересуватися по країні, особливо до західних областей України, що стало своєрідною вимушеною формою подорожей.

Під час воєнного періоду туристичний продукт в Україні зазнав суттєвих змін, зокрема в цілях подорожей та вимогах до них. У 2022 році з'явилися нові типи туризму, такі як індустріальний та філантуризм, у той час як пріоритет культурно-пізнавального туризму значно зменшився. Туристичні компанії повністю виключили шопінг-тури зі своїх пропозицій. Окупація Чорного та Азовського морів призвела до скасування круїзних маршрутів.

Незважаючи на ці зміни, деякі напрямки залишилися популярними. Так, екологічний (зелений) туризм, лікувально-оздоровчий, релігійний та сільський туризм зберегли свою актуальність. Також зросла значущість історичного, етнічного та гастрономічного туризму. Географія туристичних

послуг розширилася, і, наприклад, Дніпропетровська область стала лідером у розвитку індустріального туризму, а гастрономічний та етнічний туризм разом із філантуризмом набули популярності. Рівненська та Чернігівська області також значно розширили свої туристичні пропозиції.

Проте деякі регіони, такі як Херсонська, Миколаївська, Запорізька та Харківська області, через активні бойові дії втратили свій туристичний потенціал. Російська агресія не тільки створила серйозні труднощі для українського туризму, але й вплинула на відновлення туристичної сфери в Європі після пандемії, адже європейський ринок зазнав великих втрат через війну в Україні та санкції проти країни-агресора.

Незважаючи на руйнівні наслідки війни для туристичної індустрії в постраждалих регіонах, є перспективи для подальшого відновлення туризму після закінчення конфлікту. Важливо, щоб уряди, місцеві громади та приватний сектор спільно працювали над створенням сприятливого середовища для розвитку туризму, інвестуючи в покращення інфраструктури та заходів безпеки. Хоча через поточну нестабільність важко точно передбачити майбутнє туризму в Україні, можна припустити, що післявоєнне відновлення цієї галузі стане важливим елементом у процесі подолання кризи. Однак для цього необхідно, щоб уряд країни розробив відповідні преференції, а також надав фінансування для відновлення та модернізації інфраструктури, що є критично важливим для повернення туристичних потоків.

Оптимальний підхід до управління туристичними напрямками передбачає врахування чотирьох основних аспектів:

1. Проведення досліджень і аналізу туристичного потенціалу.
2. Створення галузевого нетворкінгу та надання консультацій.
3. Розробка нових туристичних продуктів і створення унікальних вражень.
4. Впровадження маркетингових стратегій та просування туристичних послуг.

Створення організацій управління розвитком туризму (DMO) у різних регіонах не має єдиного шаблону. Однак міжнародний досвід підтверджує, що структура таких організацій базується на основних «4Р», які є ключовими при формуванні основ DMO:

1. Place — місце, яке є об'єктом подорожі та привертає увагу туристів.

2. People — залучення людей до участі в туристичних процесах та розвиток їхньої активної участі у промоції регіону.

3. Product — туристичний продукт або враження, які пропонуються відвідувачам, що складають унікальність місця.

4. Process — покращення та оптимізація туристичних процесів, щоб забезпечити ефективне управління та комфорт для туристів [28].

Аналізуючи європейський досвід створення організацій управління розвитком туризму (DMO), можна запропонувати кілька ключових кроків для ефективного впровадження DMO в Україні:

1. Створення місцевих асоціацій або об'єднань підприємців сфери гостинності — це дозволить зібрати місцевих бізнесменів та залучити їх до розвитку туристичної інфраструктури, а також сприятиме співпраці у вирішенні спільних проблем.

2. Створення організації у форматі комунального підприємства чи державно-приватного партнерства — такі структури, як Туристична Рада або Асоціація регіону, можуть бути ефективними інструментами для забезпечення стабільного розвитку місцевого туризму, поєднуючи державні та приватні ініціативи.

3. Розробка туристичних продуктів регіону — створення тематичних маршрутів (культурних, природничих, гастрономічних) сприятиме залученню як місцевого населення, так і туристів з інших регіонів та країн. Це також підвищить рівень культурного обміну та інтерес до регіону.

4. Проведення маркетингових кампаній та організація подій — створення і просування цікавих заходів приверне увагу потенційних туристів і допоможе розвивати імідж регіону чи міста на національному та міжнародному рівнях.

5. Укладання партнерських угод з місцевими готелями, ресторанами та іншими підприємствами — формування пакетів туристичних пропозицій у співпраці з місцевими підприємствами дозволить створити вигідні умови для туристів і сприятиме розвитку місцевої економіки.

6. Розробка власного веб-сайту та мобільного додатку для DMO — це дозволить туристам легко отримувати актуальну інформацію про регіон, маршрути, події та інші корисні ресурси, що зробить відвідування більш комфортним.

7. Впровадження екологічних ініціатив, велосипедних та пішохідних маршрутів — сприятиме збереженню природного середовища, зменшення

впливу туризму на навколишнє середовище та надасть туристам альтернативи традиційним способам подорожей.

8. Програми освіти для місцевого населення — важливо підвищити рівень усвідомленості місцевих жителів щодо важливості туризму для економіки регіону, що забезпечить більш позитивне ставлення до туристів і розвиток інфраструктури.

Ці кроки допоможуть розвинути ефективну систему DMO в Україні та покращити туристичну привабливість регіонів, забезпечуючи сталий розвиток і вигоди для місцевих громад.

Створення організацій управління розвитком туризму (DMO) в Україні може принести значні переваги для регіонів та територіальних громад. Ось детальніше розглянуті позитивні результати, які можуть виникнути від розвитку таких організацій:

1. Розвиток туризму через привернення уваги до унікальних ресурсів: DMO може допомогти у створенні бренду регіону, просуваючи його унікальні культурні, історичні та природні ресурси. Це дозволить туристам дізнатися більше про специфіку місцевих традицій, пам'яток та природних чудес, що значно підвищить туристичну привабливість.

2. Економічне зростання через збільшення попиту на місцеві товари та послуги: Завдяки залученню туристів, зросте попит на місцеві продукти, ремесла, гастрономію та інші послуги, що стимулюватиме розвиток місцевої економіки. Підприємці зможуть отримувати більший прибуток від продажу своїх товарів і послуг, а також від залучення туристів до різноманітних культурних і розважальних заходів.

3. Створення нових робочих місць: З розвитком туризму зростатиме потреба в працівниках у сферах обслуговування, готельному бізнесі, ресторанах, а також в інших галузях, пов'язаних з туристичними послугами. Це дозволить створити нові робочі місця, що сприятиме зниженню рівня безробіття та покращенню життєвого рівня місцевих жителів.

4. Підвищення профілю регіону на міжнародному рівні: DMO допоможе підвищити визнання регіону за кордоном, надаючи йому позитивний імідж і репутацію, яка сприятиме залученню більше іноземних туристів. Це підвищить популярність регіону на міжнародних ринках і може сприяти розвитку інших галузей, таких як бізнес, інвестиції та співпраця з іншими країнами.

5. Культурний обмін та взаєморозуміння: Збільшення потоку іноземних туристів також сприятиме культурному обміну, допомагаючи людям з різних країн та культур краще розуміти один одного. Це сприятиме розвитку толерантності та зміцненню міжнародних відносин.

Необхідність попереднього аналізу вигод та ризиків

Перед відкриттям DMO в Україні важливо провести глибокий аналіз потенційних вигод та ризиків для конкретного регіону. Варто врахувати такі фактори:

- Інфраструктурні потреби: чи готовий регіон до прийому великої кількості туристів, чи є достатньо ресурсів для розвитку необхідної інфраструктури (готелі, транспорт, комунікації).
- Екологічний вплив: які наслідки може мати збільшення туристичного потоку на навколишнє середовище.
- Соціально-економічні впливи: як це вплине на місцевих жителів, зокрема на їхній спосіб життя, рівень зайнятості та доступ до місцевих ресурсів.

У разі правильного підходу до створення та управління DMO, результатами можуть бути сталий розвиток туризму та значний економічний ефект для місцевих громад.

Створення організацій управління розвитком туризму (DMO) в Україні є важливим кроком до розвитку туризму на регіональному рівні. Діяльність ДАРТ щодо створення перших DMO в Україні надає додаткові можливості для розвитку регіонів та окремих громад. Ось детальніше, які можливості з'являються під час цього процесу:

1. Збільшення туристичного потоку:

DMO здатні привернути більше туристів до певних регіонів завдяки комплексному підходу до їхнього просування. Це включає розробку рекламних кампаній, співпрацю з міжнародними туроператорами, створення нових туристичних продуктів і подій, що сприятиме збільшенню кількості відвідувачів.

2. Популяризація регіону:

Одним із основних завдань DMO є створення привабливого бренду для регіону. Це допомагає підвищити впізнаваність регіону як туристичної дестинації як на національному, так і на міжнародному рівнях. В рамках цього процесу реалізуються маркетингові стратегії, що активно просувають унікальні особливості регіону (культура, історія, природа).

3. Залучення усіх гравців ринку до маркетингу:

Створення DMO дозволяє об'єднати зусилля місцевої влади, бізнесу, громадських організацій і туроператорів для спільної роботи над популяризацією регіону. Така співпраця може забезпечити ефективніше використання ресурсів, розвиток інфраструктури і збільшення обсягу туристичного бізнесу.

4. Покращення іміджу окремих DESTИНАЦІЙ та країни загалом:

В результаті роботи DMO покращується імідж окремих регіонів і, загалом, країни. Регулярне просування туристичних можливостей, підтримка якості сервісу та створення привабливих турпродуктів дозволяють підвищити позитивну репутацію країни на міжнародному ринку.

5. Створення додаткових робочих місць:

Розвиток туризму сприяє створенню нових робочих місць у різних сферах: готельному бізнесі, ресторанному обслуговуванні, транспорті, культурних заходах, розвагах, маркетингу та інших. Це дозволяє не лише підвищити рівень зайнятості, але й покращити економічний стан регіонів.

Пілотний проєкт «Бакота»:

Проєкт «Бакота» є важливим кроком до реалізації локальних DMO в Україні. Він об'єднує територіальні громади Хмельницької та Чернівецької областей і є прикладом того, як об'єднання місцевих органів влади, бізнесу та громадськості може створити успішну модель управління туристичним напрямком. Цей проєкт допоможе на практиці оцінити ефективність взаємодії між громадами, місцевими підприємцями та організаціями, що працюють у туристичній сфері.

В умовах децентралізації в Україні для ефективного керування туристичною сферою на регіональному рівні важливо налаштувати взаємодію між місцевою владою, громадянським суспільством і бізнесом. Взаємодія між цими сторонами дозволить створити юридичну особу, яка буде відповідати за управління туристичною DESTИНАЦІЄЮ та реалізацію стратегії розвитку туризму. Важливим аспектом є також забезпечення відповідної правової та фінансової підтримки для розвитку таких організацій.

Основні принципи успішного управління DMO:

1. Спільна відповідальність: Успіх розвитку DMO залежить від активної участі всіх зацікавлених сторін (органи місцевої влади, бізнес, місцеві жителі).

2. Планування та стратегічне управління: Необхідно чітко визначити стратегію розвитку, цілі та шляхи досягнення результатів.

3. Інноваційний підхід: Для залучення туристів потрібно використовувати новітні технології, онлайн-платформи для маркетингу, створення додатків і вебсайтів для просування туристичних маршрутів.

4. Навчання та розвиток персоналу: Підготовка кадрів, підвищення кваліфікації персоналу для роботи з туристами, що сприятиме покращенню якості обслуговування.

У підсумку, створення перших ДМО в Україні, таких як пілотний проєкт «Бакота», відкриває нові можливості для розвитку місцевих громад та територіальних регіонів, дозволяючи залучити туристів і сприяти економічному розвитку.

Для успішного створення та функціонування регіональних організацій управління туристичними дестинаціями (РОУТД) в Україні необхідно врахувати кілька ключових аспектів. Зокрема, важливо чітко розподілити функції між державними та місцевими органами. Державні органи мають відповідати за стратегічне планування, розробку законодавства, фінансування та загальний моніторинг ситуації в туристичній галузі, а також за інтеграцію туризму в національну економічну політику та міжнародне співробітництво. Місцеві органи, в свою чергу, повинні реалізовувати на практиці стратегії розвитку туризму, координувати діяльність місцевих підприємців, а також проводити маркетингові кампанії та забезпечувати управління туристичною інфраструктурою.

Крім того, важливо створити правові механізми для взаємодії між державними та приватними структурами. Це може бути досягнуто через укладання угод або меморандумів про співпрацю, що чітко визначатимуть права і обов'язки кожної сторони. Державно-приватне партнерство також може бути ефективним інструментом для залучення інвестицій у розвиток інфраструктури, створення нових туристичних продуктів та проведення маркетингових кампаній. Зокрема, можуть бути створені регіональні фонди розвитку туризму, що фінансуватимуть важливі проєкти за рахунок як державних, так і приватних коштів, а також міжнародних фондів.

Не менш важливою є оцінка інституційних можливостей на регіональному рівні. Для цього слід здійснити аналіз наявної інфраструктури, кадрів, а також оцінити існуючі механізми управління та співпрацю з місцевим

бізнесом. Використання інструментів, таких як SWOT-аналіз, допоможе визначити сильні та слабкі сторони кожного регіону.

Крім того, необхідно адаптувати світовий досвід управління туристичними DESTINATION до українських реалій. Це включає в себе розробку національних і регіональних стратегій розвитку туризму, що враховують сучасні тенденції в галузі, зокрема екологічні ініціативи, цифрові технології та інноваційні методи просування туристичних продуктів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в рамках дипломної роботи дозволило сформулювати кілька важливих висновків. Сучасна індустрія гостинності відзначається високою конкуренцією між туристичними дестинаціями, які борються за визнання своїх напрямків як важливих брендів у цій сфері, а також за залучення туристичних потоків. Вивчене в роботі дослідження має як теоретичну, так і практичну цінність. З теоретичної точки зору, воно підкреслює важливість глибшого розуміння концепції туристичної дестинації та її контекстуального середовища. Попри те, що туристичні дестинації є ключовою одиницею у всіх моделях туризму, на сьогоднішній день не існує єдиного визначення цього терміну.

Ця робота може зробити свій внесок у теоретичну базу досліджень туризму, аналізуючи різні підходи до визначення туристичної дестинації. Огляд думок вітчизняних та зарубіжних науковців показав, що туристичну дестинацію можна розглядати як з географічного, так і з економічного аспектів. З географічної точки зору, вона є фізичною територією з чітко визначеними або умовними адміністративними кордонами, а з економічної – це туристичний напрямок, що виступає як елемент, який об'єднує, підтримує та стимулює всі сектори туристичної індустрії. Отримані результати можуть бути корисними для фахівців у галузі маркетингу та управління дестинаціями, допомагаючи їм розробляти більш ефективні стратегії для розвитку та просування туристичних напрямків.

У дослідженні було детально проаналізовано такі аспекти, як туристична дестинація, критерії її меж і складові, а також процеси брендингу дестинацій і їх маркетингового просування. Окрему увагу було приділено поняттю територіального маркетингу та етапам маркетингового планування розвитку туристичних дестинацій. На прикладі країн Євросоюзу була розглянута діяльність організацій управління туристичними дестинаціями (DMO) як ефективного механізму маркетингового просування дестинацій.

З результатів аналізу маркетингової діяльності DMO можна зробити кілька важливих висновків:

1. Координація і співпраця. DMO відіграють ключову роль у покращенні координації та співпраці між різними зацікавленими сторонами туристичної індустрії, такими як органи влади, приватний сектор, громадські організації та місцеві жителі. Це дозволяє створити більш узгоджену та

ефективну маркетингову стратегію, яка краще відповідає потребам і очікуванням цільової аудиторії.

2. Масштабні маркетингові кампанії. DMO мають можливість проводити великі маркетингові кампанії, що охоплюють ширшу аудиторію, підвищуючи рівень обізнаності про дестинацію як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Це сприяє зростанню потоку туристів і стимулює економічний розвиток регіону.

3. Економічні вигоди. Ефективна діяльність DMO може значно підвищити економічні вигоди для дестинації, включаючи збільшення доходів від туризму, створення нових робочих місць і розвиток місцевої інфраструктури.

4. Конкурентоспроможність. DMO також можуть зробити дестинацію більш конкурентоспроможною на міжнародному туристичному ринку, проводячи аналітичні дослідження, вивчаючи досвід інших дестинацій і впроваджуючи передові маркетингові практики.

Таким чином, діяльність DMO має великий потенціал для розвитку та популяризації туристичних напрямків, як на національному, так і на міжнародному рівнях.

У рамках дослідження було проаналізовано модель управління туризмом у Польщі, зокрема створення та діяльність місцевих організацій управління туристичними дестинаціями (DMO). Встановлено, що Польща використовує модель управління туризмом, типову для багатьох європейських країн. Ця модель передбачає наявність центрального органу виконавчої влади, який відповідає за розвиток туризму в країні, але з обмеженими повноваженнями. У складі міністерства функціонує спеціалізований відділ, що займається питаннями туризму, виконує функції нормативно-правового забезпечення та контролю за дотриманням законодавства в туристичній сфері.

Маркетинговими заходами на внутрішньому та зовнішньому ринках займається Польська туристична організація (POT), яка має важливу роль у системі управління туризмом країни. Міністерство спорту та туризму Польщі (MSiT) є органом виконавчої влади, що відповідає за розробку нормативно-правових документів та дотримання законодавства у галузі туризму.

У дослідженні особливу увагу було приділено Кракову як туристичній дестинації, що дозволяє вивчити, як система управління туризмом функціонує на місцевому рівні в одному з найбільш відвідуваних міст Польщі.

У рамках дослідження було запропоновано нові підходи до створення та функціонування локальних та регіональних організацій управління туристичними дестинаціями (DMO), ґрунтуючись на досвіді країн Євросоюзу. Однією з важливих складових цього підходу є залучення державно-приватного партнерства, яке може забезпечити необхідні ресурси та підтримку для розвитку туристичних дестинацій. Було визначено необхідність впровадження європейських моделей фінансування для DMO, зокрема через членські внески учасників DMO, туристичний збір, прибутки від надання окремих послуг, комісії за онлайн-бронювання та рекламні кампанії. Ці механізми дозволяють забезпечити стійке фінансування та підвищити ефективність управління туристичними дестинаціями.

На основі проведеного аналізу надано конкретні рекомендації для державних та місцевих органів управління у сфері туризму, що стосуються удосконалення системи управління туристичними дестинаціями в Україні, зокрема через впровадження механізмів державно-приватного партнерства.

Для бізнесу були запропоновані європейські моделі співпраці з DMO, що включають спільне з органами місцевої влади маркетингове управління дестинацією та застосування сучасних маркетингових інструментів для залучення туристів і підвищення конкурентоспроможності дестинації на міжнародному ринку.

Теоретичні та методичні розробки, здійснені в роботі, можуть бути використані як основа для подальших наукових досліджень і навчальних програм у вищих навчальних закладах України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобрицька Н. Маркетинг в управлінні туристичними дестинаціями. Маркетинг в Україні. 2014. № 4. С. 39-47.
2. Комліченко О. О., Ротань Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком туризму на основі кластерного підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 10. С. 101–105.
3. Мороз С. Р., Голод А. П. Феленчак Ю. Б. Підходи до аналізу санаторно-курортного господарства у структурі регіональних туристичних систем. Сталий розвиток економіки. 2019. Вип. 2(43). С. 118–124.
4. Кучерява Г. Туристичний брендинг як інструмент управління туристичними дестинаціями. Часопис соціально-економічної географії. 2021. Вип. 30. С. 32-40. DOI: <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2021-30-03>
5. Миронов Ю. Б. Дестинація як ключовий елемент регіональної туристичної системи. Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 23-24 листопада 2017 р.). Одеса : ОДАБА, 2017. С. 65–68.
6. Охріменко А. Г. Туристичні кластери як перспективні напрями регіонального розвитку. Університетські наукові записки. 2013. №1. С. 495–500.
7. Смачило І. Дестинація як об'єкт управління в туристичній діяльності. Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квітня 2017 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 209–211.
8. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ. 2006. 537 с.
9. Юрчишина Л. І. Дестинація як основа регіонального розвитку туризму. Економіка регіонів. 2017. №4. С. 77–84
10. Leiper N. The Framework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourist Industry. Annals of Tourism Research. 1979. Vol. 6. No 4. P.390-407
11. Трусова Н.В., Цвілий С.М. (2023). Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. Інтелект XXI, (2), С. 42-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7>

12. Белоусова Н.В. (2021). Управління розвитком туристичних дестинацій в економічній системі України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 32(71), С. 1-7. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-3-1>
13. Кучерява Г. О. (2023). Туристична дестинація як об'єкт управління в туризмі. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія, (28), С. 93-102. URL: <http://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280703>
14. Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources. *Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), pp. 5-12.
15. Butler, R.W. (Ed.) (2006a). *The Tourism Area Life-Cycle: Applications and modifications* (Vol. 1). Bristol: Channel View.
16. Butler, R.W. (Ed.) (2006b). *The Tourism Area Life-Cycle: Conceptual and theoretical issues* (Vol. 2). Bristol: Channel View
17. Басюк Д. І., Примак Т. Ю. (2015). Експертностатистична оцінка життєвого циклу дестинацій винного туризму. *Ефективна економіка*, (2), С. 1-6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_2_75
18. Корнілова Н. В. (2013). Управління організаційним розвитком туристичного підприємства на основі моделі життєвих циклів. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (18, Вип. 4 (2)), С. 82-84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4(2)_22)
19. Maralbayeva, S. M., Nikiforova, N. V., & Smykova, M. R. (2021). The Destination Life Cycle Concept in Developing a Tourist Brand. Case of Mangystau of Kazakhstan. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 12(6 (54)), 1472-1494. URL: [https://doi.org/10.14505/jemt.v12.6\(54\).05](https://doi.org/10.14505/jemt.v12.6(54).05)
20. Gazoni J. (2022). System Dynamics framework for tourism development management. *Current Issues in Tourism*, 25(15), pp. 2457-2478. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1970117>
21. Marsiglio S., Tolotti M. (2022). The tourism area life cycle hypothesis: A micro-foundation. *TOURISM ECONOMICS*, pp. 1-16. URL: <https://doi.org/10.1177/13548166221138645>
22. Gore, S., Borde, N. and Hegde Desai, P. (2023). Mapping tourism strategy patterns on tourism area life cycle. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/JHTI-05-2022-0180>

23. Odum C. J. (2020). The Implication of TALC to Tourism Planning and Development in the Global ISSN (Print) 2307-6968, ISSN (Online) 2663-2209 Вчені записки Університету «КРОК» №4 (72), 2023 122 South: Examples from Nigeria. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 8(2), pp. 68-86. URL: <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2020.02.003>
24. Rodrigo M., Ajala I., Irhanida A.K. (2023). Qualitative analysis of a tourism area life cycle model for interacting tourism destinations. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 4(1), 100093. URL: <https://doi.org/10.1016/j.annale.2023.100093>
25. Surabhi G., Babu G. (2021). Empirically Mapping the Evolutionary Phases of Tourism Area Life Cycle (TALC): The Case of Goa, India. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 69(3), pp. 346- 366. URL: <https://doi.org/10.37741/t.69.3.2>
26. Семенова М., Гунаре М. (2019). Правове визначення туристичної дестинації з урахуванням міжнародного законодавства та національного законодавства країн ЄС. *Право та інновації*, 4(28), С. 34-39. URL: <https://doi.org/10.31359/2311-4894-2019- 28-4-34>
27. Karamustafa, K., Yilmaz, M. (2020). Destination Life Cycle: A Conceptual Approach Based on the Turkish Experience. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 8(4), pp. 439-451. URL: <https://doi.org/10.21325/jotags.2020.696>
28. Javdan, M., Ghalehtemouri, K. J., Ghasemi, M., Riazi, A. (2023). A novel framework for social life cycle assessment to achieve sustainable cultural tourism destinations. *Turyzm/Tourism*, pp. 7-18. URL: <https://doi.org/10.18778/0867-5856.33.2.01>
29. Paunović, I.; Dressler, M.; Mamula Nikolić, T.; Popović Pantić, S. (2020). Developing a competitive and sustainable destination of the future: clusters and predictors of successful national-level destination governance across destination lifecycle. *Sustainability*, 12(10), 4066. URL: <https://doi.org/10.3390/su12104066>
30. Adamiak C. (2020). Peer-to-peer accommodation in destination life cycle: the case of Nordic countries. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(3), pp. 212-226. URL: <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1775116>
31. Singh S. (2021). Time, tourism area ‘life-cycle,’ evolution and heritage. *Journal of Heritage Tourism*, 16(2), pp. 218-229. URL: <https://doi.org/10.1080/1743873X.2020.1766475>

32. Andrianto T., Kusumah A. (2021). The Journey of Mapping the Entire Destination Lifecycle. *Jurnal Kepariwisata: Destinasi, Hospitalitas dan Perjalanan*, 5(1), pp. 10-19. URL: <https://doi.org/10.34013/jk.v5i1.278>
33. Hartman S., Wielenga B., Heslinga J. (2020). The future of tourism destination management: building productive coalitions of actor networks for complex destination development. *Journal of Tourism Futures*, 6(3), pp. 213-218. URL: <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2019-0123>
34. Khan M., Khan HUR, Lim CK, Tan KL, Ahmed MF. (2021). Sustainable Tourism Policy, Destination Management and Sustainable Tourism Development: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, 13(21), 12156. URL: <https://doi.org/10.3390/su132112156>
35. Чорна Н.М., Мартинова Л.Б. Брендинг як інструмент підвищення туристичної привабливості території (на матеріалах м. Вінниці). *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 115–120. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/21.pdf
36. Музиченко-Козловська О.В. Туристичний брендинг: сутність, складові та переваги. *Вісник НУ “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 396–402.
37. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій. *Вісник НУ “Львівська політехніка”. Логістика*. 2016. № 846. С. 120–125.
38. Кучерява Г. Туристичний брендинг як інструмент управління туристичними дестинаціями. *Часопис соціально-економічної географії*. 2021. Вип. 30. С. 32–40.
39. Леоненко Н.А. Стратегічні засади формування державного туристичного брендингу в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 4 (23). С. 66–73.
40. Юрченко Н.І. Принципи формування конкурентоспроможного бренду в туристичній галузі. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 3 (2). С. 248–255.
41. Вебінар: Менеджмент дестинацій. Регіональні та локальні DMO. Національна туристична організація України. URL: <https://openbiz.org.ua/news/vebinarorganizovaniy-nacionalnoyu-turistichnoyu-organizaciyu-ukraini>

42. World Economic Forum (Travel & Tourism Development Index (TTDI) 2021 results and research) Індекс розвитку подорожей та туризму 2021: відновлення для сталого та стійкого майбутнього | Всесвітній економічний форум. URL: weforum.org
43. Article: Swedish Association of Local Authorities and Regions. 2023. URL: <https://skr.se/skr/englishpages.411.html>
44. Тимошенко Т. О., Богославець О. Г., Шевчук О. В. Європейський досвід залучення зацікавлених сторін в проєктній діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями: приклад Швеції для України, Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59>
45. Корж Н. В., Онищук Н. В. Інтегрована бізнес-стратегія Організації з управління туристичними дестинаціями (ОМД). Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, № 26 (54), вересень 2022. С. – 30–36
46. Касенкова К. В. Організації з маркетингу дестинацій як інструмент розвитку територій, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків. 2020
47. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції. За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л. Михайлюк. — К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. С. 332
48. REAL DECRETO 810/2006, de 30 de junio, de organización, funciones y provisión de puestos de trabajo de las Consejerías de Turismo en las Misiones Diplomáticas de España.
49. Касенкова К.В. Організації з маркетингу дестинацій як інструмент розвитку територій. 2020 URL: http://www.marketinfo.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/6.pdf
50. Arthur L. Smith. Public-Private Partnerships (PPPs) for Sustainable Tourism, 2011 URL: http://www.oas.org/en/sedi/desd/itc2011/pres/Arthur_Smith.pdf
51. Почерніна Наталія. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як засіб реалізації цілей сталого розвитку, ТДАТУ, м. Мелітополь. 2020 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/derzhavno-privatne-partnerstvo-u-sferi-turizmu-yakzasib-realizatsiyi-tsiley-stalogo-rozvitku/viewer>
52. Petr Štumpf, Jitka Mattyašovská, Adriana Šťastná. (January 2021), The role of entrepreneurs in tourism destination management system: a conceptual model.

5th International Scientific Conference – Economics and Management: How to Cope With Disrupted Times. DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.S.P.2021.123>

53. What Benefits Does a DMO Provide, URL: <https://www.dmcfinder.com/whatbenefits-does-a-dmo-provide/>

54. Tourism & Hospitality Conference, Highcliff Marriott Hotel, Bournemouth, 2024, URL: <https://www.bournemouth.ac.uk/about/our-faculties/bournemouth-universitybusiness-school/department-marketing-strategy-innovation/tourism-hospitalityconference>

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1 - Найпривабливіші туристичні напрямки Малопольщі за оцінками відвідувачів у 2023 році