

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра регіоналістики і туризму

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Спеціальність 242 «Туризм»

Освітньо-професійна програма Туризм

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Маркетинг туристичних дестинацій: європейський досвід у просуванні
міст та регіонів»**

Здобувача Євтушенко Олени Олександрівни

Науковий керівник: старш. викл. кафедри регіоналістики і
туризму

Царук Володимир Васильович

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д. е. н., академік НАН України,
Данилишин Богдан Михайлович

Київ 2024

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ	6
1.1 Поняття «туристичної дестинації» та її трактування у дослідженнях вітчизняних та іноземних науковців.....	6
1.2 Критерії визначення меж «туристичної дестинації» та її складові.....	14
1.3 Поняття брендингу, його місце та роль у просуванні міст та регіонів.....	19
 РОЗДІЛ 2 ДМО, БРЕНДИНГ ТА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ	25
2.1 Брендинг дестинацій та їх маркетингове просування.....	25
2.2 Створення ДМО як ефективний механізм маркетингового просування дестинацій.....	34
2.3 Краків: приклад ефективною маркетинговою стратегією просування туристичної дестинації.....	39
 РОЗДІЛ 3 МАРКЕТИНГ МІСТ У КРАЇНАХ ЄС ТА РОЛЬ ДМО У РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ	65
3.1 Приклади ефективного маркетингу міст та регіонів у ЄС.....	65
3.2 Україна та створення ДМО.....	72
 ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЄС - Європейський Союз

WTTC (World Travel & Tourism Council) - Всесвітня рада з подорожей і туризму

ICCA (International Congress and Convention Association) - Міжнародна асоціація конгресів

MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) - сектор промисловості ділового туризму, пов'язана з організацією та проведенням різних корпоративних заходів.

ДАРТ - Державне агентство розвитку туризму України

DMO (Destination Marketing Organization) - Організації з маркетингу DESTINATION

POT (Polish Tourism Organisation) – Польська туристична організація

MsiT (Ministerstwo Sportu i Turystyki) - Міністерство спорту і туризму Польщі

США - Сполучені Штати Америки

ВВП - Валовий внутрішній продукт

грн - гривня

млн - мільйон

ВСТУП

Туризм, як важливий сектор світової економіки, створює нові робочі місця, сприяє зростанню ВВП країн, сприяє розвитку інфраструктури, підтримує розвиток малого та середнього бізнесу, що забезпечує економічний розвиток та підвищення життєвого рівня населення. Туристична сфера охоплює широкий спектр галузей економіки та спрямований на задоволення потреб внутрішніх та міжнародних туристів. Світовий туристичний ринок включає в себе комплексну систему туристичних послуг, продуктів та послуг, які надаються для задоволення потреб та бажань подорожуючих [1].

Туризм є однією з найбільш динамічно зростаючих галузей світової економіки. Світовий ринок туризму протягом останнього десятиліття демонструє стійке зростання від 3 до 7% щорічно [2, с. 141-145]. У багатьох країнах ЄС туризм складає 10-14% ВВП. За даними Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism) [3] 1286 мільйонів міжнародних туристів були зареєстровані по всьому світу у 2023 році, що на 34% більше, ніж у 2022 році, а світовий туризм відновив допандемічний рівень на 88% (Європа - 94%, Африка - 96%, Америка - 90%), завдяки постійному попиту серед туристів. Порівнюючи дані можемо побачити, що до пандемії (2019 р.) в Європу прибувало близько 740 млн туристів, після чого спостерігалось значне зменшення до 230-300 млн (2020-2021рр.), а в 2023 році відвідування майже досягло допандемічного - 700 млн туристів. Азія ж та Тихоокеанський регіон теж активно набирає туристичних обертів: в 2019 році прибувало 360 млн туристів, потім був спад до 59 та 25 млн (2020, 2021рр.), а наразі вже має 233 млн туристів в 2023. Попередні оцінки ВВП у 2023 році вказують на 3,3 трильйона доларів США, або 3% світового ВВП. Це результат успішного відновлення допандемічного ВВП за рахунок сильного внутрішнього і міжнародного туризму.

Таким чином, туристична сфера, починаючи з 2009 року, постійно розвивається, темпи зростання якого в середньому зростають на 4% щороку. Широкий доступ до інформації, покращення транспортної інфраструктури та

зростання економічного розвитку допомагають збільшити кількість подорожей як в межах країни, так і за кордон. Також щорічно відбуваються зміни в попиті - сучасні туристи все більше шукають унікальні та персоналізовані напрями туризму, такі як еко-туризм, культурні та кулінарні подорожі, медичний туризм тощо.

Що стосується зайнятості в сфері туризму в світі, то за даними WTTC [4] кількість робочих місць, підтримуваних сектором, скоротилася на 18,6%, впавши з 333 млн робочих місць у 2019 році до 271 млн робочих місць у 2020 році. Оскільки уряди скоротили подорожі обмеження у 2021 році, попит на поїздки повернувся, а кількість працівників у секторі зросла на 6,7% досягти 289 млн працівників. В 2023 році кількість робочих місць у сферах подорожей і туризму в усьому світі досягла 320 млн, а прогнози на 2033 рік показують вже 433 млн вакансій [5].

Постійна зміна потреб туристів підвищує вимоги до індустрії туризму. Серед останніх тенденцій на світовому туристичному ринку можна відзначити наступні: зростає попит на екзотичні та менш відомі напрямки. Розвиток інновацій в сфері технологій, такі як онлайн-бронювання, мобільні додатки для подорожей, віртуальна реальність та штучний інтелект спрощують способи планування та виконання подорожей. Останні роки спостерігається стрімкий розвиток круїзного туризму - круїзні подорожі стають все популярнішими серед подорожуючих, завдяки розширенню маршрутів, покращенню сервісу та розвитку розкішних круїзних лайнерів. Стрімкий розвиток таких напрямів туризму, як екотуризм, агротуризм, гастротуризм, медичний туризм, екстрим-туризм та інші, які привертають увагу сучасних туристів своєю унікальністю та експериментальним підходом. І звичайно, вплив глобальних подій. Політичні нестабільності, природні катастрофи, пандемія COVID-19 та інші глобальні події значно вплинули на туристичну індустрію, призводячи до змін у попиті, умовах подорожей та стратегіях маркетингу.

Маркетинг дестинацій в сучасному світі відіграє ключову роль у розвитку міст та регіонів. Це не лише сприяє привабленню туристів, а й збільшує

інвестиційний потенціал, підвищує престиж та конкурентоспроможність. В Європі є багато прикладів успішного використання маркетингу дестинацій для розвитку міст та регіонів. Наприклад, Барселона, Іспанія: вона вдало використовує своє багатство культурних та історичних пам'яток, а також відомість як популярний місцевий туристичний пункт, щоб залучати увагу міжнародних туристів; Флоренція, Італія: маркетингові програми, спрямовані на культурні тури та гастрономічні враження; Дубровник, Хорватія - знамените своїми старовинними вузькими вулицями і культурними пам'ятками. Завдяки успішному маркетингу дестинацій, воно приваблює мільйони туристів щороку.

Цікавим є те, що деякі дестинації, такі як Венеція та Амстердам, вже перенасичені туристами і уряд хоче обмежувати їх у відвіданні цих дестинацій. Протягом останніх 40 років венеціанці систематично проводять мітинги проти перенасичення туристами. Відтепер, пропуск до Венеції буде коштувати 5 євро (приблизно 210 грн). Оплату цього збору повинні здійснювати лише ті відвідувачі міста, які прибули на один день. Мешканці, студенти, діти до 14 років та туристи, які перебувають в місті на нічне проживання, звільнені від обов'язку сплати цього збору. Міська влада Амстердама планує перенести відомий квартал червоних ліхтарів, щоб зменшити потік туристів на вулицях столиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1 Поняття «туристичної дестинації» та її трактування у поглядах вітчизняних та іноземних науковців

Останнім часом термін «туристична дестинація» стає все більше вживаним у дослідженнях вітчизняних науковців. Проте відсутність загальноприйнятого визначення цього терміну свідчить про відсутність єдиного підходу серед науковців до його тлумачення. Важливо зазначити, що у перекладі з англійської мови "дестинація" означає "місцезнаходження; місце призначення".

Дестинація (від лат. destino – "призначення", "місцезнаходження") – це географічна область, яка приваблює туристів завдяки своїм унікальним або специфічним туристично-рекреаційним ресурсам та відповідній інфраструктурі, що представлені у вигляді готового туристичного продукту для задоволення різноманітних потреб споживачів [6].

Термін «туристична дестинація» був вперше запропонований датським науковцем Н. Лейпером у 1979 році для позначення «конкретної географічної зони, яка приваблює туристів» [7]. Він встановив, що туристична дестинація є найважливішою складовою в системі туризму, яка одночасно формує попит на туристичні послуги та його задовольняє. Подальші дослідження дозволили розгорнути цю концепцію, і вони визначили її складові:

- регіон, що генерує туристів;
- транзитний регіон (маршрут туристів, які прибувають або від'їжджають);
- регіон туристичної дестинації.

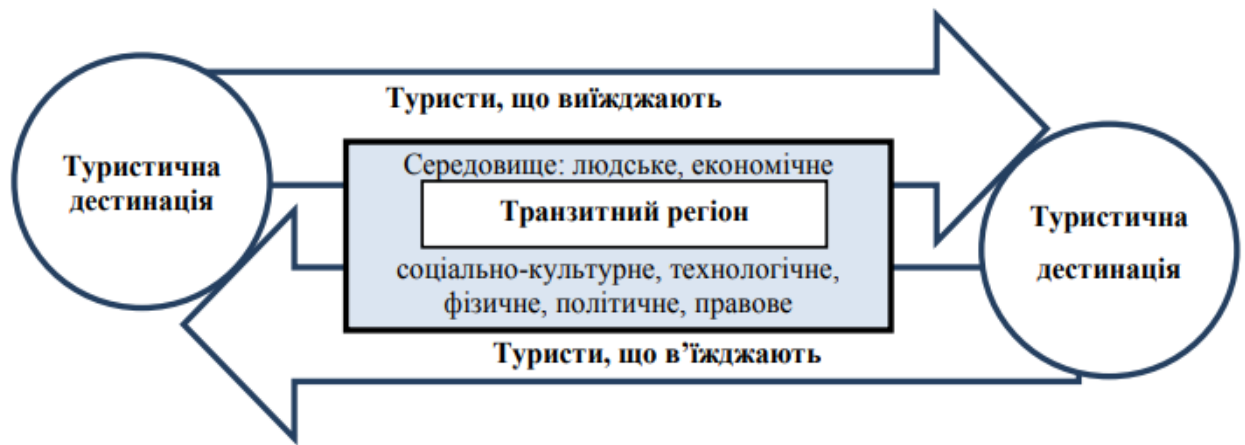


Рис. 1.1. – Основна система туризму за моделлю Н. Лейпера.

Джерело: [8]

Американський науковець А. Л'ю у 1987 році запропонував розглядати дестинацію з трьох аспектів: ідеографічного, організаційного та когнітивного. Ідеографічний аспект враховує конкретні фізичні та культурні характеристики території, охоплюючи природні (клімат, ландшафт, флора і фауна), антропогенні (освітні можливості, шопінг, рівень цін, культура, інфраструктура, місцеві жителі тощо) та змішані аспекти (парки, пляжі, гірськолижні курорти). Він охоплює конкретні «матеріальні» характеристики території, такі як природні, антропогенні і змішані. Організаційний аспект включає просторові (розмір зони відпочинку – від окремої пам'ятки до країни / континенту) та часові особливості дестинації, визначаючи її розмір та розвиток. Когнітивний враховує сприйняття туристом дестинації, його емоції та враження під час перебування [9].

Проте модель А. Л'ю не враховує всі аспекти складності туристичного продукту, такі як інфраструктура, атракції, відношення місцевого населення та інші. Ця модель не розглядає взаємодію різних складових дестинацій, їх вплив на рішення потенційних туристів та не враховує систему управління дестинацією. Крім того, вона ігнорує той факт, що дестинація формується як продукт ще до відвідування туристом, уявленням про неї як про мотиватор або демотиватор подорожі. Також вона не враховує маркетинговий аспект у формуванні та розвитку туристичної дестинації, зосереджуючись лише на вивченні та задоволенні потреб споживачів.

У «Оксфордському словнику понять і термінів» під редакцією С. Медліка, дестинація визначається як «місце, куди в цей час прямують люди або речі». Це означає, що дестинація охоплює країни, регіони, міста та інші території, які приваблюють туристів і є основними осередками туристичної діяльності, потоків туристів та їх витрат. Це місця з найбільшою концентрацією визначних туристичних пам'яток, засобів розміщення, харчування, розваг, а також інших послуг, які зазнають значного економічного, соціального та фізичного впливу туризму [8].

Вчені з Великобританії К. Купер, О. Йоргенсен та Д. Флетчер вважають, що дестинації складаються з таких категорій ресурсів:

- атракції: об'єкти дозвілля, розваг і пам'ятники;
- доступність: місцевий транспорт і транспортні комунікації;
- комфорт: туристична інфраструктура (засоби розміщення, об'єкти ресторанного господарства, торгівлі тощо);
- посередники: маркетингові організації дестинацій, бюро подорожей та екскурсій [10].

За визначенням Всесвітньої туристичної організації UN Tourism: «Дестинація – це фізичний простір, в якому відвідувач проводить не менше однієї доби. Він включає туристичні продукти, такі як послуги та атракції, а також туристичні ресурси в межах однієї доби подорожування. Цей простір має фізичні й адміністративні кордони, які визначають форму його управління, імідж і репутацію, що впливають на його конкурентоспроможність на туристичному ринку» [3].

У Законі України «Про туризм» вказується, що «дестинація (туристична) – місце призначення туристичної подорожі (туристичної поїздки, туру, екскурсії), місце відвідування (територія, місцевість, місто, населений пункт, туристичний центр) особами, які не проживають постійно в даній місцевості і не належать до категорії місцевого населення» [11].

Огляд літератури щодо стратегічного управління туристичними дестинаціями свідчить про відсутність загальноприйнятого підходу до визначення

поняття «туристична дестинація». Існують розбіжності у розумінні складових елементів, функцій та ролі в туристичній системі. Розглядаючи дестинацію як вирішальний елемент регіональної туристичної системи, Л. І. Юрчишина підкреслює, що «туристична дестинація зазвичай сприймається як територія з певним переліком засобів обслуговування й послуг, зручностей для забезпечення всіляких потреб туристів» [12].

Більшість дослідників вважають, що дестинація може охоплювати як локальні місця (або навіть туристичні об'єкти), регіони, так і цілі країни. Це широке визначення, що може охоплювати територіальні одиниці будь-якого розміру. Якщо місце претендує на статус "туристична дестинація", то воно повинно мати сервісні можливості для задоволення потреб туристів. Система компонентів туристичної дестинації включає наступне:

- атракції (туристичні ресурси, які приваблюють туристів);
- зручності (підприємства, що надають різноманітні послуги для забезпечення комфорту в дестинації);
- доступність (якісні транспортні комунікації та інфраструктура);
- посередники та допоміжні служби (маркетингові компанії, банки, бюро подорожей тощо);
- організація діяльності туристів та наявність готового туристичного продукту відповідно до попиту.

Таким чином, туристична дестинація має певні географічні межі, а її привабливість залежить від сприйняття конкретної групи туристів та їхніх потреб. Важливою складовою є ресурси та імідж дестинації, які формують мотиви та є причиною подорожей.

Італійські дослідники М. Маненте і В. Мінгетті аналізують туристичну дестинацію з погляду попиту та пропозиції, пропонуючи такі варіанти визначення:

1) туристичне місце, де активно розвиваються розважальні об'єкти та відбувається виробництво і споживання туристичних продуктів;

2) туристичний продукт розглядається як конкретна пропозиція, яка включає певний набір ресурсів, розважальних заходів та економічних суб'єктів території (як туристів, так і місцевих жителів).

Науковці зосереджуються не стільки на просторовому розташуванні і фізичних межах дестинації, скільки на її складових.

Туристичні дестинації розглядаються комплексно, враховуючи взаємозв'язок їх елементів, що забезпечують подорожі туристів і формують їхнє сприйняття дестинації. М. Маненте і В. Мінгетті вважають, що виробничий підхід, який розглядає туристичну дестинацію як продукт, найоб'єктивніше відображає сутність цього поняття, представляючи її як поєднання взаємопов'язаних елементів, що створюють туристичну дестинацію. Ці елементи нерозривні, а їхня комбінація утворює унікальний туристичний продукт, який сприяє формуванню туристичного попиту і стимулює здійснення подорожі [13].

У роботі А. К. Гергішана туристичну дестинацію розглядають як конкретну локацію, яка має комплексний туристичний продукт, що обумовлений її територіальними особливостями. Усі складові цього продукту об'єднані маркетинговою концепцією, з акцентом на унікальність та особливість даної туристичної території. Ці складові спрямовані на забезпечення мандрівника новими враженнями та емоціями під час його відвідування даного регіону [14].

Проаналізувавши різноманітні наукові підходи у трактуванні поняття туристичної дестинації можна відзначити, що на сьогодні існує декілька підходів до класифікації типів дестинацій залежно від їх характеристик. Одну з найбільш повних класифікацій запропонувала наша вітчизняна науковиця Т. І. Ткаченко (2006), яка виділяє такі типи туристичних дестинацій [9]:

Табл. 1.1

Класифікація видів дестинацій за різними ознаками за Т.І.Ткаченко [9]

№	Ознака	Види (типи) дестинацій
1.	За масштабами	- туристський регіон, туристичний об'єкт - країна - адміністративно-територіальна одиниця країни

Продовження таблиці 1.1

2.	За стадією життєвого циклу	- що народжується - що розвивається - зростаюча - прецесійна - стагнаційна - відроджувальна (комунікативна) - вмираюча (леталентна)
3.	За видами туризму	- екологічна - сільська - зелена - пізнавальна - освітня - культурологічна - воєнна
4.	За цілями подорожі	- комплексна - дозвіллева - спортивна-оздоровча - лікувальна - рекреаційно-оздоровча - ділова (службова, бізнес, навчання) - спеціалізована (релігійна, пізнавально-просвітницька та ін.)
5.	За ресурсною базою	- природна - штучна - змішана
6.	За станом розвитку	- реальна - перспективна: ➤ планова ➤ прогнозована
7.	За ступенем навантаження	- слабо навантажена - оптимально навантажена - максимально навантажена
8.	За рівнем агрегації	- мала - велика
9.	За ступенем агломерації	- проста - складна
10.	За категорією споживачів	- молодіжна - сімейна - універсальна

Незалежно від унікальності, різноманітності та власного стилю, будь-яку дестинацію можна ідентифікувати за такими характеристиками (див. рис. 1.2):



Рис. 1.2 - Ідентифікаційні риси дестинації

Джерело: складено автором.

Туристичні місця подорожей можна класифікувати за їхнім значенням як **первинні** та **вторинні**. Одним із ключових ознак первинних місць подорожей є їхня привабливість, тобто вони є цікавими туристу що називається «з першого погляду». Туристи спеціально обирають ці місця для відвідування протягом певного періоду часу, будь то протягом дня або тижня.

Вторинні дестинації не такі вже цікаві туристу та зазвичай знаходяться на шляху до первинних дестинацій і мають основний дохід від надання транзитних послуг (наприклад, розміщення та харчування), тож їхнє головне завдання - залучення найбільшої кількості людей на короткий проміжок часу. Такою дестинацією довгий час був, наприклад, Івано-Франківськ – він є транзитом для автомандрівників і лише зараз починає виходити з тіні відомого всім курорту Буковеля.

Тож можна підвести підсумок наведених вище трактувань поняття «туристична дестинація» вітчизняних та іноземних науковців таблицею, в яку додані ще кілька визначень.

Табл. 1.2

Визначення поняття «туристична дестинація» як об'єкта маркетингу [8]

№	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»

Продовження таблиці 1.2

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.Саранайємі 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»

1.2 Критерії визначення меж дестинації та її складові

Критерії визначення меж туристичної дестинації можуть варіюватися залежно від контексту та цілей дослідження. Однак, деякі загальні критерії включають:

1. Географічне розташування: Визначення меж може базуватися на географічних координатах, таких як широта та довгота, або на фізичних особливостях місцевості, таких як гори, річки, озера тощо.

2. Туристична інфраструктура: Межі можуть бути визначені на основі наявності та розвиненості туристичної інфраструктури, такої як готелі, ресторани, туристичні атракції та інші об'єкти.

3. Природні та культурні атракції: Межі можуть охоплювати території з особливими природними або культурними атракціями, такими як національні парки, пам'ятки архітектури, музеї тощо.

4. Економічні чи адміністративні межі: Деякі DESTИНАЦІЇ можуть бути визначені на основі економічних або адміністративних меж, таких як межі адміністративних одиниць (області, краї, штати) або зони економічного розвитку.

5. Туристичний попит: Межі можуть бути визначені на основі популярності певної території серед туристів та їхніх переважних маршрутів подорожей.

Ці критерії часто використовуються разом або поєднано для визначення меж туристичних DESTИНАЦІЙ. Територіальний поділ, зазвичай, використовується для адміністративного або географічного поділу території на певні області, регіони або місцевості. Цей поділ може враховувати різні критерії, такі як адміністративний статус, географічні особливості, національний склад населення та інші фактори.

Визначимо детальніше чим відрізняються критерії територіального поділу від критеріїв визначення меж туристичної DESTИНАЦІЇ:

1. Ціль:

- Критерії територіального поділу зазвичай використовуються для адміністративного, політичного або географічного поділу території з метою організації влади, управління ресурсами, збору статистичних даних тощо.
- Критерії визначення меж туристичної DESTИНАЦІЇ спрямовані на визначення територій, які мають привабливість для туристів, і організацію туристичної інфраструктури.

2. Фактори:

- Критерії територіального поділу можуть включати адміністративні структури, географічні особливості, етнічні чи культурні розмежування, економічні фактори тощо.
- Критерії визначення меж туристичної DESTИНАЦІЇ зазвичай орієнтовані на привабливість місцевостей для туристів, такі як природні красоти, історичні пам'ятки, розваги та інші туристичні атракції.

3. Спрямованість:

- Територіальний поділ зазвичай має більш загальний характер і не обов'язково враховує туристичні потреби чи інтереси.
- Критерії туристичної дестинації спеціально орієнтовані на виділення територій, які мають потенціал для приваблення туристів та розвитку туристичної галузі.

Туристична дестинація не обов'язково повинна відповідати територіальному поділу, і навпаки. Туристичні дестинації можуть охоплювати частину або кілька адміністративних одиниць, а також включати природні та культурні об'єкти, які можуть перетинати адміністративні межі. Окремі особливості туристичної дестинації як складного економічного концепту необхідно розглядати для уточнення її компонентів. Це допоможе розрізнити її від туристичного регіону та розробляти моделі просування туристичних напрямків.

Складові туристичної дестинації - це різні елементи та фактори, які утворюють цю дестинацію та роблять її привабливою для відвідувачів. Складовими туристичної дестинації є:

- ***Природні об'єкти:***

Географічні особливості, такі як гори, пляжі, озера, річки, ліси, парки, заповідники та інші природні атракції, які приваблюють туристів.

- ***Культурні об'єкти:***

Історичні та культурні пам'ятки, музеї, місця з великою культурною спадщиною, архітектурні перлини, традиції та мистецтво, що привертають увагу відвідувачів.

- ***Туристична інфраструктура:***

Готелі, мотелі, кемпінги, курортні комплекси, ресторани, кафе, магазини, транспортні послуги, розважальні заклади, які забезпечують комфорт та зручності для туристів.

- ***Екскурсійні та розважальні об'єкти:***

Організовані екскурсії, тематичні парки, аквапарки, атракціони, культурні події та фестивалі, концерти, спортивні змагання тощо.

- ***Послуги та активності:***

Екскурсії, пригодницькі спортивні заходи, водні види спорту, екскурсії на велосипедах чи піших прогулянки, кулінарні тури, спа-процедури та інші види відпочинку. Успішні туристичні дестинації зазвичай поєднують різні складові, щоб створити цікавий та різноманітний досвід для відвідувачів.

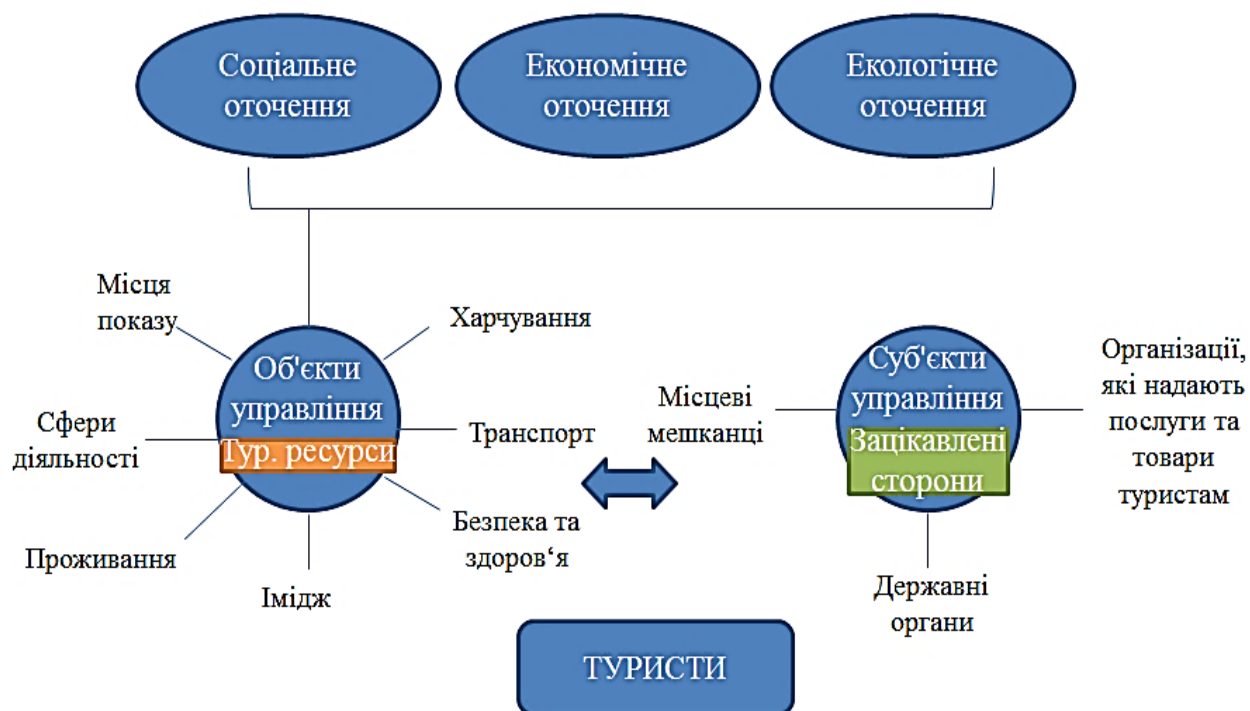


Рис. 1.3 - Складові туристичної дестинації

Джерело: складено автором на основі аналізу джерела [15]

Вітчизняні науковці у своїх дослідженнях розглядають дестинацію як складний об'єкт, що складається з різних елементів, що взаємодіють між собою та спільно формують туристичний продукт. Також вони акцентують на важливості розвитку туристичної індустрії в регіональному та місцевому контексті, зокрема залучення місцевого населення до розвитку туризму та збереження природно-культурних ресурсів.

Туристична дестинація має не лише пропонувати високоякісний туристичний продукт, але й бути здатною організовувати масові (міжнародні) туристичні заходи, забезпечувати безпеку та комфорт, а також популяризувати традиції, звичаї та культурний колорит своєї країни з повагою до них. Для цього

потрібна модель науково-економічного та управлінського розвитку туристичних дестинацій Белоусової Н.В. (рис. 1.4) [16].

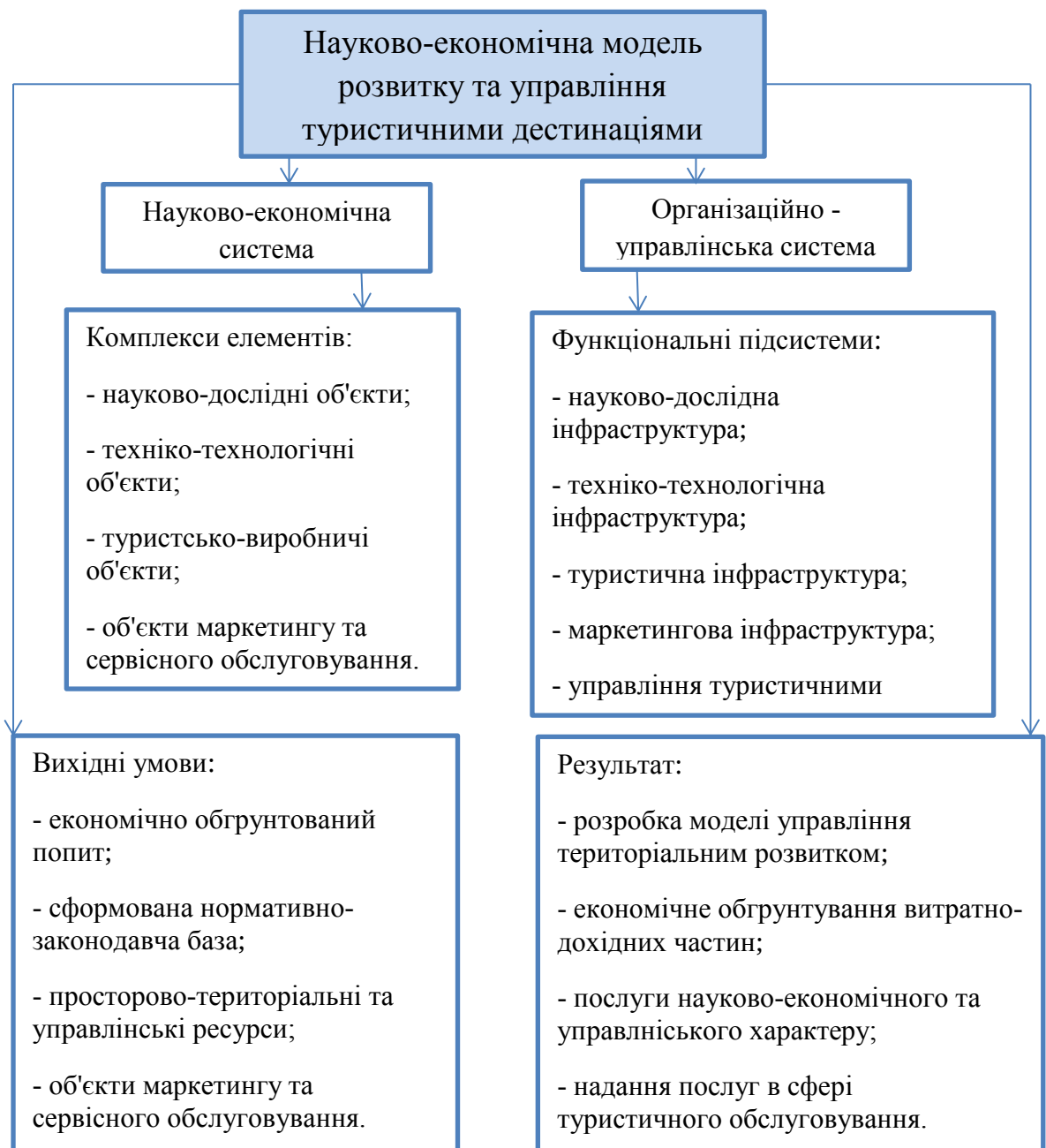


Рис. 1.4 - Модель науково-економічного та управлінського розвитку туристичних дестинацій Белоусової Н.В [16]

Туристичний продукт має бути привабливим для якомога більшої кількості людей (масового споживача) і характеризуватися гнучкою ціною, щоб його споживча вартість могла обмінюватися на споживчі вартості інших товарів (див. рис. 1.5).



Рис. 1.5 - Базові елементи туристичного продукту

Джерело: складено автором на основі аналізу джерела [16]

1.3 Поняття брендингу та його роль у просуванні міст та регіонів

Розвиток туризму у всьому світі підштовхує державні органи до використання всіх доступних та можливих інструментів для кращого керування цим процесом з метою привернення більшої кількості туристів. У розвинених країнах, таких як Німеччина, Франція, Італія, Іспанія і тд., широко застосовується стратегія брендування для просування переваг своїх територій серед туристів.

Один із дієвих способів виділення конкурентних переваг на ринку та підвищення привабливості регіону для туристів - це створення унікального та привабливого бренду місцевості. Для України, яка прагне до євроінтеграції інтеграції, розв'язання проблеми конкурентоспроможності на світовому ринку можливе завдяки спільним зусиллям держави та бізнесу. Формування цільового

бренду може стати рушійною силою для покращення іміджу регіону, де виробляється певний продукт або надається послуга, і підвищити ефективність у цій сфері діяльності.

Для формування туристичної привабливості будь-якої території вкрай важливо мати конкурентоспроможну туристичну галузь. Створення єдиного національного туристичного бренду дає змогу не лише значно підвищити конкурентоздатність країни на світовому ринку туризму, але й суттєво покращити загальну ефективність роботи всієї туристичної індустрії.

Під час створення туристичного бренду фахівці націлені на розробку візуальної ідентичності, яка включає символи, кольори, слогани, зображення та інші елементи, що несуть певне значення. Ці елементи допомагають встановити зв'язок між брендом та його аудиторією, чітко визначити його позицію в системі цінностей та переваг споживачів. Туристичний брендинг спрямований на підвищення цінності туристичного продукту через рекламу, використання торгової марки та інші маркетингові заходи. Ключовим чинником успіху туристичного бренду є здатність зберегти цінність перед конкурентами.

Брендинг загалом - це комплекс заходів, спрямованих на створення та підтримку позитивного іміджу компанії в свідомості потенційного клієнта. Це включає в себе розробку бренд-стратегії, візуальної ідентичності, позиціонування, а також комунікації з клієнтами.

Бренд - це торгова марка, логотип компанії та її назва.

Брендинг включає комплекс маркетингових заходів для розвитку іміджу та встановлення довготривалих відносин із споживачем. Завдяки цьому створюється унікальний стиль та формується довіра до компанії.

Яскравими прикладами успішного брендингу є всесвітньовідомі компанії, такі як Apple, Ikea, Coca-Cola та Google. Ці назви миттєво розпізнаються споживачами, які чітко асоціюють їх з певною продукцією та цінностями. Ефективність брендингу ґрунтується на двох ключових аспектах:

- *Позиціонування:* Компанії свідомо конструюють образ, що підкреслює їхні унікальні характеристики та відмінності від конкурентів. Це може включати чітке формулювання місії, цінностей та ключових переваг
- *Емоційний зв'язок:* Брендінг прагне викликати у споживачів певні емоції та асоціації. Цього можна досягти за допомогою візуальної ідентичності, тону комунікації, історій бренду та загального досвіду взаємодії з компанією.

Визначення «branding» походить від латинського слова «brand» - тавро. Якщо **мета брендінгу** полягає в досягненні кінцевого результату, то завдання представляють собою послідовні етапи, спрямовані на досягнення підсумкової ефективності.

Завдання брендінгу включають такі аспекти:

- Створення позитивного образу навколо продуктів або послуг компанії.
- Демонстрація високої цінності продукції.
- Встановлення зв'язку між компанією та клієнтами.
- Розробка концепції позиціонування бренду на ринку - як вербальної, так і візуальної ідентифікації продукту.
- Вибір маркетингових каналів і розробка стратегії просування.
- Визначення конкурентних переваг.
- Надання бренду індивідуальності.

Брендінг повинен підтверджувати значення та цінність вашого продукту для аудиторії, а також виділяти компанію серед конкурентів [17].

Опираючись на загальне значення брендінгу можемо сказати, що **брендінг міст та регіонів** - це процес створення та управління іміджем та сприйняттям певної локації або території. Основна ідея полягає в тому, щоб визначити унікальні характеристики міста або регіону, які роблять його привабливим для життя, туризму, бізнесу та інших сфер, і презентувати їх як конкурентні переваги. Роль брендінгу для просування міст та регіонів важлива з кількох причин:

1. Залучення туристів: Ефективний брендінг може залучити увагу туристів, які цікавляться відпочинком, культурою, історією або гастрономією.

Позитивний імідж може стати додатковим мотивом для відвідування міста або регіону.

2. Розвиток бізнесу: Сильний бренд може привернути нові бізнеси та інвестиції, оскільки підприємства шукають перспективні місця для розвитку. Чим привабливіший імідж, тим більше можливостей для розвитку бізнесу.

3. Залучення мешканців: Люди хочуть жити в місцях, які пропонують якісний спосіб життя, розваги, освіти та інші переваги. Брендинг може підкреслити позитивні аспекти міста або регіону, що приверне нових мешканців.

4. Підвищення престижу і статусу: Міцний бренд може підвищити престиж та статус міста або регіону, що в свою чергу може вплинути на сприйняття його жителями та відвідувачами.

5. Сприяння розвитку місцевої культури та ідентичності: Брендинг може допомогти зберегти та підсилити унікальні культурні та історичні аспекти міста або регіону, зберегти їх спадщину та розвивати.

Бренд міста Львова представлений образом п'яти веж зі слоганом "Львів відкритий для світу". Мета брендингу Львова - створення зведеного документу, що містить повну інформацію про бренд міста з метою підвищення його впізнаваності та інформованості серед потенційних клієнтів (інвесторів, туристів, партнерів). Це допоможе підвищити конкурентоспроможність міста, визнання його продуктів, ідентичності та унікальності, а також його архітектуру, культуру та історію.

Метою створення бренду міста Львова є:

- Повна узгодженість ідей основних зацікавлених сторін та розроблення основної концепції для презентації міста як частини комунікаційної політики;
- Розробка елементів візуальної ідентифікації як доповнення до існуючих для подальшого використання;
- Формування привабливого іміджу країни.

Метою брендингу у сфері туризму може бути:

- Створення привабливого іміджу країни;

- Пропаганда культури, історії, національного характеру країни або міста, де розробляються туристичні продукти або надаються послуги;
- Створення та закріплення у свідомості споживачів ідеї туристичного продукту або послуги країни або міста для досягнення запланованого рівня продажів;
- Підвищення прибутковості за рахунок розповсюдження інформації про унікальність туристичних товарів або послуг, що впроваджуються, за допомогою привабливого образу місця їх виробництва або надання [18].

Критерії, які враховуються при формуванні стратегії брендингу країни

включають такі аспекти:

- Особа чи організація, що ініціює брендингову кампанію.
- Джерела фінансування та розмір бюджету, виділеного на цей процес.
- Цільова аудиторія, до якої спрямована стратегія.
- Напрями позиціонування бренду, які визначають його унікальність та конкурентоспроможність.
- Результати соціологічних досліджень та експертних висновків.
- Перспективи та вигоди, що виникають внаслідок впровадження стратегії брендингу.

Переваги брендингу у сфері туризму включають:

- Можливість збільшення прибутку завдяки привабливості бренду для туристів.
- Захист виробника від конкуренції через унікальний бренд.
- Спрощення вибору туристичних продуктів для споживачів.
- Ідентифікація та позиціонування туристичної компанії серед конкурентів.
- Підтримка виходу на нові ринки з новими продуктами.
- Можливість інвестування в майбутній розвиток.

Туристичний бізнес дуже чутливий до внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як політичні зміни та природні катаклізми, що можуть вплинути на його успішність [19].

Для створення впливового іміджу місця у брендингу використовуються такі **засоби:**

- формулювання слоганів, ключових тем та позиціонування;
- використання візуальних символів;
- організація подій та активна промоційна діяльність.

Брендинг в сучасному світі є дуже важливим особливо в туристичній сфері. Він додає цікавості потенційному туристу завдяки своїй історії, різноманітності, унікальності. Кожна дестинція завдяки йому вирізняється одна від одної і притягує «свого» туриста. Кожного цікавить різне, що і дає брендинг - індивідуальність об'єкта, міста і тд.

РОЗДІЛ 2. ДМО, БРЕНДИНГ ТА СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

2.1 Брендинг дестинацій та їх маркетингове просування

Сучасні тенденції управління туристичною сферою та регіональним розвитком свідчать про все більше використання маркетингових стратегій для стимулювання туристичного потенціалу у різних регіонах. У епоху глобалізації наростає важливість міжнародного позиціонування туристичних напрямів, починаючи від окремих об'єктів до великих регіонів. Різні напрями реагують на глобалізаційні виклики по-різному, що потребує різноманітних стратегій розвитку. Це особливо актуально для України, яка має складну територіальну структуру та різноманітність у природних, культурних, історичних та економічних ресурсах. Враховуючи значний невикористаний туристичний потенціал кожного регіону країни, прискорений розвиток туризму стає важливим завданням.

У результаті проведеного аналізу наукових джерел виявлені такі трактування дестинації:

1. місце, куди направляється турист;
2. земельний об'єкт, призначений для прийому туристів;
3. маршрут туристичної подорожі;
4. фізичний простір для туристичної активності;
5. один із видів соціального простору, формованого на базі фізичного простору туристичної діяльності;
6. культурний елемент туризму (незмінна частина матеріальної культури);
7. концепт у галузі туризму;
8. будь-який об'єкт, який входить до каталогів туроператорів;
9. частина територіальної рекреаційної системи;
10. ціль подорожі або походу;
11. земельна площа, що приваблює туриста;
12. продукт, що задовольняє потреби туриста;

13. система засобів і послуг, спрямованих на задоволення потреб туристів;
14. місце, де мандрівники можуть здобути різноманітні враження, досвід та емоції;
15. об'єкт туристичної пропозиції;
16. специфічний об'єкт управління в галузі туризму.

Маркетинг туристичних дестинацій можна розглядати як управлінський процес, що передбачає спільну діяльність органів управління дестинацією та бізнесу, включаючи такі кроки, як ідентифікація цільових аудиторій туристів, спілкування з ними для з'ясування їхніх потреб та мотивації, а також адаптація туристичного продукту для задоволення цих потреб. Маркетинг дестинацій є частиною більш широкого поняття – «управління територією - територіального маркетингу».

Територіальний маркетинг - це маркетинг в інтересах території, її внутрішніх і зовнішніх суб'єктів, у прихильності та діях яких вона зацікавлена [20, с.7].

Цільові аспекти територіального маркетингу включають створення, підтримку або зміну уявлень, намірів та поведінки жителів та відвідувачів даної території. Філіп Котлер, американський економіст, стверджує, що успішність такого маркетингу проявляється у задоволеності основних цільових аудиторій (жителів та підприємств) їхнім регіоном, а також у відповідності регіону очікуванням і потребам відвідувачів та інвесторів. Це підходить до управління територією, що спрямована на соціально-економічний розвиток через задоволення потреб приватних осіб та економічних суб'єктів у ресурсах для проживання та/або бізнесу на конкретній території.

Маркетинг туристичної дестинації виступає як складова загальної концепції розвитку території, спрямована на досягнення ряду **цілей**:

- стратегічний аналіз ресурсів та політики території для визначення можливостей та ролі туризму у загальному сталому розвитку регіону;
- оцінка туристичних ресурсів, стану та очікувань основних учасників дестинаційного маркетингу - влади, бізнесу, місцевого населення;

- ідентифікація найбільш привабливих сегментів туристичного ринку для території, а також аналіз їхніх потреб, очікувань та мотивації;
- розробка комплексного продукту дестинації, що відповідає очікуванням цільових сегментів туристів;
- створення нових туристичних атракцій та покращення існуючих у дестинації;
- розробка та впровадження комплексної стратегії просування дестинації;
- формування та управління брендом та іміджем дестинації;
- забезпечення стратегічного партнерства між владою, бізнесом та мешканцями для успішного розвитку дестинації;
- залучення інвестиційних проєктів у сфері туризму та гостинності для підвищення привабливості вкладень та реалізації на території дестинації.



Продовження рисунку 2.1

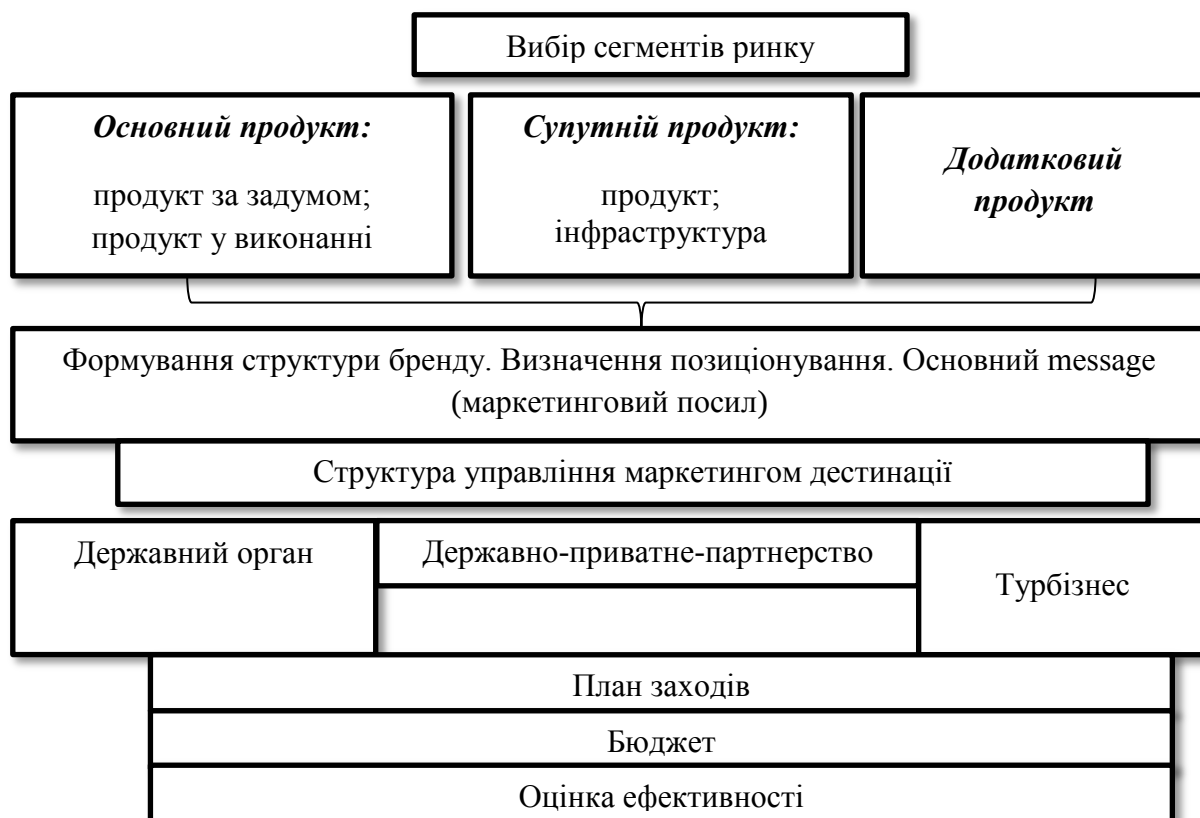


Рис. 2.1 - Етапи маркетингового планування розвитку туристичних дестинацій
[21]

Маркетингові стратегії є основними довгостроковими рішеннями з розробленими засобами їх впровадження, які направлені на досягнення бізнес-цілей і включають всі аспекти маркетингу (продукт, місце, ціну та просування). Вони визначають загальний курс дій і потребують подальшої деталізації через короткострокове планування маркетингових заходів. Це своєрідний план, за яким туристичне підприємство прямує до успіху на ринку туристичних послуг.

Проте важливо відрізнити маркетингову стратегію дестинації для приваблення туристів від загальної стратегії розвитку туризму в регіоні. Маркетинг є лише однією складовою більш обширної діяльності з розвитку туризму, яка охоплює різноманітні аспекти, такі як розвиток інфраструктури, вдосконалення законодавства, розподіл фінансових ресурсів, залучення інвестицій і т.д.

Маркетингова стратегія визначає, яка аудиторія є потенційними туристами, який продукт з якими характеристиками буде найбільш затребуваним, які можливості є для розвитку цього продукту в дестинації та яким чином він буде просуватися. Менеджмент та маркетинг зон відпочинку є важливими, оскільки вони є складною сукупністю відносин як усередині, так і зовнішньо ринків.

Маркетинг території охоплює комплекс дій з просування, які включають кілька етапів.

Перший етап полягає в ідентифікації цільової аудиторії та оцінці її переваг. Загалом, прийнято виділяти такі цільові групи, як місцеві жителі, підприємці та відвідувачі, кожна з яких може бути розділена за різними критеріями, такими як: географічне положення, демографічні дані, соціальний статус і т. д.

Результатом цього сегментування є розширення цільової аудиторії шляхом виділення підгруп, які відрізняються за різними критеріями. Для кожної з цих ключових груп важливо розробити комунікативну стратегію формування та просування іміджу, включаючи виявлення очікувань кожної аудиторії стосовно регіону, формулювання повідомлень, які вирішують їхні проблеми та завдання, а також визначення пріоритетних каналів комунікації та інструментів. На цьому етапі також проводиться оцінка існуючого іміджу серед цільової аудиторії, включаючи дослідження її обізнаності про регіон і виявлення сильних та слабких сторін регіону, аспектів, які потребують коригування.

На другому етапі встановлюються цілі просування, включаючи економічні, політичні та соціальні аспекти. Серед них можуть бути: залучення інвестицій, додаткове фінансування з бюджету, збільшення ролі регіону у політичному житті, підвищення якості життя та інші.

На третьому етапі розвивається концепція формування іміджу. Ця концепція визначає стратегії для створення унікального образу регіону. На цьому етапі проводиться аналіз пріоритетних напрямків брендування території. Брендування місць є важливою складовою маркетингових заходів для просування території. Це процес формування іміджу протягом тривалого часу шляхом створення додаткової цінності та викликання емоційних або раціональних

асоціацій з продуктом, що робить його більш привабливим для споживачів. Після виявлення концепції іміджу проводяться різноманітні заходи для просування території. На цьому етапі відповідно до зазначеної програми коригується імідж, що відповідає очікуванням споживачів і створюється бренд території.

Завершальний етап просування території включає аналіз результатів діяльності, оцінку рівня задоволення споживачів та відповідність їх очікувань реальності. Процес просування території є безперервним, оскільки постійний моніторинг споживчих потреб, туристичних потоків, рівня життя населення тощо вимагає постійного коригування іміджу території.

Вивчення маркетингу DESTИНАЦІЙ допомагає територіям залучати туристів, розвивати інфраструктуру, створювати робочі місця і підвищувати економічний ріст. Це дозволяє привертати увагу, робити бренд міста та країни впізнаваним та збільшувати доходи у громадах через туризм і інші форми діяльності. Маркетинговий підхід до DESTИНАЦІЇ передбачає створення комплексного продукту, що представляє собою єдине ціле для туриста. Усі складові продукту DESTИНАЦІЇ повинні гармонійно поєднуватися між собою і відповідати потребам цільової аудиторії. При мультисегментному підході, коли DESTИНАЦІЯ має кілька сегментів туристів з різними мотивами, вимогами та очікуваннями, необхідно розробити продукт для кожного з них.

Туристи обирають не лише готель, пляжі та сучасну інфраструктуру, а шукають можливості для особистого зростання, культурного розвитку, зміцнення сімейних зв'язків, поліпшення здоров'я тощо. Їх приваблює не лише характеристика місця, а, насамперед, здатність задовольнити їх важливі потреби.

Глобалізація - це сучасна форма міжнародних відносин, яка характеризується зростанням взаємозалежності між країнами у економічній, політичній та культурній сферах, охоплюючи практично всю земну кулю [22].

Глобалізація стимулює включення не лише держав, але й їх окремих територій у світову економіку. Регіони конкурують за приваблення інвестицій та кваліфікованої робочої сили, задоволення потреб населення та покращення якості

життя. Таким чином, територія перетворюється на активного учасника світового ринку, продаючи свої товари та послуги.

Якщо територія спрямована на залучення іноземних споживачів, можна говорити про міжнародний маркетинг територій. Він має особливе значення для туристичних дестинацій, які мають потенціал розвитку туризму. Конкуренція між такими територіями передбачає залучення більшої кількості туристів, інвестицій та інших ресурсів для розвитку. Щоб залучити увагу туристів, потрібно пропонувати конкурентоспроможний туристичний продукт. Такий підхід також стимулює активність місцевої влади у покращенні умов для функціонування туристичних підприємств у регіоні.

Найбільш важливо для будь-якої туристичної дестинації та країни, яка займається залученням туристів до неї - це розробка правильної маркетингової стратегії. Філіп Котлер, відомий теоретик маркетингу, вважає, що маркетингова стратегія - це визначення цілей, принципів або правил, які в конкретний момент часу визначають напрямок маркетингової діяльності компанії. Ця стратегія враховує поєднання та використання ресурсів у відповідності зі змінною ринковою ситуацією. Головна мета - досягнення довгострокових стратегічних цілей на ринку. Туристичні підприємства зазвичай мають цілі, такі як розширення аудиторії, надання послуг на нових ринках, збільшення своєї частки на ринку, зміцнення позитивного іміджу та збільшення прибутку. Кожна маркетингова стратегія розробляється індивідуально під конкретне підприємство для вирішення його потреб [23].

Маркетинг туристичних дестинацій поділяється на кілька **напрямків**, а саме:

1. **В галузі продукту:** розробка нових та вдосконалення існуючих туристичних продуктів, відмова від виробництва морально застарілих турпродуктів, систематичне оновлення асортименту.
2. **В галузі ціноутворення:** встановлення ціни на турпродукт відповідно до попиту, застосування акцій, знижок та інших методів.

У рамках впровадження стратегії росту та розвитку туристичні підприємства пропонують туристам послуги, які раніше не були доступні на конкретному ринку, зокрема, подорожі до нових туристичних напрямків та атракцій. Це означає використання нових маршрутів для подорожей та інноваційних технологій обслуговування туристів, а також впровадження відомих, але до цього часу недоступних на національних чи місцевих ринках туристичних послуг.

В рамках реалізації даної стратегії цілком обґрунтовано впроваджувати інновації у сфері туризму. Вони можуть допомогти маркетингу дестинацій у багатьох способах:

- Інновації у розробці транспортної та готельної інфраструктури роблять дестинації більш привабливими для туристів та забезпечують їхній комфорт.
- Інновації у використанні соціальних медіа дозволяють дестинаціям залучати увагу та створювати імідж за допомогою популярних осіб та контенту.
- Інновації в сфері фінтех та електронних платежів спрощують процеси бронювання та оплати, забезпечуючи зручність для туристів та підвищуючи конкурентоспроможність дестинації.

Вони також включають розробку та створення нових маршрутів, продуктів та видів туризму, застосування передових технологій обслуговування, нових туристичних ресурсів, а також інтеграцію сучасних досягнень науки, техніки та інформаційних технологій. Впровадження таких інновацій сприяє економічному зростанню туристичних підприємств і поліпшує імідж країни та її регіонів у туристичній сфері.

Отже, можна зробити висновок, що стратегію росту і розвитку використовують у випадку введення нових турпродуктів та розширення існуючого бізнесу.

Стратегія консолідації, навпаки, полягає у зменшенні присутності на ринку турфірми, скороченні кількості наявних турпродуктів за умови зниження попиту

або у випадку рішення підприємства зосередити свої маркетингові зусилля лише на декількох регіонах країни.

Загалом, існують три варіанти стратегії консолідації [23]:

1. Зменшення ринку (скорочення обсягів реалізації турпродуктів);
2. Зменшення лінійки продуктів (зменшення кількості пропонуваних турпродуктів);
3. Контрдиверсифікація - продаж частини бізнесу іншій організації.

Отже, стратегія консолідації є обґрунтованою, коли турпродукт перебуває на стадії зрілості або спаду.

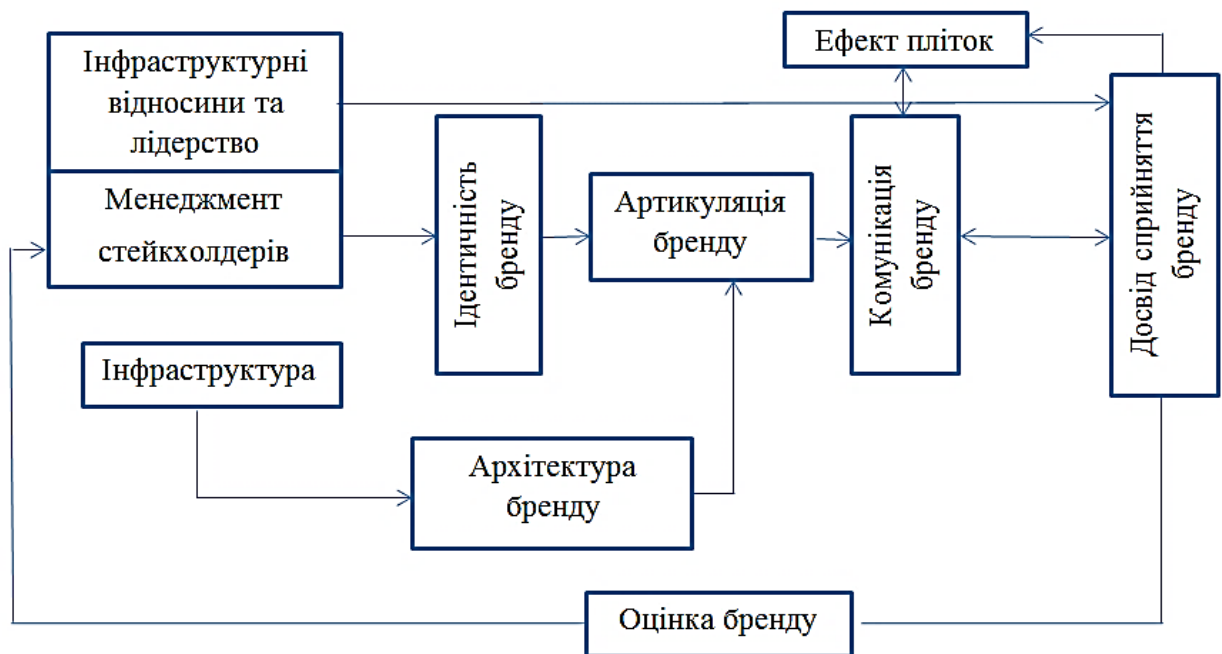


Рис. 2.2 - Модель брендингу туристичної дестинації за С. Ханна і Дж. Роулі [24]

Необхідно розробляти маркетингову стратегію туристичної дестинації, враховуючи пріоритетні напрямки туристичної діяльності, наявність кадрового потенціалу, інфраструктури та формування туристичного продукту. Такий підхід сприятиме отриманню конкурентних переваг та забезпечить стійкий розвиток дестинації.

2.2 Створення DMO як ефективний механізм маркетингового просування дестинацій

За визначенням UN Tourism - DMO (Destination Management Organization) - це організація з управління дестинацією, яка є провідною організацією в дестинації, що включає в себе органи влади, бізнес, зацікавлені сторони та професіоналів і сприяє партнерству задля спільного бачення і розвитку дестинації [3].

Створення організації з управління дестинацією (DMO) є важливим кроком для просування та підвищення привабливості туристичних напрямків. DMO - це організація, яка координує маркетингові та рекламні зусилля для просування певної локації як туристичного напрямку. Ось деякі способи, які роблять їх ефективними механізмами маркетингового просування:

- ***Стратегічне планування***

DMO визначає цілі та стратегії для розвитку та просування дестинації. Це може включати розробку бренду, створення цільових ринків, вдосконалення інфраструктури та послуг, що пропонуються.

- ***Маркетингові кампанії***

DMO розробляє та впроваджує маркетингові кампанії, спрямовані на залучення уваги потенційних туристів. Це може бути реклама в інтернеті, соціальних мережах, телебаченні, друкованих виданнях тощо.

- ***Цифровий маркетинг***

Використання інтернету та соціальних медіа для просування дестинації. Створення веб-сайту, мобільних додатків, віртуальних турів, контент-маркетингу та інтерактивних карт.

- ***Участь у виставках та заходах***

DMO може представляти дестинацію на туристичних виставках, ярмарках, конференціях та інших подіях, що привертають увагу туристичної громадськості та індустрії.

- ***Партнерство з громадськістю та туристичними операторами***

Співпраця з медіа, впливовими особами, туроператорами та туристичними агентствами для збільшення обізнаності про дестинацію.

- Аналіз даних

Використання аналітики та досліджень для розуміння попиту та поведінки туристів, що допомагає вдосконалити маркетингові стратегії.

- Стале зростання та оновлення

DMO повинно постійно вдосконалювати свої стратегії, враховуючи зміни у смаках та потребах туристів, а також конкуренцію на ринку.

Табл. 2.1

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

№	Інструментарій DMO(організації з маркетингу дестинацій)			
1.	Використання результатів наукових досліджень	Моніторинг дестинацій	Система вимірювання якості дестинацій	Плани громадського користування
2.	UNWTO щорічно проводить опитування підприємств, жителів, іноземних і місцевих туристів про їхній досвід і очікуваннях в цьому місці. На базі звітів є можливість в тому числі проводити бенчмаркінг для коригування та підтримки територій	Емпіричні дослідження, що базуються на експертних висновках можуть бути підґрунтям для розвитку дистиляції, захищаючи та імплементуючи учи системи різних для створення єдиного механізму та стратегії	Зазвичай це незалежне проведення дослідження території, яке включає в себе низку якісних показників для виявлення «вузьких місць» та особливих переваг, що можна використати в подальшому для залучення туристів.	Інформація, записана в звітах, потім використовується для створення плану суспільного використання дестинацій. План громадського користування пропонує, як ефективно управляти потоком туристів, враховуючи обсяг трафіку, плату за вхід і т.д.

Відомий експерт туристичного ринку, Голова ГО “НТО” І. Ліптуга визначив головні напрями діяльності DMO:

Табл. 2.2

Напрями діяльності DMO за І. Лінтугою

Напрями діяльності DMO:	Додаткові можливості, які вони створюватимуть для регіонів:
- Стратегічне планування та розробка політики дестинації; - Консолідація бізнесу, влади та всіх зацікавлених сторін; - Лобізм і захист інтересів туристичного сектору; - Планування розвитку інфраструктури дестинації; - Залучення інвестицій; - Маркетинг та брендинг дестинації; - Участь у міжнародних організаціях; - Діджиталізація та інновації; - Дослідження, моніторинг, аналітика, статистика; - Створення туристичних інформаційних центрів; - Розробка та продаж туристичних продуктів; - Розвиток MICE індустрії; - Управління якістю дестинації. - Стандартизація; - Розвиток людських ресурсів (освіта та профпідготовка); - Виховання культури гостинності і толерантності.	- Збільшення туристичного потоку; - Популяризація регіону; - Залучення усіх гравців ринку до маркетингу; - Покращення іміджу окремих дестинацій та країни загалом; - Створення додаткових робочих місць;

Джерело: складено автором на основі даних джерела [25]

В маркетингу дестинацій стратегія зазвичай базується на наявних пам'ятках і ресурсах, що визначають потенційні цільові сегменти.

На рис. 2.3 показана схема маркетингової системи дестинації, що ілюструє різноманітні аспекти, які необхідно враховувати при формуванні стратегії розвитку туристичної території. Це демонструє, що організації з маркетингу дестинацій не можуть врахувати всі ці аспекти, оскільки деякі фактори перебувають поза їхнім контролем. На практиці необхідно розподілити туристичні кластери для ефективного побудови загальної маркетингової стратегії та проведення аналізу перспектив загалом.



Рис. 2.3 - Маркетингова система дестинації за Ф. Котлером, Дж. Т. Боуеном [24]

Основна діяльність ДМО може звестися до двох найголовніших концептуальних функцій (моделей діяльності):

1. Зовнішній маркетинг дестинації (просування турпродуктів дестинації та її бренду на зовнішніх туристичних ринках).
2. Внутрішній розвиток дестинації (створення та просування турпродуктів дестинації для внутрішнього споживача, підтримка бренду, участь у реалізації інфраструктурних проєктів).

Відповідно до конкретної дестинації, її туристичних пропозицій і розвитку інфраструктури з логістикою, одна з функціональних моделей може бути більш пріоритетною за іншу. Проте вони завжди взаємопов'язані, оскільки базуються на туристичних продуктах, і результатом їх роботи є кількість відвідувачів дестинації та фінансові надходження до бюджету регіону.

Зовнішній маркетинг дестинації (EDM — External Destination Marketing). Основна операційна маркетингова діяльність DMO, що спрямована на залучення до дестинації зовнішнього споживача (з сусідніх регіонів країни,

або інших країн). Зовнішній маркетинг реалізовується DMO вже після розробки та затвердження стратегічних продуктів - бренду дестинації, концепції іміджевої політики та її позиціонування на міжнародних ринках. EDM передбачає активне використання усіх заходів, які спроможні залучити до дестинації зовнішнього споживача. Ці заходи визначаються таким чином, аби з одного боку — мати максимальне охоплення аудиторії, а з іншого — не були дуже затратними для місцевих бюджетів.

Маркетингове колесо діяльності DMO (рис. 2.4) показує, що маркетинг туристичних дестинацій передбачає набагато більше, ніж просто класичні «продажі», чи «реклама». Просування турпродуктів, організація рекламних турів та участь у виставкових заходах зазвичай є основною діяльністю та статтею витрат бюджету DMO (Dore & Crouch, 2003). Після розробки та затвердження маркетингового плану DMO можуть використовувати різні інструменти просування. Наприклад, через прямий маркетинг з туроператорськими компаніями, рекламні заходи, через стимулювання проведення різноманітних подій та фестивалів та ін.



Рис. 2.4 - Маркетингове колесо DMO (External Destination Marketing)

Джерело: складено автором на основі даних джерела [26]

2.3 Краків: ефективна маркетингова стратегія просування

У Польщі з 1997 року органом виконавчої влади, який опікується розвитком туризму, є Міністерство спорту і туризму, у структурі якого є відділ туризму, що відповідає за розвиток та регулювання туристичної галузі, розробку та реалізацію державної політики у сфері туризму та турпродукту, а також відділ маркетингу, який відповідає за управління брендом "Польща" як туристичним напрямком та проводить рекламні кампанії, спрямовані на просування Польщі, як на внутрішньому ринку, так і за кордоном [27].

Відмінності між європейською та українською моделями управління туризмом полягають в:

1. Рівні державного регулювання. В Європі державне регулювання туризму, як правило, децентралізоване. Це означає, що відповідальність за розробку та реалізацію туристичної політики на національному рівні розподілена між центральним урядом та регіональними та місцевими органами влади.

В Україні державне регулювання туризму більш централізоване. Державне агентство з розвитку туризму України (ДАРТ) є центральним органом виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері туризму. Органи виконавчої влади та місцевого самоврядування на місцях також розробляють та реалізують регіональні та місцеві програми, проте цей момент потребує покращення.

2. Ролі приватного сектору. В Європі приватний сектор відіграє значну роль у розвитку та управлінні туризмом. Це включає в себе готелі, ресторани, туристичні агентства, авіакомпанії та інші підприємства, пов'язані з туризмом.

В Україні роль приватного сектору в туризмі розвивається, але все ще відносно обмежена. Держава все ще відіграє домінуючу роль у сфері туризму.

3. Фінансуванні туризму. В Європі туризм фінансується з різних джерел, включаючи державні бюджети, приватні інвестиції та доходи від туристів.

В Україні туризм в основному фінансується з державного бюджету. Приватні інвестиції в туризм все ще недостатні.

4. Маркетингу туризму. В Європі маркетинг туризму є дуже важливою складовою частиною туристичної політики. Європейські країни витрачають значні кошти на просування своїх туристичних продуктів на міжнародному ринку.

В Україні маркетинг туризму не є таким розвиненим, як в Європі. Українська влада робить кроки з його покращення, але цього ще недостатньо.

Табл. 2.3

Структура Міністерства спорту і туризму Польщі

№	Офіси/відділи	Завдання
1.	Політичний кабінет міністра	Славомір Нітрас Міністр спорту і туризму Директор кафедри туризму: Домінік Борек
2.	Господарсько-фінансовий відділ	1) координація роботи щодо підготовки проєкту бюджету та виконання фінансових планів частини 25 - фізична культура та частини 40 - туризм, державних цільових коштів у традиційній та цільовій бюджетній системі та у матеріально-фінансовій системі; 2) розробка матеріалів багаторічного державного фінансового плану у взаємодії з організаційними підрозділами та організаційними підрозділами, підпорядкованими чи підпорядкованими Міністру, та підготовка інформації про виконання ППРП; 3) фінансово-бухгалтерське обслуговування головного розпорядника та розпорядника третього рівня бюджетних коштів Міністерства за частиною 25 - фізична культура та частиною 40 - туризм та розпорядником державних цільових коштів;
3.	Відділ контролю	1) підготовка та розробка проєкту Плану контролю за погодженням з організаційними підрозділами та подання на затвердження Міністру в частині Плану щодо зовнішнього контролю та Генеральному директору в частині Плану щодо внутрішнього контролю, а також підготовка звітів про їх виконання; 2) проведення планових та позапланових перевірок відповідно до чинних нормативно-правових актів; 3) підготовка післяінспекційної документації; 4) направлення інформації про результати перевірки відповідним організаційним підрозділам разом із інформацією про необхідність вжиття заходів за результатами перевірки; 5) моніторинг виконання рекомендацій після аудиту; 6) координує управлінський контроль у Міністерстві та організаційних підрозділах, підпорядкованих або керованих Міністром, відповідно до чинних нормативно-правових актів.

Продовження таблиці 2.3

4.	Юридичний відділ	1) координація підготовки проєктів положень законопроєктів та проєктів нормативних актів; 2) координація надання висновків та домовленостей, передбачених регламентом роботи Ради Міністрів щодо проєктів нормативних актів, підготовлених у Міністерстві. 3) ведення питань, пов'язаних із здійсненням покладеного на Міністерство постійного управління щодо нерухомого майна, визначеного внутрішніми нормативними документами Юридичного департаменту.
5.	Кафедра туризму	1) виконання завдань щодо створення розробки та визначення напрямів просування туризму; 2) розробка, реалізація та моніторинг туристичних програм; 3) ведення справ, пов'язаних із туристичним розвитком країни; 4) програмування та проведення питань, пов'язаних із підвищенням безпеки туристів; 5) ведення справ щодо створення механізмів регулювання туристичного ринку, зокрема у сфері розвитку підприємництва, підвищення якості та захисту прав споживачів туристичних послуг, оцінки функціонування туристичного господарства; 6) ведення питань, що впливають із завдань міністра, відповідального за туризм, зазначених у Законі від 29 серпня 1997 року про готельні послуги та послуги екскурсоводів і туристичних гідів (Законодавчий вісник 2020 р., пункт 2211) та Закон від листопада 24 2017 «Про туристичні заходи та пов'язані з ними туристичні послуги» (Закон. вісник 2020 р., п. 2139 та 2021 р., п. 1641); 7) ведення питань, що впливають із завдань міністра, відповідального за туризм, у сфері визнання кваліфікацій, здобутих у державах-членах Європейського Союзу для здійснення професії «туристичний гід» та для здійснення або провадження діяльності «екскурсовода»"; 8) ведення справ, що впливають із завдань міністра, відповідального за туризм, визначених Законом від 22 грудня 2015 року про Інтегровану систему кваліфікацій (Закон. вісник 2020 р., п. 226); 9) участь у процесі створення законодавства ЄС щодо туризму та вирішення питань, що впливають із членства Республіки Польща в ЄС; 10) провадження діяльності у сфері підтримки туризму зі структурних фондів ЄС;

Продовження таблиці 2.3

		11) ведення справ щодо участі Республіки Польща в міжнародних туристичних організаціях, зокрема у Всесвітній туристичній організації, Комітеті з туризму ОЕСР та Вишеградській групі V-4; 12) підготовка та ведення питань міжнародного співробітництва у сфері туризму, у тому числі організація закордонних відряджень членів Правління Міністерства та працівників Міністерства; 13) надихає та підтримує процес навчання туристичних кадрів у системі формальної освіти; 14) реалізація завдань у сфері підготовки та розвитку професійних і соціальних туристичних кадрів в адаптації до мінливого туристичного ринку праці; 15) програмування та виконання завдань щодо проведення статистичних досліджень з питань державної статистики у сфері туризму; 16) програмування та реалізація завдань, пов'язаних з дослідженнями з питань туризму та поширенням їх результатів; 17) співпраця з підрозділами, що навчають кадри для туризму, науково-дослідними центрами; 18) ведення справ щодо відзнак і значків у сфері туризму; 19) здійснення нагляду міністра, відповідального за туризм, за Польською туристичною організацією з центром у Варшаві; 20) ведення справ, що впливають із завдань міністра, відповідального за туризм, визначених Законом від 15 липня 2020 року про польський туристичний ваучер; 21) виконання завдань, що впливають із функціонування Системи публічних реєстрів у туризмі; 22) ведення питань, що впливають із завдань міністра туризму, визначених Законом від 2 березня 2020 року про спеціальні рішення щодо запобігання, протидії та боротьби з COVID-19, іншими інфекційними захворюваннями та спричиненими ними кризовими ситуаціями; 23) здійснення діяльності у сфері стратегічних проєктів, що входять до портфелю стратегічних проєктів Канцелярії Прем'єр-міністра у сфері туризму (Польські туристичні марки та Польський туристичний ваучер).
6.	Відділ міжнародного співробітництва	1) організація закордонних відряджень членів керівництва міністерства та працівників міністерства, а також координація, підготовка та реалізація офіційних візитів іноземних гостей Міністра до Польщі у сфері спорту; 2) координація завдань щодо проведення міжурядових консультацій;

Продовження таблиці 2.3

7.	Кабінет генерального директора	1) ведення питань організації діяльності міністерства, у тому числі розробка проєктів статуту, організаційних положень міністерства, сфери діяльності членів керівного складу міністерства та регламенту роботи міністерства; міністерство; 2) ведення реєстрів нормативних актів внутрішнього характеру та рішень Міністра та Генерального директора організаційного характеру; 3) реалізація політики управління персоналом у Міністерстві, зокрема організація прийому на роботу та поточного кадрового обслуговування працівників, а також вирішення питань, пов'язаних з підвищенням та підвищенням кваліфікації працівників Міністерства; 4) проведення процедур державних закупівель; 5) управління майном Міністерства, у тому числі ведення позабалансового обліку майна та складського господарства;
8.	Управління зв'язку	1) служба прес-секретаря Міністра туризму; 2) співпраця з організаційними підрозділами, міністерствами та Урядовим інформаційним центром з метою проведення ефективної медіа-політики; 3) забезпечення постійного медіа-обслуговування Міністра та Міністерства; 4) організація прес-конференцій та медіа-заходів, у тому числі прес-брифінгів та неформальних зустрічей для покращення медіа-комунікації; 5) організація внутрішніх зв'язків Міністра; 6) поширення інформації про заходи та програми, які реалізує Міністерство; 7) взаємодія з відповідними організаційними підрозділами в організації промоційних заходів з метою виконання завдань Управління у сфері формування та реалізації цілісної медійної та іміджевої політики Міністерства; 8) редагування та підтримка веб-сайту Міністерства у сфері медіа-політики, іміджу Міністерства та поширення інформації про заходи та програми, які реалізує офіс, а також ведення веб-сайтів організаційних підрозділів; 9) здійснення інформаційної політики та публікація записів у соціальних мережах; 10) визначення викликів та координація стратегічної комунікаційної діяльності.

Джерело: складено автором на основі даних із відкритих джерел [27]

Міністерство спорту і туризму Польщі є органом виконавчої влади та відповідає за розробку нормативно-правових документів та дотримання законодавства у галузі туризму. Штатна чисельність міністерства не дозволяє

брати на себе більш ширші повноваження та функції щодо розвитку туризму та проведення маркетингових кампаній на внутрішньому та зовнішньому ринках. Завдяки проведеній децентралізації важливу роль у розвитку туризму у регіонах Польщі відіграють регіональні органи виконавчої влади - воєводства та повіти.

Прикладом успішної роботи з реалізації маркетингової стратегії просування DESTINACIЇ на внутрішньому та зовнішньому ринках є місто Краків, головне місто Малопольського воєводства Польщі. Варто зазначити, що після пандемії Covid-19 європейський туристичний ринок і польський зокрема, зазнали суттєвого скорочення туристичних потоків. Відновлення туризму розпочалося лише у другій половині 2022 року, коли були зняті усі заборони, пов'язані з Covid-19.

Яскравим прикладом успішної реалізації концепції національного брендингу та маркетингу туристичних DESTINACIЇ є діяльність Польської туристичної організації. Ця державна інституція вже протягом тривалого часу активно просуває туристичний потенціал Польщі, співпрацює з туристичними організаціями інших країн, туроператорами та агентствами з метою розвитку іміджу країни через рекламні кампанії. Вона бере участь у міжнародних туристичних заходах, організовує конференції та семінари з метою просування туристичного бренду Польщі. Вона заснована в 2001 році. Її діяльність прописана у окремому законі [28], який визначає функції та повноваження. Саме POT координує на загальнонаціональному рівні маркетингові програми розвитку туризму у польських регіонах.

У Польщі застосовується типова європейська модель управління туризмом, у якій контроль здійснюється через багатогалузеве міністерство, яке має окремий відділ для цієї галузі. Польська туристична організація відіграє роль організатора та координатора заходів, спрямованих на просування туризму на внутрішньому та міжнародному ринках у Польщі. Вона проводить різноманітні рекламні заходи, організовує семінари та тренінги, друкує рекламні матеріали про Польщу, сприяє розвитку активного, ділового та спа-туризму, пропагує туристичні цінності міст та регіонів, включаючи об'єкти, занесені до списку ЮНЕСКО [29].

У 2022 році POT почала втілювати нову маркетингову програму, метою якої стало створення та зміцнення іміджу Польщі як привабливої та гостинної країни для туристів, з конкурентоспроможними, якісними туристичними продуктами. Стратегічною метою цієї програми стало поліпшення конкурентної позиції Польщі на міжнародному туристичному ринку. Задля цього польські експерти сформулювали 3 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.

Відновлення туризму у Польщі після пандемії коронавірусу припало на 2022-2023рр. Саме у цей період, якщо проаналізувати статистичні дані фінансової підтримки туристичної сфери Польщі, держава виділяла значні фінансові ресурси задля підтримки туристичного сектору країни. І це швидко принесло позитивні результати.

Табл. 2.4

Витрати з державного бюджету на розвиток туризму у Польщі

№	Рік	Витрати держбюджету (млн. доларів)
1.	2022	18 млн
2.	2023	28 млн
3.	2024	29,5 млн.

Джерело: складено автором на основі даних джерел [31,32]

За даними польської статистики (див. табл. 2.5), кількість іноземних туристів у 2023 році склала 19 млн. туристів, що на 19% більше, ніж це було у 2022 році (15,9 млн). Цьому сприяла вдала маркетингова стратегія як Польської туристичної організації, так і окремих регіонів країни, зокрема, Малопольщі.

Табл. 2.5

Загальна кількість туристів Польщі за 2020-2023рр.

№	Рік	Кількість туристів
1.	2020	8,4 млн
2.	2021	9,7 млн
3.	2022	15,9 млн
4.	2023	19 млн

Джерело: складено автором на основі даних джерел [31,32,33]

Статистичні дані в табл. 2.6 показують, що більшість іноземних туристів, що відвідують Польщу, проводили тут від 4 до 7 ночей (37%), а також від 1 до 3 ночей (37%). У середньому у 2023 році тривалість їх перебування становила 6,7 ночі (порівняно з 6,3 ночі в 2022 році). Це означає, що у 2023 році тривалість перебування збільшилась на 0,4 ночі в порівнянні з попереднім роком.

Табл. 2.6

*Тривалість перебування іноземних туристів у Польщі в I півріччі 2023 року
(у %)*

№	Кількість ночей	2022	2023	Зміна(в балах відсоток)
1.	Від 1 до 3 ночей	38,5	37,4	-1,1
2.	Від 4 до 7 ночей	37,7	37,4	-0,3
3.	Від 8 до 14 ночей	17,3	18,5	1,2
4.	Від 15 до 28 ночей	4,9	4,9	0,0
5.	Більше 4 тижнів	1,6	1,8	0,2
6.	Середня кількість ночей	6,3	6,7	0,4

Джерело: [31]

Згідно рис. 2.5 та 2.6 можемо побачити, що прибуття до Польщі у 2023 році за місяцями розподілилися нерівномірно. Зафіксовано найбільшу кількість приїздів у липні (2,1 млн.) і в серпні (2 млн.), коли в Польщі триває літній туристичний сезон. До розмітки місяців зі значною кількістю прибуттів у 2023

році також були: вересень (1,8 млн) та червень (1,7 млн). Найбільше підвищується у кількості туристичних прибуттів у 2023 році порівняно з відповідним періодом 2022 року зафіксовано у січні (+70%), у лютому (+46%) і березні (+24%) [31].

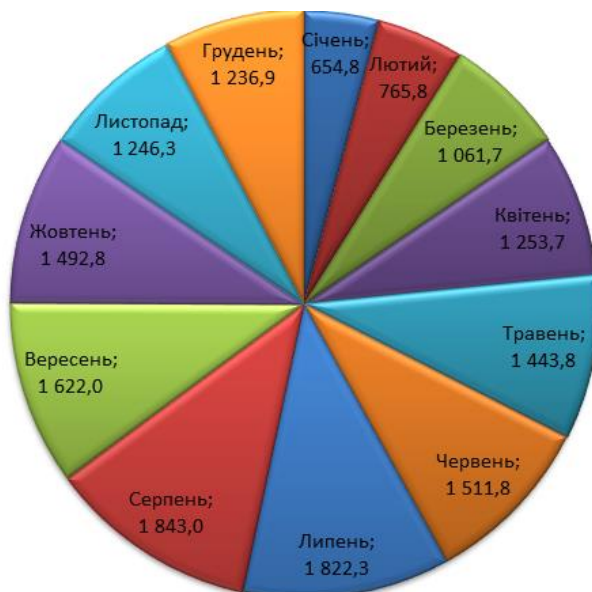


Рис. 2.5 - Кількість прибуттів у Польщу іноземних туристів у 2022 році по місяцях (у млн)

Джерело: складено автором на основі даних джерела [31]

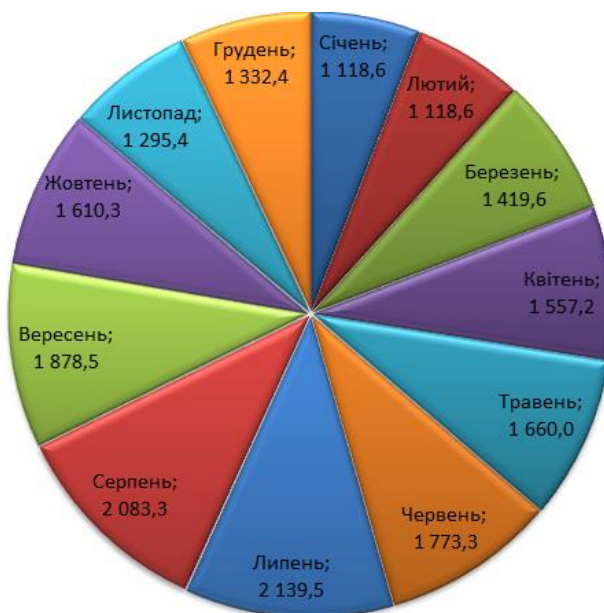


Рис. 2.6 - Кількість прибуттів у Польщу іноземних туристів у 2023 році по місяцях (у млн)

Джерело: складено автором на основі даних джерела [31]

Рис. 2.7 показує, що у 2022 році найбільшу кількість внутрішніх поїздок з хоча б однією ночівлею здійснювали туристи в Малопольському та Поморському воєводствах – 7,5 млн та 7,2 млн осіб. Відповідно за ними йдуть Мазовія і Західне Помор'я з 6,2 млн і 5,9 млн осіб. На ці чотири воєводства припадало 51,5% загального внутрішнього туристичного потоку. У Нижньосілезькому воєводстві було 4 млн туристів, у Сілезькому – 3 млн, у Вармінсько-Мазурському – 2,8 млн, у Підкарпатському – 2,8 млн, у Великопольському – 2,5 млн, у Люблінському – 2,2 млн осіб. Ці воєводства прийняли загалом 33,4% усіх туристів. Під час короткотермінових поїздок жителі Польщі найчастіше відвідували Мазовецьке та Малопольське воєводства, а для поїздок тривалістю 5 днів і більше обирали Поморське і Західнопоморське воєводства.

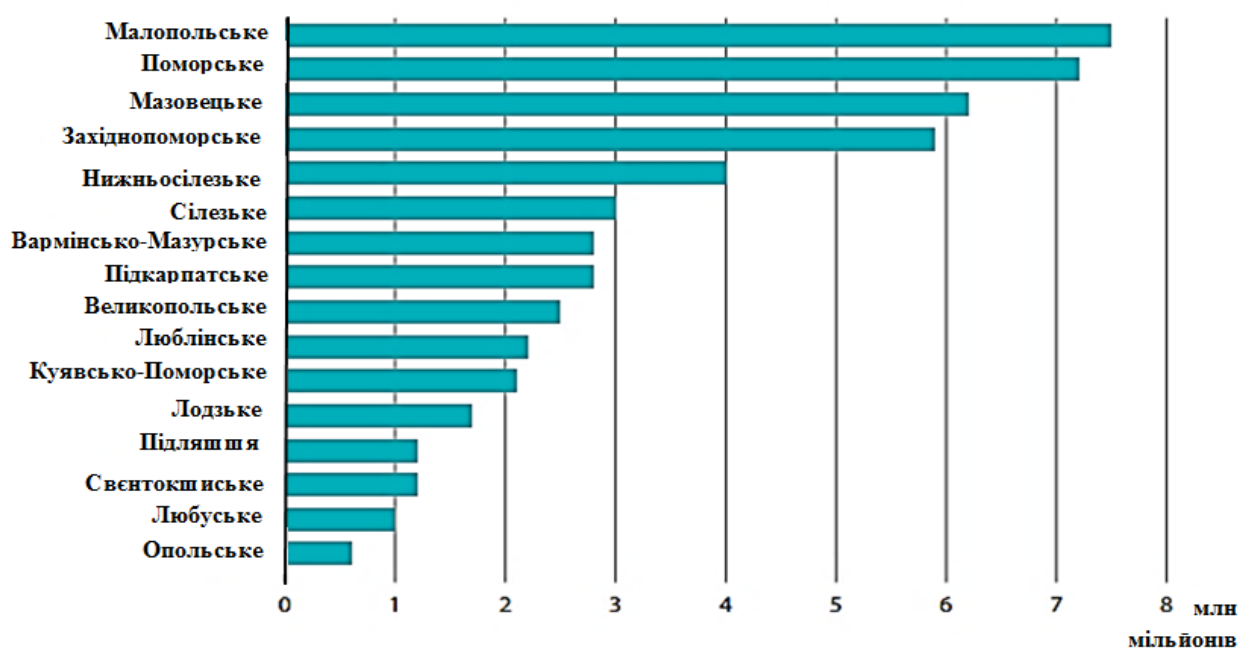


Рис. 2.7 - Інтенсивність внутрішнього туристичного руху за воєводствами та кількість відвідувань – відноситься до людей віком від 15 років у 2022 році

Джерело: [32]

У 2022 році Малопольща (головне місто – Краків) прийняла понад 16,9 мільйона туристів, що на 27% більше, ніж у попередньому році (13 млн) (див. рис. 2.8).



Рис. 2.8 - Розмір туристичного потоку в Малопольщі у 2022 році

Джерело: [34]

З рис. 2.9 можемо зробити висновок, що серед іноземних туристів найбільше відвідувачів у Малопольщі було з Німеччини (17,9%), Великої Британії (17,6%) та Франції (10,6%). З числа польських туристів переважали мешканці Малопольщі (36,9%), Сілезії (18,8%), Мазовії (8,9%) та Підкарпаття (7,3%). Туристи найчастіше приїжджали до Малопольщі для відпочинку, активного туризму та огляду пам'яток.



Рис. 2.9 - Структура прибуття іноземців до Малопольщі у 2022 році за вибраними країнами

Джерело: [34]

Наведений нижче рис. 2.10 показує, що відвідування Малопольщі іноземними туристами в середньому коливається від 2 до 7 ночей. Внутрішні туристи обирають зазвичай одноденну поїздку.

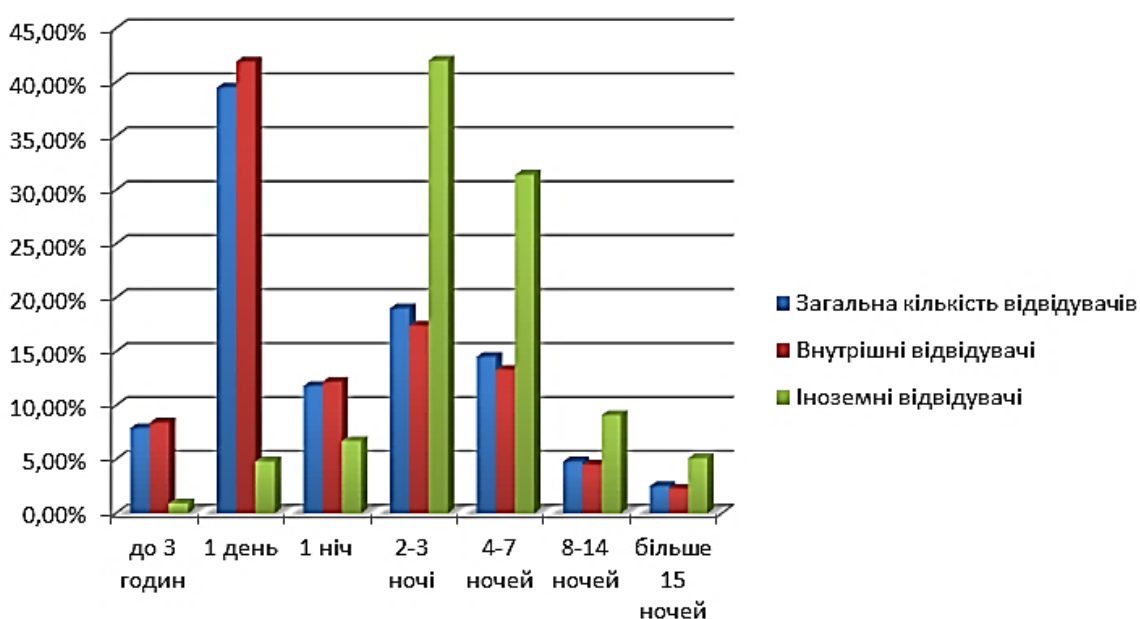


Рис. 2.10 - Тривалість перебування гостей у Малопольщі у 2022 році

Джерело: [34]

Показовим є успіх Кракова у виході туристичної сфери з кризового стану після пандемії коронавірусу, в цьому ми можемо перекоонатися дивлячись на наведений нижче рейтинг найпривабливіших туристичних напрямків Малопольщі за оцінками відвідувачів у 2022 році за статистикою Малопольської туристичної організації (див. рис. 2.11).



Рис. 2.11 - Найпривабливіші туристичні напрямки Малопольщі за оцінками відвідувачів у 2022 році

Джерело: складено автором на основі аналізу даних джерела [34]

У маркетинговій «Стратегії розвитку туризму Кракова» до 2028 року основними завданнями є розвиток 3-ох основних напрямів: гастротуризм та концепція сіті-брейків, відкриття нових авіарейсів та залучення фінансової допомоги Євросоюзу.

Оскільки Краків завдяки лоукостам та національному авіаперевізнику LOT має пряме авіасполучення з 60 містами Європи, то концепція залучення іноземних туристів і має базуватися на популярній моделі «сіті-брейк». Ця модель передбачає короткострокове перебування у пункті призначення (3-4 дні) туристів з метою переважно бюджетного відпочинку.

Магнітами для таких туристів мають стати місцева гастрономія та події, а також наявність широкого спектру засобів розміщення (переважно хостелів та готелів економ-класу). Важливою подією у реалізації маркетингової стратегії Кракова стала поява у 2023 році першого польського видання всесвітньовідомого гастропутівника «Мішлен», куди увійшли 18 місцевих ресторанів з 43, які потрапили до першого випуску «Мішлен». Ще раніше у 2019 році Краків було визнано гастрономічною столицею Європи, що також сприяло впізнаваності міста серед поціновувачів європейської гастрокультури. Згідно з рейтингом, опублікованим на веб-сайті бронювання готелів Booking.com, місто Краків посіло одне з 10 місць у Європі, які туристи цінують за їхню гастрономію, культуру та історію. Він увійшов до двох категорій рейтингу:

«10 місць для гурманів Європи» - 6 місце.

«10 найкращих місць з історією та культурою» - 10 місце [35].

Краків забезпечив на високому рівні інформаційну підтримку кожному туристу. Починаючи з вересня 2016 року, у Кракові запрацювала програма «Відкритий Краків», що є формою міської інтеграційної політики. Ця програма сприяла створенню путівника «Краків – місто для кожного!», в якому більшість інструкцій та процедур міста розміщені англійською та українською мовами. Туди входить опис Кракова (його історія, культура, ідентифікація, правила), розповідь про основні аспекти життя у Кракові, здоров'я та доступ до медичних послуг. Наявний і сайт «Відвідайте Краків – ваш путівник по Кракову» («Visit Krakow – Your Krakow Travel Guide» [36]) на якому можна знайти будь-яку пам'ятку на карті, потрібний готель та заклад харчування. У межах цієї програми було засновано Мультикультурний центр, що включає інформаційний пункт для іноземців, де надається правова допомога та консультації [37].

Результатом вдалої маркетингової кампанії щодо просування дестинації «Краків» можна назвати те, що 2023 року місто відвідали 9,4 млн. туристів (як внутрішніх, так і іноземних), а кількість екскурсантів, які відвідали знаменитий Вавельський замок вперше перевищила 2,5 млн. На початок травня 2024 року Краків мав авіасполучення з понад 60 містами країн Європи, що безумовно,

збільшить туристичний потік іноземних туристів. Краків - єдине польське місто, яке увійшло до списку найпопулярніших європейських напрямків для подорожі у 2022 році за версією Travellers' Choice. Цей рейтинг був складений на основі голосування користувачів одного з найбільших туристичних онлайн-сервісів TripAdvisor [38].

Одним із ключових елементів успішного брендингу Кракова є збереження його аутентичності та унікального характеру. У 2013 році Краків був визнаний ЮНЕСКО містом літератури. Стосується це вулиць у межах мурів Старого міста, Вавельського узгір'я і Казимежа. Краків - перше місто в Європі, яке було вписано до Списку об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО [39]. У місті проводяться відомі міжнародні кінофестивалі та різноманітні спортивні чемпіонати і кубки. Відповідають за промоцію міста департамент культури та Краківське бюро фестивалів. Річний бюджет цих організацій перевищує 5 млн євро. Крім того, Краків відомий як місто з найпрестижнішими університетами у Польщі, які забезпечують високоякісну та доступну за європейськими стандартами освіту [40]. Він працює над розвитком готельної бази, ресторанної сфери та транспортної інфраструктури, щоб забезпечити максимальний комфорт для туристів. Цікавий факт, що за даними Британської фінансової компанії Post Office Travel Money Краків зайняв лідируючу позицію в рейтингу найдоступніших для європейських туристів міст з точки зору витрат на відпочинок. Як виявилось, тут вихідні обійдуться туристам найдешевше - в середньому близько 230\$ [41].

Табл. 2.7

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]

За даними Офіційного туристичного порталу Малописьського воєводства ставка в маркетинговій стратегії робиться на діловий туризм, який є стратегічним для туристичної економіки Кракова завдяки великому організаційному потенціалу та базі об'єктів, які можуть стати місцем для ділових зустрічей організаторів з усього світу. Організація конгресових заходів є стратегічним ринком розвитку завдяки передачі знань, а також коефіцієнт рентабельності та кваліфікація учасників до преміум-сегменту через підвищення рівня витрат. Відновлення міцної конкурентної позиції Кракова як міжнародного приймаючого міста подій є ключовим завданням. У Малописьщі розташовано понад 500 конференц-залів, включаючи історичні будівлі, придатні для різноманітних заходів, а також сучасні, високоякісні приміщення, які відповідають найвищим стандартам обслуговування. Сектор MICE є важливим компонентом туризму у Кракові, де відбулися такі міжнародні події, як 48-й Всесвітній конгрес хірургії (WCS), 15-й Конгрес Організації міст всесвітньої спадщини OWHC та 4-й Краківський конгрес медичного туризму. Крім того, щорічно місто приймає учасників Open Eyes Economy Summit (OEEES) – форуму, який об'єднує культуру, науку, політику та бізнес, заснований професором Єжи Хауснером. Займається цим Краківське конвенційне бюро і нині функціонує у відділі туризму. Його завдання - розбудова іміджу Кракова та представлення його ресурсів і цінностей, завдяки яким місто є важливою точкою на карті індустрії міжнародних зустрічей. Промоція міста як ділового центру відбувається за допомогою співпраці з міжнародними ЗМІ, рекламними агентствами, організаціями та асоціаціями, включаючи членство в асоціаціях: International Congress and Convention Association (ICCA), City Destinations Alliance (CityDNA), Global Destination Sustainability Movement (GDS-Index) та Kraków Network.

За період з серпня по листопад 2023 року була проведена онлайн-кампанія під назвою «Wide Open for Meetings», спрямована на стимулювання бізнес-подорожей до Кракова та його околиць, на просування регіону як ідеального місця для проведення зустрічей. Кампанія включала комплексне онлайн-просування на платформах Facebook, Instagram та LinkedIn, а також рекламні

кампанії та ролики, розміщені в Google. Щомісяця створювалися два слогани та два візуальні образи, разом із їх переформатуванням: загалом 120 статичних зображень та 48 файлів HTML5. Оглядова аудиторія онлайн-кампанії оцінюється майже у 30 млн користувачів. Кампанія «Wide Open...»/«Unglaubliche Vielfalt...» популяризує туристичну пропозицію Малополющі та Кракова за кордоном, охоплюючи насамперед ринки Британії та Німеччини. Проте нещодавно було розширено і на ринки Америки, Австрії, Швейцарії, Італії, Скандинавських країн та на внутрішній ринок. Кампанія стартувала 1 травня 2022 року. Промоційна кампанія проводиться в рамках проєкту «Малополюща - туристичне місце» («Małopolska – destinacja») - це жест відкритих долонь, символізуючи цим гостинність і відкритість. Промо-акції проводяться багатоканально, з акцентом на Інтернет - з використанням новітніх продуктів і інструментів онлайн-маркетингу, а серед іншого: споти та банери, що підкреслюють багатство туристичної пропозиції Малополющі та Кракова. Фінансувався він з європейських фондів у рамках Регіональної операційної програми Малополюського воєводства на 2014-2020 роки. Це було спільне підприємство Малополюської туристичної організації, Малополюського воєводства та Кракова. Лідером була Малополюська туристична організація, яка відповідає за креативні концепції, виробництво матеріалів та їх трансляцію, а також організацію економічних місій. Партнерами проєкту були Малополюща та місто Краків. Загальний бюджет складав 6 млн \$ США. У 2023 році завдяки коштам проєкту «Małopolska – travel destination» команда Kraków Convention Bureau (KCB) реалізувала кампанії «Wide Open for Meetings» та взяла участь у зустрічах під час IMEX Frankfurt, IBTM Barcelona, IMEX Las Vegas ярмарки бізнес-туризму та зустрічі b2b: The Meetings Space, M&I Forum або Conventa. Промоційна діяльність зосереджена на п'яти напрямках: культура, гастрономія, wellness & spa, активний туризм та індустрія зустрічей.

В рамках цього проєкту було впроваджено наступні заходи:

1. Створено 3 фільми, які використовують профілі амбасадорів Кракова та Малополющі з метою міжнародної промоції науки, економіки та мистецтва Малополющі.

2. Проведено 10 віртуальних турів по конференц-залам у Кракові та Малопольщі.
3. Здійснено позиціонування англomовної версії веб-сайту КСВ в рамках проєкту «Małopolska – travel destination».
4. Організовано семінари Forum for Young Professionals у Кракові під час Конгресу ICCA з 6 по 9 листопада 2022 року.
5. Представлено конференційну пропозицію Кракова на виставках та галузевих заходах у 2022 році.
6. Проведено рекламну кампанію MICE у пресі та в Інтернеті.
7. Запущено нову серію в ЗМІ КСВ під назвою «Швидко відкриті для стійких зустрічей».
8. Kraków Convention Bureau взяло участь у ярмарках, зустрічах за столом та галузевих панелях у 2023 році.
9. Реалізовано соціальні медіа КСВ в рамках проєкту «Małopolska – travel destination» [45].

Наведена нижче статистика на рис. 2.12 свідчить про те, що висока заповнюваність бізнес-готелів веде до зростання доходів від туризму, що сприяє загальному економічному зростанню.

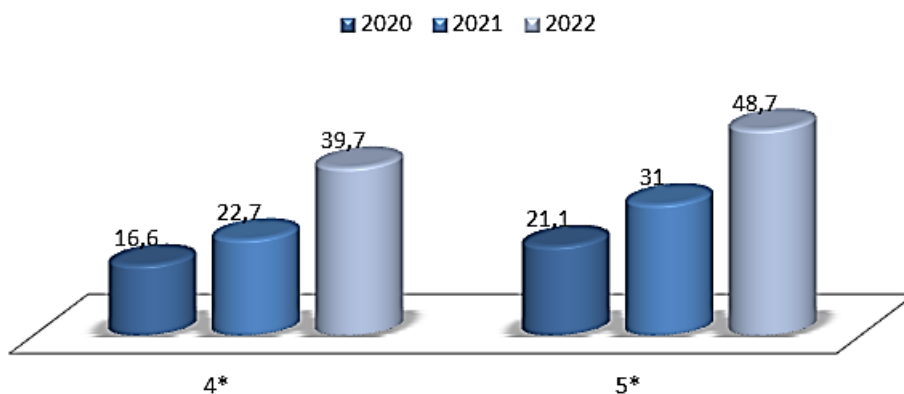


Рис. 2.12 - Заповнюваність бізнес-готелів (чотири- та п'ятизіркових) Кракова у 2020–2022 роках

Джерело: складено автором на основі даних джерела [46]

Рейтинг ICCA, який розшифровується як International Congress and Convention Association, це щорічний рейтинг, що публікується Міжнародною асоціацією конгресів та конференцій (ICCA). До уваги беруться лише ті конгреси та конференції, які не мають постійного місця проведення і щороку обирають нове місто. Рейтинг ICCA, поряд з рейтингом, що готується Союзом міжнародних асоціацій (МАУ), вважається одним з найважливіших рейтингів світових центрів ділового туризму. Він слугує інструментом бенчмаркінгу, що дозволяє оцінити конгресно-конференційний потенціал бізнес-напрямків, виявити їхні конкурентні переваги та прогалини у контексті проведення заходів. Краків утримує стабільну позицію в рейтингу «ICCA Statistic Report 2022» Міжнародної асоціації конгресів і конференцій. У 2022 році місто прийняло 42 зустрічі асоціацій, що дало йому 39-е місце у світі та 31-е в Європі. На відміну від цього, у 2019 році, при 54 зустрічах, Краків посідав 48-е місце у світовому рейтингу та 29-е серед європейських міст. У 2023 році Краків має - 43 проведені зустрічі, що відповідають 30-му місцю в Європі та 47-му у світі. (див. табл. 2.8)

Табл. 2.8

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

Джерело: складено автором на основі даних джерел: [47,48]

Згідно з даними ICCA, Польща у 2023 році увійшла до топ-20 країни (12 місце) Європи за кількістю проведених зустрічей, організувавши 179 подій. В світовому рейтингу вона досягла свого найкращого результату в історії, посівши 17 місце. Це високий результат, порівняно з 2022 роком, в якому Польща провела 134 зустрічі та посіла 23 місце [48]. Цей результат свідчить про стратегічні зусилля та інвестиції країни у розвиток індустрії зустрічей та заходів. Завдяки цим зустрічам, що відповідали критеріям ICCA, Польща також посіла 12-е місце

за популярністю міст для проведення бізнес-конференцій асоціацій в Європі, поступившись лише Греції, але випередивши Чехію. Це робить Польщу лідером серед нових членів ЄС. Для аналізу ІССА використовує 3 ключові критерії [47]:

- 1) **Ротація події:** Захід повинен проводитися щонайменше у трьох різних країнах/територіях.
- 2) **Кількість учасників:** Захід повинен мати не менше 50 учасників.
- 3) **Періодичність:** Захід повинен відбуватися з певною періодичністю (щороку, кожні два-три роки тощо).

Табл. 2.9

Польські міста в світовому та європейському рейтингах ІССА 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 у рейтингу ІССА є не лише черговим кроком у розвитку країни, але й підкреслює її потенціал як ключового учасника на світовому ринку ділового туризму.

Кампанія «Відкрито для ділових зустрічей» була визнана переможцем у номінації «Кампанія» на церемонії нагородження MP Impact Awards. Метою цих нагород є відзначення ефективної та прикладної діяльності організацій, що працюють у сфері зустрічей та індустрії зустрічей. Журі високо оцінили комплексне та професійне просування бізнес-туризму в Кракові та Малопольщі, а також широкий спектр діяльності проєкту «Malopolska – дестинація». MP Impact Awards - перший конкурс, спрямований на визнання ініціатив, кампаній та подій, які впливають на розвиток індустрії зустрічей та заходів. На 11-му випуску MP

Power Awards була вручена нагорода Special Power Департаменту туризму Польщі за успішну організацію 61-го Конгресу ICCA у Кракові. У минулому році Конгрес-бюро отримало рекомендацію від PTO Poland Convention Bureau на 2023-2024 роки, що свідчить про професіоналізм бюро, ефективну співпрацю з Poland Convention Bureau Польської туристичної організації, а також про вдалі маркетингові механізми щодо промоції ділового туризму, в результаті яких Польща отримала визнання на світовому ринку ділових зустрічей [49].

Стратегічно важливим є і те, що Краків орієнтується не тільки на іноземних туристів, але і на внутрішніх. В 2020 році стартувала загальнопольська рекламна кампанія «Kraków. Nieodkryty» («Краків.Невідкритий»). Міська влада прагнула спонукати внутрішніх туристів приїхати, стверджуючи, що в місті є багато маловідомих, але цікавих пам'яток та локацій. У найбільших польських містах з'явилися широкоформатні рекламні банери, що запрошували до Кракова. Понад півтисячі рекламних роликів транслювались на новинному телебаченні, туристичних та наукових телеканалах, в соціальних мережах. У рамках кампанії також було створено спеціальний сайт із переліком туристичних місць Кракова. Опитування, проведене наприкінці квітня 2020 року Польською туристичною організацією, довело, що 87% поляків, які планували свій літній відпочинок, проведуть його у Польщі. Більшість заявляли, що шукатимуть такі місця, де, окрім якісної готельної бази, є пам'ятки, природа та відбуваються культурні заходи. Основний меседж кампанії звучав як запрошення: «Приїдь і відкрий для себе Краків по-новому». Тривала акція до кінця липня 2020 року [50].

Щоб виправдати очікування туристичної індустрії Кракова, яка перебуває в кризі через пандемію, була започаткована ініціатива створення Туристичної організації Столичного королівського міста Кракова (Stowarzyszenie Organizacja Turystyczna Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa). Ця асоціація спрямована на спільні проекти для покращення туристичного ринку міста, у відповідності з «Політикою сталого туризму Кракова на 2021-2028 роки», з метою ефективного виконання завдань. Вона діє відповідно до Закону про товариства, з урахуванням специфіки, визначеної у статті 4 розділу 2 Закону про Польську туристичну

організацію (POT) [28]. Система державного управління туризмом у Польщі включає в себе Польську туристичну організацію, регіональні та місцеві туристичні організації організації, а регулюючим органом є Міністерство спорту і туризму Польщі.

1. Завдання та функції:

Сприяння розвитку та просуванню туризму в Кракові: Це головна мета організації, яка включає в себе:

- Розробку та реалізацію стратегії розвитку туризму.
- Просування Кракова як туристичного напрямку на міжнародному та вітчизняному ринках.
- Співпрацю з туроператорами, турорганізаціями та іншими зацікавленими сторонами.
- Участь у туристичних виставках та ярмарках.
- Розробку та розповсюдження маркетингових матеріалів.

Підтримка та координація діяльності суб'єктів туристичної індустрії:

- Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в сфері туризму.
- Надання консультацій та інформаційної підтримки туроператорам, готелям, ресторанам та іншим туристичним закладам.
- Організація навчальних заходів та семінарів.

Представлення інтересів туристичної індустрії Кракова перед органами влади:

- Участь у розробці державної політики в сфері туризму.
- Захист прав та інтересів суб'єктів туристичної індустрії.
- Співпраця з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування.

2. Членство:

ДМО є добровільним об'єднанням, до якого можуть вступити юридичні та фізичні особи, які ведуть діяльність у сфері туризму на території міста Кракова. Наразі асоціація нараховує 46 учасників.

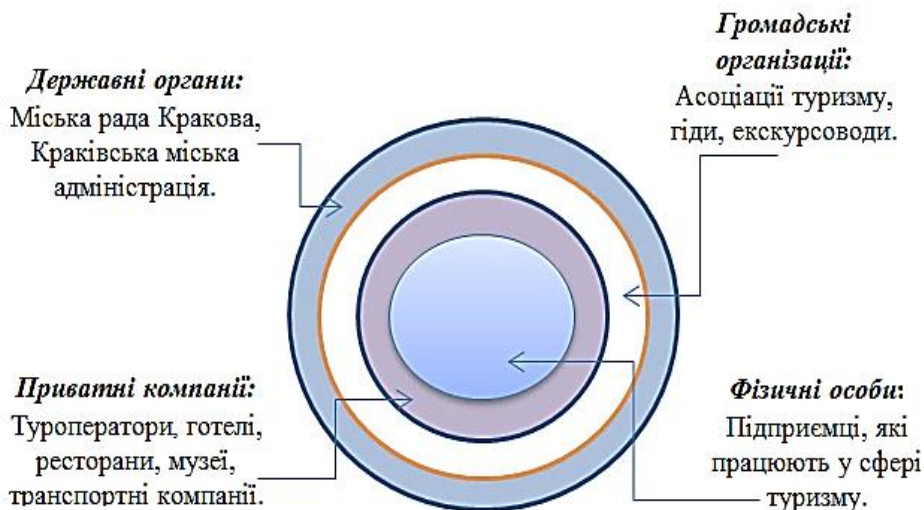


Рис. 2.13 – Структура організації локальної DMO

Джерело: складено автором на основі даних джерела [51]

3. Фінансування:

DMO фінансується за рахунок членських внесків, грантів та інших джерел доходу. Крім того, може отримувати фінансування зовнішніх джерел, таких як субсидії або фонди ЄС, для впровадження проєктів, розроблених в рамках виконання «Політики сталого туризму Кракова на 2021-2028 роки».

Членський внесок Муніципалітету Кракова на 2023 рік становив 500 000 злотих = 127 000 \$.

4. Проєкти:

DMO реалізує ряд проєктів, спрямованих на розвиток туризму в Кракові. Деякі з них включають:

- Розробку нових туристичних продуктів.
- Просування доступного туризму.
- Заохочення зеленого туризму.
- Збереження культурної спадщини.
- Навчання та розвиток персоналу.

"Краків - культурна столиця Європи 2024": Цей проєкт спрямований на просування Кракова як культурного центру Європи та на збільшення кількості туристів, які відвідують місто в 2024 році.

"Зелений Краків": Цей проєкт спрямований на розвиток екологічного туризму в Кракові та на просування міста як стійкого туристичного напрямку.

"Доступний Краків": Цей проєкт спрямований на те, щоб зробити Краків більш доступним для людей з обмеженими можливостями [51].

Маркетингова складова проєктів DMO:

DMO використовує різні маркетингові канали для їх просування, такі як:

- Веб-сайти та соціальні мережі.
- Рекламні кампанії.
- Участь у туристичних виставках.
- Співпраця з ЗМІ.
- Публікації та інші маркетингові матеріали.

5. Регіональні та локальні DMO в Польщі:

Організаційна система туризму в Польщі була запроваджена у 2000 році відповідно до Закону про Польську туристичну організацію 1999 року, відтворюючи практику інших європейських країн. Ця система ґрунтується на трьох рівнях: Польська туристична організація (POT), регіональні туристичні організації (ROT) і місцеві туристичні організації (LOT), які мають ключову роль у просуванні та розвитку туризму. Підтримка цієї системи надана не лише цими організаціями, але і іншими учасниками туристичної політики, такими як міністерства та органи місцевого самоврядування, існуюча вже більше 20 років [52].

При створенні структур ROT і LOT передбачалося, що завдання з формування іміджу та маркетингової комунікації виконуватимуться регіональними асоціаціями за участю органів місцевого самоврядування, а розробка продукту покладалася на місцеві структури. Органи місцевого самоврядування відігравали ключову роль у громадському секторі та являлися лідерами новостворених організацій, проте це не означало повного делегування їм завдань і людських ресурсів, які раніше перебували під відповідальністю внутрішніх органів місцевого самоврядування.

З точки зору Закону про РОТ [28], до завдань регіональних та місцевих туристичних організацій входить:

- 1) сприяння розвитку туризму в зоні їх діяльності;
- 2) підтримка функціонування та розвитку інформаційного туризму;
- 3) ініціювання туризму, надання висновків та підтримка планів розвитку модернізації туристичної інфраструктури;
- 4) співпраця з Польською туристичною організацією.

У Польщі налічується **16** регіональних DMO, які діють на рівні воєводств, повітів та гмін.

Регіональна туристична організація (RTO) - це співпраця між місцевим урядом та туристичною індустрією, яка спрямована на просування території, що охоплена діяльністю даної організації як регіону, привабливого для туристів як в межах країни, так і за її межами. Ця організація базується на організаційно-правовій формі асоціації.

Згідно з положеннями статті 4.3 Закону про Польську туристичну організацію (із змінами) [28], а також вимогами, які показані Польською туристичною організацією та припущеннями щодо створення трирівневої системи просування туризму в Польщі (що діє з 2000 року), встановлені такі **завдання**:

- Координація промоційних заходів у воєводствах.
- Створення регіональної туристичної інформаційної системи з метою надання повної інформації про воєводство на базі місцевих туристичних інформаційних пунктів та включення до рішень національної туристичної інформаційної системи.
- Пропаганда туристичних цінностей регіону в межах країни та за кордоном.
- Підтримка створення та розвитку туристичного продукту в регіоні для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні.
- Ініціювання, формулювання висновків та підтримка планів з розвитку та модернізації туристичної інфраструктури.
- Сприяння у створенні місцевих туристичних організацій у регіоні та надання їм підтримки.

- Розвиток кадрів для потреб туризму.
- Проведення досліджень та маркетингових аналізів у сфері туризму [53].

Локальних DMO, які діють на рівні міст, сіл, курортів та інших локальних територій в Польщі наразі налічується **121** туристична організація. Аналогічно до регіональної туристичної організації, LOT є механізмом співпраці між місцевою владою (зокрема, на рівні району або муніципалітету) та місцевою туристичною індустрією, охоплюючи широкий спектр туристичної економіки. Його метою є популяризація сфери діяльності відповідної організації, включаючи створення, просування та розвиток місцевих туристичних продуктів. Відповідно до положень статті 4.3 Закону про Польську туристичну організацію (з урахуванням змін) [28] та вимог, які ставить POT, та враховуючи концепцію створення трирівневої системи просування туризму в Польщі (існує з 2000 року), включають:

- залучення місцевої громади, переважно органів місцевого самоврядування та туристичної індустрії, до співпраці;
- створення туристичного продукту (його створення, розвиток та просування) на базі місцевих туристичних атракцій;
- збір та оновлення інформації про туристичні об'єкти та продукти;
- підтримка та функціонування місцевих туристичних інформаційних пунктів [45].

Наявність Туристичної організації Столичного королівського міста Кракова сприятиме отримання доходів від туристичного збору/перебування, запровадження якого розглядається Міністерством спорту та туризму. Організація збільшить можливості отримання зовнішніх фінансувань для туризму. Таким чином, Краків приймає заходи для підготовки до впровадження цих правил [52].

РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГ МІСТ У КРАЇНАХ ЄС ТА РОЛЬ ДМО У РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

3.1 Приклади ефективного маркетингу міст та регіонів у ЄС

Брендинг та туристичний маркетинг є важливими інструментами, які допомагають Європі просувати себе як привабливий туристичний напрямок на світовому ринку. Ці зусилля відіграють важливу роль у стимулюванні економічного зростання та розвитку регіону.

Іспанія є одним із найпопулярніших туристичних напрямків у світі. Відповідно до даних, зібраних Національним інститутом статистики (INE), Іспанія завершила 2023 рік із рекордними показниками туризму. Загалом із січня по грудень країну відвідало 85,1 млн туристів [54]. З 2018 року за туризм в Іспанії відповідає Міністерство промисловості, торгівлі та туризму. У його структурі діє Державний секретаріат з туризму, який складається з управління туристичної політики, управління розвитку та сталого розвитку туризму, відділу туристичного співробітництва та конкурентоспроможності, а також відділу туристичних програм та економічних питань. Він координує діяльність трьох національних організацій [55]:

- Turespaña: Відповідає за міжнародне просування Іспанії як туристичного напрямку.
- Paradores de Turismo: Мережа готелів, розташованих в історичних будівлях та знакових місцях по всій країні.
- Segittur: Державне агентство, відповідальне за розробку та реалізацію політики в галузі туризму.

З метою модернізації та посилення конкурентоспроможності туристичного сектору, Іспанський державний секретаріат з питань туризму розпочав програму Experiences Tourism Spain. Ця ініціатива, що фінансується за рахунок коштів Next Generation EU, має бюджет у 100 млн євро до 2023 року. Її мета - об'єднати зусилля державних та приватних суб'єктів по всій країні, які пропонують схожі туристичні враження.

Програма Experiences Tourism Spain прагне:

- Покращити доступність та різноманітність туристичних вражень, які Іспанія пропонує своїм відвідувачам.
- Залучити туристів, які цінують автентичність та унікальність місцевої культури та спадщини.
- Зміцнити позиції Іспанії як лідера в галузі якісного туризму.

Основні принципи програми:

- 1) Створення: Розробка нових та інноваційних туристичних продуктів та послуг.
- 2) Інновації: Застосування нових технологій та підходів для покращення досвіду туристів.
- 3) Зміцнення: Підтримка та розвиток існуючих туристичних напрямків та продуктів.

Програма Experiences Tourism Spain очікує:

- Підвищити рівень задоволеності туристів.
- Збільшити обсяги туризму та доходи від нього.
- Створити нові робочі місця в туристичному секторі [56].

Ця програма є важливим кроком на шляху до модернізації та диверсифікації туристичного сектору Іспанії. Її успіх допоможе країні зберегти свої позиції лідера в галузі якісного туризму та залучити ще більше відвідувачів з усього світу.

Однією з найпопулярніших туристичних destinations Іспанії є Валенсія. Туризм є одним із найважливіших секторів економіки Валенсійської спільноти, на нього припадає близько 12% ВВП регіону.

В період по 2019 рік Валенсія переживала стрімке зростання туризму, адже кількість іноземних відвідувачів щороку збільшувалася, досягнувши позначки у 9,5 мільйона. Наступні два роки пандемія COVID-19 та пов'язані з нею обмеження призвели до значного спаду в цій галузі. Особливо відчутним він був у 2020 році, коли кількість іноземних туристів впала нижче 2,6 мільйона – вперше за два десятиліття. Однак 2023 рік приніс нове пожвавлення та став рекордним - 10,4

мільйона, що на 21,8% більше, ніж у 2022 році (8,6 млн [57]). Цей показник значно випереджає середній по Іспанії (18,7%). (див. табл. 3.1)

Табл. 3.1

Кількість іноземних туристів Валенсії 2020-2023рр. (млн)

Рік	Кількість туристів
2020	2,5 млн
2021	4 млн
2022	9 млн
2023	10,4 млн

Джерело: складено автором на основі даних джерела [58]

Витрати туристів склали 12 575 млн євро, що на 24,5% більше, ніж у 2022 році. Згідно з опитуванням Egatur, середні витрати на одного туриста у 2023 році склали 1199 євро, що на 2,2% більше, ніж у 2022 році. Середні щоденні витрати досягли 124 євро, що на 5% вище, ніж у 2022 році (118 євро [57]).

Міністр інновацій, промисловості, торгівлі та туризму Нурія Монтес оцінила ці результати як надзвичайно позитивні. За її словами, 2023 рік став найкращим роком для туризму у Валенсійському співтоваристві, ознаменувавши "справжнє відновлення" галузі. Вона підкреслила важливість не лише зростання кількості туристів, але й збільшення їхніх витрат. За її даними, міжнародні туристи витрачають значно більше коштів, адже вони залишаються в регіоні довше, ніж національні.

Кожен турист витратив у середньому 1278 євро, що на 5,1% більше, ніж роком раніше та на 16,1% більше, ніж у 2019 році. Витрати на день також відображають це зростання, досягнувши 175 євро, що на 8% більше, ніж у 2022 році (118 євро [57]) та на 13,1% більше, ніж у 2019 році. Так само середня тривалість перебування, дуже важливий параметр для вимірювання задоволеності туристів, які відвідують нас, і якості іспанської індустрії туризму, також зросла до 7,3 дня (у 2019 році середній показник становив 7,1 дня).

Згідно з даними про туризм у Валенсійському співтоваристві за 2023 рік, середній термін перебування міжнародного туриста на території Валенсії становив 9,4 дні, а щоденні витрати – 127 євро. На рис. 3.1 показано, що основною мотивацією для подорожей все ще є дозвілля та відпочинок. Найпоширенішим видом відпочинку є пляжний туризм, який обирають у 46,4% випадків. Однак спостерігається зростання інтересу до гастрономічного туризму, який наразі становить 45,4%. Це свідчить про те, що мандрівники дедалі більше цікавляться не лише відпочинком, але й культурою, пов'язаною з кухнею та кулінарними традиціями відвідуваних ними місць.



Рис. 3.1 - Туристи у Валенсійському співтоваристві, відповідно до причини подорожі та мотиву дозвілля у 2023 році

Джерело: складено автором на основі даних джерела [59]

Нурія Монтес підкреслила, що "остаточні дані за 2023 рік свідчать про значне зростання міжнародного туризму; такий тип аналізу дозволяє нам оптимізувати рекламні стратегії та підвищувати ефективність роботи на різних потенційних ринках".

Значно вплинули на репутацію та міжнародне визнання світові події, які були проведені в Валенсії:

1. Регіональна виставка 1909 року: Ця масштабна виставка продемонструвала культурний та економічний потенціал Валенсії та привернула увагу світової громадськості.

2. 32-й та 33-й Кубок Америки (2007): Змагання з яхтового спорту такого рівня стали справжнім святом для міста, адже зібрались мільйони глядачів, які стимулювали розвиток туризму.
3. Гран-прі Європи Формули-1: Ці перегони щорічно збирають гонщиків світу та тисячі шанувальників автоспорту, підтверджуючи статус Валенсії як мегаполісу світового рівня.
4. Відкритий тенісний турнір Валенсії.
5. Глобальний тур чемпіонів з кінного спорту.
6. MotoGP: Щороку на валенсійському треку Circuit de la Comunitat Valenciana проходить фінальний етап чемпіонату MotoGP, збираючи тисячі фанатів мотоспорту [60].

Валенсія спільно з Бордо отримала звання «Європейських столиць розумного туризму 2020 року» [61]. Валенсія славиться багатьма престижними подіями серед яких – церемонія вручення кінопремії Гойя та гала-церемонія Michelin. Туристичний сектор Валенсії є одним із найважливіших у регіоні, де працює понад 30 000 кваліфікованих фахівців, які постійно впроваджують інноваційні практики, завдяки чому Валенсія була і є сильним кандидатом на звання Європейської столиці розумного туризму.

Приклади маркетингових кампаній Валенсії на конкретних ринках:

Великобританія: у 2022 році Valencia Tourism запустила кампанію у Великій Британії під назвою «Валенсія: ваша наступна європейська втеча». Кампанія була зосереджена на популяризації Валенсії як доступного та доступного туристичного напрямку з широким вибором заходів і пам'яток, які можна запропонувати відвідувачам.

Франція: у 2023 році Valencia Turisme співпрацює з авіакомпанією Air France, щоб запустити у Франції кампанію під назвою «Валенсія: живи життям Валенсії». Кампанія використовувала відео та рекламу в соціальних мережах для популяризації стилю життя Валенсії, який включає місцеву гастрономію, культуру та традиції.

Німеччина: у 2021 році Valencia Tourism запустила кампанію в Німеччині під назвою «Валенсія: місто сонця та апельсинів». Кампанія була спрямована на популяризацію теплого клімату Валенсії, її прекрасних пляжів та її багатой історії.

Європейська комісія визнала Валенсію Зеленою столицею Європи 2024 року, досить добре розвинений еко- та зелений туризм. В 2017 році місто було названо столицею сталого міського харчування [62]. Turisme Comunitat Valenciana в останні роки робить ставку на надійне позиціонування свого гастрономічного продукту через свій бренд L'Exquisit Mediterrani, під який включені всі заходи, які індивідуально або через угоди про співпрацю з асоціаціями та муніципалітетами виконані в 2023 році.

Крім того, туристична маркетингова стратегія Валенсії зосереджується на спортивному туризмі, адже там щорічно проводяться масштабні спортивні змагання, які є причиною приїзду туристів з усього світу.

- 1) Valencia Trinidad Alfonso EDP Marathon - захід для бігунів з усього світу, який проводиться в першу неділю грудня. Це найшвидший іспанський марафон для чоловіків і жінок. Це одна з лише 12 гонок, які готуються отримати платиновий ярлик від World Athletics, і в ній постійно зростає кількість учасників.
- 2) Півмарафон - найшвидший забіг такого типу у світі та одна з головних подій осені як для національних, так і для міжнародних бігунів. За свою історію він встановив три світові рекорди (і все ще утримує WR серед жінок з 2021 року), і цього року в ньому візьмуть участь 20 000 бігунів, які користуватимуться швидкісною дистанцією.
- 3) Триатлон у Валенсії естафетний спринт, суперспринт, жіночий триатлон, олімпійська естафета та паратриатлон.
- 4) Трофей Її Величності Королеви – змагання вітрильних човнів з усього світу протягом трьох днів у Трофеї королеви, організованому Королівським яхт-клубом Валенсії.
- 5) Гран-прі з мотоциклетного спорту - Moto GP, який щороку збирає гонщиків світу на трасі Рікардо Тормо в Честе, наймасштабніше мотошоу в світі. Це

фінальна подія Чемпіонату світу та останній заліковий раунд Moto GP, Moto 2 і Moto 3.

- 6) Світова серія з хокею - спортивний комплекс Veteró став міжнародною штаб-квартирою світового хокею. З 2013 року кожен другий рік тут проводяться змагання, наприклад, Світова ліга Міжнародної федерації хокею [63].

У стратегії диверсифікації продуктів, Turisme Comunitat Valenciana, прагне покращити цінність кінотуристичного продукту. Підтвердженням цього є угода про співпрацю між Turisme Comunitat Valenciana та Sociedad de Proyectos para la Transformación Digital, S.A., мета яких полягатиме в просуванні Валенсії як знімального майданчика. Ця угода з наданням коштів у розмірі 120 000 євро спрямована на просування та розвиток туризму у Валенсійському співтоваристві за допомогою заходів у сфері комунікації, маркетингу та заходів, пов'язаних з кінематографічною та аудіовізуальною діяльністю в різних просторах і місцях Валенсійської спільноти.

Mediterranean Music - це бренд, який охоплює політику музичного туризму в Валенсії. Turisme Comunitat Valenciana відповідає за розвиток цього бренду з моменту його створення наприкінці 2016 року, основною метою якого є координація серії проєктів, щоб позиціонувати територію Валенсії і як музичний орієнтир в Іспанії.

Календар ярмарків і подій, в яких Turisme брало участь у 2023 році, включає загалом 50 подій (на 15 більше, ніж минулого року), хоча в 2023 вони включали, окрім ярмарків просування (загалом 35 порівняно з 15 загальними туристичними ярмарками) та продуктів, гастрономічні, які відвідали також CdT. Варто виділити такі продукти та сегменти, як гольф, велотуризм та активний туризм, MICE, гастрономічний туризм, орнітологічний туризм та морський туризм. Події охоплюються на 10 ринках.

Крім Turisme Comunitat Valenciana, є багато учасників, які беруть участь у комунікації та маркетингу продуктів і напрямків Валенсійського співтовариства. До 2023 року він має 75 угод про просування туризму, які становлять 11 млн євро

внеску в рекламні дії, що пов'язані з туристичними напрямками і продуктами. На 14 угод більше, ніж у 2022 році та збільшення інвестицій на 1,6 млн.

Базуючись на цьому початковому сценарії, ця стратегія спрямована на максимізацію координації, щоб скористатися зусиллями, які різні бренди, установи та туристичні компанії Валенсійського співтовариства докладають на цільових ринках [64].

3.2 Україна та створення ДМО

В кожній з областей України є уповноважені державні органи, які контролюють розвиток туризму в тому чи іншому місті.

Табл. 3.2

Структура ОДА областей України

№	ОДА	Структурний підрозділ
1.	<u>Київська область</u>	Департамент культури та туризму
2.	<u>Одеська область</u>	Департамент фізичної культури, спорту і туризму
3.	<u>Львівська область</u>	Управління туризму та курортів
4.	<u>Закарпатська область</u>	Управління туризму та курортів
5.	<u>Черкаська область</u>	Департамент регіонального розвитку
6.	<u>Вінницька область</u>	Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації
7.	<u>Чернігівська область</u>	Департамент культури і туризму, національностей та релігій
8.	<u>Миколаївська область</u>	Управління соціально-економічного розвитку територій
9.	<u>Рівненська область</u>	Управління культури і туризму
10.	<u>Чернівецька область</u>	Департамент регіонального розвитку
11.	<u>Кіровоградська область</u>	Департамент культури та туризму
12.	<u>Івано-Франківська область</u>	Департамент міжнародного співробітництва

Продовження таблиці 3.2

		та євроінтеграції громад
13.	<u>Волинська область</u>	Департамент економічного розвитку, зовнішніх зносин та з питань туризму і курортів.
14.	<u>Житомирська область</u>	Управління культури та туризму
15.	<u>Запорізька область</u>	Відділ туризму та курортів
16.	<u>Полтавська область</u>	Департамент культури і туризму
17.	<u>Хмельницька область</u>	Департамент інформаційної діяльності, культури, національностей та релігій
18.	<u>Сумська область</u>	Відділ промоції та туризму
19.	<u>Харківська область</u>	Департамент культури і туризму
20.	<u>Дніпропетровська область</u>	Управління культури, туризму, національностей і релігій
21.	<u>Тернопільська область</u>	Департамент культури та туризму

Джерело: складено автором за даними інтернет-сторінок облдержадміністрацій.

В Київській області функціонує Департамент культури та туризму, метою якого є:

1. Створення сприятливого середовища для розвитку культури і туризму у Києві.
2. Підтримка та розвиток культурної та туристичної інфраструктури міста. Це включає в себе:
 - Музеї, картинні галереї, бібліотеки, театри, концертні зали, парки культури і відпочинку та інші заклади культури.
 - Фінансування та підтримку творчих проєктів та ініціатив.
 - Створення умов для розвитку професійного та самодіяльного мистецтва у всіх його видах.
3. Здійснення культурного співробітництва з іншими містами та країнами. Це включає в себе:
 - Участь у міжнародних культурних проєктах та фестивалях.
 - Просування української культури на міжнародній арені.

4. Забезпечення збереження та популяризації культурних цінностей. Це включає в себе:
 - Контроль за збереженням історичних та художніх цінностей в музеях, галереях та інших спеціальних сховищах.
 - Підтримку роботи з естетичного виховання та професійної освіти дітей та молоді.
5. Організація та проведення культурно-масових заходів у місті. Це включає в себе:
 - Державні свята та фестивалі.
 - Концерти, вистави, виставки та інші культурні події.
 - Заходи для дітей та молоді.

Поділяється він на такі відділи / сектори:

- Управління бухгалтерського обліку та звітності.
- Відділ бухгалтерського обліку.
- Відділ звітності.
- Відділ управління персоналом.
- Відділ внутрішнього аудиту.
- Сектор правового забезпечення.
- Відділ мистецтв та культурно-освітніх заходів.
- Відділ з питань роботи музеїв, бібліотек та міжнародних зв'язків.
- Сектор публічних закупівель.
- Планово-економічний відділ.
- Відділ капітальних вкладень та оренди приміщень.
- Відділ контрольно-аналітичної роботи.
- Управління з питань національностей та релігій.
- Відділ з питань національностей.
- Відділ з питань релігій.
- Відділ державної експертизи культурних цінностей [65].

Наразі, центральним органом виконавчої влади, робота якого спрямована на розвиток туризму та курортів України є Державне агентство розвитку туризму

(ДАРТ). Діяльність агентства спрямовується Кабінетом Міністрів України через Міністра інфраструктури, який реалізує державну політику у сфері туризму та курортів.

Табл. 3.3

Структура ДАРТ

Підрозділ /управління /сектор	Завдання	Відділ	Завдання
Керівництво	Олеськів Мар'яна Ігорівна- контроль за усіма процесами діяльності ДАРТу		
Департамент розвитку туризму	- забезпечення діяльності Державного агентства розвитку туризму України у сфері розробки та виконання проєктів з розвитку туристичної сфери. Аналітика та розвиток туризму і курортів. Вдосконалення умов туристичної сфери, що сприятимуть збільшенню потоків туристів.	Відділ проєктної діяльності	-забезпечення діяльності ДАРТ у сфері розробки та виконання проєктів з розвитку туристичної сфери.
		Відділ цифрових трансформаці й	-забезпечення реалізації державної політики у сфері цифровізації, сприяння впровадження цифрового розвитку на державному рівні у сфері туризму.
		Відділ координації розвитку туристичної інфраструктур и в регіонах	-забезпечення діяльності ДАРТ у сфері координації розвитку туристичної інфраструктури обласних, районних та міських рад у галузі туризму, координації виконання програм розвитку туристичної галузі, визначення перспектив і напрямків розвитку туризму на території громад.
		Відділ стратегічного планування та аналітики	-забезпечення діяльності стратегічного й річного планування та аналізу діяльності ДАРТ.
Управління публічних послуг	-забезпечення діяльності Державного агентства розвитку туризму України у сфері ліцензування туроператорської діяльності, координації курортів та категоризації об'єктів туристичної інфраструктури.	Відділ категоризації готелів	-забезпечення діяльності ДАРТ у сфері категоризації об'єктів туристичної інфраструктури.

Продовження таблиці 3.3

		Відділ ліцензування туроператорської діяльності та курортів	-забезпечення діяльності ДАРТ у сфері ліцензування туроператорської діяльності, здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням туроператорами ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності, координації діяльності курортів.
Юридичне управління	-організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, інших нормативних актів ДАРТ, його керівництвом та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, а також представлення інтересів ДАРТ в судах.	Відділ правової експертизи	-участь у розробленні проєктів правових актів з питань, що належать до компетенції ДАРТ: аналіз проєктів правових актів; перевірка правових актів на відповідність Конституції і законодавству України; перевірка правових актів на відповідність вимогам нормопроектувальної техніки.
		Відділ претензійної, договірної та позовної роботи	-організація претензійно-позовної та договірної роботи ДАРТ та здійснення контролю за її проведенням; забезпечення самопредставництва інтересів ДАРТ та їх посадових осіб в судах України.
Головний спеціаліст з внутрішнього контролю	-організація та здійснення внутрішнього контролю в Державному агентстві розвитку туризму України та на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери його управління.		
Головний спеціаліст з	-розроблення та здійснення заходів		

Продовження таблиці 3.3

режимно-секретної роботи	щодо забезпечення режиму секретності, постійного контролю за їх додержанням в Державному агентстві розвитку туризму України.		
Головний спеціаліст з питань запобігання та виявлення корупції	- впровадження та реалізація заходів щодо запобігання та виявлення корупційних правопорушень та правопорушень, пов'язаних з корупцією.		
Сектор взаємодії з ДП "Україна туристична"	-координація та контроль за діяльністю ДП «Україна туристична».		
Сектор внутрішнього аудиту	-надання Голові об'єктивних і незалежних висновків та рекомендацій щодо: - функціонування системи внутрішнього контролю та її удосконалення в системі ДАРТ; - удосконалення системи управління в системі ДАРТ; - запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів; - запобігання виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності підконтрольних суб'єктів внутрішнього аудиту.		
Сектор управління персоналу	-забезпечення реалізації державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи; здійснення аналітичної та організаційної роботи з		

Продовження таблиці 3.3

	кадрового менеджменту.		
Сектор міжнародної співпраці та протоколу	-забезпечення координації та взаємодії з питань міжнародного міжвідомчого співробітництва Державного агентства розвитку туризму України з органами виконавчої влади України, дипломатичними представництвами іноземних держав та міжнародних організацій в Україні та за кордоном; міністерствами туризму, державними агентствами, установами та компаніями іноземних держав та їхніми представництвами в Україні.		
		Відділ маркетингу	-здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного ринку, в тому числі заходи, пов'язані з інтеграцією національного туристичного ринку в єдиний європейський туристичний простір; надання пропозицій та залучення до проведення досліджень туристичного ринку, підготовки та поширення інформації про Україну і її туристичні можливості на міжнародному туристичному ринку та всередині держави, зокрема шляхом організації презентацій про туристичні можливості України,

Продовження таблиці 3.3

			робочих нарад, конференцій, семінарів тощо, а також участі у виставкових заходах як в Україні, так і за кордоном
Сектор зв'язків з громадськістю	-організація проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації політики держави у сфері туризму шляхом проведення пресконференцій, круглих столів, семінарів, конференцій, публічних обговорень за участю представників органів виконавчої влади та громадськості; -організація підготовки та проведення публічних заходів ДАРТ із залученням громадськості та засобів масової інформації; -організація та координація супроводження прес-конференцій, брифінгів, інтерв'ю посадових осіб ДАРТ.		
		Адміністративний відділ	-організаційне і методологічне забезпечення ефективної роботи Державного агентства розвитку туризму України.
		Відділ фінансів та бюджету	-організація бухгалтерського обліку і звітності у системі Державного агентства розвитку туризму України.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [66]

У Державному агентстві розвитку туризму України працюють над створенням організацій з маркетингу дестинацій (DMO), які діятимуть на локальному рівні й водночас співпрацюватимуть з відомством. За словами голови ДАРТ М. Олеськів в Україні вже ведеться активна робота над створенням перших DMO.

"У час пандемії я переконана, що суб'єкти туристичної діяльності мають орієнтуватися на внутрішній ринок та спільно з локальними громадами створювати нові туристичні продукти. Одним із основних моментів роботи в цьому напрямку є створення організацій з маркетингу дестинацій (DMO), які працюватимуть на локальному рівні й водночас співпрацюватимуть з державним агентством для консолідації зусиль і досягнення максимальної ефективності. Кооперація між туроператорами, державними агентствами та місцевими самоврядуваннями, які формують туристичні продукти є дуже важливою, щоб ми усі рухалися в одному напрямку. Активно працюємо над цим зараз", - написала Олеськів [67].

Базою створення умов роботи DMO стане передбачене в новій редакції Закону України «Про туризм» формування туристичних фондів, які наповнюватимуться завдяки туристичному збору. За її словами, наразі ці кошти йдуть у бюджет міста та розпорошуються на різні потреби. Очільниця Держтуризму України зауважила, що в умовах пандемії COVID-19 туризм має бути максимально гнучким та швидко адаптовуватися до сучасних реалій, тому туристичній індустрії необхідно орієнтуватися на нові продукти, можливості для реалізації та нові ринки.

На сьогодні є туристичний ринок України, який має наступну конфігурацію: в Україні добре розвинутий виїзний туризм, водночас об'єм туристичних потоків туроператорів, що працюють в напрямку в'їзного та внутрішнього туризму, значно менший [67].

За словами Голови ДАРТ-у вони будуть поділені на такі категорії:

Табл. 3.4

Категорії майбутніх DMO в Україні

Категорія	Зона відповідальності
Місцеві DMO	Відповідальність на місцевому рівні, місті або селищі
Регіональні DMO	Відповідальні за розвиток туризму в певному географічному регіоні або в межах адміністративного поділу, такого як область або район.
Національні DMO	Національні туристичні організації, що керують та просувають туризм на рівні країни.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [67]

Критерії DMO:

- Оцінка.
- Розбудова потенціалу.
- Аудит.

З початком повномасштабної війни у 2022 році туристична галузь України зазнала значних збитків. Багато популярних туристичних напрямків стали недоступними через бойові дії, а кількість іноземних туристів різко скоротилася. Протягом двох років війни, ЮНЕСКО оцінив, що культурі та туризму були завдані збитки у розмірі 3,5 млрд євро і майже 8,2 млрд євро знадобиться протягом наступних 10 років, щоб відновити втрачене.

Згідно з даними ДАРТ, в Україні було знищено або пошкоджено за час війни:

- 1804 культурних об'єктів;
- 348 релігійних;
- 164 туристичні об'єкти [68].

Україна має великий потенціал для розвитку туризму, експорту та інвестицій, і DMO може стати потужним інструментом для його реалізації. Важливо, щоб організація була створена з урахуванням всіх викликів та

можливостей, а також мала чітку стратегію та план дій. Заснування DMO може стати важливим кроком на шляху до відновлення та розвитку України після війни.

Створення організації з маркетингу DESTINATION MARKETING ORGANIZATION (DMO) в Україні матиме на меті сприяння розвитку туризму та просування країни як привабливої туристичної DESTINATION. Ось кілька важливих аспектів:

1. **Координація маркетингових зусиль.** DMO відповідає за координацію рекламних та маркетингових заходів національного масштабу. Вона може створювати та впроваджувати стратегії просування, що допомагають привернути увагу потенційних туристів.
2. **Підвищення свідомості про бренд.** DMO працює над підвищенням усвідомленості про Україну як туристичний напрямок, включаючи акценти на культурну спадщину, природні краси, гастрономію та інші унікальні аспекти.
3. **Розвиток інфраструктури.** Часто DMO виступає каталізатором для розвитку туристичної інфраструктури, такої як готелі, ресторани, транспортні маршрути та інші послуги, які роблять подорожі більш комфортними для відвідувачів.
4. **Створення туристичного продукту.** DMO може допомагати розробляти та просувати нові туристичні продукти, такі як маршрути культурного туризму, екологічні тури, тури для активного відпочинку тощо.
5. **Підвищення конкурентоспроможності.** Завдяки маркетинговим зусиллям DMO може підвищити конкурентоспроможність України на міжнародному туристичному ринку, привернувши більше відвідувачів та вкладення в туризм.

Отже, DMO в Україні відіграє важливу роль у розвитку туризму, підвищенні привабливості країни для міжнародних туристів та сприянні економічному зростанню через туризм.

Табл. 3.5

*Принципи та вектори стратегії розвитку туризму в Україні до 2026 року
за І. Лінтугою*

Принципи:	Вектори:
- розвиток усіх дестинацій; - децентралізація; - розвиток усіх видів туризму; розвиток усіх галузей в секторі туризму; - дерегуляція.	- безпека; - правова база; - інфраструктура; - людські ресурси; - маркетинг.

Джерело: складено автором на основі даних джерела [25]

Україна, розглядаючи свій шлях до вступу в Європейський Союз, повинна звертати увагу на країни, які успішно пройшли цей шлях, зокрема Польщу. Польща відома своєю успішною маркетинговою стратегією в контексті туризму, економіки та інвестицій. Україна має вчитися на її досвіді та використовувати кращі практики в галузі просування свого туристичного потенціалу та можливостей. Навчаючись на прикладі успішних сусідніх країн, Україна може збільшити свої шанси на успішний вступ до Європейського Союзу, розвитку туризму та зростання економіки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в рамках виконання дипломної роботи дало змогу сформулювати наступні висновки.

Сучасна сфера індустрії гостинності характеризується жорсткою конкуренцією між туристичними DESTINATIONAMI за визнання туристичних напрямків як вагомих брендів індустрії та гострою боротьбою за туристичні потоки. Дослідження, представлене в даній роботі, має як теоретичну, так і практичну цінність. З теоретичної точки зору, воно підкреслює необхідність глибшого розуміння концепції туристичної DESTINATIONI та опису контекстуального середовища, в якій вона функціонує. Незважаючи на те, що туристичні DESTINATIONI є фундаментальною одиницею у будь-якій моделі туризму, наразі не існує загальноприйнятого визначення терміну «DESTINATION».

Ця робота може зробити деякий внесок у теоретичну базу досліджень туризму, аналізуючи різні варіанти визначення туристичної DESTINATIONI. Розглядаючи трактування вітчизняних та іноземних науковців, було продемонстровано, що туристичну DESTINATIONI можна розглядати як з географічної, так і з економічної точки зору. З географічної - вона представляє собою фізичну територію з чітко окресленими або розмитими адміністративними кордонами. З економічної – це туристичний напрямок, що виступає в ролі ланки, яка об'єднує, підтримує та стимулює всі сектори індустрії туризму. Результати цього дослідження можуть бути корисними для фахівців з маркетингу та управління DESTINATIONAMI, сприяючи розробці більш ефективних стратегій розвитку та просування туристичних напрямків.

У дослідженні було проаналізовано: DESTINATIONI, критерії визначення її меж та складові; брендінг DESTINATIONI, їх маркетингове просування; поняття територіального маркетингу та етапи маркетингового планування розвитку туристичних DESTINATIONI.

На прикладі країн Євросоюзу (Польща, Іспанія) була проаналізована діяльність DMO як ефективного механізму маркетингового просування

дестинацій. У результаті аналізу маркетингової діяльності DMO можна сформулювати наступні висновки:

- DMO сприяють кращій координації та співпраці між різними зацікавленими сторонами в туристичному секторі дестинації, такими як органи влади, приватний сектор, громадські організації та місцеві жителі. Це об'єднання зусиль веде до більш узгодженої та ефективної маркетингової стратегії, яка краще відповідає потребам та очікуванням цільової аудиторії.
- DMO мають можливість проводити масштабні маркетингові кампанії, які охоплюють ширші аудиторії та підвищують рівень обізнаності про дестинацію як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Це призводить до зростання потоку туристів та економічного розвитку регіону.
- Ефективна робота DMO може призвести до значного зростання економічних вигод для дестинації, таких як збільшення надходжень від туризму, створення робочих місць та розвиток місцевої інфраструктури.
- Можуть зробити дестинацію більш конкурентоспроможною на міжнародному туристичному ринку, проводячи аналітичні дослідження, вивчаючи досвід інших дестинацій та впроваджуючи передові практики маркетингу.

В рамках дослідження було проаналізовано модель управління туризмом у Польщі у контексті створення та діяльності місцевих DMO. З'ясовано, що у Польщі використовується модель управління туризмом, характерна для багатьох європейських країн. Ця модель передбачає існування центрального органу виконавчої влади, який відповідає за розвиток туризму, проте його повноваження суттєво обмежені. У межах міністерства функціонує спеціалізований відділ, відповідальний за питання туризму, функціями якого є нормативно-правове забезпечення та контроль за дотриманням законодавства у галузі туризму. Маркетинговими програмами на внутрішньому та зовнішньому ринках займається Польська туристична організація (POT), яка відіграє ключову роль у системі управління туризмом країни. Міністерство спорту і туризму Польщі

(MSiT) є органом виконавчої влади, що відповідає за розробку нормативно-правових документів та дотримання законодавства у галузі туризму.

Об'єктом дослідження в Польщі було місто Краків як туристична дестинація.

Визначено, що діловий туризм є стратегічним напрямком розвитку Кракова як туристичної дестинації. Завдяки своїм ресурсам та цінностям місто має всі шанси стати важливою точкою на карті MICE-індустрії. Цю стратегію реалізує Краківське конвенційне бюро, яке має наступні завдання:

- Розбудова іміджу Кракова як центру ділового туризму.
- Презентація ресурсів та цінностей міста, що роблять його привабливим місцем для проведення ділових заходів.
- Залучення до Кракова організаторів та учасників конференцій, конгресів, виставок та інших ділових подій.

Одним із прикладів маркетингових активностей Краківського конвенційного бюро стала онлайн-кампанія «Wide Open for Meetings», яка була проведена з серпня по листопад 2023 року. Ця кампанія була спрямована на стимулювання бізнес-подорожей до Кракова, а також на просування регіону як ідеального місця для проведення зустрічей.

Одним з результатів кампанії стало те, що за даними Міжнародної асоціації ділового туризму ICCA, Краків увійшов до 50-ти міст світу, де було проведено найбільшу кількість міжнародних ділових заходів, а Польща у 2023 році увійшла до топ-20 країн Європи за кількістю проведених зустрічей, організувавши 179 подій. Цей результат свідчить про успішність стратегії розвитку ділового туризму в країні та зростаючу популярність Кракова як місця для проведення бізнес-заходів. Важливо зазначити, що Польща посіла 12-е місце за популярністю міст для проведення бізнес-конференцій асоціацій в Європі.

У Кракові успішно функціонує Туристична організація Столичного королівського міста Кракова (Stowarzyszenie Organizacja Turystyczna Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa). Ця асоціація, що створена відповідно до Закону про товариства, має на меті сприяти розвитку та просуванню туризму в місті,

співпрацюючи з різними зацікавленими сторонами та координуючи їхні дії. Основним завданням організації є розробка та реалізація стратегії розвитку туризму в Кракові. Вона також сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в сфері туризму, надаючи консультації та інформаційну підтримку туроператорам, готелям, ресторанам та іншим туристичним закладам; бере участь у розробці державної політики в сфері туризму, захищає права та інтереси суб'єктів туристичної індустрії та співпрацює з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Створення Туристичної організації Столичного королівського міста Кракова стало важливим кроком на шляху до подолання кризи в туристичній індустрії міста та забезпечення її стійкого розвитку в майбутньому. Діяльність організації відповідає цілям «Політики розвитку сталого туризму Кракова на 2021-2028 роки».

У роботі розглянуто досвід інших міст Євросоюзу щодо маркетингового просування дестинацій. Зокрема, проаналізовано маркетингові програми просування Валенсії (Іспанія) як впливового туристичного центру країни. Туристичний сектор Валенсії робить ставку на розвиток історико-культурного, гастрономічного та подієвого туризму. Зокрема, в останні 5 років акцент робиться на проведення масштабних спортивних змагань, таких як Гран-прі Іспанії з Формули-1 та тенісний Кубок ATP Valencia Open. Ці змагання є магнітом для туристів, які цікавляться спортом. У рамках стратегії диверсифікації туристичних продуктів Turisme Comunitat Valenciana, регіональна туристична організація, прагне покращити цінність кінотуристичного продукту. Для цього було укладено угоду про співпрацю з Sociedad de Proyectos para la Transformación Digital, S.A., яка має на меті просувати Валенсію як актуальний знімальний майданчик для кінофільмів та телешоу.

За останні роки Валенсія пережила значне зростання туристичного потоку та визнання на міжнародній арені. Цьому сприяли як світові події, що відбулися в місті, так і ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на просування її туристичних продуктів. 2023 рік став рекордним для Валенсії з точки зору кількості туристів, що відвідали місто. Місто відвідало 10,4 мільйона туристів, що

на 21,8% більше, ніж у 2022 році. Валенсія використовує комплексний підхід до маркетингу, який включає співпрацю з різними учасниками DMO. Turisme Comunitat Valenciana підписала 75 угод про що до просування туризму, що становить 11 мільйонів євро інвестицій у рекламні кампанії, спрямовані на просування туристичних напрямків та продуктів Валенсійського співтовариства.

У роботі проаналізовано можливості щодо створення DMO в Україні. Наразі концепція DMO перебуває на стадії становлення; існують певні ініціативи щодо створення DMO на рівні міст та регіонів. Створення в Україні DMO може призвести:

- підвищити якість туристичних послуг;
- збільшити кількість туристів у регіоні;
- покращити координацію та співпрацю в сфері туризму;
- підвищити ефективність маркетингу та просування туристичних продуктів;
- зробити туризм більш стійким та відповідальним.

Україні варто вивчити досвід інших країн у сфері створення та функціонування DMO та розробити власну модель DMO, яка буде відповідати її потребам та особливостям.

Україні, яка у майбутньому може стати членом ЄС, потрібно вивчати закордонний досвід щодо просування туристичних DESTINAЦІЙ. Вивчення досвіду таких країн, як Польща та Іспанія, які досягли значних успіхів у сфері туризму, може допомогти Україні визначити пріоритетні напрямки та ефективні стратегії розвитку власного туристичного сектору.

Важливо створити власний туристичний продукт, який буде вирізнятись поміж інших своєю індивідуальністю та унікальністю, що буде приваблювати туристів приїжджати саме в Україну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дехтяр Н. А. Світовий ринок туристичних послуг і пріоритети озвитку туризму в Україні : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 470 с. Укр. Мова. URL: repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25921/1/Mono_final.pdf
2. Носирєв О.О., Чернікова Є.А. Матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму (м. Дніпро, 23-24 березня 2023 р.) Дніпро: ДВНЗ «ПДТУ», 2023. 250 с. С.141-145. URL: tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev.htm
3. UNWTO. World Tourism Barometer, URL: www.eunwto.org/loi/wtobarometereng (дата звернення: 11.04.2024).
4. Nejc Jus, Chok Tsering, Jonathan Mitcham. WTTC (World Travel & Tourism Council). Staff shortages. 2022. URL: wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2022/WTTC-Staff%20Shortages-August22.pdf (дата звернення: 16.05.2024).
5. Statista Research Department. Number of travel and tourism jobs worldwide from 2019 to 2022, with a forecast for 2023 and 2033. / Statista : website. 2023. URL: www.statista.com/statistics/1268465/number-of-travel-and-tourism-jobs-worldwide/ (дата звернення: 16.05.2024).
6. Дестинація. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F (дата звернення: 11.04.2024).
7. Leiper N. Tourist attraction system / N. Leiper // Annals of Tourism Research. 1990. №17. p.367-384., URL: doi.org/10.1016/0160-7383(90)90004-B
8. Баранюк Д.С. Маркетинговий підхід до розуміння, формування та розвитку туристичних дестинацій, Збірник наукових праць ЧДТУ, випуск 63,

2021.URL:er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3652/3/136146_%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D0%BA.pdf

9. Ткаченко Т.І. Територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу. 2006. № 81. С. 56–64.
10. Cooper, K., Fletcher, D., Hilbert, D., Vanhill, S., Bogdanov, E. (1998). Economy of tourism: theory and practice. Omega, 200. URL: snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/563/600
11. Закон України «Про туризм» від 1995р. № 31, ст.241. / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 11.04.2024).
12. Юрчишина Л.І. Дестинація як основа регіонального розвитку туризму // Економічний вісник НГУ. – 2017. – № 4 (60). – С. 77–84. URL: ev.nmu.org.ua/docs/2017/4/EV20174_077-084.pdf
13. Manente M., Minghetti V. Destination management organizations and actors // Tourism business frontiers: Consumers, products and industry. Oxford: 2006. - p. 228–237.
14. Дудник І.М., Лук'янюк В.В. Концепція національної туристичної системи в регіональних дослідженнях туризму // Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень: мат. Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. (м. Луцьк, 6 грудня 2021 р.) / за ред. В. Й. Лажніка. – Луцьк : Вежа-Друк, 2021. – 267 - 271 с. URL: dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39051/1/%D0%92%D0%98%D0%A8%D0%9D%D0%86%D0%92%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%90%20%D0%A2%D0%93.pdf
15. Карягин Ю.А. Перспективи розвитку туризму в Україні в умовах ринкових відносин. Розвиток масового харчування, готельного господарства й туризму в умовах ринкових відносин / Сб. наук. праць. Київ. // Київський державний торгово-економічний ун-т, 2016. - С.49-

53.URL:

dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53485/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92_2021_%20%D0%A8%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%B0%20%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD.pdf

16. Белоусова Н.В. Управління розвитком туристичних дестинацій в економічній системі України, // Економіка та управління національним господарством, том 32 (71). No 3, 2021р. URL: mail.google.com/mail/u/0/#inbox/FMfcgzGxTNscZkcWjvwkhjzXQrdpSfsv?projector=1&messagePartId=0.2
17. Вєсьолов В. Що таке брендинг та навіщо він потрібний. Send Pulse: веб-сайт. 2022. URL: sendpulse.ua/blog/what-is-branding (дата звернення: 12.04.2024).
18. Офіційний сайт Інституту міста Львова, URL: www.city-institute.org (дата звернення: 12.04.2024).
19. Музиченко-Козловська О.В. Туристичний брендинг: сутність, складові та переваги. // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2014. №797. С.396-402. URL: tourlib.net/statti_ukr/muzychenko2.htm
20. Степаненко С.В., Сакало О.Є. Непокупна Т.А. Муніципальний маркетинг як інструмент розвитку громад // Розділ 4, випуск 63 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». 2022. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/23.pdf
21. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями. – Вінниця: ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. – 322 с.
22. Глобалізація, її причини та наслідки. Отримання знань: веб-сайт. URL: disted.edu.vn.ua/courses/learn/13904 (дата звернення: 12.04.2024).\
23. Миронов Ю.Б., Ібрагімлі Т.І. Маркетингові стратегії туристичних підприємств: мат. III Міжнар. наук.-практ. конф. «Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики» (м. Кривий Ріг, 28 квітня

- 2018 р.). Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2018. 559 с. С.186-189. URL: tourlib.net/statti_ukr/myronov17.htm
24. Касенкова К.В. Організації з маркетингу DESTINATION як інструмент розвитку територій. // Світове господарство і міжнародні економічні відносини, випуск 49, 2020р. URL: www.marketinfr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/6.pdf
25. Ліптуга І. Роль DMO для туристичних DESTINATION під час війни / мат. онл. зустр. КНУКІМ. м. Київ, 14.02.2023р. URL: knukim.edu.ua/rol-dmo-dlya-turystychnyh-destynaczij-pid-chas-vijny/ (дата звернення: 14.04.2024).
26. Angelo Presenza, Lorn Sheehan, J.R. Brent Ritchie. Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. / ResearchGate : website. January 2005. URL: www.researchgate.net/publication/255597442_Towards_a_Model_of_the_Roles_and_Activities_of_Destination_Management_Organizations
27. Ministerstwo Sportu i Turystyki. Biura i departamenty. URL: www.gov.pl/web/sport/biura-i-departamenty?page=2&size=10
28. Kancelaria Sejmu. Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej. / Dz. U. 1999 Nr 62 poz. 689. 2023. URL: isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19990620689/U/D19990689Lj.pdf (дата звернення: 23.05.2024).
29. Кінах Д. Ресурсний потенціал Польщі як чинник туристичної пропозиції. 2022р., URL: er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54469/1/%D0%A4%D0%9C%D0%92_%D0%B7_2022_242_%D0%9A%D1%96%D0%BD%D0%B0%D1%85%20%D0%94.pdf
30. Cichooska A. et al. Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020. / Przyjęta przez Radę POT w dniu 5.12.2011. / Koncepcja i redakcja: Bartłomiej Walas. URL: www.pot.gov.pl/pl/o-pot/plany-i-sprawozdania-pot/marketingowa-strategia-polski-w-sektorze-turystyki-na-lata-2012-2020-2 (дата звернення: 14.04.2024).

31. Ministerstwo Sportu i Turystyki. Charakterystyka przyjazdów do Polski w 2023 roku. Gov.pl : website. 21.03.2024. URL: www.gov.pl/web/sport/charakterystyka-pryjazdow-do-polski-w-2023-roku (дата звернення: 14.04.2024).
32. Turystyka w 2022 r. / Jan Gawełko et al. / Główny Urząd Statystyczny : website. 29.06.2023. URL: stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/turystyka/turystyka-w-2022-roku,1,20.html (дата звернення: 14.04.2024).
33. Redakcja FilaryBiznesu.pl. Polska traci turystów z zagranicy. FilaryBiznesuPl : website. 12.12.2022. URL: filarybiznesu.pl/polska-traci-turystow-z-zagranicy/a18218 (дата звернення: 14.04.2024).
34. Biuro Prasowe UMWM / Departament Turystyki / JS. W 2022 roku Małopolskę odwiedziło prawie 17 mln turystów. Małopolska : website. 2.03.2023. URL: www.malopolska.pl/aktualnosci/turystyka/w-2022-roku-malopolske-odwiedzilo-prawie-17-mln-turystow (дата звернення: 14.04.2024).
35. «Nie tylko dla smakoszy!» Kraków w rankingu najlepszych miast Europy. Krakow.Pl : website. 15.09.2023. URL: www.krakow.pl/aktualnosci/273820,31,komunikat,nie_tylko_dla_smakoszy_krakow_w_rankingu_najlepszych_miast_europy.html (дата звернення: 26.05.2024).
36. Visit Krakow – Your Krakow Travel Guide. Visit Krakow : website. URL: <https://visitkrakow.com/> (дата звернення: 26.05.2024).
37. Urząd Miasta Krakowa, Wydział Polityki Społecznej i Zdrowia Referat ds. Wielokulturowości, Projektów Społecznych i Polityki Równościowej. «Otwarty Kraków» – pięć lat realizacji programu. / Otwarty Kraków : website. 9.11.2021. URL: otwarty.krakow.pl/program/254018,artykul,piec_lat_realizacji_programu_otwarty_krakow_.html (дата звернення: 26.05.2024).

38. Польське місто увійшло до рейтингу найпопулярніших європейських напрямків від TripAdvisor. Все тут : веб-сайт. 11.02.2022. URL: vsetutpl.com/polske-misto-uviyshlo-do-reytyngu-naypopulyarnishykh-evropeyskykh-napryamkiv-vid-tripadvisor (дата звернення: 15.04.2024).
39. Polska Organizacja Turystyczna. Ciekawostki o Krakowie, które warto znać. URL: www.polscha.travel/uk/serwis/%D1%96deia-na/tc%D1%96kavinki-pro-krak%D1%96v-iak%D1%96varto-znati (дата звернення: 15.04.2024).
40. А. Дубровик-Рохова. Нотатки про децентралізацію у Польщі на основі побаченого в меріях Кракова, Лодзі та Любліна. / «День». / Дзеркало медіа : веб-сайт. URL: dzerkalo.media/news/yak-zrobiti-misto-konkurentnim (дата звернення: 15.04.2024).
41. Британська фінанс. компанія Post Office Travel Money. Краків визнаний найдешевшим містом для відпочинку в Європі. / Я в Польщі : веб-сайт. URL: www.yavp.pl/uk/novini/krakiv-vyznanyi-naideshevshym-mistom-dlia-vidpochynku-v-yevropi-13622.html (дата звернення: 15.04.2024).
42. Ewa Waclawowicz. Kraków przyciąga coraz więcej turystów. W 2023 roku odwiedziło nas 12 milionów osób. «Turystyka jest jedną z sił napędowych Krakowa». / Gazeta Krakowska : website. 10.04.2024. URL: gazetakrakowska.pl/krakow-przyciaga-coraz-wiecej-turystow-w-2023-roku-odwiedzilo-nas-12-milionow-osob-turystyka-jest-jedna-z-sil-napedowych-krakowa/ar/c3-18450683 (дата звернення: 15.04.2024).
43. Rynek turystyczny Krakowa w 2021 r. / Krakow.Pl : website. 9.01.2022. URL: www.krakow.pl/aktualnosci/255714,31,komunikat,rynek_turystyczny_krakowa_w_2021_r_.html?_ga=2.102122497.162663446.1640066696-2067111141.1640066696 (дата звернення: 16.05.2024).
44. Kraków odważnie wprowadza zasady zrównoważonej turystyki. / Krakow.Pl : website. 15.09.2021. URL: www.krakow.pl/otwarty_na_swiat/aktualnosci/252177,62,komunikat,krakow_od

- waznie_wprowadza_zasady_zrownowazonej_turystyki.html (дата звернення: 16.05.2024).
45. Krakow convention bureau. Kampania «Wide Open» w projekcie «Małopolska - cel podróży». 8.12.2023p. URL: convention.krakow.pl/aktualnosci/261714,1403,komunikat,kampania__wide_open__w_projekcie__malopolska_-_cel_podrozy_.html (дата звернення: 25.05.2024).
46. Urząd Miasta Krakowa, Kraków Convention Bureau, Jadwiga Berbeka, Krzysztof Borodako, Agata Niemczyk, Renata Seweryn. Branża spotkań w Krakowie 2022. The Meetings Industry in Kraków 2022. // 14. Edycja raportu 14 th edition. URL: convention.krakow.pl/ccb/13330,artykul,materialy_promocyjne_do_pobrania.html (дата звернення: 26.05.2024).
47. Weronika Szabelewska. Polska na najlepszym miejscu w historii w rankingu ICCA. / Wasza turystyka : website. Polska, 23.05.2024. URL: www.waszaturystyka.pl/polska-na-najlepszym-miejscu-w-historii-w-rankingu-icca/ (дата звернення: 28.05.2024).
48. News from Krakow. The ICCA 2023 Report is now available! / Krakow convention bureau : website. 29.05.2024. URL: https://convention.krakow.pl/english/news_from_krakow/283541,251,komunikat,the_icca_2023_report_is_now_available__.html (дата звернення: 29.05.2024).
49. Krakow convention bureau. Business tourism in Krakow 2023 - research, rankings, awards. 18.12.2023. URL: convention.krakow.pl/english/news_from_krakow/278475,251,komunikat,business_tourism_in_krakow_2023_-_research__rankings__awards.html (дата звернення: 26.05.2024).
50. Ogólnopolska kampania «Kraków.Nieodkryty». / Monitor Info : website. 3.06.2020. URL: monitor-press.info/index.php/uk/news/11859-zahalnopolska-kampaniia-krakownieodkryty (дата звернення: 25.05.2024).

51. Uchwałą Nr CI/2761/22 Rady Miasta Krakowa z dnia 7 grudnia 2022 r. w sprawie wyrażenia zgody na utworzenie i przystąpienie przez Gminę Miejską Kraków do lokalnej organizacji turystycznej pod nazwą «Organizacja Turystyczna Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa». / Miasto Krakow : website. URL: www.bip.krakow.pl/?bip_id=1&dok_id=183324 (дата звернення: 23.05.2024).
52. Polska Organizacja Turystyczna. Lokalne Organizacje Turystyczne. URL: www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/lokalne-organizacje-turystyczne
53. Polska Organizacja Turystyczna. Regionalne Organizacje Turystyczne. 29.12.2023. URL: www.pot.gov.pl/pl/o-pot/wspolpraca-z-regionami/regionalne-organizacje-turystyczne
54. Instituto Nacional de Estadística (INE). El turismo en España marcó récords en 2023. / Noticias : website. 14.02.2024. URL: www.investinspain.org/content/icex-invest/es/noticias-main/2024/turismo-2023.html (дата звернення: 25.05.2024).
55. Ministerio de industria y turismo. Organization chart. URL: www.mintur.gob.es/en-us/organizacion/organigrama/Paginas/organigrama-ministerio.aspx (дата звернення: 23.05.2024).
56. Ministerio de industria y turismo. Experiences Tourism Spain. 2023. URL: www.mintur.gob.es/en-us/recuperacion-transformacionresiliencia/paginas/experiencias-turismo-espana.aspx (дата звернення: 23.05.2024).
57. Comunidad Valenciana. Los datos del turista internacional en Valencia: 9,4 días de estancia y un gasto de 127 euros. / Lavanguardia : website. 30.03.2024. URL: www.lavanguardia.com/local/valencia/20240330/9584663/datos-turista-internacional-valencia-9-4-dias-estancia-gasto-127-euros.html (дата звернення: 24.05.2024).

58. Ana M. López. Number of international tourists in the Valencian Community, Spain from 2000 to 2022. / Statista : website. 22.05.2023. URL: www.statista.com/statistics/771942/annual-number-of-international-tourists-visiting-the-region-of-valencia-spain/ (дата звернення: 23.05.2024).
59. Estadístiques de Turisme de la Comunitat Valenciana. Turisme Comunitat Valenciana 2024. Perfil del turista que visita la comunitat Valenciana. Any 2023. 2024. URL: www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/estadistiquesdeturisme/anuarios/Perfil_extranjero_2023c.pdf (дата звернення: 25.05.2024).
60. Valencia. Wikipedia – the free encyclopedia. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Valencia> (дата звернення: 24.05.2024).
61. European commission. Cities 2022. / European Capitals of Smart Tourism 2022. URL: smart-tourism-capital.ec.europa.eu/winners-and-finalists/cities-2022_en (дата звернення: 24.05.2024).
62. Valencia the official website. Valencia European Green Capital 2024. 2024. URL: www.visitvalencia.com/en/european-green-capital-2024 (дата звернення: 24.05.2024).
63. Valencia the official website. The 10 sporting events of the year in Valencia. URL: www.visitvalencia.com/en/what-to-do-valencia/sporting-activities/10-sporting-events-year-valencia (дата звернення: 24.05.2024).
64. Comunitat Valenciana. Plan operativo de marketing 2023. URL: www.turisme.gva.es/turisme/es/files/pdf/2023_Plan_operativo_marketing_CV.pdf (дата звернення: 25.05.2024).
65. Офіційний портал Києва. Київська міська рада. Департамент культури. URL: kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_miska_vlada/struktura_150/vikonavchiy_organ_kivsko_misko_radi_kivska_miska_derzhavna_administratsiya/departamenti_ta_upravlinnya/departament_kultury/ (дата звернення: 23.05.2024).
66. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. Структура ДАРТ. 2023. URL: www.tourism.gov.ua/struktura-dart

67. Держтуризм створить організації з маркетингу DESTINACIJ – Олеськів.
Укрінформ : веб-сайт. 2020. URL: www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3148541-derzturizm-stvorit-organizacii-z-marketingu-destinacij-oleskiv.html (дата звернення: 16.05.2024).
68. Олеськів М. Розвиток внутрішнього туризму. Тенденції та перспективи. / ДАРТ. 2023. URL: [file:///C:/Users/%D0%A1%D0%B0%D1%88%D0%B0/Downloads/%D0%94%D0%9C%D0%9E_%D0%9A%D0%9D%D0%95%D0%A3_light%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%A1%D0%B0%D1%88%D0%B0/Downloads/%D0%94%D0%9C%D0%9E_%D0%9A%D0%9D%D0%95%D0%A3_light%20(1).pdf)