

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В. Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ Ірина МЕЛЬНИК _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм» _____
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми _____ «Туризмознавство» _____

на тему: «Стратегічний менеджмент туристичної дестинації (на прикладі Уманської міської територіальної громади)»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ТУ-2-5М

Гівчак Тарас Степанович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Мірзодаєва Тетяна Віталіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Тетяна ШОВКУН
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф.
В.Ф.Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 242 «Туризм»
(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризмознавство
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туристичного та
готельного бізнесу _____

Ірина МЕЛЬНИК
“ _____ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Гівчак Тараса Степановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Стратегічний менеджмент туристичної дестинації (на
прикладі Уманської міської територіальної громади)»

керівник роботи Мірзодаєва Тетяна Віталіївна, доц., канд. екон. наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» листопада 2023 року
№ 948-кс

2. Строк подання здобувачем роботи 20.02.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ УМАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

АНАЛІЗ СТРАТЕГУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ТУРИС-
ТИЧНОГО РОЗВИТКУ УМАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ УМАНСЬКОЇ ТУРИСТИЧНОЇ
ДЕСТИНАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків - 9, таблиць - 7, додатків - 5.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Мірзодасва Т.В., доц., канд. екон. наук		
II	Мірзодасва Т.В., доц., канд. екон. наук		
III	Мірзодасва Т.В., доц., канд. екон. наук		
IV	Мірзодасва Т.В., доц., канд. екон. наук		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2023-30.09.2023 р.р.	
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2023-19.10.2023 р.р.	
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1	20.10.2023-02.11.2023 р.р.	
4	РОЗДІЛ 2	03.11.2023-16.11.2023 р.р.	
5	РОЗДІЛ 3	17.11.2023-30.11.2023 р.р.	
6	РОЗДІЛ 4	01.12.2023-14.12.2023 р.р.	
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.	15.12.2023-22.12.2023 р.р.	
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.12.2023-26.01.2024 р.р.	
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	29.01.2024-12.02.2024 р.р.	
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	13.02.2024 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	22.02.2024 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи


_____ (підпис)

Тарас ГІВЧАК

_____ (прізвище та ініціали)

Тетяна МІРЗОДАЄВА

_____ (прізвище та ініціали)



РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Гівчака Тараса Степановича
на тему «Стратегічний менеджмент туристичної дестинації
(на прикладі Уманської міської територіальної громади)»

Кваліфікаційна робота складається з 91 сторінки. Кількість розділів - 4, рисунків - 9, таблиць - 7, додатків - 5.

Об'єктом дослідження є система відносин, що виникають у процесі розробки, прийняття та реалізації стратегії розвитку туризму в Уманській туристичній дестинації.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти стратегічного менеджменту туристичної дестинації в умовах невизначеності.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо розробки розробки та реалізації стратегії розвитку туризму для дестинації.

У I розділі розкриті теоретичні та практичні аспекти стратегічного менеджменту в туризмі, досліджено механізм стратегічного менеджменту туристичних дестинацій.

У II розділі проаналізовано соціально-економічний та туристичний потенціал Уманської територіальної громади, а також надана оцінка рекреаційно-туристичного потенціалу дестинації.

У III розділі досліджено сучасний стан стратегування соціально-економічного та туристичного розвитку Уманської МТГ, оцінена система стратегічного планування розвитку туризму, а також проєктна діяльність в Уманській міській територіальній громаді.

У IV розділі обґрунтовано методика формування туристичного іміджу Уманської міської територіальної громади, надана проєктна пропозиція формування брендбуку Уманської МТГ та визначено економічний ефект від його застосування.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: туризм, дестинація, стратегія, планування, маркетинг, територіальна громада.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ	8
1.1. Сутність і роль стратегічного менеджменту у розвитку туристичних дестинацій	8
1.2. Механізм стратегічного менеджменту туристичних дестинацій	17
1.3. Міжнародна та вітчизняна практика стратегічного менеджменту туристичних дестинацій	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УМАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	33
2.1. Загальна характеристика соціально-економічного розвитку Уманської міської територіальної громади	33
2.2. Оцінка ресурсної забезпеченості розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді	39
2.3. Аналіз сильних та слабких сторін туристичної дестинації, можливостей та загроз	45
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ УМАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	50
3.1. Визначення цілей та завдань розвитку туризму	50
3.2. Система стратегічного планування розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді	57
3.3. Проектна діяльність та її вплив на туристичний розвиток уманської дестинації	62
Висновки до розділу 3	65
РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ УМАНСЬКОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ	67
4.1. Аналіз маркетингових інструментів в менеджменті Уманської туристичної дестинації	67
4.2. Формування туристичного іміджу Уманської міської територіальної громади	72
4.3. Визначення економічного ефекту від застосування брендбуку Уманської МТГ	78
Висновки до розділу 4	80
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний світ складається з складних та непередбачуваних явищ. Передбачити майбутнє з високою точністю стає все складніше, адже на події впливають не лише прогнозовані фактори, але й випадковість. Незначні, на перший погляд, події можуть мати значний і неконтрольований вплив на результат будь-якого плану. У таких умовах стає надзвичайно важливою гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни та адаптувати стратегії організації, території чи країни.

Актуальність дослідження стратегічного менеджменту туристичних дестинацій обумовлена рядом факторів, таких як : глобалізація (туристичний ринок стає все більш глобалізованим, що посилює конкуренцію між дестинаціями); зміна потреб туристів (туристи стають все більш вимогливими та шукають нові, унікальні враження); сталий розвиток (туристичні дестинації повинні враховувати принципи сталого розвитку, щоб зберегти природні та культурні ресурси для майбутніх поколінь); технологічні інновації (нові технології, такі як онлайн-бронювання та соціальні мережі, впливають на поведінку туристів і потребують адаптації з боку дестинацій).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями стратегічного менеджменту туристичних дестинацій займаються такі іноземні дослідники як David F. Knodel, R.V. Ritchie, D.J. Fountoulakis, C.L. MacLeod, N.H.M. van der Meijden. Крім того, значний внесок у розвиток стратегічного менеджменту туристичних дестинацій зробили такі вітчизняні дослідники: О. М. Азарова, О. В. Бондаренко, В. М. Герасимчук, І. М. Дмитрук, О. В. Загороднюк, Я. Б. Багрова, В. Ф. Бублик, М. М. Даниленко, І. І. Кравченко, С. М. Панкова

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій з розробки та реалізації стратегії розвитку туризму для дестинації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- розглянути сутність і роль стратегічного менеджменту у розвитку туристичних дестинацій ;
- дослідити механізм стратегічного менеджменту туристичних дестинацій ;
- вивчити міжнародну та вітчизняну практику стратегічного менеджменту туристичних дестинацій ;
- дати характеристику соціально-економічного та туристичного потенціалу Уманської міської територіальної громади ;
- проаналізувати практику стратегування соціально-економічного та туристичного розвитку Уманської територіальної громади ;
- розробити маркетингову стратегію Уманської туристичної дестинації та створити брендбук, а також визначити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є система відносин, що виникають у процесі розробки, прийняття та реалізації стратегії розвитку туризму в Уманській туристичній дестинації.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти стратегічного менеджменту туристичної дестинації в умовах невизначеності.

Методи дослідження. При написанні роботи було використано ряд методів дослідження: аналізу та синтезу, економічні, статистичні, математичний, порівняльно-географічний та інші методи.

Практична значимість кваліфікаційного дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегії розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з 91 сторінки. Кількість розділів - 4, рисунків - 9, таблиць – 7, додатків - 5.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

1.1. Роль стратегічного менеджменту у розвитку туристичних дестинацій

Туристична дестинація - це конкретна територія, яку турист обирає для відвідування та проводить там певний час, територія, на якій відбуваються основні процеси взаємодії туриста з туристичною інфраструктурою [51].

Стратегічний менеджмент туристичної дестинації – це комплексний процес, який спрямований на забезпечення стійкого та конкурентного розвитку туризму в певному місці. Він включає в себе:

Аналіз:

- дослідження ринку та конкурентів.
- вивчення сильних та слабких сторін дестинації.
- визначення потреб та очікувань туристів.

Розробка стратегії:

- визначення цілей та завдань розвитку туризму.
- формування маркетингової стратегії.
- розробка плану дій.

Впровадження та контроль:

- реалізація стратегії.
- моніторинг результатів.
- внесення необхідних змін.

Для того, щоб ефективно управляти туристичними дестинаціями, їх спочатку потрібно розбити на категорії за певними критеріями. Це дозволить краще зрозуміти особливості кожної дестинації та розробити для неї оптимальну стратегію розвитку.

Існує багато різних підходів до типізації destinations. Одна з популярних класифікацій належить В.К. Кіптенко, яка розділила destinations на два типи за їх прийнятною здатністю [30] :

1) Destinations з високою прийнятною здатністю: такі destinations можуть приймати велику кількість туристів без шкоди для навколишнього середовища та збереження своєї туристичної привабливості. Прикладами можуть бути великі курортні міста або популярні пляжні зони.

2) Destinations з обмеженою прийнятною здатністю: це destinations, де кількість туристів має бути обмежена для збереження екологічного балансу та естетичної привабливості місця. До таких destinations належать гірські курорти, заповідні території або невеликі історичні міста.

А. І. Головчан пропонує класифікувати туристичні destinations за типами ресурсів, на яких вони базуються. Цей підхід дозволяє виділити 4 основних типи destinations :

1. Природно-географічні: destinations, які базуються на унікальних природних ресурсах, таких як гори, моря, ліси, озера або мінеральні джерела. Прикладами можуть бути гірськолижні курорти, пляжні регіони або національні парки.

2. Природно-антропогенні: destinations, які поєднують в собі природні та створені людиною ресурси. До них належать курортні міста, заповідники з історичними пам'ятками або місця з унікальними архітектурними спорудами.

3. Культурно-історичні: destinations, які базуються на історичній та культурній спадщині регіону. Це можуть бути стародавні міста, музеї під відкритим небом, археологічні пам'ятки або місця проведення традиційних фестивалів.

4. Соціально-економічні: destinations, які розвиваються завдяки своєму економічному потенціалу або унікальній соціальній структурі. До них належать великі мегаполіси, центри ділового туризму або регіони з розвинутою інфраструктурою для спортивного туризму [4].

Таким чином, важливість типізації destinations полягає в наступному:

- Дозволяє краще зрозуміти особливості кожної дестинації.
- Сприяє розробці цілеспрямованих стратегій розвитку туризму.
- Допомагає ефективно використовувати ресурси та мінімізувати негативний вплив туризму на навколишнє середовище.

Завдяки типізації дестинацій можна зробити туризм більш ефективним та збалансованим, а також зберегти природну красу та культурну спадщину для майбутніх поколінь.

Також для успішного стратегічного менеджменту туристичних дестинацій важливо врахувати їх життєвий цикл розвитку.

Життєвий цикл туристичної дестинації – це концепція, яка описує послідовні етапи розвитку та зміни дестинації протягом її існування.

Врахування життєвого циклу є надзвичайно важливим для успішного стратегічного менеджменту дестинацій, оскільки дозволяє краще зрозуміти її поточний стан та розробити ефективну стратегію розвитку на кожному етапі. Виділяють п'ять основних етапів життєвого циклу дестинації:

1. Етап відкриття: на цьому етапі дестинація є новою для туристів і починає розвиватися. Кількість туристів невелика, інфраструктура не розвинена, ціни низькі.

2. Етап зростання: дестинація стає все більш популярною, кількість туристів зростає, розвивається інфраструктура, з'являються нові готелі, ресторани та розваги.

3. Етап зрілості: дестинація досягає піку своєї популярності. Кількість туристів максимальна, інфраструктура розвинена на високому рівні, ціни високі.

4. Етап стагнації: популярність дестинації починає падати, кількість туристів зменшується, інфраструктура старіє, з'являються нові конкурентні дестинації.

5. Етап спаду: дестинація втрачає свою привабливість, кількість туристів мінімальна, інфраструктура занепадає.

Важливо зазначити, що не всі дестинації проходять всі етапи життєвого циклу. Деякі дестинації можуть застрягти на етапі стагнації або навіть зникнути з туристичного ринку. Для того, щоб дестинація розвивалася успішно і проходила всі етапи життєвого циклу, необхідно розробляти та реалізувати ефективну стратегію управління з урахуванням особливостей кожного етапу. На етапі відкриття важливо сформувати позитивний імідж дестинації та розвивати основну інфраструктуру. На етапі зростання необхідно зберігати високу якість туристичних послуг і розширювати спектр пропозицій.

На відміну від товарів, життєвий цикл туристичних дестинацій не має чіткої стадії загибелі, окрім випадків екстремальних потрясінь.

Війна в Україні кардинально вплинула на життєвий цикл її туристичних дестинацій. Деякі дестинації занурилися у стадію спаду, а інші – перейшли до стадії трансформації.

Стадія спаду: дестинації, які знаходяться в зонах бойових дій або поблизу них, зазнали значних руйнувань і втратили свою туристичну привабливість. Кількість туристів різко знизилася, що негативно вплинуло на місцеву економіку. Інфраструктура деградує через відсутність інвестицій та ремонтів.

Стадія трансформації: дестинації, які не зазнали прямих руйнувань, але відчували вплив війни, шукають нові шляхи розвитку. З'являються нові туристичні продукти, орієнтовані на внутрішній туризм та туристів з країн, які не підтримують агресію проти України. Акцент робиться на безпеці та емоційному відновленні туристів.

Важливо зазначити, що життєвий цикл туристичних дестинацій України під час війни не є лінійним процесом. Деякі дестинації можуть йти назад до стадії зростання, а інші – застрягти в стадії спаду. Проте, війна не зупинила розвиток українського туризму. Українці та іноземні друзі України шукають можливості для подорожей по країні, щоб підтримати її економіку

та висловити свою солідарність. Після перемоги України у війні український туризм має шанс відродитися та перейти до нового етапу розвитку.

Для цього важливо:

- зберегти та відновити туристичну інфраструктуру;
- розробити нові туристичні продукти, які відповідають потребам та очікуванням туристів;
- забезпечити безпеку та комфорт туристів;
- ефективно просувати український туризм на світовому ринку.

Стратегія - це всебічний план дій, який веде до успішного досягнення поставлених цілей. Вона визначає необхідні кроки та координує розподіл ресурсів для максимальної ефективності.

Слово "стратегія" використовується в декількох значеннях:

1. Як загальний план : широкий напрямок розвитку або діяльності; визначення пріоритетів та напрямків для досягнення бажаного результату.

2. Як система правил : сукупність методів та прийомів для досягнення конкурентної переваги; способи ведення боротьби або змагання в будь-якій сфері.

3. Як спосіб мислення : вміння бачити далекосяжні наслідки своїх дій та прораховувати різні варіанти розвитку подій; стратегічне мислення допомагає приймати обґрунтовані рішення та вчитися на своїх помилках.

Важливо зазначити, що стратегія не є статичним документом. Вона має адаптуватися до змінних умов та коригуватися в процесі реалізації.

Ефективна стратегія допомагає :

- Досягти поставлених цілей максимально ефективно та з мінімальними втратами.

- Забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

- Створити стійкий фундамент для довгострокового розвитку.

Розробка та реалізація стратегії є невід'ємною частиною будь-якої успішної діяльності.

I. Ансофф (1965 р.) відіграв ключову роль у розвитку теорії стратегічного управління [24]. Він описав стратегію як систематизований процес, що складається з чітко визначених кроків та активно використовує аналітичні інструменти та методи.

Підхід I. Ансоффа ґрунтувався на наступних принципах:

- Систематичність : розробка стратегії – це не хаотичний процес, а чітка послідовність кроків, які ведуть до успіху.

- Аналітичність : використання аналітичних інструментів та методів дозволяє ґрунтовно дослідити середовище та приймати обґрунтовані рішення.

- Оптимізація : завдяки правильному застосуванню методів стратегічного управління можна знайти "найкращий спосіб" досягнення цілей.

I. Ансофф також розробив матрицю Ансоффа, яка допомагає компаніям обирати стратегії зростання на основі двох факторів : продуктів та ринків.

Ця матриця стала одним з найвідоміших інструментів стратегічного управління та використовується до сього дня.

Варто зазначити, що підхід Ансоффа має і свої недоліки:

- Жорстка структура : процес розробки стратегії може бути занадто жорстким і не враховувати змінні умови середовища.

- Занадто великий акцент на аналізі : існує ризик застрягти на етапі збору та аналізу інформації і не перейти до конкретних дій.

- Не враховує людський фактор : підхід Ансоффа не бере до уваги вплив людського фактора на реалізацію стратегії.

Незважаючи на ці недоліки, внесок I. Ансоффа у розвиток теорії стратегічного управління є дуже значним. Його праці заклали основи для сучасних методів розробки та реалізації стратегій.

Сутність поняття «стратегічний менеджмент» не має єдиного універсального визначення. Різні науковці дають свої дефініції, які

відображають еволюцію цього напрямку та акцентують увагу на різних аспектах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення змісту поняття «Стратегічний менеджмент»

Автор	Визначення
Юрченко Ю. О.	дієво орієнтована система, яка включає не лише процес реалізації стратегії, а також оцінку і контроль
Рогатіна Л. П.	вид управління, при якому функціонування території орієнтується на цільові вимоги, швидко адаптується до зовнішнього середовища, добирає засоби для підвищення конкурентоспроможності території, що в результаті забезпечує стабільний розвиток в довгостроковій перспективі.
Пуцентейло П. Р., Завитій О. П.	управління відповідно до обраної стратегії розвитку
Козловський С. В.	діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного, конкурентного, ринкового середовища, що включає діагностичний аналіз стану регіону, стратегічне планування й реалізацію обраної стратегії
Мошак С. М., Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю.	виступає умовою визначення стратегічних конкурентних переваг та важелем їх практичної реалізації.
Тіщенко А. П.	управління, що орієнтує діяльність територіальної системи на цільові запити, гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища й впроваджує заходи, які дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість забезпечити сталий розвиток системи в довгостроковій перспективі.

Джерело : розроблено автором

Стратегічний менеджмент туристичної дестинації – це комплексний процес, що веде до успіху в мінливому та конкурентному ринковому середовищі. На рис. 1.1 подано складові етапи стратегічного менеджменту туристичної дестинації.

Стратегічний менеджмент – це не просто статичний план, а й система взаємопов'язаних управлінських процесів :

Маркетинг - просування дестинації на цільових ринках.

Розвиток продукту - створення нових та вдосконалення існуючих туристичних продуктів.

Управління інфраструктурою - забезпечення доступності та якості інфраструктури.

Сталий розвиток - збереження природних ресурсів та культурної спадщини.

Управління людськими ресурсами - розвиток кваліфікованого персоналу.

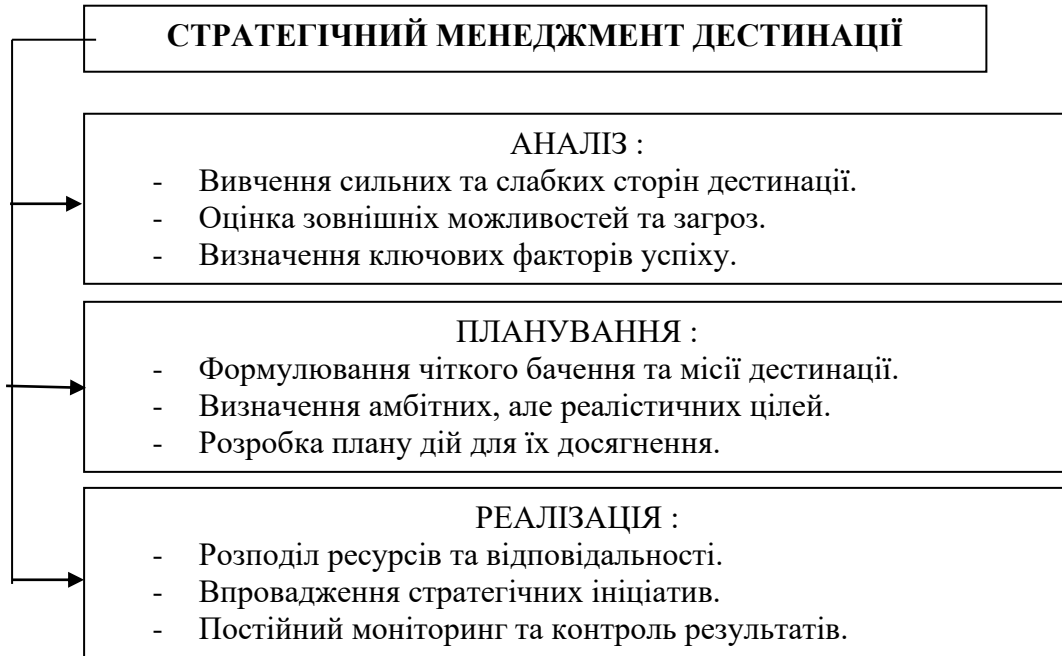


Рис. 1.1. Складові етапи стратегічного менеджменту туристичної дестинації

Джерело : створено автором

Важливо підкреслити динамічний характер цього процесу:

- гнучкість та адаптивність до змін середовища;
- врахування нових трендів та потреб туристів;
- навчання на досвіді та постійне вдосконалення стратегії.

Ефективний стратегічний менеджмент дає дестинації ряд переваг :

- 1) Досягнення поставлених цілей : збільшення кількості туристів, підвищення доходів, розвиток місцевої економіки.
- 2) Збільшення конкурентоспроможності : вигідне позиціонування на туристичному ринку, відмінність від конкурентів.
- 3) Сталий розвиток : збалансоване економічне, соціальне та екологічне зростання.

Розглянемо базові стратегії менеджменту туристичних дестинацій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові стратегії менеджменту туристичних дестинацій

Тип стратегії	Мета	Підходи	Переваги	Ризики
Стратегія розвитку туризму	Збільшення туристичного потоку, диверсифікація туристичного продукту, підвищення конкурентоспроможності дестинації	- <i>Стратегія "зростання"</i> : фокус на кількісному зростанні туристів. - <i>Стратегія "сталого розвитку"</i> : фокус на екологічно та соціально відповідальному розвитку туризму. - <i>Стратегія "нішевого розвитку"</i> : фокус на розвитку specific niche markets.	1. Збільшення доходів від туризму 2. Створення нових робочих місць 3. Розвиток інфраструктури	1. Перевантаження інфраструктури 2. Негативний вплив на довкілля 3. Втрата автентичності
Стратегія маркетингу дестинації	Просування дестинації на цільових ринках, формування позитивного іміджу	- <i>Реклама</i> : платна реклама в ЗМІ, онлайн-реклама. - <i>PR</i> : співпраця з ЗМІ, організація прес-турів. - <i>Digital-маркетинг</i> : розвиток веб-сайту, соцмереж, SEO.	1. Збільшення впізнаваності дестинації 2. Приваблення нових туристів 3. Посилення конкурентних переваг	1. Висока конкуренція 2. Необхідність значних ресурсів 3. Непередбачуваність результатів
Стратегія управління якістю	Забезпечення високого рівня сервісу та безпеки туристів	- <i>Розробка та впровадження стандартів якості</i> : сертифікація готелів, ресторанів, туроператорів. - <i>Навчання персоналу</i> : підвищення кваліфікації працівників сфери туризму. - <i>Моніторинг та контроль</i> : регулярне перевірка якості послуг.	1. Підвищення задоволеності туристів 2. Покращення іміджу дестинації 3. Збільшення повторних відвідувань	1. Високі витрати 2. Необхідність співпраці з різними stakeholders 3. Складність контролю якості

Джерело : створено автором

Важливо пам'ятати, що базові стратегії не є жорстко фіксованими. Компанія може використовувати комбінацію різних стратегій, адаптуючи їх до мінливих умов.

Отже, стратегія розвитку туристичних дестинацій – це не просто план, а потужний інструмент, що використовується для :

- демонстрації світу унікальних можливостей та перспектив регіону. Це візитна картка, що приваблює туристів та інвесторів, роблячи акцент на неповторних родзинках та кращих сторонах регіону.

- внутрішньої промоції, що об'єднує зусилля влади, бізнесу та громадськості. Спільна робота над розвитком туризму веде до кращого розуміння потреб та спільного бачення майбутнього регіону.

- чіткого окреслення майбутніх кроків регіональних органів влади. Стратегія слугує компасом, що веде до поставлених цілей, забезпечуючи послідовність та координацію дій.

- інтеграції та всебічності політики. Різноманітні аспекти розвитку туризму – від інфраструктури до маркетингу – об'єднуються в єдину, злагоджену систему.

- єдності політики органів регіональної влади. Стратегія створює спільну платформу для співпраці та координації дій різних владних структур.

Стратегія розвитку туристичних дестинацій – це ключ до успішного та стійкого розвитку регіону. Вона дає чітке розуміння напрямку розвитку, мобілізує ресурси та об'єднує зусилля всіх зацікавлених сторін.

1.2. Механізм стратегічного менеджменту туристичних дестинацій

Механізм стратегічного менеджменту туристичних дестинацій (СМТД) – це процес, який використовується для розробки та реалізації стратегії розвитку туризму для певного місця. Він включає низку кроків, які

допомагають гарантувати, що стратегія є обґрунтованою, комплексною та стійкою (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм стратегічного менеджменту туристичних дестинацій

Джерело : створено автором

Метод стратегічного управління використовується для розробки стратегії розвитку громади. Цей метод передбачає логічно послідовну низку процесів/кроків :

1. Визначення бачення та місії : першим кроком є визначення бачення та місії для туристичного напрямку. Це допоможе сформулювати решту стратегії.

2. Проведення аналізу : далі необхідно провести аналіз сильних та слабких сторін місця, а також можливостей та загроз, з якими воно стикається. Це можна зробити за допомогою SWOT-аналізу.

3. Визначення цілей : на основі бачення, місії та аналізу необхідно визначити конкретні цілі для туристичного напрямку.

4. Розробка стратегії : далі необхідно розробити стратегію для досягнення поставлених цілей. Це має включати план дій із зазначенням термінів, відповідальних осіб і бюджету.

5. Реалізація стратегії : після розробки стратегії її необхідно реалізувати. Це включає впровадження плану дій та моніторинг його прогресу.

6. Оцінка та оновлення стратегії: нарешті, стратегію необхідно регулярно оцінювати та оновлювати, щоб гарантувати її відповідність мінливим умовам.

Переваги використання механізму СМТД :

- допомагає гарантувати, що стратегія розвитку туризму є обґрунтованою, комплексною та стійкою;
- сприяє співпраці та координації між різними зацікавленими сторонами;
- допомагає максимально використовувати ресурси та можливості;
- допомагає мінімізувати ризики та невизначеності.

Розглянемо кожен із кроків більш детально.

Визначення бачення та місії туристичної дестинації. Бачення туристичної дестинації - це образ майбутнього, до якого вона прагне. Це чітке та лаконічне твердження, яке описує бажаний стан дестинації через певний час.

Приклади бачення:

- Стати найвідвідуванішою еко-туристичною дестинацією в Європі.
- Перетворитися на провідний центр культурного туризму в Україні.
- Створити стійкий та інклюзивний туризм, який приносить користь всім мешканцям дестинації.

Місія туристичної дестинації - це опис її основних цілей та завдань. Це декларація про те, що дестинація робить для досягнення свого бачення.

Приклади місії:

- Зберегти та популяризувати природну красу та унікальну культуру дестинації.
- Забезпечити високий рівень сервісу та гостинності для туристів.
- Підтримувати розвиток інфраструктури та сприяти створенню нових робочих місць в сфері туризму.

Проведення аналізу. Аналіз сильних і слабких сторін (SWOT) є важливим інструментом стратегічного менеджменту туристичної дестинації. Він використовується для :

- Оцінки поточного стану дестинації.
- Визначення її конкурентних переваг та недоліків.
- Розробки стратегії розвитку.

Сильні сторони - це те, що дає дестинації перевагу над конкурентами. Це можуть бути : унікальні природні ресурси, багата культурна спадщина, розвинена інфраструктура, кваліфіковані кадри, сильний бренд.

Слабкі сторони - це те, що гальмує розвиток дестинації. Це можуть бути : недостатня конкурентоспроможність, застаріла інфраструктура, низька кваліфікація кадрів, недостатнє фінансування, негативний імідж.

Можливості - це сприятливі зовнішні фактори, які дестинація може використати для свого розвитку. Це можуть бути : зростання попиту на туризм, відкриття нових ринків, розвиток транспортних технологій, сприятливі політичні та економічні умови.

Загрози - це несприятливі зовнішні фактори, які можуть зашкодити розвитку дестинації. Це можуть бути : економічна криза, політична нестабільність, стихійні лиха, конкуренція з боку інших дестинацій.

Визначення цілей розвитку туристичної дестинації.

Цілі розвитку - це те, чого прагне досягти туристична дестинація протягом певного періоду часу.

Процес визначення цілей передбачає SWOT-аналіз, визначення пріоритетів, формулювання SMART-цілей.

SMART-цілі - це конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та обмежені за часом цілі, які туристична дестинація прагне досягти протягом певного періоду часу. Такі цілі повинні бути :

- Specific (конкретні)
- Measurable (вимірювані)
- Attainable (досяжні)
- Relevant (актуальні)
- Time-bound (обмежені за часом)

Приклади SMART-цілей :

- Підвищити середню тривалість перебування туристів на 1 день.
- Зробити дестинацію більш доступною для людей з обмеженими можливостями.
- Розробити нові туристичні маршрути.
- Підвищити кваліфікацію кадрів у сфері туризму.

Розробка стратегії розвитку дестинації. Стратегічне планування.

Досвід стратегічного планування в туризмі свідчить, що не існує універсального підходу. Вибір оптимальної стратегії залежить від:

а) поставлених завдань : чи прагнете ви до кількісного зростання туристів, диверсифікації продукту, чи покращення іміджу дестинації?

б) особливостей території : які природні та культурні ресурси має дестинація?

в) розміру дестинації : чи йдеться про велике місто, курортний регіон, чи невелике село?

г) стадії життєвого циклу дестинації : чи знаходиться дестинація на стадії розвитку, зрілості, чи стагнації?

Підходи до стратегічного планування розвитку туристичної дестинації подано в Додатку А.

Суб'єктами стратегічного планування розвитку туризму є:

- 1) держава;
- 2) регіональні та місцеві органи влади;
- 3) підприємства туристичної індустрії;
- 4) громадські організації;
- 5) наукові установи.

Об'єктом стратегічного планування розвитку туристичної дестинації є :

1. Туристичний потенціал дестинації (природні ресурси, культурно-історична спадщина, інфраструктура, кваліфікація кадрів, імідж дестинації).
2. Туристичний продукт (набір послуг, цінова конкурентоспроможність, якість, маркетинг та просування).
3. Туристичний ринок (попит на туризм, конкурентне середовище, сегментування ринку).
4. Сталий розвиток (збереження природних ресурсів, соціальна відповідальність, економічна ефективність).
5. Управління дестинацією (співпраця між суб'єктами, маркетинг та просування, моніторинг та оцінка).

Стратегічне планування в туризмі - це не просто визначення цілей та завдань. Це динамічний процес, який поєднує :

1. Внутрішні чинники (цілі та завдання, ресурси, можливості).

2. Зовнішні чинники (прогнози, тенденції, загрози).

Баланс між цілями та прогнозами є ключовим для успішного планування. Цілі задають напрямок, а прогнози допомагають адаптувати стратегію до мінливих умов.

Приклади:

- Прогноз зростання попиту на екотуризм може призвести до розробки стратегії розвитку нових еко-маршрутів.

- Прогноз економічної кризи може призвести до розробки стратегії диверсифікації ринку.

Проблеми забезпечення стратегічного планування розвитку туризму:

1. Нестача науково-методичного забезпечення :

- Відсутність методичних рекомендацій.
- Застарілі методи.
- Недостатня адаптація до українських умов.

2. Недосконалість інформаційного забезпечення :

- Відсутність єдиної інформаційної системи.
- Недостатня доступність даних.
- Низька якість даних.

3. Недостатня кваліфікація кадрів :

- Відсутність фахівців з стратегічного планування.
- Низький рівень знань та навичок.
- Недостатня мотивація.

4. Недосконалість системи управління :

- Відсутність чіткої структури.
- Недостатня координація між різними рівнями.
- Неєфективність механізмів реалізації.

5. Недосконалість бізнес-планування :

- Відсутність типових бізнес-планів.
- Недостатня експертиза.
- Недоступність фінансування.

6. Недосконалість системи оцінки ефективності :

- Відсутність чітких критеріїв.
- Недостатня доступність даних.
- Неефективність механізмів оцінки.

7. Недосконалість правового забезпечення :

- Відсутність відповідних законів та нормативних актів.
- Нечітка регламентація.
- Неефективність механізмів контролю.

Вирішення цих проблем потребує :

1. Розробки та впровадження нових методичних рекомендацій.
2. Створення єдиної інформаційної системи.
3. Підвищення кваліфікації кадрів.
4. Вдосконалення системи управління.
5. Розробки типових бізнес-планів.
6. Вдосконалення системи оцінки ефективності.
7. Вдосконалення правового забезпечення.

Підсумком стратегічного планування і головним інструментом стратегічного управління є документи стратегічного характеру: концепції, плани, програми.

Концепція - це ідея, бачення, генеральний задум. Вона окреслює суть та принципи майбутніх змін, реформ, проектів, планів чи програм. Це фундамент, на якому будується все інше.

План - це модель бажаного майбутнього. Він описує конкретні кроки, етапи та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Це дорожня карта, яка веде до успіху.

Програма - це сукупність чітко сформульованих та взаємопов'язаних заходів. Вона описує дії, час їх виконання та відповідальних за них осіб. Це інструмент для втілення концепції та плану в життя.

Іншими словами:

- Концепція - це чому ми це робимо.

- План - це що і як ми будемо робити.
- Програма - це хто, коли і як буде це робити.

Ефективне поєднання цих трьох елементів є ключем до успішної реалізації будь-якого задуму.

Реалізація стратегії розвитку туризму в дестинації - це ключова стадія стратегічного менеджменту, коли задуми та плани втілюються в життя. Це активний процес, який потребує чіткої координації, ефективного управління та залучення всіх зацікавлених сторін.

На цій стадії відбувається :

- Розробка плану дій.
- Впровадження плану дій.
- Забезпечення ресурсів.
- Створення сприятливого середовища.
- Моніторинг та оцінка результатів.

Реалізація стратегії - це не одноразова дія, а постійний процес, який потребує постійного вдосконалення. Успіх залежить від співпраці та координації зусиль всіх зацікавлених сторін.

Оцінка та оновлення стратегії розвитку туристичної дестинації - це постійний процес, який гарантує, що стратегія залишається актуальною та ефективною.

Цей процес зазвичай включає :

1. Збір даних :

- Статистичні дані про туризм.
- Результати опитувань туристів.
- Експертні думки.

2. Аналіз даних :

- Визначення сильних та слабких сторін.
- Визначення можливостей та загроз.

Оцінка прогресу у досягненні цілей:

3. Оновлення стратегії :

- Внесення змін до цілей.
- Внесення змін до плану дій.
- Врахування нових тенденцій.

4. Впровадження оновленої стратегії :

- Розробка плану дій.
- Забезпечення ресурсів.
- Моніторинг та оцінка результатів.

Оцінка та оновлення стратегії розвитку туристичної дестинації рекомендується проводити не рідше одного разу на 3-5 років.

Ось декілька факторів, які можуть свідчити про те, що стратегію розвитку дестинації потрібно оновити :

- Зміни в конкурентному середовищі.
- Зміни в потребах та очікуваннях туристів.
- Зміни в економічній ситуації.
- Впровадження нових технологій.
- Нездійснення поставлених цілей.

Оцінка та оновлення стратегії розвитку туристичної дестинації - це необхідний умови успішного розвитку туризму.

1.3. Міжнародна та вітчизняна практика стратегічного менеджменту туристичних дестинацій

Міжнародний досвід стратегічного менеджменту туристичних дестинацій розглянемо на двох основних рівнях – світовому та на рівні окремих країн.

На світовому рівні стратегічним менеджментом туристичних дестинацій займається **Світова туристична організація (UNWTO)**, яка розробляє рекомендації та надає методичну допомогу країнам у розробці та реалізації стратегій розвитку туризму [<https://www.unwto.org/>]. Світова туристична організація (UNWTO) є спеціалізованою установою Організації

Об'єднаних Націй, яка відповідає за просування відповідального, сталого та універсально доступного туризму.

UNWTO відіграє провідну роль у розвитку стратегічного менеджменту туристичних дестинацій на світовому рівні. Основні напрямки роботи UNWTO у цій сфері:

- Розробка рекомендацій та методичних матеріалів: UNWTO розробляє рекомендації та методичні матеріали для урядів та інших зацікавлених сторін щодо розробки та реалізації стратегій розвитку туризму.

- Надання технічної допомоги: UNWTO надає технічну допомогу країнам, які розвивають свій туристичний потенціал. Це включає навчання, консультування та експертну підтримку.

- Проведення досліджень та збирання статистики: UNWTO проводить дослідження та збирає статистику з туризму, яка може бути використана для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку туризму.

- Сприяння співпраці між країнами: UNWTO сприяє співпраці між країнами у сфері туризму. Це включає організацію міжнародних конференцій та форумів.

UNWTO також розробила ряд інструментів для допомоги урядам та іншим зацікавленим сторонам у розробці та реалізації стратегій розвитку туризму.

До цих інструментів належать:

а) Глобальний етичний кодекс туризму: Цей кодекс визначає принципи етичного та відповідального туризму.

б) Модель сталого розвитку.

Global Sustainable Tourism Council (GSTC) - є неурядовою організацією, яка об'єднує уряди, туристичні компанії, неурядові організації та інші зацікавлені сторони для розвитку сталого туризму. GSTC розробила критерії та індикатори для оцінки сталості туризму на рівні дестинацій, туристичних компаній та продуктів [<https://www.gstcouncil.org/>].

Модель сталого розвитку туризму (GSTC) є глобальним стандартом для сталого розвитку туризму. Вона включає в себе 4 основних критерії: економічний (створення достойних робочих місць для місцевого населення; підтримка малого та середнього підприємництва; справедливий розподіл економічних вигід від туризму), соціальний (повага до прав людини та трудових прав; забезпечення доступності туризму для всіх верств населення; збереження та розвиток місцевої культури), культурний (збереження та популяризація місцевої культурної спадщини; повага до традицій та звичаїв місцевого населення; розвиток культурного туризму) та екологічний (збереження природних ресурсів та біорізноманіття; захист навколишнього середовища від забруднення; розвиток екотуризму). Модель GSTC використовується урядами, туристичними компаніями, неурядовими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для розробки та реалізації стратегій сталого розвитку туризму.

Переваги використання моделі GSTC:

- Підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації : туристи, які шукають етичні та відповідальні тури, все частіше віддають перевагу дестинаціям, які відповідають критеріям GSTC.

- Збереження природних та культурних ресурсів : модель GSTC допомагає зберегти природні та культурні ресурси для майбутніх поколінь.

- Покращення якості життя місцевого населення : модель GSTC допомагає створити достойні робочі місця, підтримувати мале та середнє підприємництво та справедливо розподіляти економічні вигоди від туризму.

Стратегічний менеджмент туристичних дестинацій в **Європейському Союзі (ЄС)** здійснюється на кількох рівнях:

- Рівень ЄС: ЄС розробляє політику та законодавство у сфері туризму, а також надає фінансову підтримку розвитку туризму.

- Рівень держав-членів: держави-члени ЄС розробляють та реалізують свої власні стратегії розвитку туризму.

- Рівень регіонів: регіони в ЄС також можуть розробляти та реалізувати свої власні стратегії розвитку туризму.

Деякі з основних інструментів та ініціатив ЄС у сфері стратегічного менеджменту туристичних дестинацій :

- Європейська програма з туризму : ця програма надає фінансову підтримку проектам, які спрямовані на розвиток сталого та інноваційного туризму в Європі.

- Європейська мережа національних організацій з туризму : ця мережа сприяє співпраці між національними організаціями з туризму в Європі.

- Європейська обсерваторія туризму : ця обсерваторія збирає та аналізує дані з туризму в Європі. ЄС також співпрацює з іншими міжнародними організаціями, такими як Світова туристична організація (UNWTO), у сфері розвитку сталого туризму.

Багато **країн** світу мають успішний досвід розробки та реалізації стратегій розвитку туризму. Наприклад, Іспанія, Франція, Таїланд, Сінгапур та інші.

Коста-Ріка є одним з піонерів сталого туризму. Уряд Коста-Ріки використовує модель GSTC для розробки та реалізації стратегії розвитку туризму, яка спрямована на збереження природних ресурсів та біорізноманіття, а також на покращення якості життя місцевого населення.

Уряд Нової Зеландії також використовує модель GSTC для розвитку сталого туризму. В Новій Зеландії існує система сертифікації туристичних компаній на відповідність критеріям GSTC.

Іспанія є одним з провідних туристичних напрямків у світі. Іспанська туристична федерація використовує модель GSTC для підвищення конкурентоспроможності іспанського туризму на міжнародному ринку.

Сінгапур є одним із найуспішніших прикладів використання інструментів стратегічного менеджменту туристичних дестинацій. Уряд Сінгапуру розробив комплексну стратегію розвитку туризму, яка допомогла країні стати одним із найвідвідуваніших туристичних напрямків у світі.

На рівні **окремих зарубіжних туристичних дестинацій** прикладом може бути Барселона. Міська влада Барселони розробила стратегію розвитку туризму, яка допомогла диверсифікувати туристичну базу міста та зменшити сезонність.

Кейптаун – це приклад міста, яке використовує стратегічний менеджмент для розвитку стійкого туризму. Міська влада Кейптауна розробила стратегію розвитку туризму, яка спрямована на максимізацію економічних та соціальних переваг туризму, водночас мінімізуючи його негативний вплив на навколишнє середовище.

На **національному** рівні стратегування розвитку туризму забезпечується такими програмними документами :

- 1) Національна стратегія розвитку туризму України на період до 2023 року : ця стратегія визначає пріоритетні напрямки розвитку туризму в Україні.
- 2) Державна цільова програма розвитку туризму та курортів на 2023-2027 роки : ця програма передбачає конкретні заходи для розвитку туризму в Україні.

Деякі регіони України мають успішний досвід розробки та реалізації стратегій розвитку туризму. Наприклад, Львівська область, Одеська область, Київська область та інші.

Прикладом стратегічного менеджменту на регіональному рівні в Україні є **Програма розвитку туризму Київської області на 2024-2026 роки**, яка була затверджена Київською обласною радою від 07 грудня 2023 року № 765-22-VIII. [<https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Dodatok-48.pdf>]

Метою програми є:

- Розвиток туризму в Київській області як провідної галузі економіки регіону.
- Збільшення кількості туристів, які відвідують Київську область.
- Підвищення якості туристичних послуг в Київській області.

- Створення нових робочих місць в сфері туризму.

Програма включає в себе такі основні заходи:

- Розвиток інфраструктури туризму: будівництво та реконструкція готелів, ресторанів, транспортних об'єктів та інших об'єктів туристичної інфраструктури.
- Маркетинг та просування Київської області на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках.
- Розвиток нових туристичних продуктів: культурний туризм, екотуризм, активний туризм та інші.
- Підтримка малого та середнього підприємництва в сфері туризму.

Програма розвитку туризму Київської області на 2024-2026 роки є важливим документом, який визначає стратегію розвитку туризму в регіоні на найближчі три роки. Очікується, що реалізація програми призведе до збільшення кількості туристів, які відвідують Київську область, підвищення якості туристичних послуг та створення нових робочих місць в сфері туризму.

Деякі з основних пріоритетів програми на 2024-2026 роки включають:

- Розвиток інфраструктури для прийому туристів з інвалідністю.
- Створення нових туристичних маршрутів та продуктів.
- Підтримка розвитку сільського туризму.

Просування Київської області як центру ділового туризму. Реалізація програми буде здійснюватися за рахунок коштів обласного бюджету, а також за рахунок коштів інвесторів. Очікується, що реалізація програми призведе до збільшення валового регіонального продукту Київської області на 5% до 2026 року.

На рівні **окремої територіальної громади**, яку ми розглядаємо як низову ланку класифікації туристичних DESTINAЦІЙ є «Стратегія розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року» [4]. Цей документ був затверджений Рішення Уманської міської

ради 06 жовтня 2023 року №14-58/8. Детальніше дану стратегію ми проаналізуємо у 3 розділі цієї роботи.

Висновки до розділу 1

Туристична дестинація - це конкретна територія, яку турист обирає для відвідування та проводить там певний час, територія, на якій відбуваються основні процеси взаємодії туриста з туристичною інфраструктурою.

Для успішного стратегічного менеджменту туристичних дестинацій важливо врахувати їх життєвий цикл розвитку.

Важливо зазначити, що життєвий цикл туристичних дестинацій України під час війни не є лінійним процесом.

Стратегія - це всебічний план дій, який веде до успішного досягнення поставлених цілей. Вона визначає необхідні кроки та координує розподіл ресурсів для максимальної ефективності. Стратегічний менеджмент туристичної дестинації – це комплексний процес, що веде до успіху в мінливому та конкурентному ринковому середовищі.

Механізм стратегічного менеджменту туристичних дестинацій – це процес, який використовується для розробки та реалізації стратегії розвитку туризму для певного місця.

На світовому рівні стратегічним менеджментом туристичних дестинацій займається Світова туристична організація (UNWTO), яка розробляє рекомендації та надає методичну допомогу країнам у розробці та реалізації стратегій розвитку туризму. Global Sustainable Tourism Council (GSTC) - є неурядовою організацією, яка об'єднує уряди, туристичні компанії, неурядові організації та інші зацікавлені сторони для розвитку сталого туризму. На рівні окремої територіальної громади, яку ми розглядаємо як низову ланку класифікації туристичних дестинацій є «Стратегія розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року».

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УМАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика соціально-економічного розвитку Уманської міської територіальної громади

Уманська міська територіальна громада – це об'єднання міста Умань та села Полянецьке, що на Черкащині. Утворена відповідно до розпоряджень Кабінету Міністрів України: від 06.05.2020 року № 541-р «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Черкаської області» та від 12.06.2020 року № 728-р «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Черкаської області».

Адміністративним центром громади є місто Умань, яке відоме своїми мальовничими краєвидами, багатою історією та культурною спадщиною. Відстань від Умані до Полянецького становить лише 3 кілометри, що робить громаду компактною та зручною для життя. Загальна площа громади становить 71,04 кв.км, а населення – близько 83 тисяч осіб. Код КАТОТТГ UA71060210000032972.

Умань розташоване на перетині найбільших автомобільних магістралей: автомобільного шляху М05Е95 міжнародного значення Київ – Одеса, який є частиною Європейського транспортного коридору No 9; автомобільного шляху М30Е50 міжнародного значення Стрий – Умань – Дніпро – Ізварине (через мм. Вінницю, Кропивницький); автомобільного шляху Н16 національного значення Золотоноша – Черкаси – Сміла – Умань. Уманська міська територіальна громада – це динамічна та перспективна громада, яка має всі шанси стати однією з найкращих в Україні.

На 01.07.2023 року на території Уманської міської територіальної громади зареєстровано 5934 фізичні особи-підприємці та 1 938 юридичних

осіб. До загального фонду бюджету Уманської міської територіальної громади надійшли кошти у сумі 591 538,3 тис. грн. [4] (рис. 2.1).

В Умані діє туристичний податок - збір з іноземців, які перебувають на території міста. У 2022 році збір становить 325 гривень.

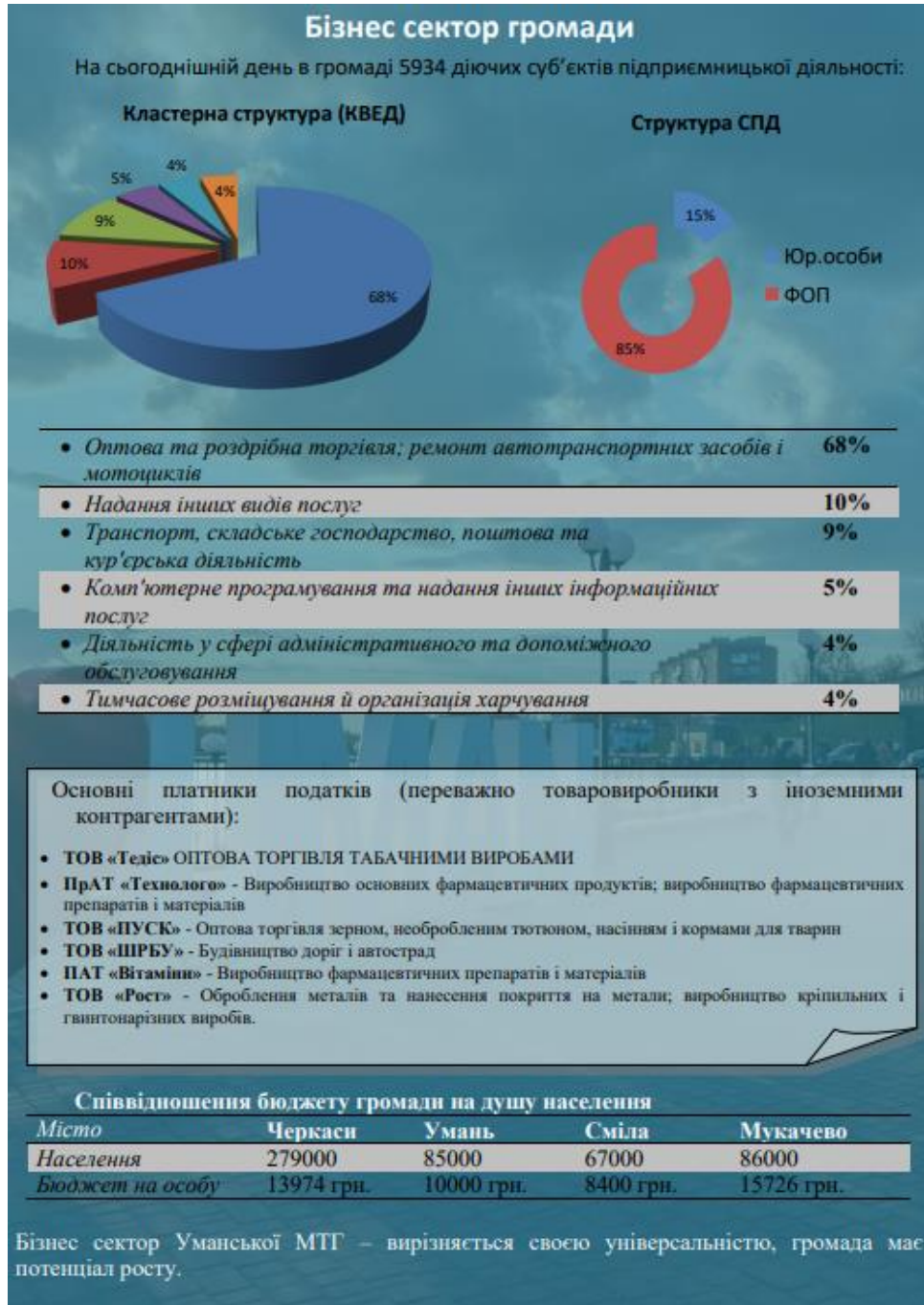


Рис. 2.1. Структура господарського комплексу Уманської МТГ

Джерело : [4]

Промисловість відіграє провідну роль в економіці Уманської міської територіальної громади. 35 підприємств формують промисловий комплекс громади, забезпечують робочі місця та надходження до бюджету.

Основними галузями промисловості є харчова та машинобудівна. Важливе місце також займає фармацевтична галузь. Серед інших секторів промисловості - виробництво інструментів і обладнання, виготовлення залізобетонних виробів, обробка металів, легка промисловість, харчова промисловість представлена виробництвом хлібобулочних виробів, м'ясних і рибних виробів, алкогольних напоїв, пива. У 2023 році промисловими підприємствами громади випущено продукції на суму понад 5 мільярдів гривень. Найбільшими підприємствами є : ПАТ «Технолог», АТ «Вітаміни», ПАТ «Уманський завод «Мегомметр», ДП «Уманський лікєро-горілочний завод», МПП «Агропромресурси», ТОВ «Умань Хліб Трейд», ТОВ «Уманьпиво», ТОВ «Рост», ТОВ «Обрій», ТОВ «Ютекс Пром», ПП «Уманська швейна фабрика», ПП «Уманський завод залізобетонних виробів», ПП «Газполімеркомплект». На промислових підприємствах громади працює понад 10 тисяч осіб. Продукція промислових підприємств громади експортується до десятків країн світу. Розвиток промисловості є одним із пріоритетів розвитку Уманської міської територіальної громади.

Послуги у сфері торгівлі надають 156 продовольчих та змішаних магазинів (в т.ч. 4 на території с. Полянецьке), 370 непродовольчих магазинів, 32 аптеки, 18 автозаправних станцій, 25 кіосків по ремонту взуття, 5 – по ремонту та виготовленню ювелірних виробів. У місті функціонує 7 ринків з продажу продовольчої та промислової групи товарів. Послуги з харчування надають 118 закладів ресторанного господарства (в т.ч 3 кафе в с. Полянецьке), до послуг проживання гостей діє 17 готелів.

Перевагами Уманської МТГ для бізнесу є :

1. В радіусі 150 км Умань найбільше місто.
2. Знаходиться на перетині автотранспортних шляхів міжнародного значення.

3. Від портів Одеси, Умань перше велике місто на шляху до Києва (наступне Біла Церква).

4. Умань має розгалужену залізничну станцію яка впритул наближена до виробничих об'єктів та основних автомобільних шляхів.

5. Умань наближений до меж багатьох областей : Одеська, Вінницька, Київська та Кіровоградська.

6. Умань урбаністичний осередок поміж сільськогосподарських земель різних областей.

7. Умань має унікальну туристично-рекреаційну базу.

8. Умань має великий потенціал трудового ресурсу: наявність освітніх закладів різного рівня та спрямування.

9. Доступність водного ресурсу.

Війна, що розв'язала росія проти України, торкнулася всіх аспектів життя. Незважаючи на складні обставини, громада продовжує жити, працювати та розвиватися. З метою підтримки підприємців в умовах воєнного стану у березні 2023 року Уманською міською радою створено платформу з підтримки суб'єктів господарювання. Платформа допомагає підприємствам, які планують переїзд, розглядають Уманську громаду як місце для релокації, мають потужності для розміщення інших підприємств. Платформа пропонує інформаційну підтримку, консультації, семінари, вебінари, допомогу у пошуку приміщень, сприяння у налагодженні співпраці з місцевими підприємствами, допомогу у працевлаштуванні, інші послуги. Платформа єднає підприємців, владу та міжнародні організації. Це дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси для підтримки бізнесу. За цей час до платформи звернулося понад 500 підприємств. Більше 100 підприємств вже переїхали до Уманської громади.

На рис. 2.2. наведені головні елементи структури роботи органів місцевого врядування, недержавних організацій, бізнес асоціацій, активістів, переселенців задля спільної ефективної праці в тилу.



Рис. 2.2. Структура взаємодії стейкхолдерів ТГ з метою підтримки підприємців в умовах воєнного стану

Джерело : [6]

Основні пріоритети соціально-економічного розвитку Уманської міської територіальної громади наразі :

1. Забезпечення життєдіяльності :
 - Функціонування критичної інфраструктури.
 - Підтримка соціальних сфер.
 - Допомога людям, які постраждали від війни.
2. Підтримка обороноздатності :
 - Допомога Збройним Силам України.
 - Формування та підтримка сил територіальної оборони.
 - Волонтерська діяльність.
3. Розвиток громади :
 - Реалізація проєктів, спрямованих на покращення життя людей.
 - Підтримка економіки.
 - Збереження культурної спадщини.

Уманська міська територіальна громада стала однією з тих дестинацій, які включились у створення інноваційного агротуристичного кластера "Шляхами трипільської праматері". Цей кластер започаткований

Громадською організацією «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад» (АРР ТОТГ) [45] і буде поєднувати в собі агротехнічні ресурси (вирощування сільськогосподарської продукції), переробні та заклади зберігання та доробки, аграрні компанії та фермерські господарства, транспортні і фінансові організації, підприємства гуртової та роздрібної торгівлі, HoReCa, туристичні та логістичні компанії, органи місцевої влади, громадські організації. Окрім досліджуваної території в зазначений кластер включаються громади на територіях Черкащини, Вінниччини та Кіровоградщини, Молдови та Румунії, з поступовим залученням інших територій на основі теми Трипілля. Кластер матиме кілька пріоритетних напрямків : розвиток агротуризму, створення нових робочих місць, підтримка місцевих виробників, збереження історичної та культурної спадщини. "Шляхами трипільської праматері" стане унікальним туристичним маршрутом, який продемонструє багатство української природи, традиції українського села, унікальність трипільської культури. Кластер сприятиме розвитку сільських територій та підвищенню якості життя людей. Це важливий крок до розвитку українського аграрного сектору та туризму. Агротуристичний кластер "Шляхами трипільської праматері" має великий потенціал стати одним з провідних туристичних кластерів України.

Разом з тим, в Уманській міській територіальній громаді є ряд нагальних і невирішених соціально-економічних проблем та викликів воєнного часу :

1. Підприємці стикаються з низкою серйозних перешкод, які гальмують розвиток їхнього бізнесу. Серед найактуальніших проблем виділяються : відсутність сучасних логістичних складів та холодильних установок, нестача доступних та довгострокових фінансових інструментів.
2. Незважаючи на наявність унікальних природних та культурних ресурсів, туристично-рекреаційний потенціал громади використовується лише на 15-20%. Це свідчить про наявність значних резервів для розвитку галузі.

3. Відсутність угод міжмуниципального співробітництва. Такі угоди мають вирішальне значення для об'єднання ресурсів та зусиль громад для реалізації спільних проектів, створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, підвищення якості надання послуг населенню. На жаль, на сьогодні кількість таких угод є недостатньою, а ті, що існують, часто не мають чіткої структури та механізмів реалізації. Це призводить до неефективного використання ресурсів, дублювання функцій та витрат, відсутності системного підходу до розвитку територій.
4. Складна доступність до інформації про об'єкти комунальної власності що підлягають оренді та приватизації; до підготовки регуляторних актів місцевого самоврядування.
5. Відсутність платоспроможного місцевого попиту (населення).
6. Відсутність достатньої кількості кваліфікованої робочої сили.
7. Податкове навантаження.
8. Недостатня обізнаність в процесах зовнішньоекономічної діяльності.
9. Відсутність інституцій розвитку малого та середнього бізнесу.

Таким чином, на сьогоднішній день Умань залишається підприємницьким осередком на перехресті міжнародних шляхів, та все так же радо вітає гостей, будь то туристи, студенти чи бізнесмени. Уманська міська територіальна громада має чимало профільних напрямків для розвитку. Це туризм, в тому числі зелений, сільське господарство, рослинництво, освіта, культура, спорт та бізнес.

2.2. Оцінка ресурсної забезпеченості розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді

Ресурси дестинації – це все те, що може бути використано для розвитку туризму. До них відносяться :

- Природні ресурси : клімат, ландшафт, вода, флора, фауна.

- Культурні ресурси : історичні пам'ятки, музеї, театри, фестивалі, традиції.
- Інфраструктурні ресурси : готелі, ресторани, транспорт, комунікації.
- Людські ресурси : персонал, який працює в сфері туризму.

Оцінимо більш детально кожен із елементів ресурсів Уманської дестинації (рис. 2.3).

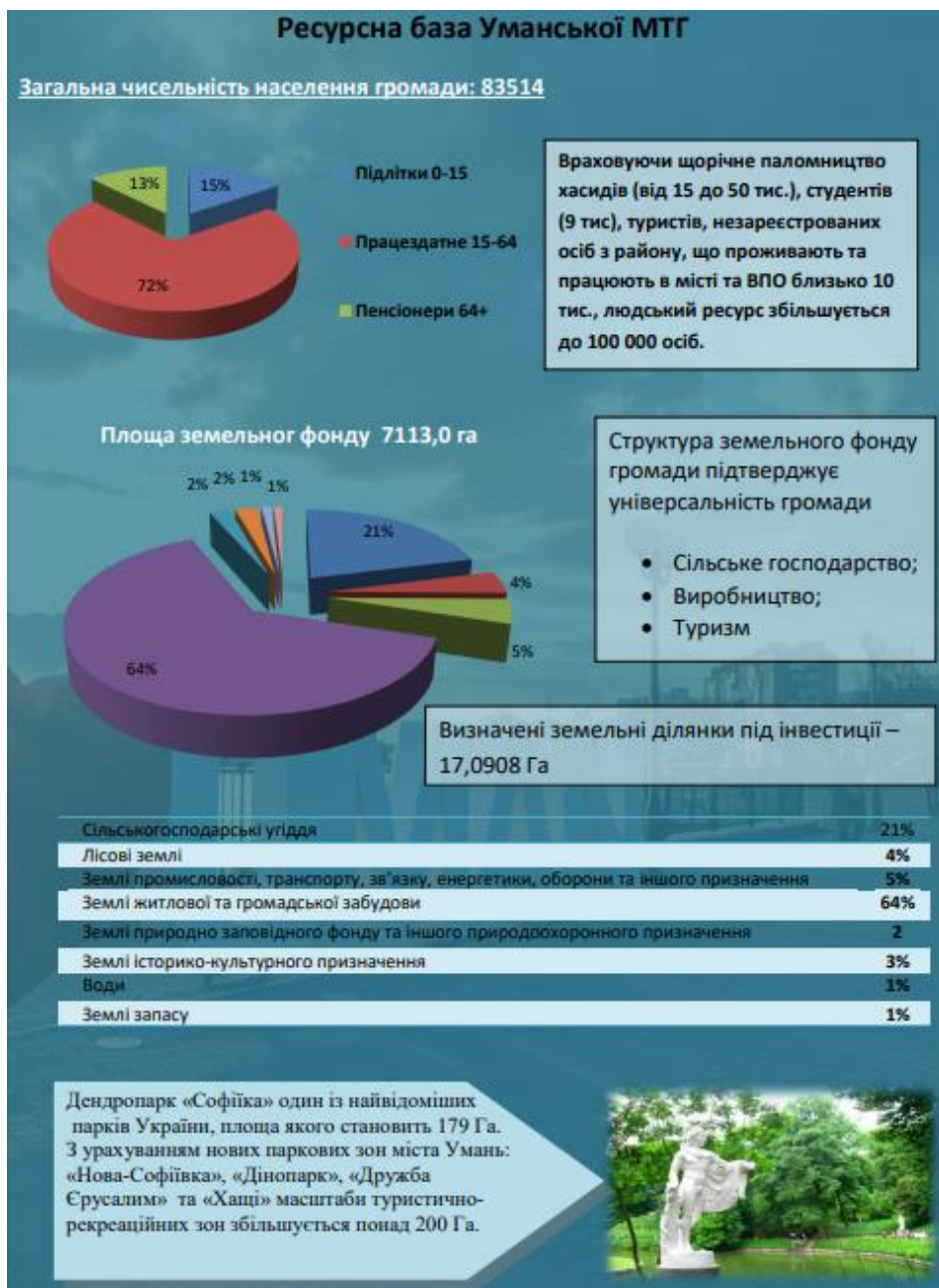


Рис. 2.3. Ресурсна база Уманської МТГ

Джерело : [4]

1. Природні ресурси. Уманська громада має мальовничі природні ландшафти, які можуть бути використані для розвитку екотуризму та активного відпочинку.

За пониззями річок та ярами, що оточують центральну частину міста, розташовані історичні райони, які відіграли важливу роль у формуванні його просторового середовища :

а) Івангородське передмістя. Розташоване на південному заході. Виникло в 19 столітті. Має багату історію та самобутню атмосферу.

б) Софіївська слобідка. Розташована на північному сході. Виникла навколо знаменитого парку "Софіївка". Відома своїми мальовничими вуличками та затишними будинками.

в) Лиса Гора. Розташована на сході. Названа так через відсутність лісів. Здавна була місцем розташування цвинтарів.

г) Звенигородське передмістя. Розташоване на південному сході. Виникло на шляху до міста Звенигородка. Зберегло старовинну забудову та неповторний колорит.

Численні природні утворення – балки, круті схили, лісові урочища та річки – сприяли розгалуженню життєвого простору Умані. Вони захищали місто від несприятливих умов, давали можливість протистояти чужинцям та грабіжникам. Кожен з цих районів органічно вписується в унікальний архітектурно-ландшафтний простір лівобережної гряди Уманських пагорбів. Відвідування цих історичних місць дає можливість поринути в атмосферу минулого, відчути дух старовини та побачити Умань з нового ракурсу.

2. Історична спадщина.

Уманська громада має багату історію, яка може бути використана для розвитку історичного туризму. Тут розташовані численні історичні пам'ятки, такі як Уманська фортеця, музей декабристів, садиба Потоцьких та інші.

Місто Умань можна вважати найбагатшим на історико-культурну спадщину у регіоні, близько 20% пам'яток архітектури Черкаської області зосереджено в місті. Відповідно до Державного реєстру національно-

культурного надбання на території міста знаходяться 153 пам'ятки архітектури, з них - три пам'ятки архітектури національного значення: національний дендропарк "Софіївка" НАН України, Костьол Успіня Богородиці, Торгові ряди; 31 пам'ятка архітектури місцевого значення; 119 щойно виявлених пам'яток архітектури після відповідної фахової експертизи можуть бути внесені до Державного реєстру [3].

З метою збереження історико-культурної спадщини міста Умань та раціонального її використання у 2005 році був створений Державний історико-архітектурний заповідник "Стара Умань", який проводить науково-дослідницьку роботу, здійснює реставраційні та реконструкційні роботи, організовує екскурсії та виставки. Це дало можливість зберегти для майбутніх поколінь унікальні пам'ятки історії та архітектури міста, сприяти розвитку туризму в Умані, створити високо розвинену туристичну інфраструктуру. Заповідник "Стара Умань" є одним із наймолодших історико-архітектурних заповідників України. Він об'єднує численні пам'ятки історії та архітектури, серед яких :

- Софіївський парк.
- Уманська фортеця
- Спасо-Преображенський кафедральний собор.

На території заповідника знаходиться понад 100 пам'яток історії та архітектури.

Місто Умань має особливе значення для брацлавських хасидів - однієї з гілок іудаїзму. Щорічно тисячі віруючих з понад 25 країн світу приїжджають сюди, щоб помолитися на могилі цадика Нахмана, свого духовного провідника. У 1997 році був розроблений генеральний план забудови історико-культурного центру брацлавських хасидів, який розташований у передмісті Турок міста Умань. Проте, наразі сучасний стан забудови центру потребує кардинальної реконструкції та оновлення. Оновлення центру має не лише релігійне, але й культурне та туристичне значення. Це дасть можливість покращити умови для паломників, зберегти та популяризувати

історичну спадщину брацлавських хасидів, стимулювати розвиток туризму в Умані. Реалізація проекту реконструкції зробить Умань одним із найважливіших центрів паломництва та туризму для хасидів у світі, сприятиме економічному розвитку міста та регіону, підвищить імідж України на міжнародній арені.

У червні 2017 року в Умані з'явився новий туристичний об'єкт – комплекс світломузичних фонтанів "Перлина кохання". Фонтан розташований на осташівському ставку, пає два основних елементи : плаваючий фонтан (викидає струмені води на висоту до 19 метрів, супроводжується світломузичним шоу) та стаціонарний фонтан (складається з трьох чаш, також має світлодіодне підсвічування). Фонтан "Перлина кохання" працює в літній період, щовечора тут відбуваються світломузичні шоу.

3. Культурні ресурси. У громаді є багато музеїв, театрів, фестивалів та інших культурних заходів, які можуть бути цікавими для туристів.

Заклади культури - Краєзнавчий музей, Художній музей, музей культури та побуту Уманщини, дитяча школа мистецтв «Антарес», Дитяча музична школа № 1, централізована система бібліотек, будинок культури ім. Ю.Смолича.

Заходи подієвого туризму – День міста, фестиваль «ШідіРіді», «Монгольф'єрія. Квітуха країна», «Holi Dance Uman», музичний фестиваль «Територія У», гастрономічний фестиваль «STEAKWEEKEND», фестиваль «HoliDayFest», I Всеукраїнський фестиваль-конкурс «Гонта фест» тощо.

Локації національний дендрологічний парк "Софіївка", фентезі парк «Нова Софіївка», Гідропарк, Парк динозаврів «DINOSOFIAPARK», екопарк «Хаці», підземелля Василянського монастиря в ДІАЗ «Стара Умань», набережна Осташівського ставу з комплексом фонтанів та «Музеєм Кораблів»; відділення Уманського краєзнавчого музею.

4. Гостинність. Жителі Уманської громади відомі своєю гостинністю та привітністю. Це може стати одним з важливих факторів у формуванні позитивного туристичного іміджу громади.

Для внутрішньо переміщених осіб, які прибули або транзитно переміщувались через м. Умань розроблена ретельна пам'ятка.

У 2023 році відкрито Уманський туристично-інформаційний центр у затишному Центральному сквері міста. Центр став джерелом інформації про цікаві місця, пам'ятки, історичні та культурні цінності Умані та околиць. Це дозволить залучити більше туристів до міста, що позитивно вплине на його економічний розвиток. ТЦІ співпрацюватиме з туроператорами, екскурсоводами, власниками готелів та ресторанів для розробки нових маршрутів та туристичних пакетів. Це зробить Умань більш привабливою для туристів з України та з-за кордону. У центрі можна отримати мапи, буклети, інформацію про транспорт, екскурсії, ресторани, готелі та інші туристичні послуги. Це допоможе туристам спланувати свою подорож та зробити її максимально комфортною. Крім того в місті діє Бюро розвитку туризму, що координує зусилля та веде місто до нових вершин. Бюро – це рушій, який об'єднує різні зацікавлені сторони: владу, бізнес, громадськість – для спільного розвитку туризму, створює нові культурні продукти, що роблять Умань цікавою та унікальною, залучає туроператорів, які організовують цікаві та захоплюючі заходи в уманських локаціях, шукає та залучає ресурси в місто, щоб розвивати інфраструктуру та покращувати якість туристичних послуг.

5. Інфраструктурні ресурси. Умань піклується про комфорт своїх гостей, пропонуючи зручні та доступні способи пересування. Місто пишається розвиненою системою електробусів та електрокарів, які спеціально розроблені для туристичних маршрутів. Це екологічний та зручний транспорт, який дозволяє без зусиль дослідити всі цікаві місця Умані.

Любителів активного відпочинку порадує мережа велодоріжок, що прокладені мальовничими вулицями та парками. Велосипед – чудовий спосіб поєднати приємну прогулянку з оздоровленням та насолодитися свіжим повітрям.

Умань також дбає про людей з обмеженими можливостями та мандрівників з дітьми. В місті впроваджено принципи універсального дизайну, що робить інфраструктуру доступною для всіх. Це означає, що пандуси, тактильні поверхні, зручні входи та інші адаптації роблять Умань комфортною для людей з різними потребами.

Переваги продуманої туристичної мобільності в Умані :

- Зручність та доступність для всіх категорій мандрівників.
- Екологічність та економія коштів на транспорті.
- Можливість дослідити більше цікавих місць за короткий час.
- Безпека та комфорт на дорогах.
- Приємні враження від подорожі та бажання повернутися до Умані.

Отже, Уманська територіальна громада має значний потенціал для розвитку туризму (600 000 потенційних споживачів туристичних послуг на рік вже зараз, більше 10 туристичних локацій, які вже ознаковані, понад 100 варіацій екскурсій містом та околицями, місто відвідують від 30 000 іудеїв на рік). Вона володіє багатими природними та культурними ресурсами, які можуть бути використані для створення привабливого туристичного іміджу.

2.3. Аналіз сильних та слабких сторін туристичної дестинації, можливостей та загроз

SWOT-аналіз - це потужний інструмент, що допомагає дослідити та зрозуміти туристичний потенціал будь-якої дестинації. Він подібний до ліхтаря, який висвітлює сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, з якими стикається дестинація.

Сильні сторони туристичної дестинації :

- *Унікальні особливості*: це те, що робить місце неповторним. Це можуть бути природні скарби, такі як мальовничі краєвиди, або ж культурні багатства, як історичні пам'ятки чи автентичні традиції.

- *Вигідне розташування*: де знаходиться місце? Легко ли до нього дістатися? Це важливі фактори, які впливають на вибір туристів.

- *Розвинена інфраструктура*: наявність якісних готелів, ресторанів, екскурсійних маршрутів та інших зручностей робить подорож комфортною та приємною.

- *Досвідчений персонал*: професійні гіді, привітні офіціанти та інші працівники сфери туризму створюють позитивне враження у гостей.

Слабкі сторони :

- *Недостатня реклама*: місце може бути чудовим, але якщо про нього ніхто не знає, то й туристів не буде.

- *Відсутність чіткої стратегії*: розвиток туризму потребує планування та координації зусиль.

- *Застаріла інфраструктура*: деякі об'єкти можуть потребувати реконструкції та оновлення, щоб відповідати сучасним потребам туристів.

- *Нестача кадрів*: кваліфіковані фахівці у сфері туризму – це запорука якісного сервісу.

Можливості :

- *Зростання популярності внутрішнього туризму*: це шанс для українських дестинацій залучити більше гостей з інших регіонів країни.

- *Розробка нових маршрутів*: туристи шукають нових вражень, тому пропонування цікавих та неординарних маршрутів може стати ключем до успіху.

- *Співпраця з іншими регіонами*: об'єднання зусиль з іншими дестинаціями може допомогти створити цікаві комплексні маршрути.

- *Залучення інвестицій*: фінансування з боку держави чи приватних інвесторів може значно пришвидшити розвиток туризму.

Загрози :

- *Економічна нестабільність*: кризи та спади в економіці можуть негативно впливати на туристичну галузь.
- *Політична ситуація*: нестабільність в країні чи регіоні може відлякувати туристів.
- *Конкуренція з боку інших дестинацій*: світ багатий на цікаві місця, тому важливо постійно вдосконалюватися, щоб витримувати конкуренцію.
- *Зміна клімату*: зміна погодних умов може негативно впливати на привабливість дестинації.

SWOT-аналіз – це лише перший крок до розвитку туризму. Важливо не лише визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, але й розробити чіткий план дій для використання своїх переваг та мінімізації ризиків. SWOT-аналіз – це ключ до розкриття туристичного потенціалу будь-якої дестинації.

Проведемо SWOT-аналіз Уманської туристичної дестинації (табл. 2.1).

Отже, Умань - це приваблива туристична дестинація з багатьма перевагами. Місто має значний потенціал для подальшого розвитку туризму. Для реалізації цього потенціалу необхідно вдосконалювати інфраструктуру міста підвищувати якість обслуговування туристів проводити активну маркетингову кампанію

Використання сильних сторін для подолання слабких :

- Розробка та впровадження комплексної маркетингової стратегії для просування Умані на внутрішньому та зовнішньому ринках.
- Залучення інвестицій для реконструкції та модернізації туристичної інфраструктури.
- Підвищення кваліфікації кадрів у сфері туризму.

Використання можливостей для подолання загроз:

- Розвиток нових туристичних продуктів, які відповідають потребам та можливостям українських туристів.

SWOT-аналіз Уманської туристичної дестинації

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Унікальні природні та культурні ресурси : Софійський парк – один з найкрасивіших ландшафтних парків Європи; Національний природний парк "Гранітно-степове Побужжя"; Музей декоративно-ужиткового Мистецтва; Уманська фортеця. - Багата історія та культурні традиції. - Вигідне географічне положення : перетин важливих транспортних шляхів, відносно невелика відстань від Києва та інших великих міст. - Розвинена туристична інфраструктура: готелі та ресторани, кафе та бари, туристичні Агенції та екскурсиводи. - Досвід прийому іноземних гостей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатня реклама та просування Уманської туристичної дестинації на внутрішньому та зовнішньому ринках. - Недостатнє фінансування галузі. - Застаріла та необхідна реконструкція деяких туристичних об'єктів. - Недостатньо кваліфікованих кадрів у сфері туризму.
Можливості (Opportunities)	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання популярності внутрішнього туризму. - Розвиток нових туристичних маршрутів та продуктів. - Співпраця з іншими регіонами України для створення єдиних туристичних кластерів. - Залучення інвестицій в розвиток туристичної інфраструктури. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільність економіки: інфляція, девальвація гривні можуть призвести до скорочення витрат на туризм. - Низька купівельна спроможність населення: багато людей в Україні не мають достатньо коштів для подорожей, що обмежує внутрішній туризм. - Недостатнє фінансування: нестача державної підтримки та інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури - Нестабільність політичної ситуації: військовий стан.

Джерело : розроблено автором

- Співпраця з іншими регіонами України для створення єдиних туристичних кластерів, що дозволить диверсифікувати туристичні потоки та
- Зменшити залежність від одного ринку.
- Пошук альтернативних джерел фінансування розвитку туристичної галузі.

Втілення цих заходів дозволить Умані повністю розкрити свій туристичний потенціал та стати одним з найпопулярніших туристичних центрів України. Це свідчить про те, що Умань має значний потенціал для розвитку туризму та може стати привабливим місцем для інвесторів.

Висновки до розділу 2

Загальна характеристика соціально-економічного розвитку Уманської територіальної громади дала нам розуміння, що Уманська МТГ – це об'єднання міста Умань та села Полянецьке, що на Черкащині. Адміністративним центром громади є місто Умань, яке відоме своїми мальовничими краєвидами, багатою історією та культурною спадщиною.

Перевагами Уманської МТГ для бізнесу є : в радіусі 150 км Умань найбільше місто; знаходиться на перетині автотранспортних шляхів міжнародного значення; від портів Одеси, Умань перше велике місто на шляху до Києва (наступне Біла Церква); Умань має розгалужену залізничну станцію яка впритул наближена до виробничих об'єктів та основних автомобільних шляхів; Умань наближена до меж багатьох областей : Одеська, Вінницька, Київська та Кіровоградська; Умань урбаністичний осередок поміж сільськогосподарських земель різних областей; Умань має унікальну туристично-рекреаційну базу; Умань має великий потенціал трудового ресурсу: наявність освітніх закладів різного рівня та спрямування; доступність водного ресурсу.

Уманська територіальна громада має значний потенціал для розвитку туризму (600 000 потенційних споживачів туристичних послуг на рік вже зараз, більше 10 туристичних локацій, які вже ознаковані, понад 100 варіацій екскурсій містом та околицями, місто відвідують від 30 000 іудеїв на рік). Вона володіє багатими природними та культурними ресурсами, які можуть бути використані для створення привабливого туристичного іміджу.

Аналіз сильних і слабких сторін Умані показав необхідність використання сильних сторін для подолання слабких шляхом розробки та впровадження комплексної маркетингової стратегії для просування Умані на внутрішньому та зовнішньому ринках; залучення інвестицій для реконструкції та модернізації туристичної інфраструктури; підвищення кваліфікації кадрів у сфері туризму.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТРАТЕГУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО РОЗВИТКУ УМАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Визначення цілей та завдань розвитку туризму

Нами було проведено аналіз на офіційному сайті Уманської міської ради [4] наявності та чинності базових документів з питань економічного розвитку, стратегічного планування та інвестиційної привабливості території. Окремо було приділено увагу наявності, публічній доступності та актуальності документів на інших спеціалізованих сайтах громади [46].

Таблиця 3.1

Стратегічні, планувальні документи та інвестиційна спроможність Уманської міської територіальної громади

Перелік документів та спеціальних розділів на сайтах ТГ	Наявність	Джерело
Стратегія розвитку ТГ	-	Стратегія розвитку Уманської міської територіальної громади на період 2024-2030 роки (анонсована розробка проекту)
Галузеві Стратегії	+	Стратегія розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року [4]
Програма розвитку туризму	+	Програма розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді на 2023-2027 роки [6]
Проекти	+	- Проект «Розроблення генерального плану Розумного міста Умань» [44] - Проект «Агротуристичний кластер «Шляхами Трипільської Праматері» [45] - Проект ознакування об'єктів культурної спадщини в місті Умань [46]
Брендбук	-	
Інвестиційний паспорт	-	
Розділ сайту "Релокація"	+	Платформа з підтримки суб'єктів господарювання, які розглядають переїзд свого бізнесу
Статут громади	-	
Інформація на сайті про і для ВПО	+	Для підтримки підприємців в умовах воєнного стану у березні 2023 року створено платформу з підтримки суб'єктів господарювання

Джерело : складено автором

Аналіз табл. 3.1 засвідчив відсутність системного характеру в стратегічних та планувальних документах Уманської міської територіальної громади, а саме :

1. Неузгодженість :

- Різні документи можуть містити суперечливі цілі, завдання та пріоритети.

- Відсутність чіткої ієрархії між документами, що ускладнює їх практичне застосування.

- Недоліки в координації між різними департаментами та органами влади.

2. Недостатня чіткість :

- Цілі та завдання можуть бути сформульовані нечітко, що ускладнює їх вимірювання та оцінку.

- Відсутність конкретних індикаторів та показників для моніторингу прогресу.

- Недоліки в комунікації стратегії та планування громадськості.

3. Нестача інформації :

- Деякі документи можуть бути недоступними для громадськості.

- Відсутність централізованого сховища для стратегічних та планувальних документів.

- Недоліки в зборі та аналізі даних, необхідних для прийняття обґрунтованих рішень.

4. Негнучкість :

- Документи можуть не враховувати мінливі умови та потреби громади.

- Відсутність механізмів для внесення змін до документів у міру необхідності.

- Недоліки в адаптації стратегії та планування до нових викликів та можливостей.

5. Недоліки в залученні :

- Недостатнє залучення громадськості до процесу розробки та прийняття стратегічних та планувальних документів.

- Відсутність механізмів для зворотного зв'язку від громадян.

- Недоліки в інформуванні громадськості про результати реалізації стратегії та планування.

Наслідками такої несистемної стратегічної роботи є :

- Неефективне використання ресурсів.

- Недосягнення поставлених цілей.

- Відсутність прозорості та підзвітності.

- Низький рівень довіри до влади з боку громадян.

Для запобігання ускладнення причинно-наслідкових тенденцій у стратегічному менеджменті Уманської міської територіальної громади, які відображаються і на розвитку її пріоритетної сфери – туризму нами рекомендується зосередитись над удосконаленням наступних процесів.

1. Розробити систему стратегічного планування, яка буде забезпечувати узгодженість, чіткість, доступність, гнучкість та залучення.

2. Створити централізоване сховище для стратегічних та планувальних документів.

3. Забезпечити доступ громадськості до інформації про стратегію та планування.

4. Впровадити механізми для зворотного зв'язку від громадян.

5. Регулярно оновлювати стратегічні та планувальні документи з урахуванням мінливих умов та потреб громади.

Впровадження цих рекомендацій допоможе Уманській міській територіальній громаді розробити та впровадити більш ефективну та результативну стратегію та планування.

Разом з тим, попри відсутність сучасної Стратегії соціально-економічного розвитку Уманської МТГ, громада вже визначилась із стратегічними цілями розвитку туризму. У серпні 2022 року створено

Координаційну раду з розвитку туризму, до якої представники влади, бізнесу, вищих навчальних закладів, екскурсіводи, керівники.

У жовтні 2023 р. Уманською міською радою було представлено Стратегію розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року [4].

Ця стратегія розроблена в рамках грантового проєкту "ReHERIT: спільна відповідальність за спільну спадщину". До обговорення долучились представники органів місцевого самоврядування, іудейської громади, підприємці сфери туризму та креативних індустрій, громадські активісти, гідди-екскурсоводи, працівники Державного історико-архітектурного заповідника «Стара Умань», Національного дендрологічного парку «Софіївка», Уманського краєзнавчого музею.

Цей документ – це основа для стратегічного планування: визначення чітких цілей та пріоритетів для розвитку міста; розробки проєктів: створення нових програм та ініціатив, які відповідають визначеним цілям; впровадження програм: практична реалізація проєктів, що веде до позитивних змін; залучення ресурсів: пошук та отримання фінансування та людських ресурсів, необхідних для успішної реалізації стратегії.

Таким чином, прийняття цього документа є ключовим кроком до трансформації Умані: перетворення міста на більш динамічне, успішне та привабливе місце для життя; реалізації цілей: досягнення чітко визначених пріоритетів та покращення життя мешканців; створення кращого майбутнього: забезпечення сталого розвитку міста на довгі роки.

Пріоритетні види туризму, які визначені на рівні громади :

1. Релігійно-паломницький :

- Пов'язаний з могилою цадика Нахмана
- Щороку приваблює тисячі паломників з усього світу

2. Історичний :

- Зв'язаний з багатою історією Умані
- Налічує численні історичні пам'ятки

3. Культурно-пізнавальний :

- Дає можливість ознайомитися з культурою та традиціями регіону

4. Тематичний :

- Включає винний туризм, зелений туризм, сільський туризм.

В стратегії передбачається, що умовах воєнного стану та після його завершення актуальним для громади буде *інклюзивний туризм*, адже зростає потреба в доступному туризмі для людей з інвалідністю та інших груп населення з особливими потребами. Необхідно розвивати інфраструктуру та послуги, враховуючи ці потреби. Також актуальним залишиться *медичний туризм*, який має значний потенціал для розвитку в Умані. Потрібно покращити маркетинг та співпрацю з медичними закладами.

Відповідно до цих напрямків подальшого туристичного розвитку Уманської дестинації у Стратегії визначено стратегічні цілі на 2026-2030 роки (Додаток Б).

Аналіз стратегічних цілей розвитку туризму, зазначених у вказаній Стратегії показує, що деякі з них відповідають таким критеріям стратегічних цілей :

- Широкомасштабні та довгострокові.
- Встановлюють загальний напрямок.
- Визначають пріоритети розвитку туризму.
- Слугують основою для розробки операційних цілей.

Разом з тим, кількість стратегічних цілей, які відносяться до 6 ключових напрямків є занадто велика, деякі з них можна об'єднати в одну ціль. Наприклад, у напрямку 2. Покращення стану туристичної інфраструктури та створення нових туристичних об'єктів цілі 5) створення мережі електробусів для туристів; 6) облаштування системи велодоріжок (туристичних та комбінованих для мешканців та туристів); 7) створення майданчиків для паркування транспортних засобів на вулицях м. Умань рекомендуємо об'єднати у одну ціль : Створення інтегрованої транспортної системи для туристів та мешканців міста Умань. У напрямку 6. Управління

сферою туризму, координація дій влади, бізнесу та громади в напрямі розвитку туризму вказані не стратегічні цілі, а існуючі інституційні та правові інструменти стратегічного менеджменту туристичної дестинації. На нашу думку, у цьому напрямку варто визначити наступні стратегічні цілі.

1. Створення системи моніторингу та оцінки результатів розвитку туризму:
 - Збір та аналіз статистичних даних про туризм.
 - Визначення ключових показників ефективності (КРІ) для оцінки результатів реалізації стратегії.
2. Залучення бізнесу до розвитку туризму:
 - Створення сприятливих умов для інвестицій в туристичну інфраструктуру.
 - Надання пільг та стимулів для суб'єктів господарювання в сфері туризму.
3. Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів:
 - Створення професійних навчальних програм для підготовки фахівців в сфері туризму.
 - Надання можливостей для підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників туризму.
4. Підвищення рівня знання іноземних мов:
 - Забезпечення доступності курсів іноземних мов для працівників туризму.
 - Стимулювання вивчення іноземних мов серед населення.
5. Розробка та впровадження маркетингової стратегії.

Аналіз операційних цілей на 2023-2025 рр. дає підстави зробити наступні висновки.

- Станом на початок 2024 року деякі операційні цілі вже досягнуто. Так, ціль 2. Створення в Умані ефективного туристично-інформаційного центру як базової інституції для розвитку туризму вже досягнута. Стаціонарний ТІЦ в центрі міста в Центральному сквері був відкритий у

червні 2023 року. Операційна ціль 3. Розробити та впровадити єдиний візуальний стиль також досягнута. В місті розроблений єдиний візуальний стиль зовнішнього ознакування. Розробкою дизайну системи інформаційних знаків опікувалась команда «Агентів змін», залучивши до співпраці свою внутрішню групу «Публічна платформа» (Додаток В). Ця група спеціалізується на супроводі та втіленні складних міських проектів. Ознакування історичних пам'яток Умані вписується в масштабний проект ReHERIT, що реалізується за підтримки Європейського Союзу. Цей проект має на меті переосмислити значення культурної спадщини України, оновити та зробити більш доступним її багатство, розкрити потенціал культурної спадщини для розвитку країни. Розроблена та проваджується стратегія приведення зовнішнього вигляду у відповідність до затвердженого візуального стилю.

Крім того, у 2023 році почалась робота з реалізації Операційної цілі 7. Створення та реалізація агротуристичного кластеру «Шляхами Трипільської Праматері». У червні 2023 року на туристично-економічному форумі «Туризм в Україні: вимоги сьогодення», проведеному за підтримки Уманської міської ради підписано меморандум про створення агротуристичного кластеру «Шляхами Трипільської Праматері» керівниками органів місцевого самоврядування 10 обраних громад. Рішенням 8 скликання Уманської місцевої ради ініційовано створення Місцевої Асоціації органів самоврядування «Кластер «Шляхами Трипільської Праматері»» [5].

- Операційна ціль 1. Координація дій влади, бізнесу та громади в напрямі розвитку туризму носить загальний характер і дублює стратегічну ціль. До цієї цілі не конкретизовано завдання. А підціль 2. Поглиблення співпраці з містами-побратимами щодо обміну досвідом у сфері розвитку туризму винести як окрему операційну ціль.

В цілому Стратегія носить реалістичний характер, складена у логічній послідовності «Напрями – Стратегічні цілі – Операційні цілі – Завдання» та

сприятиме структурованій та цілеорієнтованій роботі всіх стейкхолдерів з розвитку туризму в Уманській дестинації.

3.2. Система стратегічного планування розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді

Після розробки Стратегії розвитку туризму в дестинації наступним логічним кроком стає створення чіткого плану та програми дій. Стратегічне планування – це не просто статичний план, а гнучкий та адаптивний процес. Його мета – встановити чіткий порядок дій, що допоможе дестинації :

- Ефективно функціонувати.
- Збільшити свою конкурентоспроможність.
- Досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Цей план має ґрунтуватися на ключових положеннях Стратегії та включати:

- Конкретні цілі та завдання.
- Перелік необхідних заходів та проектів.
- Визначення відповідальних за реалізацію кожного пункту.
- Реалістичні строки виконання.
- Джерела фінансування.
- Система моніторингу та оцінки результатів.

Важливість створення плану та програми :

- Забезпечує чітку дорожню карту для розвитку туризму в дестинації.
- Допомагає раціонально використовувати ресурси.
- Сприяє залученню інвестицій.
- Можливість злагоджено координувати дії різних стейкхолдерів.
- Підвищує шанси на успішне досягнення поставлених цілей.

План та програма повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб їх можна було коригувати з урахуванням мінливих умов.

Створення чіткого плану та програми дій – це ключовий крок до успішної реалізації Стратегії розвитку туризму в дестинації.

Програма розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді на 2023-2027 роки [6] розроблена відповідно до пункту 22 частини першої статті 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», частини 3 статті 8 Закону України «Про туризм», статті 751 Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування, керуючись Стратегією розвитку Черкаської області на період 2021-2027 роки, Стратегією розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської міської територіальній громаді до 2030 року, Меморандумом про співпрацю та партнерство з метою реалізації на території Уманського та Звенигородського районів Черкаської області проєкту «Агротуристичний кластер «Шляхами Трипільської Праматері», рішення міської ради від 13.07.2023 р. №2-54/8 «Про створення відділу туризму Уманської міської ради» у вересні 2023 року.

Відзначається, що туристичний потенціал Умані використовується не повністю.

Програма розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді на 2023-2027 роки фінансується з таких джерел :

1. Кошти бюджету Уманської МТГ :
 - Цільові асигнування з місцевого бюджету.
 - Субвенції з обласного бюджету.
2. Інші джерела, не заборонені законодавством :
 - Гранти міжнародних та українських організацій.
 - Інвестиції приватного сектору.
 - Благодійні внески та пожертви.

Розподіл коштів відбувається за наступними напрямками :

1. Кошти бюджету Уманської МТГ : *інфраструктура* (реконструкція історичних пам'яток, будівництво нових туристичних об'єктів), *маркетинг та просування* (реклама дестинації, участь в туристичних виставках), *підтримка малого та середнього бізнесу* (надання грантів, навчання та консультування).
2. Інші джерела : *інвестиційні проекти* (будівництво готелів та інших туристичних об'єктів), *розвиток нових туристичних продуктів* (створення нових маршрутів, розробка нових видів туризму).

Контроль за використанням коштів покладається на Управління культури та туризму Уманської міської ради (створення звітної документації та надання звітів про використання коштів).

Відкритість та прозорість у фінансуванні Програми є важливою умовою її успішної реалізації.

Аналіз програмних завдань дає підстави константувати, що для розвитку туризму в Уманській МТГ обрано *модель розвитку туризму з урахуванням SMART-спеціалізації* – інноваційний підхід, який поєднує стратегічне планування та SMART-спеціалізацію.

Ця модель має ряд переваг, таких як максимальне використання ресурсів міста, розвиток конкурентоспроможного та стійкого туризму, підвищення привабливості Умані для туристів.

Вона базується на чотирьох простих правилах (рис. 3.1).

Основні напрямки розвитку туризму в Умані з урахуванням SMART-спеціалізації: культурно-пізнавальний туризм, паломницький туризм, екологічний туризм.

Втілення цієї моделі в життя дозволить Умані стати одним із найпривабливіших туристичних центрів України, підвищити конкурентоспроможність дестинації на туристичному ринку, створити нові робочі місця, стимулювати економічне зростання.

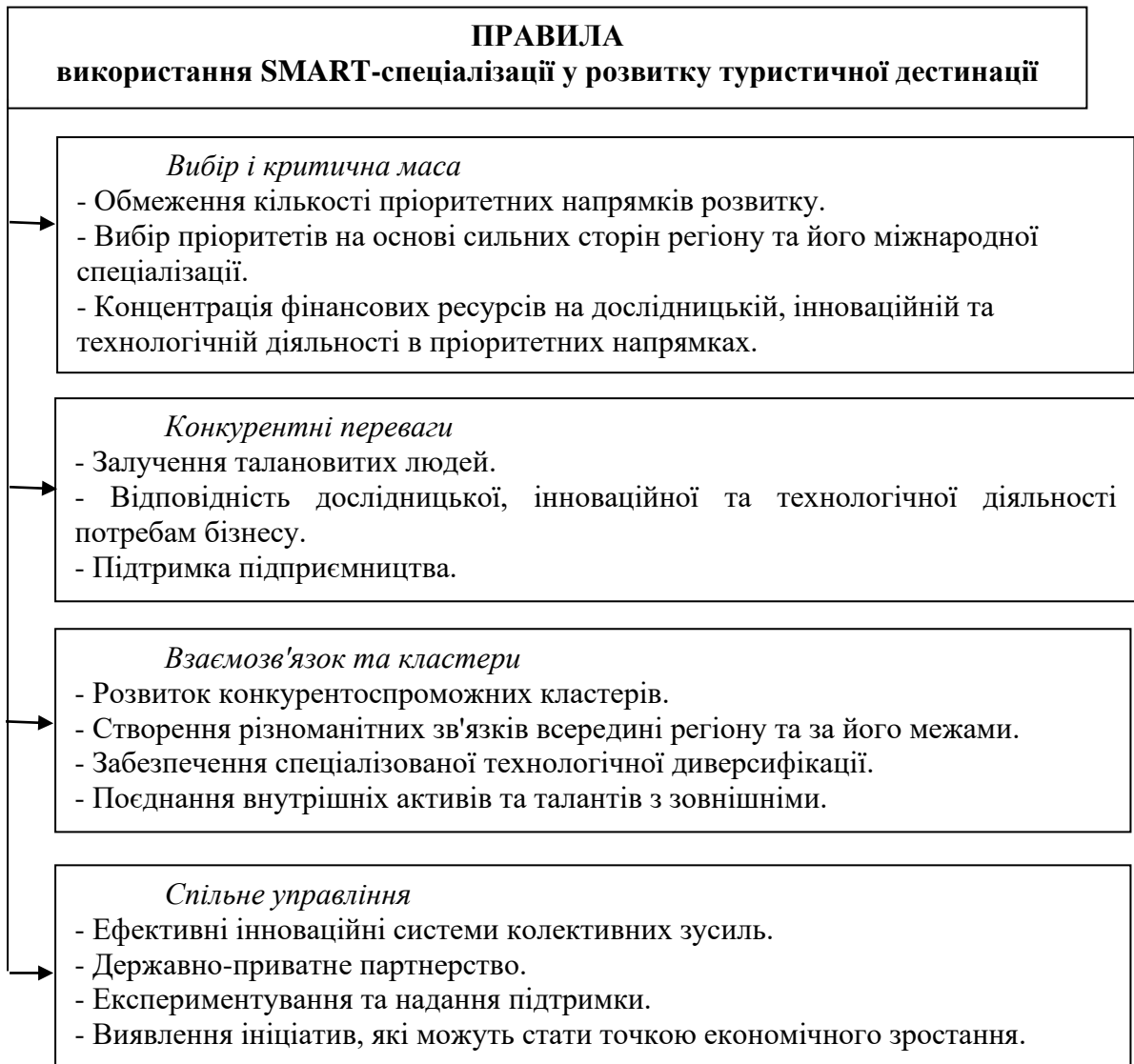


Рис. 3.1. Правила використання SMART-спеціалізації у розвитку туристичної дестинації

Джерело : створено автором

Аналіз Програми розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді на 2023-2027 роки виявив недоліки її структури. Зокрема, у програмі чітко не прописані такі складові як «Обсяг фінансування» та «Розподіл коштів за напрямками». Це пояснюється декількома причинами:

1. Невизначеність з джерелами фінансування : на момент розробки програми могли не бути остаточно визначені всі джерела фінансування, їх обсяги та строки надходження. Це могло призвести до того, що розробники програми не змогли чітко окреслити обсяг та розподіл коштів.

2. Необхідність гнучкості : можливо, розробники програми свідомо не стали детально описувати обсяг та розподіл коштів, щоб мати можливість гнучко реагувати на зміни в економічній ситуації, пріоритетах розвитку туризму та потребах ринку.

3. Недосконалість методології : можливо, на момент розробки програми не було чіткої методології для визначення обсягу та розподілу коштів на розвиток туризму.

4. Недостатня комунікація : не виключено, що розробники програми не досконало володіли інформацією про доступні ресурси та потреби різних напрямків розвитку туризму.

5. Бюрократичні перешкоди : існує ймовірність, що бюрократичні процедури затягують процес затвердження остаточного обсягу та розподілу коштів.

Для вирішення цієї проблеми рекомендується :

- Детально проаналізувати всі можливі джерела фінансування програми.

- Розробити чітку методологію визначення обсягу та розподілу коштів.

- Забезпечити ефективну комунікацію між розробниками програми, представниками влади, бізнесу та громадськості.

- Прискорити бюрократичні процедури, пов'язані з затвердженням фінансування.

Важливо зазначити, що чіткий опис обсягу та розподілу коштів є важливою складовою будь-якої програми розвитку, адже він забезпечує прозорість та підзвітність у використанні ресурсів.

Відсутність цієї інформації може призвести до недовіри з боку громадськості, неефективного використання коштів та невиконання поставлених цілей.

3.3. Проектна діяльність та її вплив на туристичний розвиток уманської дестинації

Стратегії розвитку туристичних дестинацій часто мають декларативний характер і не містять конкретних проектів для їх реалізації. Це призводить до недосягнення поставлених цілей та неефективного використання ресурсів.

Причинами є недостатнє фінансування, відсутність чітких джерел фінансування для реалізації проектів, недосконалість механізмів залучення інвестицій, нестача кадрового потенціалу, відсутність кваліфікованих фахівців з розробки та реалізації проектів, недостатня мотивація та залученість громадськості, відсутність чіткої системи пріоритетів для реалізації проектів, неузгодженість дій різних stakeholders.

Наслідками є неефективність розвитку туризму, недосягнення поставлених цілей з розвитку туризму, зниження конкурентоспроможності туристичної дестинації, недоотримання доходів від туризму.

Проектна діяльність відіграє важливу роль у стратегічному менеджменті туристичної дестинації. Вона є інструментом для реалізації стратегічних цілей та завдань, що стоять перед дестинацією.

Проектна діяльність у стратегічному менеджменті туристичної дестинації :

- Допомагає сконцентрувати ресурси на пріоритетних напрямках розвитку.
- Забезпечує чіткий план дій та контроль за його виконанням.
- Сприяє залученню додаткових ресурсів, у тому числі інвестицій.
- Можливість об'єднати зусилля різних стейкхолдерів (державних органів, бізнесу, громадськості) для досягнення спільних цілей.

Аналіз діючих проектів в Уманській міській територіальній громаді засвідчив, що в останній час проектна діяльність активізувалась. Проекти стали набувати рис комплексності, тобто перевагою цих проектів є те, що вони використовують не тільки місцевий «туристичний магніт» – культурно-

історичну чи природну спадщину, але й розвивають туристичну інфраструктуру - дороги, нічліг, харчування, розваги, культурні заходи, підготовку кадрів тощо.

У 2023 році у співпраці з корейською урядовою агенцією Уманська громада розпочала втілення амбітного *проекту "Розумне місто"* [44]. Цей проєкт має на меті перетворити Умань на сучасний діловий центр, максимально використовуючи туристичний потенціал міста.

Проєкт "Розумне місто" передбачає:

1. Впровадження інноваційних технологій :
 - Розвиток електронного уряду для зручності бізнесу та громадян.
 - Створення "розумних" систем управління інфраструктурою міста (освітлення, транспорт, безпека).
2. Підтримка підприємництва :
 - Створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу.
 - Стимулювання інвестицій в економіку міста.
3. Розвиток туризму :
 - Створення сучасної туристичної інфраструктури.
 - Просування туристичного потенціалу Умані на українському та міжнародному ринках.

Отже, проєкт "Розумне місто" в Умані розпочато з метою перетворення міста на сучасний, інноваційний та діловий центр, використовуючи його туристичний потенціал. Реалізацію проєкту бере на себе корейська компанія K-water - урядова агенція з розвитку водних ресурсів у Південній Кореї в рамках програми K-City Network – це програма співпраці між урядами різних країн (G2G) у сфері "розумних міст". Її мета – допомогти корейським компаніям вийти на міжнародний ринок та запропонувати свої інноваційні рішення для розвитку міст по всьому світу.

З корейського боку програму K-City Network реалізує Міністерство землі, інфраструктури та транспорту Південної Кореї. Цей орган влади

координує дії корейських компаній, які беруть участь у проектах "розумних міст" за кордоном.

Програма K-City Network пропонує технічну допомогу (експертні консультації з розробки та реалізації стратегій "розумних міст", навчання фахівців з управління "розумними містами"), фінансову підтримку (кредити та гранти на реалізацію проектів "розумних міст", сприяння залученню інвестицій від приватного сектору).

Перевагами участі в програмі K-City Network є доступ до передових корейських технологій, підтримка з боку корейського уряду в розробці та реалізації проектів "розумних міст", доступ до фінансування та інвестицій.

Проект включає:

- Глибокий аналіз умов, необхідних для трансформації Умані в "смартсіті". Це дослідження допоможе визначити ключові сфери, де технології та інновації можуть суттєво покращити життя людей.

- Розробку генерального плану "розумного міста". Цей план буде чітко окреслити стратегію та кроки, необхідні для досягнення цілей проекту.

- Забезпечення фінансування для реалізації плану. Корейська агенція співпрацюватиме з українськими партнерами, щоб залучити необхідні інвестиції.

- Навчання міських чиновників. Важливою частиною проекту є підготовка кадрів, адже для успішного впровадження "розумних" технологій потрібні знання та досвід.

Проект "Розумне місто" в Умані має значний потенціал для розвитку туризму в місті Умань. Головні переваги наступні.

1. Покращення інфраструктури :

- "Розумні" транспортні системи (електронні квитки на громадський транспорт, інформація про маршрути та розклади в реальному часі).

- "Розумні" парковки (інформація про вільні місця для паркування, оплата паркування онлайн).

- "Розумне" освітлення (підвищення безпеки та комфорту для туристів в нічний час).

- Безкоштовний Wi-Fi (доступ до інтернету в громадських місцях).

2. Підвищення доступності інформації :

- Туристичний портал (інформація про готелі, ресторани, кафе, музеї та інші туристичні атракції, інтерактивні карти та маршрути, можливість бронювання номерів в готелях та квитків на заходи,

- Мобільний додаток (доступ до інформації про місто офлайн, Push-повідомлення про акції та заходи).

3. Розвиток нових видів туризму :

- "Розумні" екскурсії:

- Інтерактивні екскурсії з доповненою реальністю.

- Персоналізовані маршрути з урахуванням інтересів туристів.

- "Розумні" фестивалі та заходи:

- Інтерактивні інсталяції та атракціони.

- Безконтактна оплата товарів та послуг.

4. Зростання конкурентоспроможності :

- Перетворення Умані на сучасний та інноваційний туристичний центр.

- Приваблення більшої кількості туристів з України та з-за кордону.

- Стимулювання розвитку туристичного бізнесу в місті.

- Реалізація проекту "Розумне місто" може зробити Умань одним з найпривабливіших туристичних центрів України.

Таким чином, проектна діяльність може суттєво стимулювати розвиток туризму в Умані. Завдяки реалізації проектів можна підвищити привабливість дестинації для туристів, збільшити кількість туристів та їх витрати, створити нові робочі місця та стимулювати розвиток економіки.

Висновки до розділу 3

Аналіз офіційного сайту Уманської міської ради на наявність та чинність базових документів з питань економічного розвитку, стратегічного

планування та розвитку туризму в Уманській МТГ, а також наявності, публічній доступності та актуальності документів на інших спеціалізованих сайтах громади дали уявлення про досягнутий рівень стратегування досліджуваної дестинації.

Виявлено, що Стратегія розвитку Уманської міської територіальної громади на період 2024-2030 роки перебуває у стадії розробки проєкту. Натомість вже прийнята Стратегія розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року, розроблена Програма розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді на 2023-2027 роки, в яких передбачені Проєкт «Розроблення генерального плану Розумного міста Умань», Проєкт «Агротуристичний кластер «Шляхами Трипільської Праматері», Проєкт ознакування об'єктів культурної спадщини в місті Умань. Така ситуація свідчить про пріоритетність туризму в соціально-економічному розвитку Уманської МТГ. Але разом з тим відсутність затвердженої Стратегія розвитку Уманської міської територіальної громади свідчить про порушення порядку розробки стратегічних документів загального і галузевого рівня.

Для запобігання ускладнення причинно-наслідкових тенденцій у стратегічному менеджменті Уманської міської територіальної громади, які відображаються і на розвитку її пріоритетної сфери – туризму нами рекомендується зосередитись над удосконаленням наступних процесів : розробити систему стратегічного планування, яка буде забезпечувати узгодженість, чіткість, доступність, гнучкість та залучення; створити централізоване сховище для стратегічних та планувальних документів; забезпечити доступ громадськості до інформації про стратегію та планування; впровадити механізми для зворотного зв'язку від громадян; регулярно оновлювати стратегічні та планувальні документи з урахуванням мінливих умов та потреб громади.

РОЗДІЛ 4. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ УМАНСЬКОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

4.1. Аналіз маркетингових інструментів в менеджменті Уманської туристичної дестинації

Щоб зробити регіон магнітом для туристів, потрібна чітка стратегія територіального маркетингу. Вона має ґрунтуватися на таких принципах :

1. Територія – це продукт.
 - Унікальні особливості та переваги регіону – це його «родзинка», що відрізняє його від конкурентів.
 - Важливо чітко визначити, що робить ваш регіон неповторним, і зробити це акцентом маркетингової кампанії.
2. Інновації та інформаційні технології.
 - Використання новітніх технологій – запорука успішного просування на ринку.
 - Створення веб-сайтів, мобільних додатків, онлайн-карт та інших інструментів дозволить легко й зручно знайомити туристів з вашим регіоном.
3. Сила єднання.
 - Залучення місцевого населення до маркетингової політики – це потужний ресурс.
 - Місцеві жителі можуть стати амбасадорами свого регіону, щиро й емоційно розповідаючи про його красу та особливості.
4. Сильні сторони – це козир.
 - Використовуйте свої переваги, щоб обійти конкурентів.
 - Це може бути унікальна природа, багата культура, автентична кухня, доступні ціни або інші фактори.
5. Цінова політика.
 - Важливо встановити ціни на туристичні послуги, які відповідають очікуванням споживачів.

- Збалансований підхід до ціноутворення допоможе зробити ваш регіон привабливим для туристів з різним бюджетом.

Завдання територіального маркетингу – зробити Уманську туристичну дестинацію унікальною торговою пропозицією (УТП) на тлі інших дестинацій. Стратегічний маркетинг – це довгостроковий процес, який потребує значних зусиль та ресурсів. Інструменти стратегічного маркетингу – це те, що використовує туристична дестинація для досягнення своїх маркетингових цілей (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Інструменти стратегічного маркетингу туристичної дестинації

Джерело : створено автором

Нами проаналізовано спеціалізований туристичний сайт Уманської дестинації - <https://umantravel.com.ua/> (рис. 4.2).

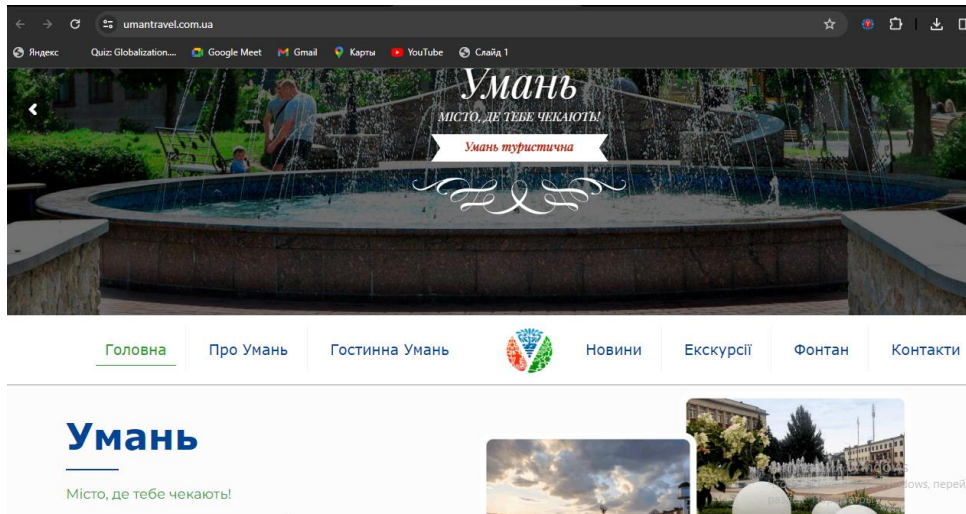


Рис. 4.2. Спеціалізований туристичний сайт Уманської дестинації

Джерело : <https://umantravel.com.ua/>

Спостереження показали, що спеціальних системних досліджень з маркетингу туристичного розвитку дестинації не проводиться. Відповідно, маркетингової стратегії розвитку туризму в Уманській МТГ не створено. Вказаний сайт носить інформативний характер і призначений для ознайомлення туристів з головними атракціями та подіями в туризмі і сфері гостинності міста.

На даний час про необхідність посилення роботи в цих напрямках вказується у Стратегії розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року [4], а також у Програмі розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді на 2023-2027 роки [6].

Дослідження ринку та трендів у туризмі для визначення пріоритетних напрямків розвитку Уманської дестинації проводяться Навчально-консультаційним центром «Інститут післядипломної освіти та дорадництва» Уманського національного університету садівництва».

Розробкою туристичних маршрутів та екскурсій у місті Умань займаються гіді - Ольга Діденко, Ліана Роднікова, Владислав Давидюк, Людмила Морозова, Лариса Шуляк.

Важливим інструментом стратегічного маркетингу туристичної дестинації є управління брендом, який нами буде розглянуто у наступному пункті цієї роботи.

Сучасні концепції територіального маркетингу - соціально-етична та партнерська, роблять акцент на співпраці.

Маркетинг стає не просто рекламою, а інструментом для об'єднання зусиль територіальних органів влади, цільових аудиторій (населення (наявне та нове), бізнес (діючий та потенційний), інвестори, відвідувачі та туристи, державні органи).

Цей підхід дає багато переваг :

- Ефективне використання ресурсів - замість розрізнених дій, всі сили спрямовуються на спільні цілі.
- Підвищення довіри - відкритий діалог та спільне прийняття рішень формують атмосферу довіри та взаєморозуміння.
- Сталий розвиток - врахування потреб та інтересів всіх зацікавлених сторін гарантує довгостроковий успіх.

Уманська МТГ в розбудові туризму на своїй території обрала *партнерську концепцію маркетингової стратегії*, де всі учасники процесу – партнери, які спільно працюють над розвитком території. Маркетинг використовується для залучення інвестицій, розвитку туризму, підтримки малого та середнього бізнесу.

На основі досліджень та визначених пріоритетів наразі формується маркетинговий план, що складається з 4 важливих етапів:

1. Підвищення привабливості території для бізнесу :

1.1. Розвиток інфраструктури :

- Транспортна доступність.
- Енергозабезпечення.

- Комунікації.

- Промислові зони.

1.2. Створення сприятливого інвестиційного клімату :

- Податкові пільги.

- Державна підтримка.

- Прозорі правила ведення бізнесу.

2. Зростання привабливості для населення :

2.1. Підвищення якості життя :

- Розвиток освіти та охорони здоров'я.

- Безпечне та комфортне середовище.

- Доступні житло та комунальні послуги.

- Створення нових робочих місць.

- Розвиток соціальної та культурної інфраструктури.

3. Посилення привабливості регіону для фахівців :

3.1. Підготовка кадрів :

- Система профтехосвіти.

- ВНЗ.

- Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації.

3.2. Створення сприятливих умов для життя та роботи фахівців :

- Доступне житло.

- Розвиток інфраструктури для молоді та сімей.

- Кар'єрні можливості.

4. Формування і поширення позитивного іміджу :

- Рекламні кампанії.

- Зв'язки з громадськістю.

- Участь у виставках та конференціях.

- Створення та просування бренду регіону.

Важливо зазначити, що маркетингову стратегію слід реалізовувати з середини на зовні.

4.2. Формування туристичного іміджу Уманської міської територіальної громади

Позитивний імідж **дестинації** – це уявлення про неї, яке склалося у потенціальних туристів. Він формується на основі інформації, яку люди отримують з різних джерел:

1. Реклама : туристичні каталоги, веб-сайти, телевізійна реклама.
2. ЗМІ : статті про туризм, репортажі, фотографії.
3. Відгуки туристів : розповіді друзів, знайомих, відгуки в Інтернеті.

Для формування туристичного іміджу Уманської територіальної громади необхідно здійснити ряд заходів:

- Розробка маркетингової стратегії розвитку туризму: ця стратегія повинна визначати цілі та завдання розвитку туризму, а також конкретні кроки для їх досягнення.

- Створення туристичного бренду: бренд повинен бути унікальним і привабливим для туристів, а також відповідати основним елементам туристичного іміджу громади.

- Реклама та просування: необхідно проводити активну рекламну кампанію для того, щоб проінформувати потенційних туристів про переваги відпочинку в Уманській громаді.

Умань справді пишається своїм унікальним естетичним стилем, який виражається в архітектурі, ландшафтному дизайні, декоративних елементах та загальній атмосфері міста. Цей стиль робить Умань впізнаваною та неповторною, створюючи особливий колорит, який приваблює туристів.

Туристичний бренд Умані чітко позиціонує місто як центр паломництва, історії та культури. Він підкреслює духовну значущість міста для послідовників брацлавського хасидизму, а також його багату історію та культурну спадщину.

Правила візуального туристичного ознакування в Умані розроблені для того, щоб зробити місто максимально зручним для туристів. Ці правила

гарантують, що всі навігаційні елементи, такі як покажчики, таблички, інформаційні стенди, виконані в єдиному стилі та легко читаються. Завдяки цьому, кожен може без зусиль знайти потрібний йому об'єкт, не потребуючи сторонньої допомоги.

Ось декілька прикладів того, як Умань втілює ці принципи:

Впізнаваний естетичний стиль :

- Використання традиційних українських орнаментів та мотивів в оформленні вулиць, будівель та парків.

- Оригінальні скульптури та арт-об'єкти, які гармонійно вписуються в міський пейзаж.

- Кольорова гама, що підкреслює природну красу міста та його історичну спадщину.

Туристичний бренд :

- Єдиний логотип та слоган, які використовуються в усіх маркетингових матеріалах.

- Сувенірна продукція з тематикою Умані та її пам'яток.

- Тематичні фестивалі та культурні події, які популяризують місто.

Правила візуального туристичного ознакування :

- Стандартизовані покажчики та таблички з чіткими та лаконічними написами.

- Інформаційні стенди з картами міста, маршрутами екскурсій та корисною інформацією для туристів.

- Багатомовність навігаційних елементів, щоб зробити місто доступним для гостей з різних країн.

Завдяки цим та іншим заходам, Умань стає все більш привабливим туристичним центром, який пропонує своїм гостям незабутні враження.

Проблемою є те, що місто Умань не має розробленого та затвердженого туристичного брендбуку, а як наслідок – промоції продукції місцевих товаровиробників. Також це відображається на недостатній

промоції міста на всеукраїнському та міжнародному рівнях і зменшує його інвестиційну привабливість.

Нами пропонується розробка проекту зі створення брендбуку Уманської туристичної дестинації (табл. 4.1), на якому наголошується у Програмі розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді [6], напрям 3. Популяризація туристичного потенціалу громади, удосконалення рекламно-інформаційної діяльності на 2023-2027 роки, завдання 3.1. Розробка брендбуку міста.

Під **брендбуком територіальної громади** будемо розуміти систему візуальної ідентифікації, сукупність правил, художніх прийомів і рекомендацій щодо використання бренду та фірмового стилю загалом.

Очікувані результати:

- 1) формування позитивного іміджу Умані як туристичного міста;
- 2) створення та просування туристичного бренду міста;
- 3) посилення комунікації між владою, громадою та бізнесом;
- 4) універсальний дизайн реклами та ознакування в міській інфраструктурі;
- 5) збільшення кількості суб'єктів бізнесу (мікро, малого, середнього);
- 6) створення нових робочих місць;
- 7) популяризація локальних продуктів;
- 8) підвищення рівня інвестиційної привабливості міста;
- 9) розвиток і модернізація житлово-комунальної інфраструктури міста;
- 10) розвиток туристичної інфраструктури, в т.ч. інклюзивно орієнтованої;
- 11) зростання туристичного потоку в області;
- 12) збільшення надходжень до місцевого бюджету від туристичного бізнесу та сплати туристичного збору.

Проект створення брендбуку Уманської туристичної дестинації

Номер і назва завдання	3.1. Створення брендбуку Уманської міської територіальної громади
Назва проекту	Створення брендбуку Уманської міської територіальної громади
Мета проекту	Збільшити туристичну привабливість громади шляхом розробки брендингу та маркетингу території
Основне завдання	Розробка та виготовлення брендбуку громади (бренд та слоган громади, дизайн сувенірної продукції, туристичних вказівників тощо).
Територія, на яку проект матиме вплив	Уманська міська територіальна громада
Орієнтовна кількість отримувачів вигод:	Основною цільовою групою виступають мешканці Уманської міської територіальної громади та туристи.
Стислий опис проекту	Брендбук – це внутрішньокорпоративний документ, який систематизує всі ідеологічні елементи бренду, формує його комплексну картину, а також містить збір правил з використання графічних і вербальних компонентів бренду. Бренд Уманської міської територіальної громади дозволить зберегти цілісність сприйняття туристичної дестинації, єдину ідеологічну та дизайнерську концепцію, допоможе ефективно працювати над просуванням і популяризацією громади. Розробка брендбуку – це невід'ємний етап розвитку Уманської міської територіальної громади, оскільки він стане основою для прийняття всіх майбутніх маркетингових рішень.
Очікувані результати	Отримано ідеологічну концепцію бренду (місія, цілі, цінності, корпоративна культура тощо). Сформовано опис графічних елементів і правил їх використання (логотип, фірмовий знак, фірмові кольори, і под.). Затверджено опис юридичних аспектів. Розроблений брендбук Уманської міської територіальної громади. Гайдлайни для створення (1) інформаційних матеріалів та (2) відео-продуктів.
Ключові заходи проекту	Затвердження логотипу Уманської міської територіальної громади. Розробка фірменного знаку Уманської міської територіальної громади. Затвердження шрифту, кольорів.
Період реалізації	2024 рік
Орієнтовна вартість проекту, тис. грн	250 000 грн
Джерела фінансування	грантові кошти
Ключові потенційні учасники реалізації проекту	Уманська міська рада, інвестори, грантодавці

План роботи наведено на рис. 4.2 та у табл. 4.2.

ЯК СТОРИТИ БРЕНД МІСТА?

Зацікавившись можливостями, які відкриває брендинг міста для його розвитку, деякі громади можуть захотіти створити власний бренд. Для цього їм необхідно буде залучити якнайширшу громадськість, згуртувавши її навколо спільної ідеї, та керуватися наведеним алгоритмом.

ОРГАНІЗУЙТЕ РОБОТУ

Заплануйте, хто увійде до робочої групи, що працюватиме над брендом, налагодьте ефективну взаємодію між всіма членами команди.

ВИЗНАЧІТЬ ЦІЛІ, ЯКІ ВИ ХОЧЕТЕ ДОСЯГТИ ЗА ДОПОМОГОЮ БРЕНДУ

Зосередьтеся не на всіх проблемах, а лише на тих, що пов'язані з іміджем громади та залежать від нього.

СФОРМУЛЮЙТЕ ПОЗИТИВНІ І НЕГАТИВНІ МЕСЕДЖІ, ЯКІ ПОБУТУЮТЬ ПРО МІСТ
Позитивні – це основа для подальшого конструювання бренду; негативні потребують ребрендингу.

1

3

5

2

З'ЯСУЙТЕ, ХТО Є ПОТЕНЦІЙНИМИ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

Їхніх представників за можливості включіть також до робочої групи або звертайтеся до них за консультаціями та порадами під час роботи.

4

ПРОВЕДІТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ:

- Первинне** – проаналізуйте інформацію, доступну у ЗМІ та інтернеті, з'ясуйте загальне сприйняття міста.
- Вторинне** – проведіть низку опитувань, щоб дізнатися, що люди думають про місто. Для цього ефективними є соціологічні опитування, анкетування, обговорення у фокус-групах, опитування через інтернет, круглі столи тощо. Важливо з'ясувати не лише думку представників громади, а й представників міст-конкурентів чи потенційних інвесторів.

РОЗРОБІТЬ МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ

У ній варто визначити цілі та весь спектр промозаходів, за допомогою яких бренд буде розповсюджено. Для цього необхідно відповісти на ключові запитання:

- Якими є короткострокові та довгострокові цілі маркетингової стратегії?
- Які цільові аудиторії можуть вплинути на досягнення цих цілей?
- Яке завдання бренду для кожної з аудиторій?
- За допомогою яких продуктів та інструментів найефективніше можна досягти кожної цільової аудиторії?

ЗАТВЕРДІТЬ ЛОГОТИП І МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ НА РІВНІ МІСТА

Цей процес необхідно добре підготувати, провести консультації з відповідальними органами влади та заручитися підтримкою громади.

7

9

6

8

10

НА ОСНОВІ ОТРИМАНОЇ ІНФОРМАЦІЇ РОЗРОБІТЬ БРЕНД ДЛЯ МІСТА, ЛОГОТИП ЗІ СЛОГОНОМ І БРЕНД-БУК

Бренд повинен поєднувати цінності громади і відображати її цілі. Його символічним зображенням є логотип зі слогоном. Щоб бренд міста був успішним і прийнятим громадою, важливо залучити якнайширшу громаду до його розробки та вибору остаточного варіанта логотипу та слогана. Бренд-бук регламентує використання логотипу міста в різних ситуаціях і на різних типах промоційної продукції.

РОЗРОБІТЬ ІНСТРУМЕНТАРІЙ МОНІТОРИНГУ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БРЕНДУ

Він є основою для відстеження виконання цілей, яких заплановано досягти за допомогою бренду, та перегляду маркетингової стратегії за необхідності.

РОЗПОЧИНАЙТЕ ВПРОВАДЖЕННЯ

Рис. 4.2. Алгоритм створення бренду міста Умань

План роботи робочої групи зі створення брендбуку Уманської МТГ

Етап	Завдання	Термін виконання
1	Створити робочу групу з підготовки проекту	01.03.2024
2	Проведення організаційного (першого) засідання за участі членів Робочої групи : 1. Ознайомлення з підходами до розробки Брендбуку громади 2. Ознайомлення з описами історичної та актуальної символіки Уманської МТГ, основними аспектами, які вирізняють Умань і громаду на тлі інших громад регіону і країни 3. Визначення груп зацікавлених сторін 4. Презентація думки мешканців 4. Обговорення опитування з метою визначення думки мешканців <i>Учасники:</i> представники громади у складі Робочої Групи, затвердженої рішенням Міського Голови, залучений зовнішній консультант	02.03.2024
3	Формування технічної пропозиції зі створення брендбуку Вимоги до Брендбуку : Брендбук має бути українською та англійською мовами та складатися з таких елементів: - Вступ про проект - Логотип: правила використання, варіації, фірмові кольори. - Фірмовий шрифт - Стиль фотографій, графіків та інфографік, набір іконок у фірмовому стилі - Кавери на Фейсбук сторінку, публікації у Фейсбук та Інстаграм у обраному стилі - Інформаційні матеріали: приклад двосторонньої публікації, буклету, постеру та листівки. - Іміджеві матеріали: банер 3*2 м, банер ролап, табличка на вхід, блокноти, ручки; промо - Елементи для дизайну приміщень з урахуванням інклюзивності та екологічності. <i>Відповідальні:</i> робоча група	03.03.2024 – 03.04.2024
4	Підготовка грантового запиту грантодавцю на фінансування проектної пропозиції (письмове звернення з проханням щодо надання гранту) <i>Відповідальні:</i> залучений експерт	04.04.2024 – 04.05.2024
5	Виконання технічних завдань проекту <i>Відповідальні:</i> робоча група	Місяць після отримання коштів грантодавця
6	Технічна оцінка <i>Виконавці :</i> залучений експерт	5днів
7	Доопрацювання брендбуку та його затвердження, оприлюднення, написання звіту для грантодавця <i>Відповідальні:</i> робоча група	14 днів

Джерело : складено автором

4.3. Визначення економічного ефекту від застосування брендбуку Уманської МТГ

Визначити економічний ефект від застосування брендбуку Уманської МТГ є складним завданням, адже він залежить від багатьох факторів:

1. Рівня впровадження брендбуку :
 - Наскільки послідовно він використовується в різних маркетингових комунікаціях.
 - Ефективності маркетингових кампаній:
 - Якість та адресність рекламних заходів.
2. Загального економічного клімату :
 - Економічна ситуація в країні та регіоні.

Однак, можна очікувати, що застосування брендбуку Уманської МТГ призведе до:

1. Збільшення впізнаваності Уманської МТГ :
 - Більше людей дізнаються про Умань та її можливості.
 - Підвищення привабливості Уманської МТГ для туристів:
 - Більше людей захочуть відвідати Умань.
2. Стимулювання розвитку туризму в Уманській МТГ :
 - Зростання кількості туристів призведе до збільшення доходів від туризму.
3. Створення нових робочих місць :
 - Розвиток туризму стимулюватиме створення нових робочих місць у сфері гостинності, торгівлі та інших галузях.
4. Збільшення доходів місцевого бюджету :
 - Зростання доходів від туризму та інших галузей призведе до збільшення доходів місцевого бюджету.

Для більш точного визначення економічного ефекту від застосування брендбуку Уманської МТГ доцільно проводити :

А) Моніторинг впізнаваності бренду - дослідження, які допоможуть зрозуміти, наскільки люди знають про бренд Уманської МТГ.

Б) Аналіз туристичного потоку - вивчення динаміки кількості туристів та їхніх витрат.

В) Оцінку впливу туризму на економіку - дослідження, яке допоможе зрозуміти, скільки нових робочих місць було створено та як зросли доходи місцевого бюджету завдяки розвитку туризму.

Також важливо врахувати не лише прямий економічний ефект, але й *непрямий* :

- Покращення іміджу Уманської МТГ : бренд може зробити Умань більш привабливою для інвесторів та кваліфікованих кадрів.

- Підвищення рівня життя людей : розвиток туризму та інших галузей може призвести до покращення рівня життя людей в Уманській МТГ.

Для розрахунку економічного ефекту від застосування брендбуку Уманської МТГ скористаємось інформацією Уманської міської ради. За офіційними даними [4] чисельність туристів, які у 2023 році відвідали місто Умань становила 32000 осіб.

1. Визначимо :

Середні витрати туриста : ця сума може варіюватися залежно від сезону, типу проживання, харчування та інших факторів.

Для прикладу візьмемо 1500 грн на день.

Середню тривалість перебування туриста : цей показник також може варіюватися, але візьмемо 3 дні.

2. Розрахуємо загальні витрати туристів :

$$32\ 000 \text{ туристів} * 1500 \text{ грн/день} * 3 \text{ дні} = 144\ 000\ 000 \text{ грн.}$$

3. Визначимо, наскільки збільшилася кількість туристів завдяки брендбуку : ця інформація може бути отримана з аналізу туристичного потоку. Для прикладу візьмемо 10%.

4. Розрахуємо додатковий приріст доходів від туризму :

$$144\ 000\ 000 \text{ грн} * 10\% = 14\ 400\ 000 \text{ грн.}$$

5. Врахуємо мультиплікаційний ефект : додаткові доходи від туризму призведуть до створення нових робочих місць та зростання доходів у інших галузях. Зазвичай мультиплікаційний ефект становить 2-3.

Візьмемо мультиплікаційний ефект 2.

6. Розрахуємо загальний економічний ефект :

$$14\,400\,000 \text{ грн} * 2 = 28\,800\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, застосування брендбуку Уманської МТГ може дати додатковий економічний ефект у розмірі 28,8 млн грн.

Важливо зазначити, що це лише приблизний розрахунок.

Реальний економічний ефект може бути більшим або меншим, залежно від багатьох факторів.

В цілому, можна сказати, що застосування брендбуку Уманської МТГ може мати значний економічний ефект для громади. Важливо правильно організувати процес впровадження брендбуку та постійно моніторити його результати.

Висновки до розділу 4

Щоб зробити регіон магнітом для туристів, потрібна чітка стратегія територіального маркетингу. Вона має ґрунтуватися на принципах.

Завдання територіального маркетингу – зробити Уманську туристичну дестинацію унікальною торговою пропозицією (УТП) на тлі інших дестинацій. Стратегічний маркетинг – це довгостроковий процес, який потребує значних зусиль та ресурсів. Інструменти стратегічного маркетингу – це те, що використовує туристична дестинація для досягнення своїх маркетингових цілей.

Нами проаналізовано спеціалізований туристичний сайт Уманської дестинації. Спостереження показали, що спеціальних системних досліджень з маркетингу туристичного розвитку дестинації не проводиться. Відповідно, маркетингової стратегії розвитку туризму в Уманській МТГ не створено.

Вказаний сайт носить інформативний характер і призначений для ознайомлення туристів з головними атракціями та подіями в туризмі і сфері гостинності міста.

Уманська МТГ в розбудові туризму на своїй території обрала партнерську концепцію маркетингової стратегії, де всі учасники процесу – партнери, які спільно працюють над розвитком території. Маркетинг використовується для залучення інвестицій, розвитку туризму, підтримки малого та середнього бізнесу.

Важливим інструментом стратегічного маркетингу туристичної дестинації є управління брендом. Для формування туристичного іміджу Уманської територіальної громади необхідно здійснити ряд заходів : розробити маркетингову стратегію розвитку туризму; створити туристичний бренд; здійснювати рекламу та просування.

Нами запропоновано розробити проект зі створення брендбуку Уманської туристичної дестинації, на якому наголошується у Програмі розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Туристична дестинація - це конкретна територія, яку турист обирає для відвідування та проводить там певний час, територія, на якій відбуваються основні процеси взаємодії туриста з туристичною інфраструктурою.

Для успішного стратегічного менеджменту туристичних дестинацій важливо врахувати їх життєвий цикл розвитку.

Важливо зазначити, що життєвий цикл туристичних дестинацій України під час війни не є лінійним процесом.

Стратегія - це всебічний план дій, який веде до успішного досягнення поставлених цілей. Вона визначає необхідні кроки та координує розподіл ресурсів для максимальної ефективності. Стратегічний менеджмент туристичної дестинації – це комплексний процес, що веде до успіху в мінливому та конкурентному ринковому середовищі.

Механізм стратегічного менеджменту туристичних дестинацій – це процес, який використовується для розробки та реалізації стратегії розвитку туризму для певного місця.

На світовому рівні стратегічним менеджментом туристичних дестинацій займається Світова туристична організація (UNWTO), яка розробляє рекомендації та надає методичну допомогу країнам у розробці та реалізації стратегій розвитку туризму. Global Sustainable Tourism Council (GSTC) - є неурядовою організацією, яка об'єднує уряди, туристичні компанії, неурядові організації та інші зацікавлені сторони для розвитку сталого туризму. На рівні окремої територіальної громади, яку ми розглядаємо як низову ланку класифікації туристичних дестинацій є «Стратегія розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року».

Загальна характеристика соціально-економічного розвитку Уманської територіальної громади дала нам розуміння, що Уманська МТГ – це об'єднання міста Умань та села Полянецьке, що на Черкащині.

Адміністративним центром громади є місто Умань, яке відоме своїми мальовничими краєвидами, багатою історією та культурною спадщиною.

Перевагами Уманської МТГ для бізнесу є : в радіусі 150 км Умань найбільше місто; знаходиться на перетині автотранспортних шляхів міжнародного значення; від портів Одеси, Умань перше велике місто на шляху до Києва (наступне Біла Церква); Умань має розгалужену залізничну станцію яка впритул наближена до виробничих об'єктів та основних автомобільних шляхів; Умань наближена до меж багатьох областей : Одеська, Вінницька, Київська та Кіровоградська; Умань урбаністичний осередок поміж сільськогосподарських земель різних областей; Умань має унікальну туристично-рекреаційну базу; Умань має великий потенціал трудового ресурсу: наявність освітніх закладів різного рівня та спрямування; доступність водного ресурсу.

Уманська територіальна громада має значний потенціал для розвитку туризму (600 000 потенційних споживачів туристичних послуг на рік вже зараз, більше 10 туристичних локацій, які вже ознаковані, понад 100 варіацій екскурсій містом та околицями, місто відвідують від 30 000 іудеїв на рік). Вона володіє багатими природними та культурними ресурсами, які можуть бути використані для створення привабливого туристичного іміджу.

Аналіз сильних і слабких сторін Умані показав необхідність використання сильних сторін для подолання слабких шляхом розробки та впровадження комплексної маркетингової стратегії для просування Умані на внутрішньому та зовнішньому ринках; залучення інвестицій для реконструкції та модернізації туристичної інфраструктури; підвищення кваліфікації кадрів у сфері туризму.

Аналіз офіційного сайту Уманської міської ради на наявність та чинність базових документів з питань економічного розвитку, стратегічного планування та розвитку туризму в Уманській МТГ, а також наявності, публічній доступності та актуальності документів на інших спеціалізованих

сайтах громади дали уявлення про досягнутий рівень стратегування досліджуваної дестинації.

Виявлено, що Стратегія розвитку Уманської міської територіальної громади на період 2024-2030 роки перебуває у стадії розробки проєкту. Натомість вже прийнята Стратегія розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року, розроблена Програма розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді на 2023-2027 роки, в яких передбачені Проєкт «Розроблення генерального плану Розумного міста Умань», Проєкт «Агротуристичний кластер «Шляхами Трипільської Праматері», Проєкт ознакування об'єктів культурної спадщини в місті Умань. Така ситуація свідчить про пріоритетність туризму в соціально-економічному розвитку Уманської МТГ. Але разом з тим відсутність затвердженої Стратегія розвитку Уманської міської територіальної громади свідчить про порушення порядку розробки стратегічних документів загального і галузевого рівня.

Для запобігання ускладнення причинно-наслідкових тенденцій у стратегічному менеджменті Уманської міської територіальної громади, які відображаються і на розвитку її пріоритетної сфери – туризму нами рекомендується зосередитись над удосконаленням наступних процесів : розробити систему стратегічного планування, яка буде забезпечувати узгодженість, чіткість, доступність, гнучкість та залучення; створити централізоване сховище для стратегічних та планувальних документів; забезпечити доступ громадськості до інформації про стратегію та планування; впровадити механізми для зворотного зв'язку від громадян; регулярно оновлювати стратегічні та планувальні документи з урахуванням мінливих умов та потреб громади.

Щоб зробити регіон магнітом для туристів, потрібна чітка стратегія територіального маркетингу. Вона має ґрунтуватися на принципах.

Завдання територіального маркетингу – зробити Уманську туристичну дестинацію унікальною торговою пропозицією (УТП) на тлі інших

дестинацій. Стратегічний маркетинг – це довгостроковий процес, який потребує значних зусиль та ресурсів. Інструменти стратегічного маркетингу – це те, що використовує туристична дестинація для досягнення своїх маркетингових цілей.

Нами проаналізовано спеціалізований туристичний сайт Уманської дестинації. Спостереження показали, що спеціальних системних досліджень з маркетингу туристичного розвитку дестинації не проводиться. Відповідно, маркетингової стратегії розвитку туризму в Уманській МТГ не створено. Вказаний сайт носить інформативний характер і призначений для ознайомлення туристів з головними атракціями та подіями в туризмі і сфері гостинності міста.

Уманська МТГ в розбудові туризму на своїй території обрала партнерську концепцію маркетингової стратегії, де всі учасники процесу – партнери, які спільно працюють над розвитком території. Маркетинг використовується для залучення інвестицій, розвитку туризму, підтримки малого та середнього бізнесу.

Важливим інструментом стратегічного маркетингу туристичної дестинації є управління брендом. Для формування туристичного іміджу Уманської територіальної громади необхідно здійснити ряд заходів : розробити маркетингову стратегію розвитку туризму; створити туристичний бренд; здійснювати рекламу та просування.

Запропоновано розробити проект зі створення брендбуку Уманської туристичної дестинації, на якому наголошується у Програмі розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді.

В цілому, можна сказати, що застосування брендбуку Уманської МТГ може мати значний економічний ефект для громади. Важливо правильно організувати процес впровадження брендбуку та постійно моніторити його результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про туризм” від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: [https:// www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501](https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501)
3. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. URL: https://www.docs.google.com/document/d/1ecQO_A57SLKehKhMPS_YhGS1ZttC75s/edit#heading=h.1t3h5s
4. Стратегія розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської територіальної громади до 2030 року. URL. <https://uman-rada.gov.ua/index.php/ekonomika/sotsialno-ekonomichnyi-rozvytok-mista/stratehiia-rozvytku/item/22559-stratehiya-rozvytku-turyzmu-ta-ekosystemy-palomnytstva-umanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-hromady-do-2030-roku>
5. Рішення 8 скликання Уманської місцевої ради «Про ініціювання створення Місцевої Асоціації органів самоврядування «Кластер «Шляхами Трипільської Праматері»» URL. <https://drive.google.com/file/d/1NvI0Lvp1R4WTIn5JgPgRRh091LqCo-zY/view>
6. Програма розвитку туризму в Уманській міській територіальній громаді на 2023-2027 роки. URL. https://drive.google.com/file/d/1ZSiuHzV-aHt307c_U_8nJx1qf83Rj5V_/view
7. Програма розвитку туризму Київської області на 2024-2026 роки. URL. <https://kor.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Dodatok-48.pdf>
8. Платформа Уманської міської територіальної громади з підтримки суб'єктів господарювання, які розглядають переїзд свого бізнесу. URL: <https://uman-rada.gov.ua/index.php/ekonomika/investytsiina-polityka/item/20583-relokatsiia-biznesu>

9. Алексєєва Н.Ф., Сақун Л.М. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2 (8). URL: http://tourlib.net/statti_ukr/alekseeva.htm

10. Барибіна Я. Роль інформаційно-комунікаційної складової в управлінні туристичною дестинацією. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 15-21.

11. Білоусов О.М., Лугінін О.С., Морозова Л.В. Менеджмент туристичної галузі : підручник. Херсон: Видавничий дім “Гельветика”, 2017. 580 с.

12. Бугіль С. Я. Формування маркетингового потенціалу території як фактор її соціально-економічного розвитку. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Scientific monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. 716 p., P. 147-161.

13. Бухаліс Д. Маркетинг конкурентоспроможної дестинації майбутнього. *Менеджмент туризму*. 2000. № 21 (1). С. 97–116.

14. Впровадження підходу Європейського Союзу до регіонального розвитку щодо смарт-спеціалізації. URL: <https://www.rozvytok.in.ua/4247-vprovadzhennia-pidkholdu-yevropeiskoho-soiuzu-do-rehionalnoho-rozvytkushchodo-smart-spetsializatsii-3>

15. Гончаренко Ю. Стратегічний менеджмент в туристичному бізнесі: підходи та методи [Strategic Management in Tourism Business: Approaches and Methods]. *Сучасні технології, матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції*, 2017. С. 168-170.

16. Дудник І.М., Шишка І.І. Локальна туристична дестинація як форма регіонального розвитку туризму. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і регіональних досліджень: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Луцьк, 6 грудня 2021 р.)*. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 267-271 с.

17. Дудкін П. Д., Дудкіна П. Д. Логістична та інфраструктурна складові DESTINATION в індустрії гостинності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (22). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/>
18. Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Ступень Р.М. Маркетинг у туризмі: навч. посіб. Львів : “Галицька видавнича спілка”, 2021. 360 с.
19. Дупляк Т.П., Жученко В.Г., Забалдіна Ю.Б. Методологічні підходи до стратегічного планування розвитку туристичної DESTINATION. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6735>
20. Задоя, В.О., Чаркіна, Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. REVIEW OF TRANSPORT ECONOMICS AND MANAGEMENT, (8(24), 2023. С. 72–80.
21. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними DESTINATION : підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
22. Кудряшов Є. Теоретичні підходи до визначення «туристичної DESTINATION» в контексті стратегічного менеджменту. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69), 2023. 127–135.
23. Кузьмін, О. Стратегічний менеджмент в туризмі: підходи та інструменти. *Економіка та управління підприємствами складних систем*/ 2(23), 2018. С. 68-73.
24. Левицький А.О. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної DESTINATION : автореф. дис. ... канд. наук з держ. Упр. : 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. При Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса, 2016. 20.
25. Левицький А.О. Портфельна стратегія управління розвитком туристичної DESTINATION. *Держава та регіони. Серія : Державне управління* 2016. 1(53). 85-92.
26. Логвин М.М., Карпенко Н. М., Шуканов П.В. Історико-культурна спадщина як чинник розвитку регіональної туристичної DESTINATION. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск №4 (21). С. 393-399.

27. Мальська М., Паньків Н. Туристично-ресурсний потенціал території : підручник. Київ : Видавець ФОП Піча Ю. В., 2022. 534 с.

28. Мошак С.М., Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. Стратегічне управління: системний метод та конкурентоспроможністю екзистенціальна експозиція: монографія – Мукачево: Карпатська вежа. 2017. 240.

29. Пуцентейло П.Р., Завитій О.П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Економічні науки*. 2017. Випуск 27. 298-308.

30. Пчелянська Г.О., Головчук Ю.О., Дибчук Л.В. Стратегічні напрями маркетингової діяльності бізнесу в умовах транспарентності середовища. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 88 - 93.

31. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*. Випуск 2. 2018. 92-96.

32. Романенко І. Стратегічний менеджмент в туризмі: сучасний стан та перспективи розвитку [Strategic Management in Tourism: Current State and Development Prospects]. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Економічні науки*, 1(98), 2020. С. 68-72.

33. Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти. URL: file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/VNULPP_2013_754_12

34. Трохимець О.І. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 4 (103). С. 70-78.

35. Туризм Черкащини: реальність та перспективи сталого розвитку : колективна монографія. МОН України, Уманський державний

педагогічний університет імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т економ. та бізнес-освіти ; за ред. І. М. Поворознюк; рец.: Чирва О. Г., Шатохін А. М., Басюк Д. І. Умань : Візаві, 2018. 198 с.

36. Єгоров Ю.І. Сучасні проблеми дослідження архітектурно-ландшафтного середовища міста Умані. Архітектурний вісник КНУБА. К.: КНУБА, 2017. Вип. 13. С. 332-336. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/968e4550-80b7-4710-bb5f-3d22e7c3c49e/content>

37. Юрченко Ю.О. Еволюція практики стратегічного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* Випуск 1. 2019. С. 222-229.

38. Aytar, O., Selamat, A. An empirical research on strategic management: a research on SME managers. *Journal of Life Economics*, 8(1), 2021. С. 93–100.

39. Leiper N. *Tourism Management*. 3rd ed. Sidney: Pearson Education Australia, 2004. 326 p.

40. The Cluster That Forms Code of The Nation. URL: <https://www.arr.ks.ua/projects/the-cluster-that-forms-code-of-the-nation/>

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

42. Офіційний сайт Умані туристичної. URL: <https://umantravel.com.ua/>

43. Державний реєстр національного культурного надбання. URL: <https://data.gov.ua/dataset/014aba3a-63ed-4edf-b6b1-b26f1ad29953>

44. Проєкт «Розроблення генерального плану Розумного міста Умань». URL: <https://uman-rada.gov.ua/index.php/novyny/item/22265-uman-rozumne-misto>

45. Проєкт «Агротуристичний кластер «Шляхами Трипільської Праматері». URL: <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/stezhkamy-trypilskoyi-pramateri/>

46. Про рішення виконавчого комітету Уманської міської ради «Про затвердження місць для розміщення ознакування об'єктів культурної спадщини в місті Умань». URL: <https://uman-rada.gov.ua/index.php/dokumenty/proiekty-rishen-vykonavchoho-komitetu/item/17346-pro-zatverdzhennia-mists-dlia-rozmishchennia-oznakuвання-obiektiv-kulturnoi-spadshchyny-v-misti-uman-u-novii-redaktsii>

47. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. International Journal for Quality Research. Volume 16 Number 4. 2022. P. 1121-1132 <http://www.ijqr.net/paper.php?id=1039>

48. Mykytyuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. Studies of Applied Economics. 2021. Vol.39.

49. ISO 41001:2018 (Facility management – Management systems – Requirements with guidance for use). URL: <https://webstore.ansi.org/standards/iso/iso410012018>

50. ISO 41011:2017 (Facility management – Vocabulary). URL: <https://webstore.ansi.org/standards/iso/iso410112017>

51. Leiper N. Tourism Management. 3rd ed. Sidney: Pearson Education Australia, 2004. 326 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця

**Підходи до стратегічного планування розвитку
туристичної дестинації**

Цільовий підхід	Переваги	Де застосовувати
Функціональний підхід		
<p>Цей підхід є універсальним та підходить для дестинацій будь-якого рівня та розміру. Він особливо корисний, якщо дестинація вперше розробляє стратегію розвитку туризму. Функціональний підхід також доцільний для малих локальних дестинацій, які спеціалізуються на одному виді туризму.</p>		
<p>Зосереджується на внутрішніх функціях розвитку туризму</p>	<p><i>Простота та зрозумілість.</i> <i>Легкість адаптації до specific needs дестинації.</i> <i>Можливість залучення до розробки стратегії широкого кола stakeholders.</i></p>	<p><i>Дестинації будь-якого рівня та розміру</i> <i>Дестинації, які розробляють свою першу стратегію розвитку туризму</i> <i>Дестинації, які прагнуть покращити координацію та співпрацю</i></p>
Цільовий підхід		
<p>Зосереджується на специфічному туристичному сегменті. Він визнає, що різні групи туристів мають різні потреби та очікування.</p>	<p><i>Більш ефективний маркетинг:</i> звернення до специфічних потреб та інтересів різних цільових груп. <i>Підвищення задоволеності туристів:</i> продукти та послуги, які відповідають потребам specific groups. <i>Збільшення прибутковості:</i> залучення туристів, які готові платити більше</p>	<p><i>Дестинації з різними типами туризму:</i> наприклад, пляжний, гірськолижний, культурний, екотуризм. <i>Дестинації, які прагнуть залучити нові групи туристів:</i> наприклад, сімейний туризм, МІСЕ-туризм, туризм для людей з обмеженими можливостями.</p>
Територіальний підхід		
<p>Зосереджується на розвитку specific geographic areas дестинації. Він визнає, що різні частини дестинації мають різні потенціали та потреби.</p>	<p><i>Ефективне використання ресурсів:</i> зосередження ресурсів на найперспективніших територіях. <i>Збалансований розвиток:</i> забезпечення розвитку туризму в усіх частинах дестинації, а не лише в "полюсах зростання". <i>Підвищення конкурентоспроможності дестинації:</i> створення</p>	<p><i>Великі міста:</i> різні райони міста можуть мати different tourism potential. <i>Області та їх об'єднання:</i> деякі райони можуть бути більш сприятливими для туризму, ніж інші. <i>Райони:</i> різні села та селища можуть мати different tourism assets. <i>Об'єднані територіальні громади:</i> створення спільного туристичного</p>

	унікальних туристичних продуктів в кожній	продукту з урахуванням
<i>Продуктовий підхід</i>		
Фокусується на розвитку specific tourism products.	<p><i>Ефективне задоволення потреб:</i> створення продуктів, які відповідають специфічні потреби та інтереси різних туристичних сегментів.</p> <p><i>Підвищення конкурентоспроможності:</i> розробка унікальних продуктів, які виділяють дестинацію на ринку.</p> <p><i>Збільшення прибутковості</i></p>	<p><i>Дестинації з різними типами туризму:</i> наприклад, пляжний, гірськолижний, культурний, екотуризм.</p> <p><i>Дестинації, які прагнуть диверсифікувати свій туристичний продукт:</i> наприклад, розробка нових маршрутів</p>

Джерело : створено автором

Стратегічні напрямки і цілі розвитку Уманської туристичної дестинації

1. Візуальна приязність Умані:

- 1) приведення центральної частини міста у відповідність до єдиного візуального стилю;
- 2) послідовна та системна діяльність щодо забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя громади (притулок для безпритульних тварин, ліквідація стихійних ринків, запобігання утворенню стихійних звалищ, облаштування сучасними урнами для твердих побутових відходів тощо);
- 3) ознакування усіх ключових туристичних об'єктів (включаючи об'єкти спадщини та важливі для паломництва) різними мовами;
- 4) впорядкування реклами в місті;
- 5) проведення реставрації мінімум 4 пам'яток архітектури;
- 6) освітлення центральної частини міста та ключових туристичних територій – мінімум 30 пам'яток архітектури, усі 4 ключові туристичні локації;
- 7) впровадження системи управління відходами, особливо після святкування Рош га-Шана;
- 8) підвищення рівня сервісу у закладах сектору HoReCa.

2. Покращення стану туристичної інфраструктури та створення нових туристичних об'єктів:

- 1) благоустрій та озеленення пішохідних зон міста;
- 2) створення умов доступності до туристичних об'єктів маломобільних категорій населення;
- 3) будівництво ландшафтно-паркового комплексу «Умань. Дружба. Єрусалим» в зоні зелених насаджень громадського користування вздовж русла річки Уманки, м. Умань Черкаської області;
- 4) будівництво зони відпочинку в прибережній смузі ставу Рябінчуків с. Полянецьке;
- 5) створення мережі електробусів для туристів;
- 6) облаштування системи велодоріжок (туристичних та комбінованих для мешканців та туристів);
- 7) створення майданчиків для паркування транспортних засобів на вулицях м. Умань.

3. Комплексні туристичні продукти:

- 1) постійний доступ до інтерактивних сучасних привабливих та пізнавальних культурних продуктів (виставок, фестивалів, заходів тощо), які можуть заповнити час між відвіданнями ключових туристичних територій Умані;
- 2) впровадження туристичних продуктів, пов'язаних з хасидизмом;
- 3) впровадження нових продуктів типу «фотозона» в знакових місцях та підсилення цінності цих місць персональними історіями, легендами.

4. Включення уманців до роботи зі спадщиною та туристичної промоції громади:

- 1) залучення до 50% уманців до розважальних подій і не менше 10% до культурних подій громади;
- 2) залучення місцевої іудейської громади до роботи зі спадщиною та у туристичні продукти за межами мікрорайону паломництва.

5. Перетворення ДІАЗ «Стара Умань» на ключову туристичну територію:

- 1) розробка необхідної проектної документації реставрації будівлі пам'ятки архітектури з пристосуванням її до історико-культурного центру;
- 2) впровадження мінімум 1 культурного продукту на території ДІАЗ «Стара Умань» із значним впливом (мінімум 5 000 відвідувачів) на рік;
- 3) залучення власників креативних індустрій на територію ДІАЗ «Стара Умань» для



6. Управління сферою туризму, координація дій влади, бізнесу та громади в напрямі розвитку туризму:

- 1) діє відділ туризму Уманської міської ради;
- 2) діє Міська координаційна рада з питань розвитку туризму;
- 3) діє Бюро розвитку туризму;
- 4) діє туристично-інформаційний центр;
- 5) відділ культури управління освіти та гуманітарної політики Уманської міської ради розширює спектр культурно-масових заходів, що сприяє розвитку подієвого туризму;
- 6) відділення інклюзивного соціально-реабілітаційного туризму Центру інтегрованих соціальних послуг управління праці та соціального захисту населення Уманської міської ради розширює спектр інноваційних послуг з інклюзивного туризму, створює нові туристичні інклюзивно орієнтовані продукти, розробляє та впроваджує нові туристичні маршрути;
- 7) розроблено концепт розвитку та детальний план території мікрорайону паломництва брацлавських хасидів та стратегію роботи з паломниками для інтегрованої у місто екосистеми паломництва;
- 8) діє міський туристичний портал;
- 9) функціонує міська система комунікації між культурними та туристичними операторами та зацікавленими сторонами (робочі групи, ради, дорадчі органи, асоціації, неформальні платформи, контактні групи);
- 10) підвищено спроможність культурних операторів Умані у залученні зовнішнього фінансування та впровадженні комплексних туристичних продуктів;
- 11) створено та діє туристичний кластер «Шляхами Трипільської Праматері», який об'єднує Умань та інші регіони.



Рисунок. Система ознакування історичних пам'яток м. Умань

Джерело : <https://telegraf.design/dyzajn-systema-oznakuvannya-istorychnyh-pam-yatok/>

ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення виконавчого комітету

Перелік
місць для розміщення ознакування об'єктів
культурної спадщини в місті Умань

№ п/п	Об'єкт ознакування	Адреса, де буде здійснено розміщення
1	Костел Успіння Богородиці	вул. Кизила Андрія, 2
2	Жіноча гімназія	сквер «Молодіжний»
3	Кінотеатр імені Черняхівського	вул. Незалежності, 6
4	Чоловіча гімназія	вул. Незалежності, 21
5	Готель «Новосвропейський»	вул. Незалежності, ½ (з боку вул. Небесної Сотні)
6	Василіянський монастир	Алея Героїв (навпроти буд. Небесної Сотні, 31)
7	Торгові ряди	вул. Небесної Сотні, 47
8	Будинок Надії Суровцової	вул. Воїнів-інтернаціоналістів, 8а
9	Єврейський квартал	вул. Гайдамацька, 20
10	Уманське гетто	вул. Східна (навпроти буд. № 5)

Секретар виконавчого комітету

Н.М. Сиротюк

Гекалок ЛІО.

Рисунок. Про затвердження місць для розміщення ознакування об'єктів культурної спадщини в місті Умань

Джерело : <https://uman-rada.gov.ua/>

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ

ЦІЛІ ДЛЯ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Стратегічні цілі			
A. БРЕНД ОТГ. Впровадження бренду у свідомість мешканців.	B. ГУРТУВАННЯ. Гуртування містян навколо туристичного потенціалу ОТГ.	C. КОМУНІКАЦІЯ. Налагодження взаємодії влади з громадськістю та бізнесом. ісце активного дозвілля.	D. КОМФОРТНІСТЬ ГРОМАДИ. Створення комфортних умов життя і перебування у громаді.
Задачі			
A.1. Брендуння навігації.	B.1. Брендуння маршруту між населеними пунктами	C.1. Інформування, реагування на запити.	D.1. Благоустрій території ОТГ.
A.2. Брендуння ландшафту.	B.2. Започаткування нових векторів подієвого туризму.	C.2. Мапування проблем.	D.2. Неформальна освіта для місцевої молоді.
A.3. Подієве брендуння.	B.3. Створення локацій для спілкування та відпочинку місцевих мешканців і гостей громади	C.3. Залучення мешканців до реалізації завдань стратегії.	D.3. Формування комплексного дозвілля в Громаді.
A.4. Брендуння продукту місцевих підприємців.	B.4. Спільні туристичні проекти в громаді		D.4. Стимуляція і підтримка малого бізнесу.
A.5. Сувенірна продукція для повсякденного користування			

ЗОВНІШНІЙ МАРКЕТИНГ

ЦІЛІ ДЛЯ ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

Стратегічні цілі		
<p>А. ТУРИСТИЧНА ПРИВАБЛИВІСТЬ. Формування туристичного образу Кремінської ОТГ громади.</p>	<p>В. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ. Покращення інвестиційної привабливості громади.</p>	<p>С. ІМІДЖ ЗАГАЛЬНИЙ. Створення позитивного іміджу Кремінської громади.</p>
Задачі		
<p>A.1. Створення та відновлення туристичних об'єктів.</p>	<p>V.1. Формування інвестиційного паспорту громади та промоційних матеріалів.</p>	<p>C.1. Дослідження.</p>
<p>A.2. Підготовка туристичної інфраструктури.</p>	<p>V.2. Створення спільних проєктів з іншими громадами.</p>	<p>C.2. Розробка та інтеграція іміджу.</p>
<p>A.3. Розробка цілісного туристичного продукту.</p>	<p>V.3. Розробка інвестиційних пропозицій.</p>	<p>C.3. Підтримка позитивного іміджу.</p>
	<p>V.4. Участь у конференціях бізнесу.</p>	