

впровадження комплексної системи управління туристичною дестинацією з урахуванням кращих світових практик.

Пропонується: розробити ефективний та комплексний механізм впровадження системи управління туристичними дестинаціями в регіонах України та контролю за якістю надання туристичних послуг на засадах концепції SMART TOURISM DESTINATION. Визначено перспективні напрями подальших теоретичних та практичних досліджень щодо вдосконалення нормативно-правового механізму контролю за якістю туристичних послуг в сучасній Україні, в тому числі, за участі органів місцевого самоврядування на території новостворених територіальних громад активізувати процес розробки та затвердження методичних рекомендацій та пакету проєктів нормативно-правових актів з метою організації процесу налагодження системи управління туристичними дестинаціями на регіональному та місцевому рівнях.

Ключові слова: *розумне управління туристичною дестинацією (SMART TOURIST DESTINATION), локальний, регіональний та національний туристичний продукт, сталий туризм.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Відповідно до ухвалених Верховною Радою України 01 червня 2021 року у першому читанні змін до Закону «Про засади державної регіональної політики» впроваджується трирівнева система стратегічного планування: держава – регіон – громада. Запровадження даного підходу вимагає також і переосмислення системи управління туризмом на всіх рівнях, яка має будуватися за принципом каскадного планування та врахування положень стратегічних документів більш високого рівня. А відтак стає дедалі актуальнішим запровадження керованого розвитку регіонів та територій як туристичних дестинацій, який базується на науково обґрунтованому підході та передбачає моделювання різних сценаріїв та використання ефективних інструментів розвитку туристичного потенціалу регіону. Актуальним на сьогодні завданням є розроблення чіткої дорожньої карти (інструкції, алгоритму) розвитку туристичних

дестинацій та формування комплексного туристичного продукту на локальному, регіональному та національному рівні.

16 березня 2017 року Уряд схвалив Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [1], в якій сформовані умови сталого розвитку сфери туризму та курортів, що цілком відповідає зобов'язанням України в рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (глава 16 розділу 5 Угоди) [2]. Щоб ефективно розвиватися та максимально використовувати свій конкурентний туристичний потенціал, а відтак, якісно вирізнятися на фоні інших дестинацій, регіони та території мають впроваджувати концепцію Smart Tourist Destination, яка передбачена положеннями Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки [3]. Завдяки такому підходу туризм може принести території значні економічні вигоди, не спричиняючи екологічних та соціальних проблем. Україна, як держава, розташована в центрі Європи, з багатими природними ресурсами та самобутньою історико-культурною спадщиною, має всі передумови для сталого розвитку економіки за рахунок надходжень від сфери туризму.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження у вивченні питань, пов'язаних з ефективним управлінням туристичними дестинаціями, що є складовою частиною сталого розвитку території, враховуючи аналіз нормативно-правових актів та кращого світового та європейського досвіду, представлені працями українських дослідників, таких як: Т. Безверхнюк, Н. Ведмідь, С. Захарін, М. Субота, Т. Ткаченко, та ін. Проте більшість праць присвячені загальним проблемам становлення механізмів регулювання сталого розвитку туризму й курортів як соціально-економічної галузі і невелика кількість досліджень стосується специфіки запровадження комплексного підходу до формування та просування локальних та регіональних туристичних пропозицій, долучаючи всіх учасників ринку, особливо в умовах децентралізації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою нашого дослідження є обґрунтування доцільності розробки та впровадження системи публічного управління туризмом в

громадах в умовах децентралізації, яка має враховувати кращі світові практики. Така комплексна система має базуватися на концепції наскрізного багаторівневого планування. Базовий етап впровадження такої системи має передбачати розробку стратегій сталого розвитку туризму, які б слугували дорожньою картою для управління туристичною галуззю регіону в контексті загального соціально-економічного прогресу та екологічного благополуччя. При цьому система управління має вибудовуватися на контрольованій, комплексній та стійкій основі, з дотриманням принципів економічного, соціального та екологічного балансу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасними векторами розвитку туризму, задекларованими Всесвітнім економічним форумом спільно зі Всесвітньою туристською організацією [4] визначаються зниження бар'єрів для економічного зростання, сприяння комплексному розвитку територій, підтримка роботодавців щодо створення нових робочих місць, підвищення рівня якості сервісу на ринку туристичних послуг у контексті сталого розвитку територій.

У Національній економічній стратегії України на період до 2030 року за напрямом 14 «Креативні індустрії та індустрія гостинності» забезпечення розвитку туризму визначено як одного з драйверів соціокультурного та економічного розвитку регіонів. Одним із шляхів досягнення поставленої мети сформовано завдання «Підтримки туристичних територій (дестинацій) та проектів на місцевому рівні» [5]. Переважна більшість територіальних громад, які наразі розробляють Стратегії сталого розвитку, передбачають одним з пріоритетів та інструментів стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць та підвищення обізнаності широкого кола споживачів про об'єкти історико-культурної спадщини за умови збереження та відновлення природного ресурсу саме розвиток туризму на місцевому та регіональному рівні через запровадження системного підходу до управління туристичними дестинаціями, враховуючи кращі світові приклади та практики.

Управління дестинацією (Destination Management – DM) – це скоординований процес, заснований на взаємодії всіх учасників, які

беруть участь у формуванні та просуванні локального комплексного туристичного продукту, включаючи інфраструктуру, сервіс, логістику і транспорт, зберігання та відновлення об'єктів історико-культурної спадщини, контроль за належним використанням природних ресурсів, маркетингові заходи, попередження шкоди навколишньому природному середовищу. Зазвичай таку комплексну діяльність здійснює компанія (організація), що керує пунктом призначення (DMC), яка застосовує цілісний підхід до управління туризмом на певній території і може запропонувати додаткові послуги, такі як навчання, консультації, промоція, сертифікація тощо. Компанії (організації), що керують дестинаціями, як правило, базуються на членстві, і їх членами, партнерами та зацікавленими сторонами можуть бути представники органів місцевої влади, представники місцевого бізнесу, громадських та благодійних організацій, засобів масової інформації та інші, які займаються подорожами та туризмом [6].

З точки зору управління дестинацією, пункт призначення можна виокремити за географічними ознаками, тобто мати чіткі уявлення про межі території, яка є кінцевою метою подорожі туриста. Це може бути територія в рамках адміністративно-територіального поділу або територія в рамках співпраці двох і більше населених пунктів, або територія локалізації певного виду господарської діяльності (наприклад, виноробний регіон).

Не кожену громаду, яка приймає відвідувачів, можна розглядати як пункт призначення в контексті управління дестинацією. Регіон може бути основною визначною пам'яткою або центром пункту призначення; громада може бути частиною більш широкого місця призначення; або це може бути проміжною локацією у продовж подорожі на шляху до пункту призначення. Розглядаючи питання місця, слід врахувати, що насправді являє туристична дестинація. У багатьох випадках пункт призначення очевидний, оскільки це місто, регіон, острів або навіть ціла країна. Однак його можна визначити приналежністю до більш глобальної території - гірського масиву, степової зони або узбережжя. Таким чином одна дестинація може перебувати в межах або бути частиною іншої дестинації. За типами

дестинацій розрізняють первинну дестинацію, яка становить безпосередній інтерес туриста, та вторинну дестинацію – проміжна точка, сателіт первинної дестинації.

Впровадження моделі комплексного територіального розвитку, управління та маркетингу туристичної дестинації на рівні макрорегіону та місцевому рівні за сучасною міжнародною методологією має здійснюватися на засадах концепції Smart Tourism Destination. Туризм є однією з основних складових економічного зростання громад у всьому світі. Ключовою вимогою туризму є залучення все більшої кількості туристів з різних куточків світу. Розумне управління туристичною дестинацією (Smart Tourism Destination) – це застосування інформаційних та комунікаційних технологій для розробки інноваційних інструментів та підходів до вдосконалення управління туризмом [7]. Інструменти інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються для розвитку дестинації в рамках концепції розумного управління туристичною дестинацією включають використання мобільного зв'язку, хмарних технологій, штучного інтелекту та доданої реальності. Такий підхід поєднує фізичну, інформаційну, соціальну та комерційну інфраструктуру туризму для удосконалення процесу формування та просування комплексних туристичних продуктів. Основою такого підходу є комплексні зусилля у місці призначення для пошуку інноваційних способів збору та використання даних. Принцип розумного управління туристичною дестинацією полягає у поєднанні зусиль всіх учасників ринку, спрямованих на покращення туристичної інфраструктури, удосконалення рівня якості послуг, підвищенні ефективності управління ресурсами, максимізації конкурентоспроможності дестинацій з акцентом на сталість та довгостроковість соціально-економічних ефектів [8,9]. Використання цифрових інструментів також допомагає збирати та поширювати інформацію для полегшення ефективного розподілу туристичних ресурсів та інтеграції туристичних пропозицій на мікро- та макрорівні, забезпечуючи належне просування та інформування потенційних споживачів про всі наявні туристичні можливості.

Базовим підходом на території Європейського Союзу є Європейська система індикаторів туризму (ETIS) для менеджменту сталого розвитку дестинацій [10]. Нижче ми представляємо опис системи та практичні рекомендації з її впровадження на території сучасних туристичних дестинацій з урахуванням норм та стандартів технічного регулювання, що відповідає виконанню зобов'язань України, передбачених положеннями Угоди про асоціацію між Україною та ЄС щодо усунення технічних бар'єрів, зближення технічного регулювання, стандартів та оцінки відповідності [11]. Сталий (збалансований) розвиток туристичної дестинації полягає у забезпеченні та підтримці такої активності учасників ринку туристичних послуг, яка б за співвідношенням рівня та темпів розвитку була комплексно-пропорційною розвитку економічної, соціальної та екологічної сфер.

Розвиток туристичних дестинацій все частіше здійснюється з метою вирішення соціальних, культурних, економічних та екологічних викликів. Щоб допомогти фахівцям з управління туристичними дестинаціями оцінити свою ефективність щодо сталого розвитку, що є надзвичайно важливим, Європейська Комісія розробила «Європейську систему показників туризму» (ETIS).

ETIS – це система показників, придатних для всіх туристичних напрямків, що заохочує застосовувати більш розумний підхід до планування розвитку туризму. Одночасно система ETIS являє собою:

- інструмент менеджменту (в тому числі за допомогою цифрових методів і інструментів) для фахівців, які хочуть застосовувати сталий підхід до управління туристичними дестинаціями;
- систему моніторингу - проста у використанні для збору даних та детальної інформації, яка також дозволяє менеджерам туристичних дестинацій відслідковувати ефективність своєї діяльності в динаміці;
- інформаційний інструмент, корисний для політиків, представників місцевого самоврядування, туристичних підприємств та інших зацікавлених сторін, які включені до процесу формування

комплексних туристичних продуктів і промоції можливостей туристичної дестинації.

Ініціатива розробки та запровадження Європейської системи показників туризму для сталого управління дестинацією започаткована Європейською комісією в 2013 р. з метою контролю та вимірювання рівня сталості туризму за допомогою спільного порівняльного підходу в усіх країнах-членах ЄС. 8 січня 2016 року Європейська комісія організувала спільну конференцію щодо Європейської системи індикаторів туризму (ETIS) та доступності туризму. Головна мета цього заходу – підвищення обізнаності про сталий туризм, а особливо – про його доступність як важливий компонент стійкості та сталості розвитку територій.

Систему індикаторів ETIS було презентовано та запроваджено в лютому 2013 року після того, як було проведено техніко-економічне обґрунтування. Згодом було реалізовано 2 пілотні етапи (2013-2014 та 2014-2015 роки), і за допомогою неофіційного пулу експертів система була оцінена та вдосконалена з урахуванням пропозицій, зібраних з територій пілотних дестинацій. Система ETIS впроваджується добровільно та успішно з 2013 року на території більш ніж 100 туристичних дестинацій (включаючи території держав, що не є членами ЄС). Дестинації, які брали участь, показали, що сталість та доступність туристичних напрямків завдяки впровадженню такого підходу можуть мати позитивний вплив на конкурентоспроможність всієї туристичної сфери регіону.

Туристичні дестинації, які використовують індикатори ETIS, можуть вимірювати динаміку економічного розвитку, зважаючи на збереження різноманітних природних ландшафтів, які розташовані на відповідній території, а також забезпечити оцінку доступності туристичних локацій та туристичних об'єктів для всіх категорій відвідувачів. Тобто оцінка територій відбувається за двома напрямками: відповідальне управління туристичними дестинаціями та сталий економічний розвиток території, доступність та дружність дестинації до різних груп і категорій споживачів.

Інструментарій ETIS надає первинну підтримку (керівні принципи) та чіткі пояснення щодо того, що таке індикатори (основні та додаткові) та як їх використовувати. Він також показує, як ETIS доповнює інші існуючі інструменти та методології на міжнародному та європейському рівнях.

Актуальним на сьогодні є питання розробки пропозиції та методичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи управління туристичною дестинацією, враховуючи описані кращі практики. Безпосередньо процес управління дестинацією та контроль за його якістю та ефективністю має здійснюватися за допомогою чек-листів (функціональні карти) по кожному напрямку виконання функціональних завдань організації з менеджменту та маркетингу дестинації [12].

Сталий розвиток ринкової екосистеми туристичної дестинації та стимулювання співробітництва між всіма учасниками ринку надання туристичних послуг має здійснюватись через кластеризацію ринку за допомогою проєктної підтримки і впровадження механізмів державно-приватного партнерства на її території [13]. Для виконання завдання щодо визначення кола партнерів у регіоні потрібно розглядати ширше коло зацікавлених осіб, включаючи і тих, які безпосередньо / традиційно не відносяться до сфери туризму. Маємо звернути увагу на зовнішніх партнерів, які є, наприклад, постачальниками для суб'єктів, які надають туристичні послуги – вони теж справляють прямий чи опосередкований вплив на туристичний продукт та загальне враження від відвідування дестинації. До потенційних партнерів в межах системи управління дестинаціями маємо включати місцевих виробників продуктів харчування, текстильної продукції, туроператори, надавачів транспортних послуг, обслуговуючі комунальні підприємства тощо (потенційні учасники туристичного кластеру).

В якості партнерів також маємо розглядати осіб та структурні підрозділи, відповідальні за планування та здійснення процесу управління місцем призначення: планування землекористування та оцінка забудови, просторове планування; управління природними ресурсами, охорона навколишнього середовища та екологічна

стійкість; планування та управління економічного розвитку; розважальні заклади, музеї, майстерні тощо; комунальні послуги населенню; з питань мистецтва, заходів та культурної спадщини.

Визначивши коло зацікавлених партнерів варто переходити до аналізу їх спільних інтересів як основи для продуктивної і взаємовигідної співпраці, започаткувавши процес картографування ключових взаємозв'язків і вибудовування «ланцюгів корисності» та «ланцюгів доданої вартості» з метою покращення параметрів соціально- економічного розвитку дестинації.

Також важливо проаналізувати місцеву громаду. Які пріоритети місцевих жителів, які їх традиції та цінності, а також, хто є ключовими активними зацікавленими особами серед місцевих мешканців.

Всі ці партнери та зацікавлені сторони можуть потенційно розглядатися в ролі учасників туристичного кластеру (табл. 1).

Сучасні підходи в управлінні дестинаціями акцентують увагу на створенні комплексного туристичного продукту - сукупності речових (предметів споживання) та неречових (у формі послуг) споживчих вартостей, необхідних для задоволення потреб туриста, які виникають у період його туристичної подорожі. Цей перелік включає й такі його елементи, як якісні характеристики послуг та відчуття задоволення споживача, які безпосередньо впливають на загальний імідж суб'єкта туристичної діяльності. До таких характеристик варто відносити: загальну атмосферу обслуговування, форми пропозиції продукту, легкість спілкування з обслуговуючим персоналом тощо. Лише загальна атмосфера туристичного обслуговування може стати вирішальним фактором обрання туристичного продукту чи, навпаки, відвернути туристів від нього. Окрім безпосереднього набору послуг, турист зазвичай «купує враження», тобто той позитивний досвід, який залишається на згадку про місце відпочинку. Це лежить в основі цінності бренду, який просуває дестинація. З огляду на це, слід чітко визначити, що туристична дестинація може запропонувати туристам та іншим відвідувачам [14].

Таблиця 1.

**Партнери та зацікавлені сторони за розподілом ролей
у туристичному кластері**

<p>Постачальники сировини, матеріалів та послуг для ключових учасників</p>	<p>Ключові учасники, які формують комплексний туристичний продукт і мають пряму зацікавленість у розвитку туристичної дестинації</p>	<p>Сфери, на які здійснюється вплив в результаті розвитку туризму в регіоні</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Банки ➤ Страхові компанії ➤ Агровиробники ➤ В и р о б н и к и продуктів харчування ➤ В и р о б н и к и текстильної продукції ➤ В и р о б н и к и сувенірної продукції ➤ М а р к е т и н г о в і агенції ➤ Будівельні компанії ➤ П о с т а ч а л ь н и к и товарів та послуг ➤ К о н с а л т и н г о в і компанії ➤ АЗС ➤ СТО ➤ Продаж нерухомості ➤ Тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Засоби розміщення ➤ Заклади харчування ➤ Туристичні оператори та агенти ➤ Транспортні послуги ➤ Органи влади ➤ Організації управління туристичними дестинаціями 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Мережі водопостачання та водовідведення ➤ Мережі електропостачання ➤ Мережі газопостачання ➤ Система збору та утилізації сміття

Іншими словами, потрібно з'ясувати, де туристи найімовірніше витратять свій час і гроші, і як це впливатиме на розвиток регіону в цілому. Варто звернути увагу на пріоритет використання товарів

та сировини місцевих виробників. Адже, принцип локальної ідентичності – основа Стратегії розвитку регіонів ЄС.

Після того, як було проведено глибокий аналіз місця, учасників та продукту, варто перейти до процесу побудови системи управління DESTINATION.

Процес управління DESTINATION починається із оцінки пріоритетності даної галузі для відповідної території – маємо проаналізувати, чи дійсно відбувається фокусування на розвитку туризму та визначення його в якості драйвера соціально-економічного розвитку [15].

SMART-спеціалізацією регіонів туристичної DESTINATION є підхід до визначення напрямків та пріоритетів розвитку територій. Це регіональний підхід, який спирається на доступні активи та ресурси, конкретні соціально-економічні виклики, виявляє таким чином унікальні можливості внеску регіону в систему індустрії гостинності DESTINATION.

SMART-спеціалізація регіону дозволяє зробити вибір напрямку для інвестування. Регіони туристичної DESTINATION повинні підтримувати лише обмежену кількість чітко визначених пріоритетів для інвестицій. Також SMART –спеціалізація допоможе припинити існуючу деструктивну конкуренцію між регіонами, адже така спеціалізація підкреслює особливості кожної громади і створює основу для міжрегіональної кооперації та виникнення спільних комплексних туристичних продуктів. Спеціалізація означає зосередження уваги на конкретних перевагах регіону та реалістичних потенціалах зростання, які можуть бути підтримані підприємницькою активністю. Визначення спеціалізації (пріоритетів) повинне бути інтерактивним процесом, “підприємницьким пошуком” із залученням місцевого бізнесу та органів місцевого самоврядування. Бачення SMART – спеціалізації регіонів має базуватися на результатах аналізу статистичних даних, інформації про споживання відпочивальниками продуктів та товарів, даними про наявне виробництво продуктів та товарів в регіонах, даними про наявні туристичні ресурси та їх потенціал. Територію DESTINATION умовно можна поділити на «зони» відповідно до ролі туризму / «рекреації» в територіальній організації життєдіяльності:

- 1) Зона з провідною роллю туризму;
- 2) Зона з паритетною роллю туризму;
- 3) Зона з допоміжною роллю туризму;
- 4) Зона, в якій відсутня роль туризму.

При розробці організаційно-правової моделі управління туристичною дестинацією має бути враховано положення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки, Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [16].

З метою ефективної організації цієї діяльності, враховуючи кращі світові практики, пропонується використати один із способів, визначених Законом України «Про співробітництво територіальних громад» (далі – Закон), продиктована не лише специфікою управління дестинацією, але й вимогами щодо системності та масштабу цієї діяльності. В українських реаліях відносини співробітництва носять винятково договірний характер, що має сприяти забезпеченню стабільності партнерства територіальних громад у спільному вирішенні питань місцевого значення, зокрема й економічно доцільного функціонування системи Smart Tourism Destination Management. Наразі в Реєстрі договорів по співробітництву територіальних громад, який формує Міністерство розвитку громад і територій станом на 01.04.2021 вже зареєстровано 16 договорів по співробітництву територіальних громад саме в сфері розвитку туризму. Наявність такої форми співпраці між громадами має ряд переваг відповідно до законодавства, зокрема, надає пріоритет в отриманні фінансування в рамках реалізації інфраструктурних проєктів за рахунок Державного фонду регіонального розвитку.

Відповідно до чинного законодавства з метою реалізації спільних інфраструктурних проєктів в галузі туризму і виконання функцій управління туристичною дестинацією, що становлять спільний інтерес територіальних громад регіону, пропонується створити організацію з менеджменту та маркетингу дестинації на підставі договору про співробітництво територіальних громад у вигляді спільного комунального підприємства, установи або

організації (ст. 13 Закону) або у формі утворення спільного органу управління (який може функціонувати як окремий виконавчий орган або у складі виконавчого органу сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва як структурний підрозділ - департамент, відділ, управління, проектне бюро, агенція тощо) (ст. 14 Закону).

Як і будь-який процес управління, управління туристичною дестинацією передбачає постійний процес планування, впровадження, контролю, перегляду та оцінки з метою забезпечення оптимізації загального бачення та досягнення цілей. З цієї причини найкраще практичні підходи розробляються та реалізуються у тісній співпраці учасників «влади-бізнесу-громади» [17].

Перелік Статутних завдань, які характеризують обсяг повноважень організації з управління дестинацією, враховуючи кращі світові практики, викладено у таблиці (табл. 2).

В якості прикладу впровадження кращих світових та європейських практик, враховуючи успішний досвід реалізації сучасних підходів до управління туристичними дестинаціями можна навести розробку Дорожньої карти розвитку туризму Приазов'я (2021-2030 рр.) (далі – Дорожня карта). Цей документ можна вважати пілотним прикладом, який вперше пропонує комплексний галузево-територіальний підхід до розвитку туризму регіону Приазов'я. Завдання та рекомендовані заходи Дорожньої Карті спрямовані на підтримку потенційних центрів економічного зростання регіону, які можуть поширювати свій позитивний вплив на розвиток територій та стимулюватимуть соціально-економічний розвиток територіальних громад, заохочуватимуть підприємницьку активність та змінюватимуть на краще якість життя місцевого населення [18].

Індустрія гостинності Приазов'я — це складна система, що охоплює значну частину економіки регіону, яка офіційно забезпечує майже 26 000 офіційних робочих місць й у десятки разів більше неофіційно зайнятих осіб. Водночас вона має безліч зворотних (прямих) та непрямих зв'язків з різними секторами економіки.

Таблиця 2.

Перелік статутних завдань та функціональних напрямків діяльності організації з управління туристичною дестинацією

Елементи процесу управління дестинацією	Перелік заходів та видів діяльності
Планування Дослідження моніторинг	<ul style="list-style-type: none">– розробка стратегії розвитку дестинації та планів з її реалізації– дослідження наявних та потенційних цільових груп для розробки і просування туристичних продуктів, аналіз ринків– моніторинг та оцінка якості виконання завдань стратегії та планів її реалізації– моніторинг впливу туристичного потоку на навколишнє природне середовище та антропогенного навантаження на комунально-інженерні мережі– моніторинг рівня соціального забезпечення населення та зміни соціально-економічного стану громади– заходи із моніторингу задоволеності місцевого населення
Лідерство Розбудова партнерств Комунікація та координація	<ul style="list-style-type: none">– підтримка комунікацій між основними учасниками туристичного ринку– координація заходів та проєктів (календар подій)– мотивація до співпраці та консультативна підтримка на постійній основі для всіх стейкхолдерів– моніторинг та інформування про додаткові можливості для розвитку та реалізації проєктів– пошук збалансованих конструкцій для співпраці (кластери, кооперація, публічно-приватне партнерство, соціальний діалог)– підтримка розвитку консультативно-дорадчих, комунікаційних та дискусійних майданчиків

<p>Розробка продуктів та підвищення якості сервісу</p>	<ul style="list-style-type: none">– у порядкування та ведення інформаційних баз та реєстрів– організація розробки комплексного туристичного продукту (заходи з учасниками ринку, розробка та залучення програм підтримки)– постійний моніторинг можливостей для розвитку нових пропозицій, нових продуктів– підтримка у реалізації програм та проектів на території дестинації– діяльність з підтримки, контролю та удосконалення якості продуктів та послуг, забезпечення обробки скарг від відвідувачів– організація івентів (івент-менеджмент)
<p>Навчання та розбудова потенціалу</p>	<ul style="list-style-type: none">– заходи, спрямовані на посилення людського капіталу (тренінги, семінари, воркшопи, стажування, обмін досвідом,– заходи, спрямовані на посилення спроможності: менторська та експертна підтримка (заходи для місцевих професіоналів туризму)
<p>Розвиток туристичної інфраструктури Залучення фінансування та стимулювання інвестицій</p>	<ul style="list-style-type: none">– оцінка стану туристичної інфраструктури та розрахунок потреби фінансування її удосконалення– формування та наповнення реєстрів об'єктів культурної та історичної спадщини, переліків туристичних ресурсів, об'єктів туристичної інфраструктури– формування та наповнення бази інвестиційних пропозицій– моніторинг можливостей залучення додаткового фінансування– інформування учасників ринку про наявні інвестиційні пропозиції та грантові можливості

Маркетинг& промоція	<ul style="list-style-type: none">– розробка маркетингової стратегії– розробка короткострокових та довгострокових планів реалізації стратегії– проведення маркетингових досліджень, визначення пріоритетних цільових груп та ринків, оцінка результатів– впровадження ефективної брендингової політики, бренд-менеджмент– підбір відповідних інструментів іміджевої та промоційної політики, організація рекламних кампаній та PR (Public Relations)– використання різних інструментів маркетингового просування (включно із цифровими та традиційними формами маркетингової комунікації)– розробка цінової політики, стратегії продажів продуктів та сервісів– розробка та підтримка системи бронювання
---------------------	---

До учасників туристичної галузі можемо віднести чималу кількість постачальників послуг і продуктів приватного сектору (часто це мікро-, малі та середні підприємства), а це означає, що витрати на туризм швидко повертаються в місцеву економіку. Кількісні офіційні дані про сферу діяльності відповідних секторів та підгалузей туристичної галузі оцінити важко, адже відсутня ефективна система статистики та аналітики туризму. Крім того, наявна офіційна статистика не завжди демонструє реальний стан відповідних секторів.

Опис показників стану туристичної галузі (індустрії гостинності) є результатом комплексного аналізу даних, отриманих з різних інформаційних джерел (наявні статистичні дані, результати

опитувань, публікації експертів, аналітика туристичних порталів, відповіді державних і місцевих органів влади на офіційні запити, результатів фокус-групового дослідження). Спеціальне фокус-групове дослідження проводилось у січні 2021 року за участі 89 експертів туризму, які живуть і працюють у Приазов'ї та представляють 8 його регіонів.

Наразі можемо констатувати наявність певних недоліків, які перешкоджають розвиткові дестинації Приазов'я, а саме:

- ✓ наразі дестинація не має чітких, зрозумілих туристичних продуктів, що направлені на використання ресурсів регіону за межами пляжного сезону;

- ✓ недостатньою є обізнаність населення України про курортно-туристичні продукти та послуги Приазов'я;

- ✓ відсутня співпраця між територіальними громадами Приазов'я, турбізнес окремих територій/регіонів вважає один одного конкурентами;

- ✓ відсутність системи ефективного менеджменту туристичної дестинації Приазов'я та безсистемний (ситуативний) спосіб управління галуззю на місцевому рівні роблять зусилля учасників ринку менш ефективними, інвестиції в турбізнес менш привабливими;

- ✓ невизначеною є стратегія розвитку і просування туристичної дестинації Приазов'я. Відсутня маркетингова стратегія туризму;

- ✓ не дивлячись на те, що у галузі гостинності залучена велика частина

- ✓ працездатного населення, наразі відсутня система підготовки персоналу, що негативно впливає на рівень сервісу.

Згідно положень розробленої Дорожньої карти стратегічним баченням розвитку туризму Приазов'я є створення достатніх умов для комфортного проживання, самореалізації та розвитку мешканців регіону, зростання економіки регіону шляхом раціонального і розумного використання місцевих курортно-рекреаційних ресурсів.

Планування діяльності з управління туристичною дестинацією Приазов'я планується з урахуванням концепції Smart Tourism Destination Management, а саме, усвідомлюючи що подорожі та

туризм стимулюють розвиток інвестиційних проектів з розбудови транспортної та готельно-туристичної інфраструктури (зокрема, аеропортів, шляхів, морських портів, реставрацію та відновлення пам'яток історичної та культурної спадщини, музеїв, розвиток природних охоронних зон), що підвищує і якість життя місцевого населення, і рівень обслуговування туристів [19]. Так, розвиток санаторно-курортної галузі, SPA&Wellness дозволяє утримати висококваліфіковані медичні кадри в регіоні, залучати інвестиції в будівництво сучасних оздоровчих закладів, наповнювати місцеві бюджети, створювати нові робочі місця та різноманітні комплексні туристичні продукти, подовжувати туристичний сезон.

Вперше сегментація ринку туристичних послуг на території дестинації Приазов'я пропонується здійснювати з урахуванням принципу SMART-спеціалізації – підходу до визначення напрямків та пріоритетів розвитку територій, який спирається на доступні активи та ресурси, конкретні соціально-економічні виклики, виявляє таким чином унікальні можливості внеску регіону в систему галузі гостинності дестинації.

В Дорожній карті розвитку туризму Приазов'я власне пропонується бачення SMART-спеціалізації регіонів Приазов'я, яке склалось в результаті аналізу статистичних даних, інформації про споживання відпочивальниками продуктів та товарів, даними про наявне виробництво продуктів та товарів в регіонах Приазов'я, даними про наявні туристичні ресурси та їх потенціал. За спеціалізацією регіони Приазов'я можна розподілити в 6 категорій:

- Лікувально-оздоровчий курорт;
- Туристичне місто;
- Подієво-фестивальний регіон;
- Територія сімейного відпочинку;
- Територія екологічного відпочинку;
- Територія виробництва та забезпечення потреб

туристичної індустрії.

Простіше кажучи, ефективне та кероване управління туристичною дестинацією, з урахуванням розвитку найбільш ефективних видів підприємницької діяльності, у підсумку призведе

до вжиття необхідних заходів для забезпечення створення доданої вартості та капіталізації активів певної території [20].

Відповідно очікуваними результатами втілення Дорожньої Карти повинні стати:

- 1) свідоме управління туристичним потоком та збільшення річної кількості туристів, що відвідують Приазов'я;
- 2) збільшення доходів та кількості робочих місць у сфері туризму та гостинності;
- 3) збільшення надходжень до місцевих бюджетів;
- 4) підвищення туристичної, бізнесової, інвестиційної та культурної привабливості Приазов'я через формування позитивного бренду та його поширення серед інвесторів і туристів;
- 5) підвищення рівня комфортності середовища регіону та якості надання сервісів та послуг в туристичній сфері.

Заплановані індикатори успішності виконання завдань Дорожньої карти за своєю структурою та змістом цілком відповідають принципам сталого та відповідального розвитку туристичних дестинацій, передбачені вище проаналізованими документами та успішною практикою на міжнародному рівні.

Висновки. За підсумками проведеного аналізу відповідності світовим практикам структури управління туризмом в територіальних громадах України та, враховуючи потребу у розбудові сучасної системи сталого управління туристичними дестинаціями на засадах концепції Smart Tourist Destination, можемо сформулювати такі висновки та рекомендації:

1. Доведено необхідність розбудови каскадної системи планування розвитку туристичних дестинацій з урахуванням положень стратегічних документів та розроблених нормативно-правових актів вищого рівня планування та можливостей механізму співробітництва територіальних громад.

2. З метою комплексного сталого розвитку території в цілому управління туристичною дестинацією має бути розроблено ефективний та комплексний механізм впровадження системи управління туристичними дестинаціями в регіонах України та контролю за якістю надання туристичних послуг на засадах

концепції Smart Tourism Destination.

3. Перспективними напрямками подальших теоретичних та практичних досліджень мають бути вдосконалення нормативно-правового механізму управління туристичними дестинаціями в сучасній Україні, в тому числі, за участі органів місцевого самоврядування на території новостворених територіальних громад, а також активізація процесу розробки та затвердження методичних рекомендацій (інструкцій, довідників, стандартів та дорожніх карт) з метою організації процесу налагодження системи управління туристичними дестинаціями на регіональному та місцевому рівнях з урахуванням практики пілотних проєктів.

Стаття надійшла до редакції: 11.07.21

THE CONCEPT OF SMART TOURISM MANAGEMENT IN THE FRAMEWORK OF IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES FOR TERRITORIAL COMMUNITIES

Tetiana Tymoshenko, Expert on strategic planning, project management, community and tourist destinations development of the U-LEAD with Europe Program.

In the article, the author has formulated proposals for the implementation of mechanisms for public tourism management at the regional and local levels in Ukraine, taking into account the latest innovations in the framework of the decentralization reform and modern global trends. In the context of the subject of the research, the content essence of the three-tier tourism management system is revealed, taking into account the amendments to the Law «On the Foundations of State Regional Policy» adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine on June 1, 2021 in the first reading, which introduce a three-tier system of strategic planning: state - region - society. The understanding of the term and the application of the concept of SMART TOURIST DESTINATION

(reasonable management of a tourist destination), approved by the provisions of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027, is indicated.

The need for the development of a cascade planning system for the development of tourist destinations, taking into account the provisions of strategic documents and developed regulatory legal acts of the highest level of management and the possibilities of the mechanism of cooperation of territorial communities, has been determined. The article describes the regulatory framework as an element of a complex regulatory mechanism for quality control of the implementation of an integrated management system for a tourist destination, taking into account the best world practices.

It is proposed: to develop an effective and comprehensive mechanism for the implementation of a tourist destination management system in the regions of Ukraine and control over the quality of the provision of tourist services based on the concept of SMART TOURISM DESTINATION. Identified promising areas for further theoretical and practical research to improve the regulatory mechanism for monitoring the quality of tourist services in modern Ukraine, including with the participation of local governments on the territory of newly territorial communities to intensify the process of developing and approving guidelines and a package of draft regulatory legal acts in order to organize the process of debugging the tourist destination management system at the regional and local levels.

Key words: *SMART TOURIST DESTINATION, local, regional and national tourism product, sustainable tourism.*

Received: 11.07.21

References

1. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku vid 16 bereznia 2017 r. No 168-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval

of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026 of March 16, 2017 No 168-r]. (n.d.). *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501> [in Ukrainian].

2. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnyimi derzhavami-chlenami, z inshoi storony: ratyfikovana iz zaiavoju Zakonom Ukrainy vid 16.09.2014 No 1678-VII [Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand: ratified by application of the Law of Ukraine of 16.09.2014 No 1678-VII]. (2014). *Visnyk Ukrainy – Bulletin of Ukraine*, 75, (Vols. 1). Retrieved from http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 [in Ukrainian].

3. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky vid 5 serpnia 2020 r. No 695 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 of August 5, 2020 No 695]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

4. Vsesvitnia turystska orhanizatsiia OON (UNWTO). Praktychni rekomendatsii shchodo kompleksnoho upravlinnia yakistiu turystychnykh destynatsii. Kontseptsii, realizatsiia ta instrumenty dlia orhanizatsii, shcho zaimaiutsia upravlinniam destynatsiiamy ISBN (drukovana versiia): 978-92-844-1797-1, ISBN (elektronna versiia): 978-92-844-1798-8. Opublikovano Vsesvitnoiu turystskoiu orhanizatsiieiu (UNWTO) [United Nations World Tourism Organization (UNWTO). Practical recommendations for integrated quality management of tourist destinations. Concepts, implementation and tools for destination management organizations ISBN (print version): 978-92-844-1797-1, ISBN (electronic version): 978-92-844-1798-8. Published by the World Tourism Organization (UNWTO)]. (n.d.). *www.ntoukraine.org*. Retrieved from http://www.ntoukraine.org/assets/files/GuidelinesQuality_UA.pdf [in Ukrainian].

5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Natsionalna ekonomichna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku vid 3 bereznia 2021 r. No 179 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine National Economic Strategy of Ukraine for the period up to 2030 of March 3, 2021 No 179]. (n.d.). *www.kmu*.

gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> [in Ukrainian].

6. Destination Management Guidelines ISBN: 978-1-99-000478-0 (print), ISBN: 978-1-99-000477-3 (electronic). MBIE 5272 January 2020. (n.d.). www.mbie.govt.nz. Retrieved from <https://www.mbie.govt.nz/assets/destination-management-guidelines-2020.pdf> [in English].

7. Tripathy, A.K., Tripathy, P.K., Ray, N.K., & Mohanty, S.P. (2018). «iTour: The Future of Smart Tourism». *IEEE Consumer Electronics Magazine*, (Vol. 7), 3, (pp. 32-37) [in English].

8. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Zh., & Koo, Ch. (2015). «Smart tourism: foundations and developments». *Electronic Markets*, 25 (3), (pp. 179–188). Retrieved from <https://doi/10.1007/s12525-015-0196-8>. ISSN 1019-6781 [in English].

9. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Zh., & Koo, Ch. (2016). «Application of smart tourism to cities». *International Journal of Tourism Cities*, 2 (2). Retrieved from <https://doi/10.1108/IJTC-04-2016-0007> [in English].

10. Ievropeiska systema indykatoriv turyzmu (ETIS) dlia menedzhmentu staloho rozvytku [European Tourism Indicator System (ETIS) for Sustainable Development Management]. (n.d.). ec.europa.eu. Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_en [in Ukrainian]

11. Vasylykivska, T., Kabakov, Yu., Kozlovska, M., & Tymoshenko, T. (2017). Vprovadzhennia systemy tekhnichnoho rehuliuвання v turystychnii sferi Ukrainy [Implementation of the system of technical regulation in the tourist sphere of Ukraine]. *Realizatsiia vymoh shchodo tekhnichnoho rehuliuвання v Ukraini (ahraryni sektor, kharchova promyslovisht, turyzm) – Implementation of requirements for technical regulation in Ukraine (agricultural sector, food industry, tourism)*, (pp. 67–77). Chernihiv: Siversk. tsentr pisliadyplom. Osvity. Retrieved from <http://institute.sivertraining.org.ua/biblioteka2/Realizacia.pdf> [in Ukrainian].

12. Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas S. (2020). Polipshennia upravlinnia turystychnymy napriamkami: novyi pidkhid do stratehichnoho upravlinnia na rivni DMO shliakhom intehratsii oshchadlyvykh metodiv, stiikist [Improving tourism management: a new approach to strategic management at the DMO level through the integration of cost-effective methods, sustainability].

MDPI, zhurnal vidkrytoho dostupu – MDPI, open access journal, 12 (23), (pp. 1-22) [in Ukrainian].

13. Tymoshenko, T.O. (2017). Naukova stattia «Klasternyi pidkhid do rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy yak priorytetnyi napriam derzhavnoi polityky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehioniv» [Scientific article «Cluster approach to the development of the tourism industry of Ukraine as a priority of state policy to increase the competitiveness of regions»]. *Fakhove vydannia «Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy» – Professional publication «Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine»*, 2, (pp. 55-60). Retrieved from <http://visnyk.academy.gov.ua/pages/dop/68/files/eead73cb-093c-4159-b77a-ac089dfe1417.pdf> [in Ukrainian].

14. Gijsbers, I., & de Leon, A.G.G. (2019). Responsible Tourism: Using Tourism for Sustainable Development. *Journal of tourism futures*, 5 (1), (pp. 100-101). Retrieved from <https://doi:/10.1108/JTF-06-2017-0031> [in English].

15. Korzh, N.V., & Basiuk, D.I. (2017). *Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy [Management of tourist destinations]*. Vinnytsia: «PP «TD Edelweis i K». ISBN 978-617-7237-21-0. Retrieved from <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf> [in Ukrainian].

16. Zakon Ukrainy Pro spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad pryiniaty 17.06.2014 roku [Law of Ukraine On Cooperation of Territorial Communities adopted on June 17, 2014]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> [in Ukrainian].

17. Tymoshenko, T.O. (2018). Naukova stattia «Mizhnarodnyi dosvid rozvytku derzhavno-pryvatnoho partnerstva v industrii hostynnosti v ramkakh kontseptsii staloho rozvytku ta mozhlyvosti yoho vykorystannia v Ukraini» [Scientific article «International experience in the development of public-private partnership in the hospitality industry in the framework of the concept of sustainable development and the possibility of its use in Ukraine»]. *Drukovane fakhove vydannia z ekonomiky ta derzhavnoho upravlinnia «Investytsii: praktyka ta dosvid» – Printed professional publication on economics and public administration «Investment: practice and experience»*, 15, (pp. 91-96) [in Ukrainian].

18. Romanova, A., Tymoshenko, T., Tychyna, A., Fainin, O., & Ianyshavska V. (et. al.). (2021). Dorozhnia karta rozvytku turyzmu Pryazovia

(2021-2030 rr.) [Road map of tourism development in the Azov region (2021-2030)]. *drive.google.com*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1pBDe9dZO4jz98QR1jwYMUUhrBepa4rjk/view> [in Ukrainian].

19. Destination Management Guidelines. (2020). ISBN: 978-1-99-000478-0 (print), ISBN: 978-1-99-000477-3 (electronic). (n.d.). *www.mbie.govt.nz*. Retrieved from <https://www.mbie.govt.nz/assets/destination-management-guidelines-2020.pdf> [in English].

20. Tymoshenko, T.O. (2019). Napriamy udoskonalennia publichnoho upravlinnia rozvytkom turyzmu na zasadakh derzhavno-pryvatnoho partnerstva [Directions for improving public management of tourism development on the basis of public-private partnership]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public administration and national security*, 3. DOI: 10.25313/2617-572X-2019-3-5193. Retrieved from <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15687143236118.pdf> [in Ukrainian].

Відомості про автора / Information about the Author

Тимошенко Тетяна Олександрівна: U-LEAD з Європою, вул. Басейна, 21а, Київ, 01004, Україна.

Tetiana Tymoshenko: U-LEAD with Europe, 21a, Baseyna Street, Kyiv 01004, Ukraine.

ORCID.ORG./ 0000-0003-0030-2925

E-mail: t.tymoshenko24@gmail.com