

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ ЛОКАЛЬНОГО
РІВНЯ (НА ПРИКЛАДІ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ»)**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент
(ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»)
Репчук Ксенія Мирославівна

Науковий керівник:

к.с.-г.н., доцент
Данілова Ольга Миколаївна

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри
економічної географії та
екологічного менеджменту № 19
від 2 червня 2025 р.
Зав. кафедри _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці – 2025

АНОТАЦІЯ

Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу Репчук К. М. «Менеджмент туристичних дестинацій локального рівня (на прикладі НПП «Вижницький»)». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У роботі розглянуто теоретичні засади менеджменту туристичних дестинацій, визначено їхню природу як комплексних систем ресурсів і підкреслено роль організацій менеджменту та репутаційного управління у забезпеченні конкурентоспроможності. На прикладі Національного природного парку «Вижницький» проведено діагностику ключових елементів дестинації – від природно-рекреаційної інфраструктури до маркетингових і комунікаційних стратегій – з оцінкою за кількісними, якісними, соціальними та емоційними показниками. Запропоновано удосконалення організаційних механізмів та репутаційного менеджменту через чітке розмежування функцій планування, організації, мотивації й контролю, а також створення Destination Marketing Organization зі структурою, фінансовою моделлю та системою моніторингу ефективності для сталого розвитку парку.

Ключові слова: туристична дестинація, менеджмент туристичної дестинації, управління туристичними дестинаціями, репутаційний менеджмент, Національний природний парк «Вижницький», Destination Marketing Organization.

ABSTRACT

Applicant for higher education of the of the first (bachelor's) level of the 4th year Repchuk K. M. "Management of tourist destinations of the local level (on the example of the National Park 'Vyzhnytskyi')". 073 "Management", Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The paper considers the theoretical foundations of tourist destination management, defines their nature as complex resource systems and emphasizes the role of management organizations and reputation management in ensuring competitiveness. Using the example of the National Nature Park "Vyzhnytskyi", the key elements of the destination - from natural and recreational infrastructure to marketing and communication strategies - are diagnosed with an assessment by quantitative, qualitative, social and emotional indicators. The author proposes to improve organizational mechanisms and reputation management through a clear delineation of the functions of planning, organization, motivation and control, as well as the creation of a Destination Marketing Organization with a structure, financial model and performance monitoring system for sustainable development of the park.

Keywords: tourist destination, management of tourist destination, management of tourist destinations, reputation management, National Nature Park "Vyzhnytskyi", Destination Marketing Organization.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

К.М.Репчук
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ	7
1.1. Туристична дестинація як об'єкт управління	7
1.2. Особливості діяльності організацій управління туристичними дестинаціями	14
1.3. Репутаційний менеджмент як інструмент стратегічного розвитку туристичної дестинації.	20
Висновки до першого розділу	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМОУТВОРЮЮЧИХ ЕЛЕМЕНТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ ЛОКАЛЬНОГО РІВНЯ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ»	28
2.1. Характеристика НПП «Вижницький» як туристичної дестинації локального рівня	28
2.2. Оцінка ключових елементів менеджменту туристичної дестинації.	30
2.3. Діагностика репутаційного менеджменту НПП «Вижницький».	36
2.4. Оцінка комунікаційної стратегії та каналів формування репутації НПП «Вижницький».	40
Висновки до другого розділу.	42
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЮ ДЕСТИНАЦІЄЮ ЛОКАЛЬНОГО РІВНЯ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ»	44
3.1. Удосконалення організаційних механізмів менеджменту локальної туристичної дестинації.	44
3.2. Основні напрями вдосконалення репутаційного менеджменту туристичної дестинації локального рівня.	48
3.3. Проєкт створення та функціонування ДМО для НПП «Вижницький».	51
Висновки до третього розділу	63
ВИСНОВКИ.	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	67
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність. Упродовж кількох років, коли діяли жорсткі обмеження, спричинені пандемією COVID-19, міжнародний туризм перебував у стані спаду, проте нині він повернувся до показників, близьких до доковідних. Згідно з даними Всесвітньої туристської організації при ООН, у 2024 році понад 1,4 мільярда людей здійснили подорожі по світу, що становить 99% від кількості туристів 2019-го – безпосередньо перед початком пандемії. У деяких напрямках туризму (зокрема, авіаперевезеннях) навіть помічено його перевищення порівняно з рівнем 2019 року. Водночас в Україні, зважаючи на бойові дії, скорочення туристичних потоків і далі залишається болючим питанням. Як свідчить загальнонаціональне дослідження, ініційоване провідними професійними об'єднаннями у галузі туризму: «тільки у 13% туристичних компаній зафіксували збільшення обсягу наданих послуг порівняно з довоєнним періодом; 10% підприємств зовсім призупинили діяльність; у трьох чвертей фірм кількість замовлень зменшилася, причому багато хто втратив понад половину обсягів; майже 50% респондентів відзначили повну відсутність фінансових резервів» [13]. На думку американських експертів, що аналізували підсумки цього дослідження: «за відсутності війни, у 2024 році туристична галузь України могла б забезпечити близько 1,75 мільярда доларів прибутку. Натомість реальні прогнози дають цифру приблизно в 700 мільйонів, тож різниця перевищує мільярд. До 2034 року втрати можуть зрости до 1,5 мільярда доларів щорічно» [13].

У відповідь на ці виклики особливої ваги набуває ефективний менеджмент туристичних дестинацій на локальному рівні. Саме системний підхід до управління, маркетингу та репутації дозволяє не лише залучати відвідувачів, але й забезпечувати сталий розвиток регіону в умовах нестабільності. Як практичний приклад такого підходу розглянемо організаційні механізми та інструменти менеджменту туристичної дестинації на базі Національного природного парку «Вижницький», що поєднує унікальні природні ресурси Карпат із культурною спадщиною Буковини.

Метою дослідження є наукове обґрунтування та розробка рекомендацій щодо удосконалення менеджменту туристичної дестинації локального рівня на прикладі Національного природного парку «Вижницький».

Для досягнення мети нами були визначені такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи менеджменту туристичних дестинацій;
- визначити особливості діяльності організацій управління туристичними дестинаціями;
- проаналізувати репутаційний менеджмент як інструмент стратегічного розвитку туристичної дестинації;
- охарактеризувати НПП «Вижницький» як туристичну дестинацію локального рівня;
- розкрити основні підходи до оцінки репутаційного менеджменту туристичної дестинації;
- оцінити репутацію туристичної дестинації НПП «Вижницький»;
- оцінити інформаційні канали формування репутації туристичної дестинації НПП «Вижницький»;
- розробити практичні рекомендації щодо створення DMO та удосконалення її менеджменту.

Об'єктом даного дослідження є НПП «Вижницький», як туристична дестинація локального рівня.

Предметом дослідження виступають організаційні механізми та процеси управління туристичною дестинацією локального рівня, що впливають на її конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених наукових завдань були застосовані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналізу і синтезу, системного підходу та конкретизації, аналогії, порівняння, SWOT-аналіз та ін.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані адміністрацією НПП «Вижницький» та органами місцевої влади для створення ДМО з метою покращення репутаційного іміджу регіону, збільшення потоку відвідувачів та залучення інвестицій у розвиток регіону.

Апробація роботи. Матеріали дослідження були представлені на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (Додаток А.1), Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Технології та бізнес: інтеграція, перспективи, можливості» (Додаток А.2).

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (27 найменувань), 18 додатків. У роботі подано 4 таблиці та 6 рисунків. Повний обсяг роботи 89 сторінок (із них 63 сторінки основного тексту).

РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

1.1. Туристична дестинація як об'єкт управління

Раціональне та ефективне використання природно-рекреаційних, історико-культурних і соціально-економічних ресурсів територій виступає однією з ключових умов забезпечення сталого розвитку регіонів. Управління цими ресурсами вимагає комплексного підходу, що поєднує збереження екологічного балансу, задоволення потреб місцевих громад та створення конкурентоспроможного туристичного продукту.

Споживання туристичного продукту переважно здійснюється безпосередньо в конкретно обраному туристом місці, що має чітку географічну прив'язку. Іншими словами, територія, на якій турист реалізує свої потреби у відпочинку, розвагах, пізнанні чи інших формах дозвілля, стає просторово визначеним об'єктом споживання туристичних послуг. Такий простір у науковій та практичній літературі прийнято позначати як туристичну дестинацію.

Вважається, що першим історичним прикладом туристичної дестинації стало місто Лафборо, куди 5 липня 1841 року Томас Кук організував подорож для 570 учасників руху за тверезий спосіб життя, які вирушили на черговий з'їзд Асоціації непитущих південних графств центральної Англії. Саме під час цієї поїздки вперше було використано термін «destination» для позначення кінцевої мети маршруту, що вказувало на формування уявлення про місце як об'єкт туристичної діяльності. Цей випадок вважають відправною точкою розвитку концепції туристичної дестинації, що поєднує просторові, організаційні та соціальні елементи [10].

Термін «дестинація» походить від англійського слова destination, що у буквальному перекладі означає «місце призначення» або «ціль подорожі»[5]. Коріння цього поняття простежуються ще з латинської мови, де destino позначало «призначення» або «місцезнаходження». У сучасній науковій літературі термін «дестинація» отримав більш розширене тлумачення.

Зокрема, у Оксфордському туристичному словнику під цим поняттям розуміються: «країни, регіони, міста чи інші географічні об'єкти, що виступають центрами туристичного тяжіння, концентруючи туристичну активність, потоки мандрівників і супутні витрати; простори, де сконцентровані туристичні атракції, засоби розміщення, харчування, розваг, а також економічні, соціальні та фізичні ефекти, що виникають унаслідок розвитку туризму» [10].

У науковій літературі та офіційних документах термін «туристична дестинація» трактується крізь призму різних підходів, що підкреслюють її багатогранність і роль у туристичній системі. Зокрема, Всесвітня туристична організація (UNWTO) визначає туристичну дестинацію як основне місце, що є ціллю туристичної подорожі та головним мотивом прийняття рішення про мандрівку [26]. Вона виступає ключовим елементом у системі туризму, адже через неї формуються та доставляються туристичні продукти. Місцева туристична дестинація, за визначенням UNWTO, являє собою фізичний простір, де турист перебуває принаймні одну ніч. Вона охоплює туристичні продукти, супровідні послуги, об'єкти культурної та природної спадщини, які відвідуються під час подорожі, що триває не менше одного дня, включно з дорогою до та з місця призначення. Дестинація має чітко визначені територіальні та адміністративні межі, які впливають на її систему управління, а також імідж і репутацію, що формують конкурентні позиції на ринку туристичних послуг. Місцеві дестинації об'єднують зацікавлені сторони – підприємства, громади, сусідні території, які, взаємодіючи, можуть утворювати більші туристичні утворення.

У контексті українського законодавства, зокрема відповідно до чинної редакції Закону України «Про туризм», туристична дестинація визначається як місце, що є кінцевою метою туристичної подорожі, туру, екскурсії або іншої туристичної діяльності [8]. Це поняття охоплює території, населені пункти, міста чи туристичні центри, які відвідують особи, що не є постійними мешканцями даної місцевості й не належать до місцевого населення [10].

Науковці пропонують різноманітні підходи до визначення сутності туристичної дестинації, підкреслюючи її багатовимірність та інтегрованість. Зокрема, А. Головчан описує туристичну дестинацію як територію певного розміру, яка характеризується наявністю конкурентоспроможних туристичних ресурсів і розвиненою підприємницькою інфраструктурою. У такій місцевості формується і реалізується туристичний продукт, що є привабливим для відвідувачів, водночас важливою умовою є недопущення негативного впливу на туристичні ресурси та навколишнє середовище.

На думку Т. Ткаченко, туристична дестинація постає як : «об’єкт – це може бути місто, регіон, район, конкретна місцевість чи окремий заклад, що володіє унікальними або специфічними туристично-рекреаційними ресурсами, здатними приваблювати туристів. Доступ до цих ресурсів забезпечується через наявність відповідної інфраструктури – послуг, зручностей, які дозволяють споживачам користуватися ними. Крім того, ця територія пропонує туристичний продукт, що пройшов стадію формування й готовий до реалізації за допомогою сучасних засобів маркетингових комунікацій, таких як логотипи, бренди тощо, у межах системи інтегрованого управління суб’єктами господарювання» [10].

У свою чергу, Т. Божук визначає рекреаційно-туристичну дестинацію як територіальну чи акваторіальну одиницю, у межах якої відбувається споживання туристичного продукту. Така дестинація задовольняє потреби туристів і рекреантів завдяки своїй привабливості, що реалізується через надання різноманітних послуг, забезпечення ресурсної та інфраструктурної бази, а також ефективне управління на даній території [2].

На сьогоднішній день у світі виділяють чотири основні наукові підходи, які набули найбільшого поширення:

- географічний (або ресурсно-територіальний),
- економіко-управлінський,
- маркетинговий,
- соціально-культурологічний.

Географічний підхід ґрунтується на методології та методах дослідження, що характерні для фізичної, економічної й соціальної географії. Він зосереджується на вивченні головного чинника туристичної дестинації – ресурсного потенціалу території, який забезпечує її привабливість для туристів.

Економіко-управлінський підхід розглядає туристичну дестинацію як особливий економічний простір, де відбувається взаємодія ринкових процесів, що сприяють активному виробництву та споживанню туристичних послуг. У цьому підході дестинація виступає як управлінська система, що об'єднує різні суб'єкти як комерційної, так і некомерційної діяльності.

Маркетинговий підхід зосереджується на розвитку дестинації через пропозицію туристичного продукту, який має відповідати потребам та очікуванням різних цільових аудиторій.

Соціально-культурологічний підхід фокусується на культурних особливостях дестинації, таких як історичні й архітектурні пам'ятки, твори мистецтва, релігійні об'єкти, етнографічна спадщина, традиції, звичаї, норми й цінності місцевої громади, що приймає туристів [10].

Якщо розглядати туристичну дестинацію як багатокomпонентний туристичний продукт, до складу якого входять атракції, інфраструктура (заклади розміщення, харчування, транспортні засоби тощо), а також додаткові послуги (торговельні, банківські, комунікаційні, медичні, правоохоронні установи та інші), то ключовим фактором, що впливає на вибір туриста, виступає саме атракція.

Термін «атракція» (англ. attraction, від лат. attrahere) означає приваблення, здатність привертати увагу, викликати зацікавлення. Поняття «атракція» прийшло з психології, де ним позначають властивість об'єкта, дії або особи, яка стимулює позитивне ставлення, прагнення наблизитися. Власне, характер і специфіка атракцій, їхнє походження та особливості формують спеціалізацію туристичної дестинації.

Об'єднуючи різні підходи, можна зазначити, що туристична дестинація являє собою територію чи місце, яке турист обирає для відвідування, керуючись певною метою. У цьому місці може бути присутня розвинена туристична інфраструктура або ж така інфраструктура може бути зовсім відсутньою. Однак, головним елементом, що притягує увагу відвідувачів, завжди виступає певна атракція, яка формує зацікавленість у туристів.

Вітчизняні та закордонні науковці розглядають туристичну дестинацію як об'єкт, яким потрібно керувати за допомогою інтегрованого управління. Це означає, що всі складові дестинації об'єднуються в одну систему, яка дозволяє створювати та пропонувати туристам якісний і комплексний продукт. Інтегроване управління охоплює всі об'єкти, які беруть участь в обслуговуванні туристів, що представлені на схемі (рис.1.1).



Рис.1.1. Управління об'єктами туристичної дестинації [10]

Інтегроване управління туристичною дестинацією орієнтоване на вирішення низки важливих завдань. Перш за все, це збереження та розвиток уже існуючих туристичних ресурсів. Також важливим є створення належних умов для якісного обслуговування туристів. Крім цього, інтегроване управління сприяє формуванню та підтримці економічних взаємин між підприємствами, які беруть участь у туристичній діяльності. Ще одним ключовим завданням є контроль та забезпечення високої якості туристичних послуг.

Отже, туристична дестинація є складним об'єктом, що потребує комплексного управління. Саме ефективне інтегроване управління забезпечує

позитивні економічні та соціальні результати і, що важливо, дозволяє зберігати та примножувати туристичний потенціал у межах сталого розвитку туризму.

Суб'єктом управління туристичною дестинацією вважають поєднання місцевої й регіональної влади та спеціальної організації менеджменту дестинації (DMO). Туристи, хоч і впливають на розвиток дестинації, після оплати послуг стають об'єктом управління: їх ведуть чітко визначеними маршрутами й регламентують правила поведінки. Влада ж не керує туристами напряду, а створює умови для туризму – виділяє землю, удосконалює законодавство, підтримує інвестиції.

Через «подвійну» роль туриста (частково суб'єкт, частково об'єкт) управлінський акцент переходить від контролю самих атракцій та інфраструктури до процесів, що формують якість відпочинку: сервіс, технології обслуговування, безпеку, привабливість ресурсів. Завдання суб'єкта управління – забезпечити найкращі умови для гостей і злагоджену роботу всіх елементів дестинації. Це досягається інтегрованим підходом, який поєднує економічні, соціальні та правові інструменти, підтримуючи сталий розвиток туризму.

Сьогодні головним «двигуном» розвитку туризму стає не стільки нова техніка, скільки компетенції людей, які керують дестинаціями й працюють у сфері гостинності. Компетенціями називають увесь набір знань, умінь і повноважень, що формують туристичне середовище. До них входить:

- можливості та аналітичні навички органів, що керують туризмом;
- професійні знання, досвід і культура працівників туріндустрії;
- локальні традиції, ремесла й звичаї місцевих жителів;
- фаховість людей із галузей поза туризмом (освіта, медицина, наука тощо);
- науковий, культурний і спортивний потенціал території;
- цінності й запити споживачів-туристів.

Так формується «компетентне середовище» дестинації, у яке входять органи влади, працівники, нематеріальні ресурси та самі туристи. Регіон стає конкурентоспроможним, коли вміє приваблювати й утримувати освічених, культурних людей, пропонуючи їм якісну роботу та сучасний стиль життя.

Компетенції визначають рівень послуг, добробут населення й ефективність управління. Їх можна й треба постійно нарощувати через навчання персоналу й розвиток освітніх програм. Утім, це «мобільний» ресурс: щоб компетентні фахівці не виїжджали, регіон має створити для них комфортні умови. Цим активно займаються, наприклад, альпійські курорти.

Отже, головне завдання регіонального менеджменту – підтримувати та розвивати середовище компетенцій, адже саме воно сьогодні забезпечує успіх туристичної дестинації (рис. 1.2).

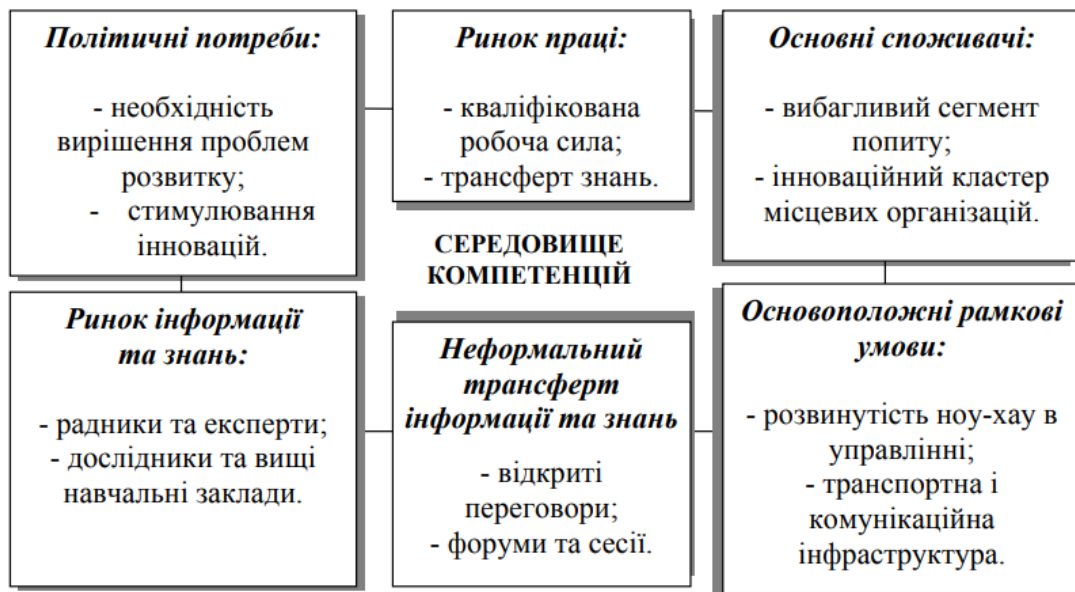


Рис.1.2. Елементи механізму формування середовища компетенції [10]

Світовий досвід показує, що для підвищення привабливості територій громади, округи чи провінції готують власні програми та стратегії розвитку. Їхня мета – зробити місце цікавим для професіоналів і вимогливих туристів.

Конкуренція між дестинаціями зростає, тому виграють лише ті, хто послідовно накопичує три речі: компетенції, інновації й високий рівень

сервісу. Саме це дає стабільні доходи і сприяє підвищенню рівня життя місцевих жителів.

Щоб ефективно керувати локальною дестинацією, потрібні особливі знання про туристичну галузь. Звідси випливають основні вимоги до менеджменту:

- координація різних сфер (турпродукт створюється спільно транспортом, готелями, ресторанами, розвагами, тож керівник має об'єднувати всіх у команду);
- мережеве управління(важливо не лише «зверху вниз», а й «по горизонталі» та «по діагоналі» швидко погоджувати рішення, щоб уникати бюрократії);
- мінімум директив, максимум підтримки бізнесу (сервіс розвивається там, де підприємцям дають свободу й допомогу, а не просто наказують);
- грамотне планування території й туристичних потоків (заздалегідь продумувати, куди та як спрямовувати відвідувачів, щоби локації не перевантажувалися й залишалися привабливими) [10].

Таким чином, конкурентна дестинація – це результат системної роботи, де влада створює умови, бізнес забезпечує якість, а туристи отримують позитивний досвід.

1.2. Особливості діяльності організацій управління туристичними дестинаціями

Організація менеджменту дестинації (DMO) – це координаційний центр, що задає стратегічний напрям розвитку конкретної туристичної території. Її головна роль – об'єднати інтереси турпідприємств, місцевої влади, навчальних закладів та громади, створивши міцну мережу співпраці та єдину онлайн-платформу для просування дестинації [10].

Ключове призначення DMO полягає в управлінні життєвим циклом туристичної локації й постійному зміцненні її позицій на ринку. Щоб охопити

різні масштаби, такі організації працюють на трьох рівнях: національному (формують імідж усієї країни), регіональному (розвивають окремі області чи регіони), локальному (опікуються конкретними містами, курортами або громадами).

Саме через DMO DESTINACIJA отримує узгоджену маркетингову стратегію, ефективне ресурсне планування та інноваційні рішення для довгострокової конкурентоспроможності.

Під Національним туристичним офісом (НТО), відомим також як Національна туристична організація, розуміють офіційну державну структуру, яка відповідає за координацію розвитку туризму на загальнонаціональному рівні.

У 1979 році Всесвітня туристична організація (ЮНВТО) запропонувала термін «Національна туристична адміністрація» (НТА) для позначення саме тієї установи, що формує й реалізує туристичну політику країни. Запровадження цього поняття було покликане чіткіше розмежувати НТА та НТО та підкреслити відхід більшості держав від класичної моделі, в якій НТО виконувало виключно функцію промоції DESTINACIJA, на користь нової концепції НТА, де маркетинг і просування становлять лише одну зі складових ширшої діяльності [26].

Основними завданнями НТО є створення та формування туристичних продуктів DESTINACIJA, а також їхнє виведення на відповідні ринки. Розвиток і просування туристичної DESTINACIJA ґрунтуються на результатах маркетингових досліджень. Виконуючи ці функції, НТО діє від імені всієї DESTINACIJA, координуючи та доповнюючи ініціативи приватних туристичних компаній щодо розробки й просування турпродуктів.

У вересні 2016 року в Україні було офіційно створено Національну туристичну організацію. Таке рішення було прийняте під час першої Міжнародної конференції в галузі туризму «Брендинг DESTINACIJA: запорука побудови успішної репутації», що відбулася в Києві. Генеральний секретар Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) Талеб Ріфаї наголосив, що

поява національної туристичної асоціації сприятиме узгодженню заходів і активізації роботи регіональних структур, адже спільні зусилля завжди вигідніші для всіх учасників. За його словами, туризм має потужну силу змінювати світ, оскільки подорожі допомагають людям пізнавати одне одного, долати національні кордони та знаходити друзів незалежно від їхнього походження. Він також зазначив, що Україна володіє величезним туристичним потенціалом – достатньо лише відкрити свої серця та двері для гостей. На думку Ріфаї, наша країна входить до числа найкрасивіших у світі, тому не слід впадати в зневіру, а варто цінувати життя й насолоджуватися ним [26].

За своєю суттю Національна туристична організація виступає ключовим механізмом популяризації туристичного потенціалу України як за кордоном, так і всередині країни, і її діяльність повинна спиратися на активну участь регіональних та спеціалізованих туристичних destinations. Представники НТО на місцях відповідають за забезпечення безпеки відвідувачів і захист їхніх законних прав та інтересів, працюють над удосконаленням законодавчої бази в галузях туризму та курортів, а також координують комплексний розвиток територій. Вони створюють сприятливі умови для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури, ініціюють програми підвищення професійної підготовки фахівців туристичної сфери та зміцнюють співпрацю з місцевими органами виконавчої влади.

Регіональна туристична організація (РТО) – це структура, що відповідає за управління та/або маркетингове просування конкретного регіону як туристичної destinations. На місцевому рівні така організація об'єднує зусилля різних зацікавлених сторін: бізнесу, органів влади, навчальних закладів і громадських об'єднань. Зокрема, приватні компанії охоче долучаються до роботи РТО, адже вона дає змогу ефективніше просувати їхні туристичні продукти [19].

Виконуючи маркетингові функції, РТО розпоряджається власним бюджетом і слугує «містком» між національними туристичними структурами

та місцевою індустрією. Це важливо тому, що доки центральні туристичні органи лишаються єдиним помітним гравцем на ринку, загальні витрати сектору зростають. Об'єднавши ресурси державного та приватного секторів, регіональна організація може досягти значно кращих результатів за тих самих фінансових умов.

Коли РТО повністю залучає бізнес до своїх ініціатив, вона бере на себе координування туристичної діяльності в регіоні. Для цього створюються місцеві виконавчі групи, які об'єднують широкий спектр учасників – від готелів і турагентств до транспортних компаній, ресторанів, музеїв і професійних спілок. Саме ці групи забезпечують управлінські та якісні стандарти туристичного продукту.

Регіональна організація з менеджменту дестинації формує й координує спільний план дій, а також контролює його виконання. При цьому вона обов'язково враховує думку місцевого бізнесу й залучає його до процесу розробки та реалізації завдань.

Таким чином, РТО виконує роль центру координації розвитку дестинації, накопичуючи інформацію та об'єднуючи зусилля всіх стейкхолдерів – представників влади, підприємців, науковців, асоціацій, туристів і місцевих жителів. Ця функція реалізується через:

- налагоджену систему комунікацій і безпосередню участь стейкхолдерів у роботі організації;
- розробку єдиного плану менеджменту дестинації та моніторинг його виконання на регіональному рівні;
- консолідацію ресурсів усіх зацікавлених сторін для спільного вирішення завдань розвитку туризму.

Місцева туристична адміністрація (МТА) – структура, яка відповідає за управління та/або просування міста чи туристичного центру [7].

Місцеві туристичні організації створюються з метою інформування про регіональні та локальні туристичні ресурси України, а також для розробки й просування відповідних туристичних продуктів. До таких об'єднань можуть

входити представники місцевих органів державної влади та органів самоврядування, власники й оператори туристичних об'єктів, суб'єкти туристичної діяльності, галузеві асоціації та інвестори.

У своїй роботі ці організації супроводжують реалізацію програм і проектів із розвитку туризму на конкретній території, піклуються про захист прав і інтересів місцевих громад та впроваджують механізми державно-приватного партнерства.

Основні напрямки діяльності місцевих туристичних організацій включають:

- розроблення і впровадження регіональних і локальних стратегій розвитку туризму;
- збір, формування та поширення даних про туристичні принади й можливості відповідної території;
- ініціювання та підтримку ініціатив із модернізації туристичної інфраструктури;
- підготовку рекомендацій щодо охорони, збереження й відновлення місцевих туристичних ресурсів, а також визначення правил їхнього використання;
- формування та просування туристичних продуктів на внутрішньому ринку;
- сприяння інтеграції різних видів туризму й диверсифікації пропозицій на території;
- розвиток механізмів саморегулювання в туристичному секторі;
- виконання інших завдань, що не суперечать чинному законодавству України.

Реєстрація місцевих туристичних організацій населених пунктів і районів (міст обласного підпорядкування) здійснюється через відповідні органи державної виконавчої влади, а організації областей – центральним органом виконавчої влади у сфері туризму. При цьому локальні організації

можуть створюватися як окремо, так і в складі вже існуючих регіональних туристичних структур. Участь іноземних учасників у таких об'єднаннях можлива за погодженням із місцевими органами виконавчої влади.

Роль і завдання організацій з менеджменту дестинації у всіх трьох категоріях – національного, регіонального та місцевого рівнів – за своєю суттю збігаються. При цьому місцеві та регіональні ДМО часто координують свою роботу з більш високими інстанціями, узгоджуючи стратегії та виконуючи рішення своїх регіональних або національних партнерів [10].

Отже, організації з менеджменту дестинацій включають державні структури, регіональні та міські туристичні бюро, неурядові асоціації й приватні компанії, які відповідають за управління й просування визначених туристичних територій. Вони формують конкурентоспроможний туристичний продукт, контролюють його якість, шукають і освоюють ринки збуту, а також сприяють його реалізації, виступаючи каталізатором і посередником у розвитку дестинації. Завдяки цим організаціям вдається узгодити часто розрізнені або навіть суперечливі інтереси учасників туристичного ринку.

Перспективи розвитку сфер управління дестинаціями пов'язані із зростанням ролі електронних платформ – створенням «електронної ДМО», яка стане зручною та доступною середовищем для взаємодії всіх учасників туристичної індустрії.

Вітчизняна практика створення та функціонування організацій управління туризмом на регіональному рівні, що базується на державно-приватному партнерстві, стикається з кількома проблемами: по-перше, невизначеність у законодавчому полі, яка ускладнює вибір оптимальної форми державно-приватного партнерства; по-друге, нестача фінансування через відсутність державних гарантій та правовий обмежувач для місцевих адміністрацій у створенні неприбуткових об'єднань; по-третє, розбіжність інтересів бізнесу, що часто сприймає ДМО не як платформу для співпраці, а як конкурента; і, нарешті, складність побудови організаційних структур, які б

враховували інтереси всіх учасників ринку й одночасно уникали лобіювання вузьких груп.

Таким чином, організації з менеджменту дестинацій на національному, регіональному та місцевому рівнях є ключовими координаційними центрами, які об'єднують зусилля влади, бізнесу, науковців та місцевих громад для створення узгодженого конкурентоспроможного туристичного продукту й його просування, водночас забезпечуючи якість сервісу, розвиток інфраструктури та сталий підхід через державно-приватне партнерство. Вони відповідають за стратегічне планування, маркетингові дослідження, залучення інвестицій та цифровізацію процесів, а також оперативно долають виклики законодавчої невизначеності, обмеженого фінансування та розбіжностей інтересів учасників ринку. Саме завдяки ефективній роботі таких організацій забезпечується сталий розвиток туристичної сфери, зростання привабливості дестинацій і підвищення рівня життя місцевого населення.

1.3. Репутаційний менеджмент як інструмент стратегічного розвитку туристичної дестинації

Ключовою складовою результативного керування туристичною дестинацією виступає налагодження та підтримування її репутації. Необхідність застосовувати управлінський підхід до вивчення репутації пояснюється трьома об'єктивними чинниками: по-перше, треба цілеспрямовано впливати на фактори, що формують репутацію; по-друге, слід удосконалювати механізми її регулювання; по-третє, важливо коригувати організаційні процедури та оцінювати їхню ефективність, щоб репутація туристичної дестинації стійко розвивалася в умовах постійних змін.

До ключових понять (дескрипторів) у науковому полі репутаційного менеджменту туристичних дестинацій належать: «репутація», «туристична дестинація», «репутація туристичної дестинації», «управління репутацією» та «репутаційний менеджмент».

Змістова інтерпретація поняття «репутація» може істотно варіювати залежно від напрямку наукових студій (Додаток Б.1).

Репутація – це сформована в суспільстві оцінка або сталий погляд на певну особу, організацію чи предмет, який впливає на громадське ставлення до них. Вона набуває остаточних рис завдяки сукупності оцінок, відгуків і реальних дій, а її характер може бути позитивним, нейтральним чи негативним. Дане явище вивчається в соціології, політології, правознавстві, управлінні й маркетингу, оскільки вважається вагомим чинником у бізнес-середовищі, політичній діяльності, навчальних процесах, мережевих спільнотах і багатьох інших галузях [18].

Поняття «репутація» часто співвідносять із такими термінами, як «імідж», «бренд», «гудвіл», «фірмовий стиль», «авторитет» тощо. Найбільш подібним за змістовим навантаженням є «імідж». Водночас між цими двома категоріями існують суттєві розбіжності, що зумовлює необхідність чіткого розмежування термінології (Додаток Б.2). Досліджуючи визначення репутації та іміджу, можна відзначити, що репутація охоплює ширший спектр характеристик і формується передусім у стратегічній парадигмі розвитку організації [24].

На нашу думку, об'єктами репутації традиційно вважають окрему особистість або бізнес-структуру. Однак до цього переліку варто додати ще один, критерій – приналежність до певного локалізованого утворення. Це дозволяє виокремити додатковий різновид репутації – територіальну, або ж репутацію регіону. Стосовно туристичної сфери, таким елементом є туристична дестинація - певна територія, яка приваблює туристів (Додаток Б.3). Репутація дестинації безпосередньо впливає на конкурентоспроможність дестинації, рівень відвідуваності та економічний розвиток регіону. З розвитком управління туристичними напрямками, проблема репутації стає все більш актуальною і потребує комплексного підходу для її ефективного вирішення. Репутація туристичної дестинації формується через різні фактори, такі як якість обслуговування, відгуки туристів, маркетинг, безпека та

інфраструктура, і має велике значення для економічного розвитку регіону (Додаток Б.4).

Отже: «репутація туристичної дестинації – це синтез думок, чуттєвого сприйняття і ставлення до туристичної дестинації певних груп стейкхолдерів (зовнішніх стейкхолдерів) на основі комплексної оцінки її репутаційних характеристик (позитивних або негативних)» [18].

У цьому контексті доречно визначити коло стейкхолдерів, що впливають на формування туристичної дестинації. Їх доречно поділити на внутрішніх та зовнішніх (Додаток Б.5).

Із розвитком менеджменту туристичних дестинацій питання їхньої репутації набуває все більшого значення та вимагає ефективних управлінських рішень. На нашу думку, репутаційний менеджмент - сукупність стратегічних дій, орієнтованих на створення, збереження та захист позитивного ставлення суспільства до компанії (Додаток Б.6). Репутаційний менеджмент туристичних дестинацій дозволяє швидше завоювати довіру туристів, підвищити привабливість регіону для інвесторів і покращити конкурентоспроможність на туристичному ринку. Це також сприяє зниженню витрат на рекламу, зміцненню позитивного іміджу серед місцевих жителів і партнерів, а також підвищенню рівня задоволення туристів, що веде до їх повернення та рекомендацій. Водночас, хоча можливості репутаційного менеджменту мають свої межі, його ефекти є чіткими і суттєвими для розвитку туристичної дестинації. Оцінка ефективності застосування репутаційного менеджменту (включає аналіз відгуків туристів, моніторинг іміджу через медіа та соціальні мережі, оцінку змін у туристичному потоці, фінансові показники розвитку регіону) є важливою для покращення управлінських практик у сфері туризму, дозволяючи підвищити не лише репутацію, а й економічний потенціал регіону.

У нинішніх умовах жорсткої конкуренції й динамічного розвитку туристичного середовища особливого значення набуває оцінювання якості туристичних послуг і рівня результативності управлінських рішень. Для глибокого аналізу дестинації, яка функціонує в складі інтегрованої

туристичної системи, а також суб'єктів, котрі визначають сприйняття цієї дестинації, необхідне застосування методологічних підходів, що орієнтовані на оцінку її потенціалу й впливу. Завдяки ретельному вимірюванню ефективності репутаційного менеджменту не лише виявляють ступінь покращення іміджу, а й ідентифікують додаткові вектори стратегічного розвитку. Успішність цього процесу значною мірою залежить від роботи внутрішніх стейкхолдерів, які формують дієву систему управління й забезпечують головні цілі: залучення більшого числа туристів і розширення ресурсної бази для створення інноваційних пропозицій у туристичному секторі.

Серед головних учасників репутаційного менеджменту дестинації слід виокремити туристичні компанії та організації, що відповідальні за розвиток інфраструктури, поширення, просування і споживання туристичних продуктів у межах конкретної території. Репутаційний капітал цих суб'єктів є вагомим складовою загальної репутації дестинації, а отже, заслуговує детального вивчення методів і підходів до оцінки їхньої ділової репутації, особливо у контексті туристичної галузі.

Розглядаючи потенціал туристичних ресурсів, важливо застосовувати кілька різних підходів, що дають змогу комплексно оцінити їх перспективність. Такі методи дають підстави врахувати як економічні чинники, так і рекреаційні й природні особливості, котрі впливають на ефективність використання ресурсів у межах дестинації. Аналіз з позицій різноманітних концепцій дає можливість з'ясувати рівень доцільності й продуктивності залучення наявних ресурсів, а також оцінити перспективи майбутнього розвитку на конкретній території.

З економічної точки зору, застосування кількісних показників допомагає виміряти продуктивність ресурсів і визначити їхній економічний ефект, зокрема стосовно рекреаційних складників, таких як рибальські, мисливські ресурси або збирання дикорослих рослин і ягід. Натомість рекреагеографічний підхід дає змогу проаналізувати місткість рекреаційних і пізнавальних

ресурсів, прорахувати туристичне навантаження на довкілля, а також використовувати картографічні засоби й методи туристичного районування. Завдяки цьому стає можливим унаочнити, як саме експлуатуються природні ресурси, і визначити ступінь їх ефективності в туристичному сегменті, однак суспільно-історичні складові нерідко залишаються менш розкритими.

Одним із ключових прийомів для встановлення результативності репутаційного менеджменту є оцінка відповідності створюваних туристичних продуктів запитам цільової аудиторії. Це необхідно враховувати, формуючи маркетингові підходи та плани розвитку регіону. Для запровадження дієвого управління репутацією слід проводити системні дослідження, що не обмежуються аналізом природних і матеріальних ресурсів, а також охоплюють визначення перспектив розгортання туристичної інфраструктури в конкретному регіоні. У цьому контексті вкрай важливо оцінювати стан існуючих туристичних ресурсів, аналізувати їх використання та встановлювати чинники, які впливають на загальний розвиток індустрії [23]. Значущим елементом лишається прогнозування реальних результатів на основі економічних обґрунтувань, оскільки це сприяє чіткому стратегічному плануванню й підвищенню загальної ефективності дестинацій. Крім того, переконливі економічні підрахунки можуть заохотити потенційних інвесторів вкладати кошти в туристичну галузь.

Для вимірювання репутації туристичної дестинації застосовують систему показників, яку зазвичай поділяють на дві основні групи: кількісні та якісні.

До ключових кількісних індикаторів, що застосовуються для визначення репутації туристичної дестинації, належать:

- ✓ загальна кількість внутрішніх і зовнішніх туристів;
- ✓ дохід від надання туристичних послуг для сегментів в'їзного й внутрішнього туризму;
- ✓ загальний обсяг туристичного збору;

- ✓ кількість організацій туристичного спрямування (операторів, агентів), об'єктів проживання, закладів харчування, парків та інших складових туристичної інфраструктури, а також кількість працівників у цій сфері;
- ✓ показник валового внутрішнього продукту (ВВП), отриманого від сфери туризму в національному масштабі;
- ✓ розмір регіонального валового продукту (РВП), пов'язаного з туризмом (як прямого, так і непрямого характеру);
- ✓ обсяг інвестицій, спрямованих на розвиток туристичної дестинації.

Збереження стабільності чи зростання названих параметрів свідчить про укріплення репутації дестинації, а їх спад або коливання можуть указувати на погіршення її іміджу.

До якісних критеріїв, які допомагають оцінити репутаційне положення туристичної дестинації, належать:

- ✓ рівень довіри до публічних джерел інформації про конкретну територію;
- ✓ фідбек туристів та інших зацікавлених сторін, отриманий через численні канали взаємодії;
- ✓ інтенсивність бізнес-активності в туристичному секторі означеної місцевості;
- ✓ позиція держави у міжнародних рейтингах, що визначають привабливість туристичних дестинацій.

Зазначені показники віддзеркалюють вплив туристичного кластера й загальний ступінь його ефективності, враховуючи обсяги та якість туристичних пропозицій, потік відвідувачів і стан інфраструктури всередині дестинації. Однак визначення загальної результативності залежить передусім від характеристик туристичного продукту, а також соціально-економічної ситуації в регіоні.

Сучасна методика аналізу дієвості репутаційного менеджменту дестинації зазвичай орієнтується на галузеві рейтинги та оцінку

нематеріальних активів, зокрема іміджу. У цьому процесі відстежують дві основні шкали: фінансову, що базується на показниках відвідуваності, та рейтингову, яку формують матеріали з профільних джерел, відгуки партнерів і персоналу, рівень обслуговування відносно конкурентів, а також враження туристів про унікальність залучених ресурсів.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи опрацьований матеріал першого розділу, спершу слід наголосити, що туристична дестинація розглядається не як формальна «точка на карті», а як складна просторово-соціальна система, у якій зливаються природно-рекреаційні, культурні й економічні ресурси території. Показово, що ще з часів «поїздки до Лафборо» Томаса Кука дослідники трактують дестинацію саме як місце, де споживання туристичного продукту відбувається безпосередньо «на місці» й потребує раціонального управління ресурсами, аби забезпечити і привабливість для відвідувачів, і сталий розвиток локальної спільноти.

Подальший аналіз висвітлив, що практичну реалізацію такого керування забезпечують організації управління туристичними дестинаціями (DMO). Вони виконують функцію «штабу» для всієї мережі стейкхолдерів: узгоджують стратегію розвитку, координують інвестиції в інфраструктуру, упорядковують стандарти сервісу й концентрують маркетингові зусилля. Завдяки цьому різноспрямовані інтереси бізнесу, влади й громади переводяться у спільний план дій, а ресурсний потенціал території трансформується на цілісний туристичний продукт. Тому DMO не лише розподіляє ролі, а й запобігає конфліктам інтересів, акумулюючи партнерські угоди та формуючи прозорі механізми розподілу вигод.

Коли ресурсна база структурується й організаційна архітектура налагоджена, визначальним чинником стає репутація дестинації. Репутаційний менеджмент, спираючись на послідовне відстеження публічного сприйняття, дає змогу перетворити матеріальні переваги на довіру й

лояльність цільових аудиторій. Системна комунікація успішних практик, підтверджена реальною якістю послуг, створює «репутаційний мультиплікатор»: позитивний образ скорочує витрати на рекламу, стимулює повторні візити й спрощує залучення зовнішнього капіталу. Водночас репутація виконує роль зворотного зв'язку для управлінців, дозволяючи оперативно коригувати стратегію відповідно до очікувань туристів та інвесторів.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМОУТВОРЮЮЧИХ ЕЛЕМЕНТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ ЛОКАЛЬНОГО РІВНЯ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ»

2.1. Характеристика НПП «Вижницький» як туристичної дестинації локального рівня

Національний природний парк «Вижницький» – локальна туристична дестинація, яка розташована на південному заході України (Чернівецька область, Буковина), в межах Покутсько-Буковинських Карпат. Парк було засновано у 1995 році, його площа становить 11 238 га [15].

Здавна територія національного природного парку «Вижницький» слугувала відправною точкою для буковинського туризму. Тут пролягали популярні туристичні маршрути й існував чималий спектр рекреаційних занять (як активних, так і спокійних), особливо в гірській частині, з огляду на унікальні природні ландшафти й мальовничі краєвиди. До туристичних продуктів парку та зовнішніх надавачів послуг (туроператорів, гідів тощо) входить низка об'єктів природної й культурної спадщини, розташованих у межах цієї території. Значна частина цих локацій поєднана в єдину мережу туристичних стежок і маршрутів.

Відстань до основних транспортних вузлів (залізничних, автомобільних і повітряних) – Чернівців, Коломиї та Івано-Франківська – становить 60-110 км. Відстань до МКПП «Порубне» дорівнює 60 км. За останні роки стан під'їзних доріг і логістика сполучень громадським транспортом помітно покращилися.

Парк активно впроваджує заходи зі створення рекреаційної інфраструктури, розширює систему еколого-туристичних маршрутів і екостежок, а також облаштовує спеціальні зони відпочинку. Така діяльність сприяє комфортному перебуванню мандрівників і підвищенню їхньої екологічної обізнаності під час відвідин Парку.

На території НПП «Вижницький» для організованого відпочинку відвідувачів облаштовано два основні рекреаційні осередки з розвиненим

обладнанням: «Велика Розчища» (урочище Сухий, смт Берегомет) та «Лужки» (урочище Лужки, с. Виженка).

Національний парк пропонує одноденні та дводенні екологічно-туристичні маршрути і стежки різного рівня довжини та складності, що пролягають як всередині його кордонів, так і на прилеглих територіях; серед найпопулярніших – «Кам'яне кільце парку», «По пасму Волотів» і «Бозна». Ці екскурсії передбачають огляд природоохоронних об'єктів і культурно-історичних пам'яток: серед них – давньоруські церкви Дмитрієвська і Миколаївська, костел, колишня синагога (одна з хасидських святинь України), будівля колишньої школи різьбярства, нині Вижницьке училище прикладного мистецтва у м. Вижниця, а також Юр'ївська церква та дзвіниця в Берегометі і Миколаївська й Іванівська церкви з дзвіницями у Виженці.

Крім того, прилеглі до паркових масивів території багаті на мінеральні джерела, традиція експлуатації яких сягає глибокої давнини: ще в часи слов'ян тут випарювали ропу джерел «Черешенька» та «Вижниця» для виробництва харчової солі. Комплекс природних цілющих вод є перспективним ресурсом для розвитку лікувально-оздоровчого туризму на локальному рівні.

У зоні найбільш привабливих для туристів ділянок парку створені місця для відпочинку (гостьовий будинок, кемпінги, точки для короткотривалих зупинок). Проте маркування та облаштування туристичних стежок охоплюють лише невелику частку території НПП «Вижницького», а вся супровідна інфраструктура (місця стаціонарної рекреації, системи візуальної навігації та інформування) вимагає модернізації й розширення. Зокрема, потрібно збільшити кількість відпочинкових локацій та додати нові об'єкти за межами самого парку, як-от район Протятого Каміння й Смугарських водоспадів.

Наразі в місцях традиційного відвідування, що приваблюють рекреантів і туристів, функціонують два рекреаційні пункти з широким спектром інфраструктури: «Велика розчища» (урочище Сухий, поблизу селища Берегомет) і «Лужки» (урочище Лужки, у селі Виженка). Крім цього,

обладнано 25 рекреаційних майданчиків різного типу (в урочищах Стебник, Сухий, Стіжок, Солонець, Лужки, а також біля адміністративних споруд).

З точки зору менеджменту, НПП «Вижницький» функціонує за моделлю державно-приватного партнерства, де адміністрація парку координує науково-дослідну діяльність, охорону довкілля та розробку рекреаційних програм, а місцеві організації надають туристичні послуги й забезпечують сервіс (Додаток В.1). Стратегічне планування базується на загальнодержавному законодавстві про природно-заповідний фонд та національній стратегії розвитку екотуризму.

До основних викликів належать сезонність відвідуваності, недостатня пропускна спроможність існуючих маршрутів і необхідність модернізації інфраструктури без шкоди для біорізноманіття. Перспективи розвитку парку пов'язані з упровадженням електронних сервісів бронювання екскурсій, створенням мобільних додатків із мапами та аудіогідами, а також посиленням міжнародних партнерств у межах Карпатського регіону.

Таким чином, НПП «Вижницький» є прикладом успішної локальної туристичної дестинації, де природно-рекреаційні та культурні ресурси поєднуються з продуманим менеджментом і залученням місцевої спільноти, забезпечуючи сталий розвиток туризму та збереження унікального природного середовища.

2.2. Оцінка ключових елементів менеджменту туристичної дестинації

Ключовими складовими управління туристичною дестинацією виступають: по-перше, стратегічне планування, яке слугує фундаментом менеджменту та передбачає комплексний аналіз ресурсів, викликів і перспектив (здійснення SWOT-аналізу, визначення стратегічних пріоритетів, розробку детального плану заходів – від вдосконалення інфраструктури до навчання кадрів і проведення тематичних фестивалів); по-друге, маркетингові та бренд-активності, що включають репутаційний менеджмент і створення

впізнаваного образу дестинації; по-третє, розвиток і підтримка інфраструктури (забезпечення транспортної доступності, різноманітних форматів проживання, інклюзивності сервісів і якісної навігації); по-четверте, управління якістю туристичного продукту через стандартизацію обслуговування, впровадження інноваційних рішень і системний збір зворотного зв'язку; нарешті, по-п'яте, залучення місцевої спільноти та партнерів шляхом співпраці з власниками готельних закладів, транспортними операторами й виробниками супутніх товарів і послуг, а також через освітні й волонтерські ініціативи [10].

Розглянемо ці елементи детальніше.

У Національному природному парку «Вижницький» управлінці розпочинають роботу із детального SWOT-аналізу, щоб зіставити внутрішні ресурси та виклики із зовнішніми можливостями й загрозами. Визначивши сильні сторони – унікальні букові праліси, багату флору й фауну та активну волонтерську спільноту – і виявивши слабкі місця – обмежену кількість маркованих маршрутів і нестачу кемпінгових модулів, парк може сконцентруватися на розробці стратегічних цілей. При цьому великі грантові програми на відновлення карпатських екосистем та співпраця з університетами відкривають важливі можливості, тоді як ризики неконтрольованого напливу туристів і пожежної небезпеки диктують необхідність адаптивного підходу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз НПП «Вижницький»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Унікальні букові праліси та біорізноманіття. • Активна місцева громада й мережа волонтерів. • Автентичні гуцульські традиції й ремесла.	• Недостатня кількість облаштованих еко-маршрутів і кемпінгів. • Обмежена транспортна доступність до віддалених локацій. • Недостатнє фінансування на оновлення інфраструктури.

Продовження табл. 2.1

Можливості	Загрози
• Гранти GEF і інших донорів на розвиток «зеленого» туризму. • Співпраця з науковими інститутами й програмами студентської практики. • Попит на еко-туризм серед молоді.	• Неконтрольоване масове відвідування в пікові місяці. • Ризик лісових пожеж та зміни клімату. • Кліматичні зміни, що можуть скоротити сезон відвідування.

SWOT-аналіз демонструє, що НПП «Вижницький» має міцну внутрішню базу – природні й культурні ресурси плюс активну громаду – але потребує інвестицій у вдосконалення інфраструктури та посилення логістики. Зовнішні можливості відкривають шлях для фінансування й наукового партнерства, проте існують реальні загрози надмірного навантаження на екосистеми та пожежної небезпеки. Удало поєднавши ці висновки, парк зможе сформулювати чіткі стратегічні пріоритети й перейти до докладного календарного планування реалізації затверджених ініціатив.

У НПП «Вижницький» маркетинг території починається з вивчення трьох основних груп споживачів: місцевих жителів, які беруть участь у житті парку й формують перші враження про його можливості; підприємців, зацікавлених у розвитку екологічного бізнесу, гастрономічних локацій і сувенірної виробництва; а також туристів різних вікових і соціальних категорій [17]. Кожну з цих груп аналізують за географічним, демографічним та поведінковим критерієм, щоб зрозуміти, що саме приваблює в відвідувачів – від комфорту на стежках і наявності кемпінгів до можливості побачити унікальні букові праліси й взяти участь у майстер-класах місцевих ремісників. Така сегментація допомагає виявити очікування й побажання: наприклад, мешканці сусідніх сіл цінують регулярні екологічні акції та освітні екскурсії, тоді як молодь більше зацікавлена в пригодницьких маршрутах із ночівлею під відкритим небом [3].

Далі визначаються цілі просування, які стають основою для розробки іміджевої концепції. З економічної точки зору НПП «Вижницький» прагне

залучити гранти на створення кемпінгових модулів і інтегруватися в міжнародну мережу еко-дестинацій. З політичного погляду важливо підвищити роль парку в регіональній стратегії Чернівецької області та укріпити довіру до природоохоронних інституцій. Соціальні цілі включають поліпшення умов праці гідів, розробку освітніх програм для школярів і підтримку місцевих майстрів на фестивалях.

Брендинг НПП «Вижницького» будується на ідеї гармонії з природою й відповідального туризму: у візуальному стилі переважають природні відтінки, а в меседжах робиться акцент на безпосередній контакт із первозданими пейзажами. У рамках іміджевої кампанії було проведено серію прес-турів для тревел-журналістів, запущено ролики з дрона, які демонструють красу полонини Красна, та створено інтерактивний веб-гід із картами й аудіо-коментарями.

Репутаційний менеджмент органічно інтегрований у всі активності: автоматизовані сповіщення про згадки НПП «Вижницького» в медіа та соцмережах дозволяють швидко реагувати на негативні відгуки або неточні повідомлення. Кожного місяця команда аналізує динаміку рейтингу в Google і TripAdvisor, а у разі скарг, наприклад, на занедбані вказівники, оперативно інформує громадськість про терміни усунення недоліків через пресрелізи та сторіс.

Результативність заходів оцінюють безперервно: щоквартальні опитування гостей парку фокусуються на рівні задоволеності маршрутами, якості навігаційних стендів і доступності сервісів, а аналіз онлайн-бронювань і активності в соцмережах дозволяє своєчасно вносити корективи. Наприклад, у відповідь на відгуки про недостатню кількість вказівників уздовж еко-троп, у бюджеті наступного року передбачено монтаж додаткових навігаційних дошок і оновлення мобільного додатку парку. Такий безперервний цикл досліджень і адаптацій забезпечує НПП «Вижницькому» гнучкість і привабливість для всіх зацікавлених аудиторій.

До туристичної інфраструктури відносяться безпосередньо туристичні ресурси певної території, які забезпечують відповідні інтереси туриста; суб'єкти господарювання, тобто ті, що мають відповідні документи для здійснення туристичної діяльності (ліцензії, дозволи тощо); туристична індустрія – організаційні структури, які відповідають за надання послуг, виготовлення та реалізацію продукції згідно потреб туриста; туристичні послуги – послуги щодо розміщення, харчування, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг тощо, спрямовані на задоволення потреб туристів; туристичний продукт – комплекс послуг перевезення, проживання та інші.

Через НПП «Вижницький» прокладено багато туристичних маршрутів для пішохідного туризму, екологічні пізнавальні стежки, інтенсивно розвивається зелений туризм, працює еколого-просвітницький центр, музей природи. Відповідно, враховуючи увесь комплекс атракцій, територія має розвинуту інфраструктуру. Зокрема, на території знаходиться турбаза «Черемош», притулок «Німчич», готелі «Кремениця», BRB Park Hotel та інші. Значна кількість туроператорів різних областей (наприклад, Чернівецьке екскурсійне бюро) пропонують походи, веломандри, сплави, кінні прогулянки, скелелазіння, риболовля, катання на лижах, екостежки тощо. На території парку облаштовано рекреаційні пункти, місця для відпочинку та оглядові майданчики.

Транспортна доступність. Парк знаходиться в Чернівецькій області, Вижницькому районі, смт Берегомет. Зручне транспортне сполучення забезпечує легкий доступ для туристів. Добратися до Парку легко. Це може бути рейсовий автомобільний або залізничний транспорт, туристичні перевізники або власний транспорт (велосипед чи автомобіль). З Чернівців до м. Вижниця можна доїхати двома дорогами – через місто Сторожинець або через м. Вашківці. Тривалість поїздки автомобілем триває близько 1,5 години, залізницею – 3 години. Відстань становить 75 км. В більшості, усі атракції Парку знаходяться в межах хорошої транспортної доступності.

Одним із важливих елементів туристичної дестинації є сервіс та обслуговування. Турист – не повинен перешкоджати роботі персоналу, це та людина заради якої працює увесь персонал. Саме турист надає можливість працівникам позитивно показати себе та заробити. Туристичне обслуговування відзначається, найперше, комплексністю (полягає у загальних особливостях роботи турагенства чи туроператора) та матеріальною базою, ресурсами, технологіями, інфраструктурою тощо. На сьогодні це добре можна відслідкувати у коментарях, які надсилають бази відпочинку, готелі, ресторани, туроператори тощо. Оцінка якості споживачами відзначається надійністю, безпекою, інформаційною достовірністю та психологічним комфортом [9].

Адміністрація парку забезпечує збереження екосистем, наукову та рекреаційну діяльність, еколого-освітню роботу та природоохоронну пропаганду. Парк пропонує послуги екскурсоводів та має інформаційні центри для відвідувачів.

У НПП «Вижницькому» залучення місцевої громади й партнерів будується на довготривалій та взаємовигідній співпраці, яка починається зі включення власників садиб і невеликих готелів у загальну туристичну мережу парку. Адміністрація проводить зустрічі з господарями сільських садиб для налагодження співпраці. Паралельно укладаються договори з місцевими перевізниками: маршрутні таксі отримують право здійснювати довозення до точок входу в парк за фіксованими тарифами, а водії проходять курси з основ екотуризму та домедичної допомоги.

У межах співпраці з місцевими туроператорами НПП «Вижницький» тісно взаємодіє з Чернівецьким екскурсійним бюро, яке організовує одноденні та дводенні тури «Вижниця – Німчич». Це пакети з трансфером від центрального офісу парку, професійним гідом та повним супроводом у найцікавіші куточки регіону. Завдяки такому партнерству відвідувачі отримують змогу не просто пройти стежками заповідного лісу, а зануритися в

історію та культуру через авторські маршрути з розповідями про народні традиції та локальну кухню. [17].

Парк також активно інтегрується з неспеціалізованими закладами дозвілля. Зокрема, Музей декоративно-прикладного мистецтва у Вижниці й меморіальна садиба Юрія Федьковича значною мірою розширюють культурну складову гостинності: тут проводяться майстер-класи з традиційних ремесел, літературні читання просто неба й камерні концерти. Поруч із ними працює пункт прокату квадроциклів, який пропонує туристам дослідити околиці більш активно – по ґрунтових ґрунтовках і мальовничих полонинах. Таким чином, відвідувачі можуть комбінувати природні екскурсії з культурними та активними видами відпочинку, а місцева економіка отримує додатковий імпульс від розширеної пропозиції послуг.

Усі ці злагоджені заходи – від глибинного аналізу й чіткого планування з урахуванням SWOT-аналізу до активного маркетингу, вдосконаленої інфраструктури, високих стандартів обслуговування та тісної взаємодії з громадою й партнерами – створюють міцну основу для сталого розвитку НПП «Вижницький». Завдяки комплексному підходу парк не лише зберігає й примножує свої природні й культурні ресурси, а й формує привабливий, безпечний і соціально відповідальний туристичний продукт, що задовольняє потреби найрізноманітніших відвідувачів.

2.3. Діагностика репутаційного менеджменту НПП «Вижницький»

Одним із ключових питань у сфері репутаційного менеджменту туристичної дестинації постає проблема: яким чином визначити безпосередньо її репутацію? Сучасні дослідники галузі розробили різноманітні моделі, що допомагають оцінити рівень репутації. Серед них помітну роль відіграє модель Рітчі-Кроу, представлена науковцями 1999 року й доповнена у 2003-му. Вчені підкреслюють, що у туристичній сфері природні ресурси (ландшафти, клімат, флора, фауна тощо) формують так звані порівняльні переваги, тоді як конкурентна перевага передбачає розвинену

інфраструктуру (готельну мережу, історико-культурні локації, транспортні засоби), а також різноманітні подієві формати, високий рівень управління на місцях, результативність маркетингу, кваліфікацію кадрів, а також дії уряду і місцевих органів влади. Як наслідок, саме багаті природні ресурси без належної інфраструктурної та управлінської підтримки не є запорукою стійкого успіху [24].

Головна ідея цієї моделі полягає у твердженні, що репутаційний менеджмент досягає результативності, коли поєднуються належна забезпеченість ресурсами (формує порівняльну перевагу) та вміння їх правильно розподіляти (дає конкурентну перевагу). Крім того, дана концепція визнає, що макросередовище з його конкурентно-маркетинговими чинниками істотно впливає на поточний стан і подальшу динаміку розвитку туристичної дестинації.

Зазначену модель можна адаптувати до умов функціонування майже будь-якої дестинації, оскільки вона є доволі гнучкою й нескладною у застосуванні для визначення ефективності управління її репутацією з метою розробки дієвої політики в туризмі загалом. Проте модель залишається певною мірою абстрактною й не дає змоги вийти на повністю кількісне вимірювання всіх своїх складових.

Надалі дану модель удосконалили австралійський дослідник Дуайер Л. та корейський науковець Кім Ч. , які запропонували брати до уваги взаємодію різних факторів усередині дестинації. [24].

В Україні вже ухвалено чимало регіональних стратегій і програм розвитку туризму, зокрема й для Карпатського регіону, проте досі не вироблено єдиних стандартів для оцінки їхньої ефективності. Зазвичай до ключових показників відносять загальну кількість відвідувачів, обсяг туристичного збору й податкових надходжень, чисельність працівників у сфері туризму та рівень розвитку інфраструктурного комплексу – кількість номерів у готелях, кафетеріїв, розважальних закладів і музеїв. Ці метрики демонструють економічний вплив індустрії та якість сервісу, але, по суті, результативність

будь-якої програми значною мірою залежить від конкурентоспроможності туристичного продукту та загального соціально-економічного стану регіону.

У свою чергу, українська дослідниця О. Чернега пропонує критерії, що дають змогу оцінити репутацію туристичної дестинації, враховуючи кількісні, якісні, емоційні й соціальні параметри (Додаток В.2) [24].

Керуючись зазначеною методикою, ми здійснили оцінку репутації НПП «Вижницький», але для повноти картини необхідно зіставити ці результати з показниками інших подібних об'єктів. Наступним логічним кроком є проведення порівняльного аналізу з НПП «Черемоський» (Додаток В.3) та НПП «Хотинський» (Додаток В.4). Таке зіставлення дозволить виявити як сильні сторони НПП «Вижницького» у регіональному контексті, так і напрями, у яких інші парки можуть слугувати прикладом кращих практик або навпаки – попередити про можливі прогалини (Додаток В.5).

Під час оцінювання застосовували бальну шкалу. Максимальне число балів за тим чи іншим критерієм становить 10, тоді як 0 нараховується за повну відсутність такого чинника у дестинації; 3 бали свідчать про низький ступінь розвитку показника, 5 – середній, 8 – вищий за середній, а 10 означає високий рівень.

У додатку В.3, В.4 і В.5 представлено детальну таблицю з повним набором показників для НПП «Черемоський» та «Хотинський». У таблиці 2.2 нижче наведено скорочений перелік ключових метрик – від кількості відвідувачів і рівня розвитку інфраструктури до ступеня цифровізації та активності місцевих громад – для оперативного порівняння ефективності управління кожним парком.

Таблиця 2.2

**Основні показники для порівняльного аналізу
НПП «Вижницький», «Черемоський» та «Хотинський»**

Показник	Вижницький	Черемоський	Хотинський
Кількісні характеристики	47	41	48
Якісні показники	55	42	46
Соціальні	29	22	29
Емоційні	30	30	30
ВСЬОГО	161	135	153

Порівняльний аналіз трьох національних природних парків виявив, що НПП «Вижницький» демонструє високий загальний рівень управління репутацією, набравши 161 бал із можливих 190. Особливо виразно парк вирізняється у якісних та емоційних показниках – тут відвідувачі відчують щирю гостинність, занурюються в екологічні та культурні програми, а соціальна активність місцевої громади та волонтерів створює атмосферу справжньої спільноти. У порівнянні з НПП «Хотинський», який набрав 153 бали, Вижницький парк поступається лише в кількісному аспекті — насамперед через меншу кількість інфраструктурних об’єктів та інформаційних сервісів. Але завдяки потужному соціальному компоненту, співпраці з волонтерами, ремісниками й освітніми ініціативами, парк формує образ не лише природного осередку, а й культурної спільноти. Натомість НПП «Черемоський» отримав 135 балів, що відображає потребу в посиленні всіх напрямів — від сервісу до емоційного контакту з відвідувачами.

У перспективі НПП «Вижницький» має потенціал ще більше зміцнити свої позиції за рахунок розширення маршрутів, модернізації інфраструктури та цифровізації комунікації з туристами. Комбінація сильного соціального ядра, якісного сервісу й подальших інвестицій в інновації дозволить парку стати еталоном відповідального, екологічного й культурного туризму в межах Карпатського регіону й України загалом.

2.4. Оцінка комунікаційної стратегії та каналів формування репутації НПП «Вижницький»

Одним із основних шляхів формування репутації туристичної дестинації є інформування цільових аудиторій через комунікаційні канали. [18]. Результатом спільних згаданих дій колективу НПП «Вижницький» є інформування про діяльність установи, донесення ключових повідомлень визначеним цільовим аудиторіям (ЦА).

Цільовими аудиторіями (ЦА) зовнішньої комунікації установи є жителі місцевих громад, відвідувачі (потенційні та які вже є), органи влади, громадські організації, користувачі соцмереж тощо.

Тож інформування про діяльність установи здійснюється через:

- власний веб-сайт (в якому є розділи для різних ЦА);
- сторінки в соціальних мережах (Facebook та Instagram)
- щоквартальна газета «Національний природний парк «Вижницький» та інші промоційні матеріали (флаєри, буклети, плакати тощо)
- спільні події, акції та інші заходи.

Нами було розроблено та проведено оцінку комунікаційних функцій веб-сайту НПП «Вижницький» (<https://vyzhnytskyi-park.in.ua/>), які представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка структури та функціональних можливостей веб-сайту НПП «Вижницький»

№	Показник	Оцінка
ПОСЛУГИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ		
1	Інформація про організацію	1
2	Наявність контактів	1
3	Послуги	
	Каталог екскурсій	1
	Каталог турів	1
	Користування альтанками	1
	Любительське рибальство	1
	Стоянка автотранспорту у відведених місяцях	1
4	Каталог цін (прайс-лист)	1
	ВСЬОГО	8

Продовження табл. 2.3

ІНФОРМАЦІЯ		
6	Здобутки, нагороди підприємства	-
7	Інфоцентр (інформація як добратись, зареєструватись, правила поведінки)	1
8	Інформація про найближчі парки і заповідники	1
	Інформація про парки і заповідники України	1
9	Інформація про туристичні дестинації парку	1
10	Послуги розміщення	1
11	Послуги харчування	1
12	Ідеї для відпочинку	1
	ВСЬОГО	7
ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ САЙТУ		
13	Функція он-лайн бронювання	-
14	Функція он-лайн продажу	-
15	Функція он-лайн консультування	-
16	Функція реєстрації	-
17	Функція пошуку по веб-сайту	1
18	Функція реєстрації відвідування парку	1
	ВСЬОГО	2
МУЛЬТИМЕДІА		
19	Наявність фотогалереї	1
20	Наявність відеогалереї	1
21	Каталог віртуальних турів	1
22	Наявність форуму	-
23	Наявність блогу	-
23	Наявність відгуків про організацію	-
25	Можливість проглядати веб-сайт кількома мовами	-
26	Експрес-опитування користувачів веб-сайту	-
27	Новини	1
28	Присутність у соціальних мережах	1
29	Присутність у месенджерах	-
	ВСЬОГО	5
	ВСЬОГО ЗА БЛОКАМИ	22

Із табл. 2.3. стає зрозумілим, що на веб-сайті НПП «Вижницький» найкраще представлені блоки «ПОСЛУГИ» (8 балів із 8 можливих) та «ІНФОРМАЦІЯ» (7 балів із 8 можливих), туристичних підприємств насичені каталогами, які висвітлюють загальну інформацію про підприємство та основні напрями його діяльності.

Функціональні можливості сайту можуть бути доповнені низкою функцій, тому що із 6 оцінюваних показників функціонал сайту обмежується

лише наявністю 2 функціоналів - функція пошуку по веб-сайту, функція реєстрації відвідування парку.

Що стосується мультимедійного блоку, то він оцінюється в 5 балів із 11 можливих. На сайті відсутні елементи за допомогою яких можна отримувати інформацію про відвідування та впливати на інформаційне сприйняття та формування репутаційного іміджу парку - наявність форуму, наявність блогу, наявність відгуків про організацію. Також відсутня англomовний варіант, що звужує коло користувачів лише до вітчизняних споживачів.

Позитивними моментами є наявність на сайтах контактів у соціальних мережах Facebook, Instagram. Однак коло підписників сторінки Facebook, складає лише 2,7 тис. читачів (1,9 тис. позначок подобається), за стрінкою в Instagram стежать лише 164 особи і тільки 61 зареєстрований читач (Додаток Г).

У реаліях сьогодення соціальні мережі є дієвим інструментом просування послуг та формування репутаційного іміджу парку, який варто більше використовувати.

Висновки до розділу 2

На основі всебічного дослідження можна констатувати, що НПП «Вижницький» успішно поєднує цінні природні й культурні ресурси з продуманим управлінським підходом, створюючи при цьому привабливий туристичний продукт. Його стратегічне планування спирається на детальний SWOT-аналіз і чітке визначення пріоритетів, що дозволяє поступово нарощувати мережу еко-маршрутів, розвивати інфраструктуру та готувати кваліфіковані кадри. Динамічна маркетингова стратегія й репутаційний менеджмент забезпечують постійний діалог із різними аудиторіями – від місцевих мешканців до міжнародних партнерів – завдяки змістовним онлайн-кампаніям, соціальним мережам і друкованим виданням.

Проведена бальна оцінка підтвердила сильні позиції «Вижницького» у якісному, соціальному й емоційному блоках, що свідчить про високий рівень

сервісу, гостинності та залучення громади. Водночас утримання темпів зростання відвідуваності та середньої тривалості перебування потребує посилення зусиль у розширенні маршрутної мережі, модернізації кемпінгів і рекреаційних осередків, а також у залученні додаткових інвестицій. Цей висновок підтверджується порівняльним аналізом із сусідніми парками «Черемоським» і «Хотинським», де останній демонструє перевагу саме у кількісних показниках і цифровій насиченості.

Окреме місце в діагностиці займає комунікаційна стратегія: структура веб-сайту та активність у соцмережах добре відображають спектр послуг і пропозицій, але функціональні та мультимедійні можливості ресурсу потребують суттєвого розширення – зокрема англomовної версії, інтерактивних форумів та онлайн-опитувань. Паралельно варто активніше використовувати Facebook і Instagram для промоції й формування позитивного іміджу серед широкої аудиторії.

Таким чином, НПП «Вижницький» змінюється від локальної природоохоронної зони до конкурентної туристичної дестинації завдяки інтеграції стратегічного бачення, інфраструктурного розвитку, інноваційних цифрових рішень і тісної взаємодії з громадою. Подальше посилення кількісних показників у поєднанні зі збереженням високих стандартів якості й просвітницької складової забезпечить парку міцну основу для сталого розвитку та закріплення статусу еталону відповідального туризму.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОЮ ДЕСТИНАЦІЄЮ ЛОКАЛЬНОГО РІВНЯ НПП «ВИЖНИЦЬКИЙ»

3.1. Удосконалення організаційних механізмів менеджменту локальної туристичної дестинації

Комплексний механізм управління туристичною дестинацією має безпосередній вплив на всі зацікавлені групи – від органів місцевого самоврядування та бізнесу до науковців і громадських об'єднань – визначаючи їхню здатність ефективно взаємодіяти та розвиватися в межах регіону. Завдяки чіткому розподілу ролей і відповідальності, він сприяє узгодженню дій всіх стейкхолдерів і забезпечує сталий прогрес у реалізації проєктів із розвитку інфраструктури, сервісу та просвітницької складової. Такий механізм формується на основі спеціалізованих методів і прийомів планування, ключових управлінських принципів, базових функцій менеджменту та чітко визначених стратегічних і оперативних цілей. Лише поєднання цих елементів гарантує скоординовану роботу всіх учасників та дозволяє поступово підвищувати привабливість і конкурентоспроможність туристичної дестинації [16].

За В.А. Власенком, механізм управління слід розглядати як цілісну систему елементів, що забезпечують скоординовану роботу соціально-економічної структури. У її склад входять управлінські функції й методи, принципи прийняття рішень, інструменти й технології, а також чітко визначені завдання й цілі, організаційні форми та внутрішні підрозділи. Головна мета цього механізму – оптимально задіяти доступні ресурси, утримувати систему в стійкому й узгодженому стані, забезпечити безперервність процесів у різних підсистемах і вчасно реагувати на зміни як внутрішнього середовища, так і зовнішніх викликів. Такий підхід створює основу для ефективного менеджменту та підтримки цілісності всієї системи [10].

Механізм менеджменту туристичної дестинації передбачає наявність функцій: 1) планування - передбачає складання й офіційне оформлення довгострокових документів: розробку цілей щодо підвищення привабливості для інвесторів, зміцнення довіри місцевої влади та громади, а також формування репутаційних ініціатив на національному та міжнародному рівнях; 2) організація - полягає у створенні дієвих структур і процедур: формуванні робочих груп, призначенні відповідальних осіб і налагодженні процесів взаємодії між адміністрацією парку, науковими установами, підприємцями та місцевими громадами для втілення цих стратегій; 3) мотивація - охоплює запровадження ефективних заохочувальних механізмів як для співробітників парку та волонтерів (через систему премій, публічне визнання найкращих ініціатив), так і для партнерів і мешканців (через грантові програми та підтримку соціальних проєктів); 4) контроль - це інструмент суспільного стимулювання тих учасників, чиї дії підвищують авторитет парку (наприклад, публічне визнання найкращих гідів чи партнерів, що приносить їм репутаційні та фінансові вигоди), а також механізм суспільного засудження тих, чиї дії шкодять іміджу парку, що спричиняє їм як репутаційні, так і економічні втрати.

Механізм управління туристичною дестинацією базується на забезпеченні дотримання правових норм та чітких повноважень, що гарантує її стабільну роботу. Для успішного функціонування необхідно залучати всі наявні ресурси – від природних і культурних об'єктів до кадрового потенціалу та фінансових інвестицій. Це дозволяє не лише покращити якість обслуговування гостей, а й створює умови для додаткових надходжень і зміцнення економічного стану регіону [2].

Управлінський механізм залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні – це ринкові відносини, партнерські зв'язки з іншими туристичними локаціями та ключовими гравцями галузі, які визначають попит і масштаб співпраці. Внутрішні – це державні пріоритети розвитку

туризму, координація між адміністрацією парку, бізнесом і науковцями, а також взаємодія з креативними секторами й громадськістю. Усі ці елементи працюють у єдиному економічному й соціальному контексті, активізуючи розвиток дестинації та сприяючи її поступовому вдосконаленню.

Ключовим аспектом управління туристичною дестинацією є чітке розуміння того, який саме продукт вона пропонує та реалізує. У випадку туристичної сфери цей продукт утілюється в різноманітних послугах – екскурсійних, транспортних, організації відвідування музеїв і визначних місць, а також у сервісах розміщення та харчування. Саме глибоке знання спектру цих послуг і дозволяє менеджменту дестинації ефективно формувати пропозицію, оптимізувати ресурси й задовольняти потреби різних категорій відвідувачів [1].

Туристична дестинація сприймається туристами як інтегрований споживчий продукт, що поєднує у собі цінності природних і культурних об'єктів із набором послуг, які надають організації на території. У фінансовому вимірі підприємства туристичної індустрії отримують дохід за рахунок трьох основних потоків: надання екскурсійних, транспортних та інших туристичних послуг; продажу товарів поточного споживання, таких як сувеніри та аксесуари; а також реалізації товарів майбутнього споживання – абонементів чи сертифікатів на майбутні поїздки.

Самі туристичні послуги покриті широким спектром суб'єктів: закладами розміщення (готелями, гостьовими будинками, кемпінгами), харчування (кафе, ресторани), культурними установами (музеями, виставковими залами), транспортними компаніями та санаторно-курортними комплексами. Кожен з цих елементів виконує свою функцію у задоволенні потреб відвідувачів та формує загальну економічну ефективність дестинації.

Ключовим завданням управління туристичною дестинацією є розробка унікальної торговельної пропозиції (УТП), яка відповідатиме

очікуванням різних категорій відвідувачів та підсилюватиме конкурентні переваги регіону. В рамках цього процесу доцільно виокремити декілька взаємопов'язаних управлінських механізмів.

Перш за все, економічний механізм менеджменту спрямований на вирішення практичних завдань взаємодії між учасниками ринку й оптимізації соціально-економічних та технологічних процесів. Його основні компоненти включають методологічну базу, чітко визначених внутрішніх стейкхолдерів (адміністрацію парку, місцевий бізнес, наукові установи, громадські організації), інструменти впливу на розвиток інфраструктури та сервісу, а також ефективні канали комунікації з відвідувачами та системи зворотного зв'язку й контролю виконання стратегічних завдань.

Економічний механізм функціонує на трьох рівнях. По-перше, внутрішнє управління дестинацією включає розробку стратегічних планів розвитку, постійну роботу над брендингом і маркетингом, організацію систематичних операційних процесів і механізмів для підвищення привабливості, а також звітування і аналіз результатів. Ключові принципи цього рівня – централізація відповідальності та орієнтація на довгострокові цільові показники. По-друге, загальне управління створенням УТП передбачає сегментацію цільових аудиторій, забезпечення рівномірного розвитку репрезентативних компонентів дестинації та вибір оптимальної організаційної структури для координації всіх зацікавлених сторін [10].

Другим не менш важливим є соціально-культурно-психологічний механізм, який використовує індивідуальні інтереси, культурні цінності та соціально-психологічні установки як стимул для формування позитивних вражень від дестинації. Цей механізм ґрунтується на етичних нормах і принципі «не нашкодь», де роль менеджера дестинації прирівнюється до наставника, який допомагає формувати довіру та лояльність без маніпуляцій.

Загалом ефективність управлінської системи визначається тим, наскільки гармонійно поєднані елементи іміджу, що передаються через цифрові рішення (мобільні додатки, віртуальні тури, інтерактивні карти), та традиційні канали комунікації – PR, ЗМІ, промоутери й амбасадори дестинації. Саме така інтеграція різних методів управління, сучасних технологій і відповідних інформаційних потоків створює міцний фундамент для формування УТП, здатної не лише привернути увагу туристів, а й закріпити довгострокові конкурентні переваги регіону.

Отже, під час формування механізму управління туристичною дестинацією застосовуються традиційні складові управлінського апарату – функції планування, організації, мотивації та контролю – з адаптацією їх під специфіку дестинації як єдиної територіальної системи. При цьому дестинація розглядається водночас як учасник туристичного ринку, що взаємодіє з численними стейкхолдерами, та як об’єкт комплексного менеджменту, для якого необхідно узгоджувати внутрішні процеси й зовнішні впливи задля забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентної спроможності.

3.2. Основні напрями вдосконалення репутаційного менеджменту туристичної дестинації локального рівня

Нами було проаналізовано можливості реалізації концепції репутаційного менеджменту в межах досліджуваного регіону. Зауважимо, що ДАРТ [5] на території області визначено низку туристичних магнітів, просування яких сприятиме збільшенню туристопотоку в регіоні (Додаток Д.1). Відповідно, що ОТГ в межах яких розташовані атракції доречно акцентувати увагу на впровадженні принципів дестинаційного підходу в практику менеджменту туризму на локальному рівні.

Доречним при цьому буде провести аналіз функцій, які виконуються у контексті організації менеджменту дестинацій на локальному рівні (Додаток Д.2).

Нами було проаналізовано можливість застосування такого підходу в практику управління в Берегометській ОТГ, оскільки в її межах розташований НПП «Вижницький» із унікальним туристичним магнітом «Протяті камені». Частина із функцій локального менеджменту дестинацій уже реалізується НПП в межах ОТГ (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Типові функції з організації менеджменту дестинацій, які реалізуються Берегометською ОТГ в рамках функціонування НПП «Вижницький»

Функції з організації менеджменту дестинацій локального рівня	Наявність функції
Компанії по стимулюванню бізнесу, малих, середніх і малих підприємств (SMME)	-
Забезпечення об'єктивною та достовірною Інформацією	+
Управління бронюванням послуг	+ (бронювання послуг НПП)
Координація, управління діяльністю дестинації	-
Інформація для відвідувачів і резервування	+ (представлена на сайті НПП)
Навчання та тренінги	+(систематичне проведення, у т.ч у контексті туристичної діяльності)
Бізнес-консультування	-
Виведення продукту на ринок	+ (постійно доповнюються і створюються нові екотуристичні маршрути)
Подієвий менеджмент	+ (проводяться фестивалі)
Розвиток і менеджмент атракцій	+
Стратегія, дослідження та розвиток	+

Також нами було визначено потенційних учасників, які можуть увійти до складу локальної ОМД (рис.3.1).



Рис. 3.1. Учасники, які можуть увійти до складу локальної ОМД

Для координування зусиль потенційних учасників рекомендовано створити координуючий орган – регіональну організацію управління туристичними дестинаціями із використанням організаційної структури та функцій управління описаними вище.

Розглядаючи питання створення локальної DMO необхідно також визначитися із DMC, а саме суб'єктами-консолідаторами та виконувати функцію консолідації або згуртування в межах дестинації мають саме DMC-компанії. Саме вони виступають як інструменти для управління репутацією на конкретній дестинації. Модель функціонування DMC-компанії представлена на рис. 3.2.

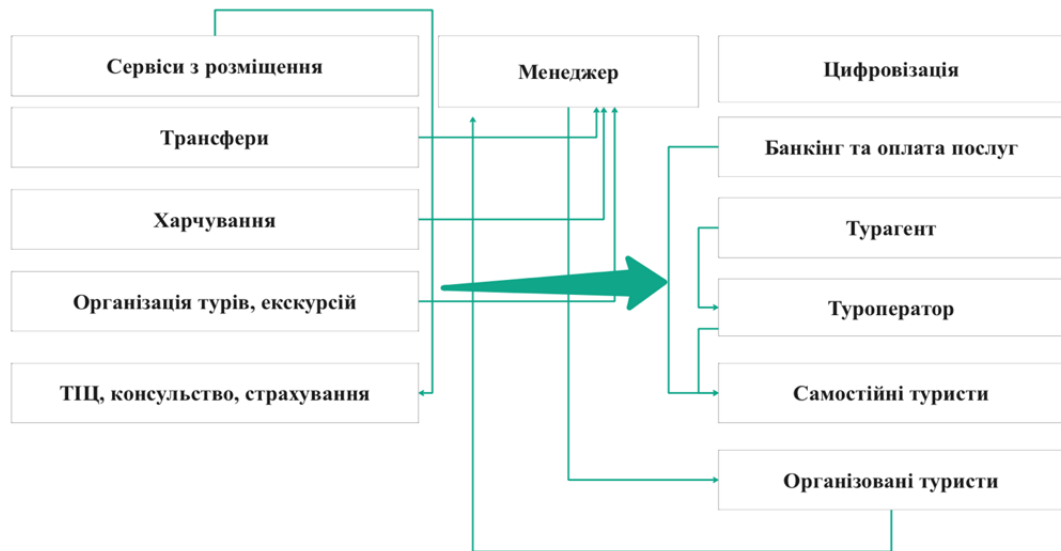


Рис. 3.2. Модель функціонування DMC [10]

DMC-компанії виступають у ролі консолідаторів у сфері туризму, будучи юридичними особами за своєю організаційною структурою. Вони відіграють ключову роль у формуванні репутації та виступають посередниками між туристами та місцевими підприємствами на конкретній території. Завдяки цьому такі суб'єкти можуть впливати на створення туристичних пропозицій, їхню актуальність і відповідність попиту споживачів. Окрім того, ці організації виконують промоційну функцію, безпосередньо сприяючи формуванню іміджу туристичної дестинації як на регіональному, так і на національному рівні [10].

3.3. Проєкт створення та функціонування DMO для НПП «Вишницький»

Створення Destination Marketing Organization (DMO) для Національного природного парку «Вишницький» стало практичним результатом проходження курсу (Додаток Е), що відкриває новий етап у розвитку регіону, спрямований на уніфікацію й систематизацію зусиль усіх зацікавлених сторін. З одного боку, це дозволяє адміністрації парку зосередитися на охороні біорізноманіття та науково-освітній роботі, а з іншого – об'єднати місцевий

бізнес, туроператорів і громадські ініціативи навколо спільного бачення позиціонування НПП «Вижницького» на внутрішньому і міжнародному ринку туризму. Наприклад, завдяки ДМО можна запровадити щорічні прес-тури для тревел-журналістів, проводити спільні рекламні кампанії з готелями та ресторанами в Чернівцях або організувати інтегровані екологічно-освітні програми разом із вишами, що готують майбутніх екологів і гідів.

Основна мета ДМО полягає в тому, щоб зробити НПП «Вижницький» не просто ще одним пунктом на мапі природних парків України, а впізнаваною дестинацією для різних сегментів туристів – від сімей із дітьми, які шукають безпечного відпочинку на природі, до любителів екстремальних походів і дослідників гуцульської культури. У цьому контексті завданнями організації є розробка й реалізація комплексної маркетингової стратегії, що враховує поведінкові та демографічні особливості цільових аудиторій, а також створення єдиного комунікаційного майданчика [1]. Так, наприклад, у межах ДМО може бути запущений мобільний додаток із віртуальними турами, інтерактивними картами та бронюванням екскурсій, а також налагоджена співпраця з інфлюенсерами й міжнародними тревел-платформами для залучення закордонних мандрівників.

Крім того, до ключових завдань ДМО належать координація заходів із репутаційного менеджменту та аналіз їх ефективності: це може бути щоквартальний моніторинг згадок у ЗМІ й соціальних мережах, опитування туристів щодо рівня задоволеності сервісом та брендом «Вижницького», а також організація тренінгів для місцевих підприємців і гідів із питань клієнтоорієнтованості й сталого розвитку.

Ми пропонуємо розпочати створення Destination Marketing Organization для НПП «Вижницький» як послідовний та прозорий процес, що поєднає інтереси місцевої влади, бізнесу та громадського сектору. Ідея полягає в тому, щоб, спочатку об'єднавши ключових учасників, закласти міцний фундамент для подальшої координації маркетингових та репутаційних ініціатив парку.

Першим кроком має стати оцінка готовності – запрошення представників ОТГ, райдержадміністрацій, операторів гостьових садиб, перевізників і екологічних НУО на вступну зустріч. Тут кожен поділиться власними очікуваннями та побажаннями, а також ми узгодимо принципи спільної роботи.

Далі слід організувати туристичний симпозіум – робочу конференцію, на якій делегуються права та обов'язки учасників, визначаються робочі напрями (маркетинг, партнерства, цифрові рішення, заходи) і формується проєктна карта ДМО. Цей захід дозволить чітко зафіксувати, хто відповідатиме за які блоки та з якими ресурсами [4].

Наступним етапом буде підписання Меморандумів про співпрацю з відповідними муніципалітетами та бізнес-асоціаціями. Завдяки цьому ми забезпечимо юридичне закріплення партнерських зобов'язань і створимо передумови для спільного фінансування та ресурсної підтримки ДМО.

Після цього розпочнеться підготовка організаційної структури та статуту – документа, у якому будуть прописані склад Ради ДМО, повноваження Виконавчого директора, порядок засідань та прийняття рішень, а також функції маркетингового, партнерського, цифрового підрозділів і проєктного офісу.

І, нарешті, збір і оформлення всієї необхідної документації для держреєстрації неприбуткової організації. Після успішної реєстрації ДМО вона отримає статус юридичної особи, зможе відкривати рахунки, укладати грантові договори та офіційно долучатися до програм державно-приватного партнерства.

Наступним кроком у створенні ДМО для НПП «Вижницький» стало формування чіткої та прозорої організаційної структури, здатної оперативно реагувати на виклики туристичного ринку й узгоджено втілювати стратегію розвитку (рис.3.4.).

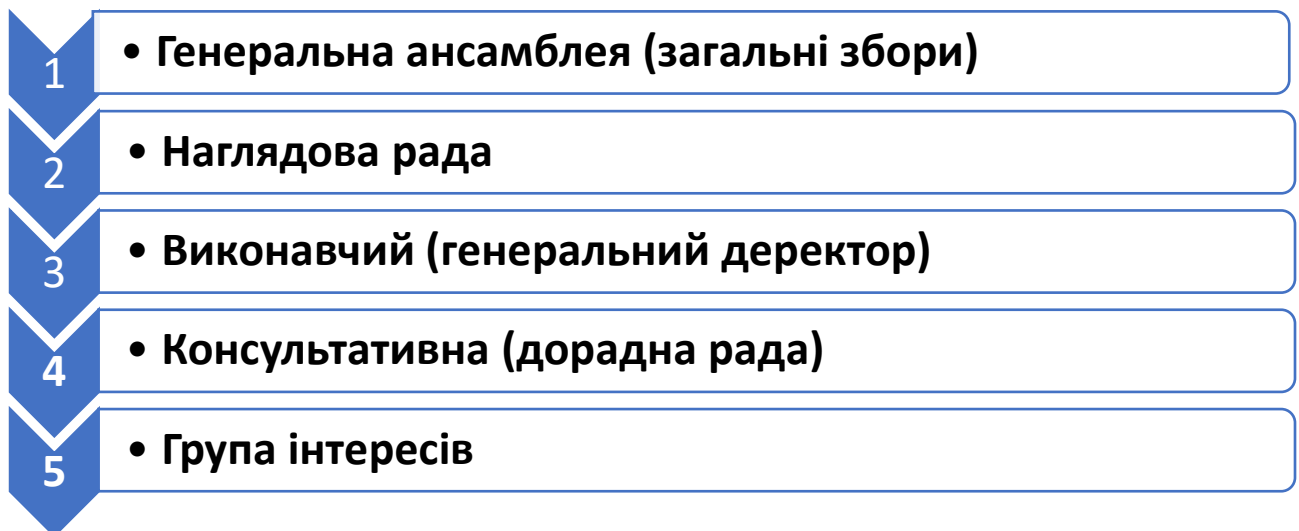


Рис.3.4. Організаційна структура ДМО

На основі наведеної схеми, організаційну структуру ДМО «Вижницький» можна деталізувати у п'яти рівнів:

1) Загальні збори (Генеральна асамблея) - це вищий керівний орган ДМО, до складу якого входять засновники організації та офіційні представники регіону – орієнтовно це голова Вижницької районної ради, голова Берегометської ТГ або їх заступники, керівник НПП «Вижницький», також провідні бізнес-асоціації й громадські організації. Генеральна асамблея ухвалює статут, затверджує стратегічні пріоритети на середньострокову перспективу (наприклад, нові напрямки міжнародного співробітництва або запуск масштабних фестивалів), а головне – розподіляє бюджетні та інвестиційні ресурси між різними напрямками діяльності ДМО. Саме цей рівень забезпечує легітимність усіх управлінських рішень і встановлює загальні рамки для роботи всіх інших підрозділів.

2) Наглядова рада - формується на базі Генеральної асамблеї і є її «рухомим контактним центром»: вона складається з постійних членів, які слідкують за виконанням стратегії, контролюють дотримання процедур і регулярно перевіряють фінансові звіти. Наглядова рада затверджує річний план діяльності та бюджетні розділи, а за потреби – вносить корективи. Цей орган виконує роль «страхувального поясу»: жоден великий проєкт

(наприклад, закупівля обладнання для інформаційного центру або замовлення рекламної кампанії за кордоном) не може бути реалізований без його “зеленої вулиці”.

3) Виконавчий директор - призначається Наглядовою радою на фіксований термін (зазвичай 3–5 років) і є головним операційним менеджером. В його обов’язки входить щоденне управління всіма підрозділами ДМО, реалізація стратегії, затвердженої Генеральною асамблеєю, та звітність перед Наглядовою радою. Виконавчий директор координує міжфункціональні проєкти – наприклад, запрограмоване одночасне оновлення веб-сайту й запуск рекламної кампанії в соціальних мережах – і гарантує, що ресурси використовуються ефективно й у відповідності з ключовими показниками ефективності (KPI).

4) Консультативна (дорадча) рада – це орган, який об’єднує представників державного сектору, приватних операторів, науковців та громадських активістів для обміну ідеями й рекомендаціями. Рада збирається у форматі круглого столу або воркшопів, де генеруються інноваційні рішення для підсилення туристичної привабливості: від концепції нових екологічних стежок до розробки освітніх програм для шкіл. Хоча її рішення не мають безпосередньої виконавчої сили, вони формують основу для проєктних пропозицій і стратегічних ініціатив, що потім узгоджуються з Виконавчим директором і затверджуються Наглядовою радою.

5) Групи інтересів - це тимчасові або постійні неформальні об’єднання експертів і стейкхолдерів, які створюються для реалізації конкретних завдань і проєктів. Наприклад, може бути сформована група інтересів з ІТ-спеціалістів для розробки мобільного додатку, або команда з представників готельного бізнесу й екологів для оптимізації кемпінгових майданчиків. Групи інтересів працюють над чітко визначеними цілями, дотримуються узгоджених термінів і одразу ж передають свої напрацювання до Проєктного офісу або безпосередньо Виконавчому директору для впровадження.

Після затвердження організаційних засад і визначення ключових функцій ДМО для НПП «Вижницький» переходимо до розробки маркетингової стратегії, яка покликана перетворити нашу дестинацію на впізнаваний і бажаний бренд серед внутрішніх і міжнародних туристів [3].

Наш аналіз показав, що щороку парк відвідують понад 35 000 осіб, із яких близько 40 % становлять сімейні групи, 30 % – любителі активного відпочинку і 20 % – культурні туристи [17]. Ми виокремили три пріоритетні сегменти: «Активні дослідники» 25–45 років, яким важливі багатоканальні екостежки й ночівля під відкритим небом; «Сімейні мандрівники», які цінують безпечні й зручні рекреаційні осередки – зокрема урочище «Лужки» з облаштованими альтанками; і «Культурні ентузіасти», що шукають занурення в гуцульські традиції через майстер-класи в музеї прикладного мистецтва та локальні гастротури.

Наше бачення полягає в тому, щоб «Вижницький» став лідером еко-дестинацій Карпат, вирізняючись поєднанням первозданної природи та автентичної культури. Для цього ми поставили амбітні цілі: збільшити кількість активних відвідувачів на 40 %, продовжити сезон до листопада і підняти середню тривалість перебування з 1,7 до 2,3 діб до 2027 року [17].

У портфелі туристичних продуктів ми пропонуємо сімейні еко-вікенди з програмою «GPS-квест» по стежках «Бозна» та «Пасмо Волотів», пригодницькі ночівлі «Ніч у пралісі» з VR-турами найглибших ущелин, а також етно-гастрофестивалі на базі гуцульських садиб.

Щоб зробити їх доступними, ми пропонуємо впровадити динамічну тарифікацію: одноденний сімейний пакет стартує з 300 грн, а комплексний «Експлор-тур» на три доби коштує від 5 000 грн. Для зручності бронювання створити інтегрований портал і мобільний додаток із функцією оплати онлайн та CRM-системою, яка згенерує в середньому 1 200 запитів щомісяця.

Просування відбувається на кількох фронтах: таргетована цифрова реклама в Instagram охопила понад 10 тис. користувачів із залученістю 8 %, три прес-тури для національних і міжнародних журналістів принесли нам 45

публікацій із потенційною аудиторією понад мільйон читачів. Додатково ми пропонуємо інтегруватися з платформами Booking.com і Airbnb Experiences, щоб залучити таким чином ще 15 % нових гостей.

Ефективність цих заходів ми відстежуємо за допомогою ключових показників: NPS 78 %, середня тривалість відвідування 2,7 дні, коефіцієнт повторних візитів 32 %. Завдяки комплексному підходу «Вижницький» уже в перший рік роботи DMO підніметься в топ-5 еко-дестинацій України за рейтингом основних тревел-порталів. Такий результат підтвердить правильність нашої маркетингової стратегії та дасть змогу планувати подальші кроки зі збереження і примноження конкурентних переваг парку [17].

У перспективі ми пропонуємо розгорнути комплексну програму партнерства, яка забезпечить синергію між усіма учасниками туристичного ланцюга в межах НПП «Вижницький». По-перше, слід запровадити регулярні круглі столи та практичні воркшопи, на які запрошуватимуться власники садиб і готелів, пасажирські та вантажні перевізники, представники ресторанного бізнесу й інших сервісних операторів. Завдяки таким зустрічам учасники зможуть обмінюватися досвідом, узгоджувати стандарти якості обслуговування та спільно шукати рішення для найгостріших викликів – наприклад, питання координації трансферів із Чернівців чи організації спільної системи знижок для повторних гостей.

По-друге, ми бачимо великий сенс у створенні спільних продуктів на кшталт пакетів «тур + проживання + сервіс», які поєднують екскурсійні програми парку з проживанням у локальних садибах та додатковими послугами – від дегустації карпатських настоянок до оренди велосипедів і майстер-класів із гуцульської вишивки. Такі комплексні пропозиції значно спростять вибір для туриста й підвищать середній чек на 20–30 % за рахунок додаткових активностей.

По-третє, для стимулювання інновацій у сфері еко-туризму та цифрових сервісів доцільно запуснути регулярні грантові сесії й стартап-конкурси.

Наприклад, з кожного конкурсу ми відбиратимемо по три проєкти – один із освітніх ініціатив, другий із ІТ-рішень (мобільні гіді, платформи бронювання) і третій із розвитку «зелених» маршрутів (наприклад, будівництво еко-пристаней або станцій для зарядки електротранспорту). Переможці отримають грантове фінансування та менторську підтримку від DMO і місцевих бізнес-асоціацій.

У сукупності ці кроки дозволять не лише формувати довгострокові партнерства, а й стимулювати розвиток нових продуктів, підвищити динаміку інвестицій та створити екосистему, в якій кожен учасник – від мікропідприємця до державного управління – працюватиме на спільний успіх дестинації.

У межах створення DMO «Вижницький» ми пропонуємо побудувати єдину систему інформування відвідувачів, що об'єднає чотири взаємопов'язані канали взаємодії та дозволить туристам із першого кліку або кроку знайти всю необхідну інформацію й отримати підтримку на всіх етапах подорожі (рис.3.5).

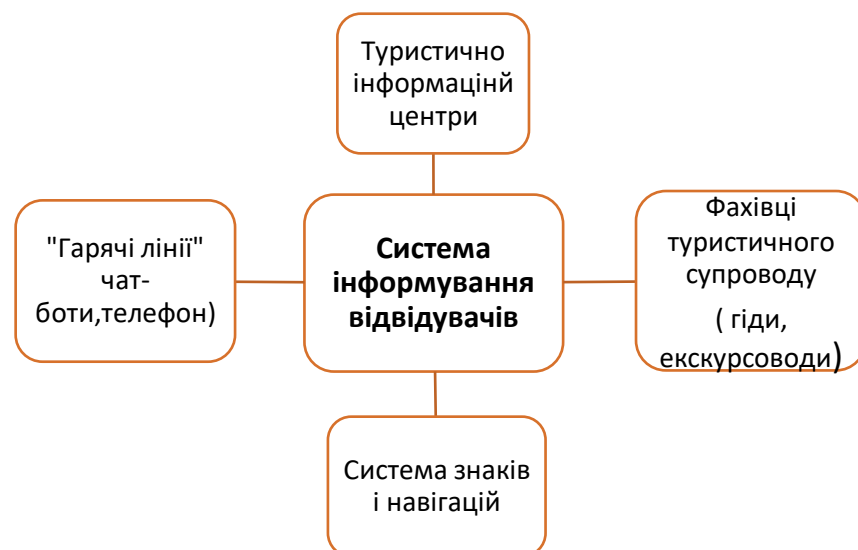


Рис.3.5. Система інформування туристів

По-перше, до системи увійде інформаційно-туристичний центр розташований в Берегометі (територія офісу НПП «Вижницький»), а також запровадити інформування в ключових вузлах парку (урочища «Лужки» та «Велика Розчища»). Тут гості зможуть отримати друковані мапи, тематичні брошури й особисто поспілкуватися з консультантами, які мають актуальні дані про погоду, стан маршрутів та наявність вільних місць у спонсорованих кемпінгах.

По-друге, пропонується запровадити гарячі лінії зв'язку – e-mail, чат-бот у Messenger та Telegram, а також єдиний телефонний номер – через який відвідувачі отримуватимуть цілодобову підтримку. Наприклад, туристи зможуть уточнити залишкові місця на екскурсії або отримати інструкцію з домедичної допомоги в разі нещасного випадку на стежці.

По-третє, до інформаційної системи належатимуть системи знаків та навігації, що охоплять усі еко-маршрути: від входу в парк до ключових оглядових майданчиків і маловідомих водоспадів. Стандартизовані піктограми, QR-коди та кольорове маркування зроблять пересування інтуїтивно зрозумілим навіть для тих, хто приїхав уперше.

І, нарешті, центральним елементом залишаються фахівці туристичного супроводу – ліцензовані гіді й екскурсоводи, які завдяки єдиній CRM-системі отримуватимуть актуальні завдання та дані про групи прямо на планшет: маршрут, побажання учасників і перелік зупинок. Це дозволить підтримувати стандарти якості та оперативно реагувати на запити – наприклад, організувати заміну гідя іноземною мовою або змінити маршрут при погіршенні погодних умов.

Таким чином, система інформаційного супроводу ДМО «Вижницький» працюватиме як єдиний організм, що забезпечує туристів усіма необхідними відомостями – цифровими й офлайн – створюючи безперервний сервіс від планування поїздки до повернення додому.

Для забезпечення сталого функціонування ДМО «Вижницький» ми пропонуємо поєднати декілька джерел фінансування з чіткою та прозорою

структурою витрат. Ідея полягає в тому, щоб створити баланс між регулярними надходженнями та проектним фінансуванням, а також закласти резерв для інновацій і непередбачених витрат.

Джерела фінансування.

По-перше, це бюджетні кошти, які надходять у вигляді цільових субвенцій на розвиток туристичної інфраструктури та інформаційних продуктів. По-друге, ми плануємо вводити місцеві туристичні збори – невеликий екологічний податок з кожного відвідувача, що надходитиме безпосередньо до DMO для підтримки нормального функціонування системи інформування й навігації. По-третє, DMO активно залучатиме гранти міжнародних донорів (наприклад, програми ЄС із підтримки екотуризму або фонди GEF), які покриватимуть вартість масштабних проектів зі створення цифрових рішень і нових тематичних маршрутів. Четвертим каналом стануть членські внески партнерів – місцевих готелів, транспортників та ресторанів, які за фіксовану річну плату отримуватимуть маркетингові привілеї й першочерговий доступ до промоакцій. І нарешті, ми пропонуємо впровадити спонсорські пакети для великих бізнес-структур: пакети «Gold» та «Platinum», що включатимуть бренд-розміщення на всіх інформаційних майданчиках DMO, презентації на заходах і згадку в прес-релізах.

Структура витрат.

Усі зібрані кошти ми розподілимо таким чином, щоб забезпечити максимальну віддачу від кожного напрямку:

- ✓ 35 % бюджету виділятиметься на розробку контенту й реклами: створення відео- та фотоматеріалів про нові маршрути, таргетовані кампанії в соцмережах, SEO-оптимізацію сайту й підготовку рекламних банерів для online і офлайн майданчиків;
- ✓ 25 % піде на участь у виставках і прес-турах, що дозволить просувати «Вижницький» на туристичних форумах в Україні та за кордоном, а також організовувати спеціалізовані поїздки для журналістів і блогерів;

✓ 20 % спрямовуватиметься на цифрові рішення – розробку та підтримку мобільного додатку із QR-гідами та інтерактивними картами, модернізацію веб-порталу з модулем бронювання, CRM та BI-аналітикою;

✓ 10 % ми інвестуємо в навчальні програми та воркшопи для гідів, власників садиб і співробітників інформаційних центрів – це підвищить якість обслуговування й забезпечить єдині стандарти клієнтоорієнтованості;

✓ останні 10 % стануть адміністративними витратами – оплата офісу, канцелярія, заробітна плата ключових співробітників DMO, юридичні та бухгалтерські послуги.

Така фінансова модель гарантує, що кожен з напрямків діяльності DMO «Вижницький» має чітке джерело фінансування та відповідає за свій вклад у загальний успіх: від залучення нових відвідувачів до вдосконалення сервісу та формування впізнаваного бренду дестинації.

Для забезпечення постійного контролю якості та результативності роботи DMO «Вижницький» пропонується впровадити комплексну систему моніторингу й оцінки, що поєднує міжнародні стандарти UNWTO із власними KPI та регулярним зворотним зв'язком із усіма стейкхолдерами.

Першим кроком буде підкреслити роль DMO як центрального координаційного органу дестинації, відповідального за збір і обробку даних. Ми включимо НПП «Вижницький» до мережі Sustainable Tourism Observatories UNWTO (INSTO), що дасть доступ до методологій вимірювання економічного, соціального та екологічного впливу туризму на регіональному рівні.

Далі слід запровадити чітку систему критеріїв та показників ефективності. Основними метриками стануть:

- Кількість відвідувачів та середня тривалість перебування, які вимірюються через онлайн-бронювання, інформаційні кіоски й офлайн-реєстрацію на тури.

- Середній чек туриста, що відстежується через CRM і фінансові звіти партнерів по пакетах «тур + проживання + сервіс».

- Рівень задоволеності (NPS), який вимірюється щоквартальними онлайн- і офлайн-опитуваннями із розсилкою анкети друзям.
- Охоплення в соцмережах і залученість (engagement rate), що фіксується аналітикою платформ (Facebook Insights, Instagram Analytics).

Третім етапом стане регулярна оцінка з виявленням прогалин і формуванням рекомендацій. Щоквартально DMO організовуватиме стратегічні сесії, на яких аналізуватимуться дані BI, а також результати незалежного аудиту (Google Reviews, TripAdvisor). За підсумками кожної сесії готуватимуться конкретні пропозиції для стейкхолдерів: наприклад, якщо спостерігається падіння NPS на певному маршруті, то Рада DMO ініціюватиме додатковий навчальний воркшоп для гідів; якщо конверсія з сайту знижується – ми перероблятимемо UX посадкової сторінки.

Нарешті, щороку DMO буде публікувати розширений звіт за моделлю UNWTO INSTO, що включатиме аналіз усіх трьох вимірів сталого туризму (економічного, соціального, екологічного). Це створить прозору та зрозумілу картину успіхів і викликів НПП «Вижницький», а також підвищить довіру інвесторів і закладе основу для взаємодії з міжнародними партнерами й програмами фінансування. Такий підхід гарантує своєчасне виявлення слабких місць і оперативну реакцію на них, що є запорукою сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності дестинації.

Отже, упровадження DMO «Вижницький» створює єдину, прозору й ефективну систему управління туристичною дестинацією, що охоплює стратегічне планування, координацію стейкхолдерів, маркетинг, цифрові сервіси, інформаційний супровід, фінансування та моніторинг. Завдяки чіткій організаційній структурі, багатоканальному комунікаційному майданчику, інтегрованому порталу з аналітикою і гнучкій фінансовій моделі, ми зможемо не тільки підвищити впізнаваність «Вижницького» серед сімейних, пригодницьких та культурних туристів, а й забезпечити сталість розвитку, інноваційність і конкурентоспроможність парку на національному та міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи викладене в третьому розділі, слід констатувати, що підвищення ефективності управління НПП «Вижницький» неможливе без комплексного підходу, що поєднує вдосконалення організаційного механізму, системний репутаційний менеджмент і створення потужного координаційного центру у вигляді Destination Marketing Organization. Спочатку ми визначили принципи та функції управління – від стратегічного планування до мотивації та контролю – які покладено в основу цілісної моделі взаємодії адміністрації парку, місцевих органів влади та бізнес-спільноти.

Наступним кроком стало формалізоване впровадження репутаційних інструментів: регулярний моніторинг згадок у ЗМІ й соціальних мережах, оцінка туристичного досвіду за NPS та опитуваннями, а також оперативне реагування на виявлені недоліки. Такий доказово-орієнтований підхід дозволяє не лише вимірювати успіхи, а й своєчасно коригувати маркетингові ініціативи та стандарти обслуговування.

Нарешті, реалізація проекту DMO «Вижницький» інтегрує всі попередні напрацювання в єдину координаційну платформу: чітка організаційна структура, гнучка фінансова модель, цифрові сервіси, система інформування та партнерські програми закладають основу для сталого зростання дестинації. У результаті поєднання управлінських, репутаційних і маркетингових механізмів забезпечить «Вижницькому» не тільки високу впізнаваність і конкурентоспроможність, а й довгостроковий розвиток як одного з провідних еко-культурних центрів Українських Карпат.

ВИСНОВКИ

1. Туристична дестинація функціонує як єдина система, яка об'єднує унікальні природні ландшафти, культурно-історичні пам'ятки та соціально-економічні складові регіону, тому її управління вимагає комплексного підходу: від стратегічного планування з урахуванням внутрішніх сильних сторін і зовнішніх загроз до безперервного репутаційного менеджменту, що спирається на моніторинг ЗМІ, соціальних мереж та зворотного зв'язку. Таким чином в НПП «Вижницький» реалізується багаторівнева модель – від вдосконалення інфраструктури та розвитку бренду через цільовий маркетинг і залучення громади до формалізації всіх процесів у рамках новоствореної ДМО – яка поєднує координацію стейкхолдерів, цифрові сервіси та прозору фінансову модель. У підсумку така інтеграція забезпечує злагоджену роботу всіх учасників, підвищує привабливість дестинації та закладає міцну основу для її сталого й конкурентного розвитку.

2. Національний природний парк «Вижницький» виступає прикладом локальної туристичної дестинації з високим природно-культурним потенціалом, що поєднує унікальні букові праліси, мальовничі карпатські ландшафти та історико-архітектурні пам'ятки з розгалуженою мережею екологічних стежок і рекреаційних осередків. Історично сформовані маршрути та сучасні рекреаційні майданчики забезпечують різноманітність відпочинкових практик, а географічна близькість до ключових транспортних коридорів, покращена логістика та державно-приватне партнерство сприяють збалансованому розвитку туристичної інфраструктури. Водночас виявлені нормативні та інфраструктурні прогалини – недостатнє маркування маршрутів, обмежена пропускна спроможність і потреба в розширенні зон відпочинку – визначають пріоритети подальших досліджень і практичних заходів, передусім упровадження цифрових сервісів бронювання, інтерактивних карт і мобільних аудіогідів, що дасть змогу підвищити комфорт відвідувачів, зміцнити екологічну свідомість і забезпечити сталість функціонування дестинації.

3. Репутаційний менеджмент дестинації є багатовимірним процесом, що поєднує кількісні показники (відвідуваність, обсяги туристичних надходжень, інвестиційну активність) із якісними характеристиками (рівень довіри до офіційної та медійної інформації, задоволеність туристів, позиції в міжнародних рейтингах). У застосованому до НПП «Вижницький» бальному дослідженні за чотирма групами критеріїв ми отримали 161 бал із 190 можливих, причому кількісний компонент виявився найслабшим (47 із 70 балів). Порівняння з аналогічними показниками НПП «Черемоський» і «Хотинський» засвідчило, що хоча «Вижницький» займає проміжне положення, його сильні якісні та емоційні складові створюють міцну основу для подальших удосконалень. Інтегровані методи оцінки дозволяють чітко визначати пріоритети – зокрема, розширення інфраструктури моніторингу відвідуваності, розвитку нових еко-маршрутів та вдосконалення цифрових сервісів – і формувати цільові стратегії підвищення привабливості та конкурентоспроможності парку на регіональному й міжнародному рівнях.

4. Проведений нами аналіз показав, що інформування про діяльність установи здійснюється через різноманітні канали комунікації: власний веб-сайт, що орієнтований на різні цільові аудиторії, сторінки в соцмережах (Facebook та Instagram), щоквартальну газету «Національний природний парк «Вижницький», спільні події, акції та інші заходи. Оцінка комунікаційних властивостей веб-сайту НПП «Вижницький» вказує на необхідність покращення функціонального та мультимедійного блоків сайту. Функціонуючі у соцмережах сторінки (Facebook та Instagram) потребують більшого просування та охоплення цільової аудиторії.

5. Удосконалення організаційних механізмів менеджменту локальної туристичної дестинації потребує запровадження цілісної системи, що охоплює чіткий розподіл функцій планування, організації, мотивації та контролю в рамках ДМО-структури. Стратегічне планування має базуватися на довгострокових документах, які встановлюють пріоритети інвестиційної привабливості, правового регулювання та репутаційних ініціатив, тоді як

організація забезпечує створення робочих груп і налагодження процедур взаємодії між адміністрацією, бізнесом, науковцями й громадою. Мотиваційні механізми – система премій і грантів для співробітників, партнерів і місцевих активістів – посилюють залучення всіх стейкхолдерів, а суспільний контроль, що включає публічне визнання успішних ініціатив і засудження дій, що шкодять іміджу, служить засобом підтримки високих стандартів якості й відповідальності. Забезпечення правової чіткості та синхронізація зовнішніх і внутрішніх факторів дають змогу оптимально використовувати природні, культурні, людські й фінансові ресурси дестинації, гарантувати стійкість її функціонування та сприяти поступовому підвищенню туристичної привабливості й конкурентоспроможності на регіональному ринку.

6. У підсумку, створення Destination Marketing Organization для НПП «Вижницький» становить логічний і виважений крок до інтегрованого управління локальною туристичною дестинацією. Об'єднавши адміністрацію парку, представників місцевої влади, бізнесу й громадських ініціатив, ми закладаємо міцний фундамент для координації стратегічного планування, репутаційного менеджменту та маркетингу. Визначена п'ятиступенева організаційна структура – від Генеральної асамблеї до робочих груп інтересів – дозволяє чітко розподілити обов'язки, підвищити прозорість прийняття рішень та оперативно реагувати на виклики туристичного ринку. Розроблена маркетингова стратегія з увагою до специфіки трьох цільових сегментів, цифрових інструментів та партнерських програм забезпечить НПП «Вижницькому» постійне зростання впізнаваності й відвідуваності. А побудована фінансова модель із різноманітних джерел та система моніторингу за міжнародними стандартами INSTO дадуть змогу не лише вимірювати ефективність, а й гнучко коригувати пріоритети в інтересах сталого розвитку парку та всієї громади. Така комплексна організаційно-маркетингова система сприятиме перетворенню «Вижницького» на еталон еко-дестинації, що поєднує охорону природи, соціальну відповідальність і економічний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла С. О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Стратегія розвитку України. 2016. № 1. С. 17-23. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2016_1_5.
2. Божук Т. Рекреаційно-туристичні дестинації: теорія, методологія, практика / Тетяна Божук – Львів : Український бестселер, 2014. – 468 с.)
3. Борисюк О.А. Географічний регіон як об'єкт туристичного маркетингу / Борисюк О.А., Дудник І.М., Беркова О.П. // Вісник Київського національного університету імені тараса Шевченка. Серія: Географія. – 2019. – Вип. 4 (74). – С. 23-31.
4. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад». URL: <https://hromady.org/22859-2/>
5. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). <https://www.tourism.gov.ua/>
6. Доан П. В. Концептуальні засади дослідження локальної туристичної системи. Географія та туризм. 2013. Вип. 26. С. 13-21.
7. Дудник І.М., Борисюк О.А. Особливості застосування суспільно-географічної методології до вивчення регіональних туристичних ринків / О.А.Борисюк, І.М. Дудник// Вісник Київського національного університету імені тараса Шевченка. Серія: Географія. – 2015. – Вип. 1(63). – С.20-23
8. Закон України “Про туризм” від 19.05.1995 № 324/95-ВР : Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. –URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
9. Коледа Г. І. Сталий розвиток туризму як складова регіонального розвитку. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матеріали ІХ міжнар. наук.–практ. конф. м. Дніпро, 20 жовт. 2018 р. / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 87–90.
10. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н. В. Корж, Д. І.Басюк. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
11. Курс: Створення ефективних ДМО для туристичного розвитку територій URL: <https://vumonline.ua/profile/>
12. Любіцева О.О., Третьяков О.В. Географія та туризм. 2012. Вип.17. С.3-9.
13. Машута Ю. Випробування війною. Що показало опитування туристичного бізнесу в 2024 році URL : <https://omore.city/articles/391576/stan-turizmu-v-ukraini-2024>.

14. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.
15. Офіційний сайт НПП «Вижницький» URL : <https://vyzhnytskyi-park.in.ua/karta/>
16. П. В. Присяжнюк. Механізм управління: сутність, види та складові . URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf
17. Проєкт організації території НПП «Вижницький», 2024 р.
18. Репутаційний менеджмент. URL: <https://www.iib.com.ua/ua/novosti-mib/item/5724-reputatsiyniy-menedzhment-reputation-matters-and-can-be-measured.html>
19. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму URL: https://tourlib.net/books_ukr/semenov61.htm
20. Словник української мови URL: <https://sum.in.ua/s/reputacija>
21. Туристичні магніти України. <https://www.tourism.gov.ua/blog/dartrozshiriv-kartu-turistichnih-magnitiv>
22. Цимбал О.І. Туристична сфера України як плацдарм до розвитку національної економіки та міжнародного туризму. Сталий розвиток економіки. 2012. №2. С.133-136.
23. Чернега О. Роль суб'єктів господарювання в репутаційному менеджменті туристичної дестинації. Тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф.-фестивалю «Нематеріальна культурна спадщина як сучасний туристичний ресурс: досвід, практики, інновації» (м. Київ, 20-21 травня 2021 р.) К.: Вид. центр КНУКіМ, 2021. 426 с. С.414-418.
24. Чернега О.М. Репутаційний менеджмент національної туристичної дестинації
25. Transforming our world: The 2030 agenda for Sustainable development. URL : <http://sustainabledevelopment.un.org/A/RES/70/>
26. UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). URL: <http://www2.unwto.org/publication/unwto-guidelines-institutional-strengthening-destination-management-organizations-dmos-p>
27. Yunni Indrani Widjaja, Gamal S. A. Khalifa, Abuelhassan Elshazly Abuelhassan. THE EFFECT OF DESTINATION REPUTATION ON THE REVISIT INTENTION TO HALAL TOURISM DESTINATION OF JAKARTA. International Journal of Business, Economics and Law. 2019. Vol. 20, Issue 5 (Dec). P.104-110. URL : ijbel.com.

ДОДАТКИ

Додаток А.1





Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет

Всеукраїнська студентська науково-практична конференція
«ТЕХНОЛОГІЇ ТА БІЗНЕС:
ІНТЕГРАЦІЯ, ПЕРСПЕКТИВИ, МОЖЛИВОСТІ»

ДИПЛОМ

II ступеня

Нагороджується

Ксенія РЕПЧУК

студентка

Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича

Тематичний напрям

«ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ТУРИЗМУ В НОВИХ РЕАЛІЯХ»

Ректор
доктор економічних наук,
професор, академік
Національної академії
педагогічних наук України



Анатолій МАЗАРАКІ

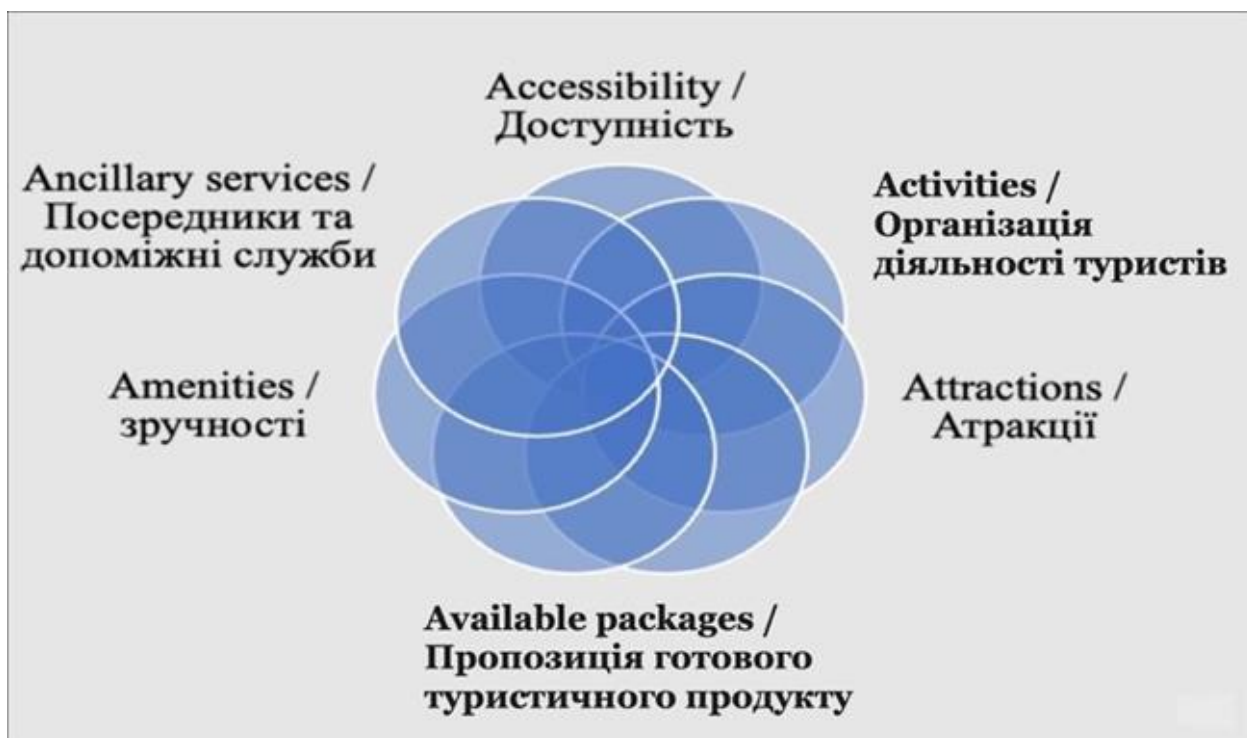
Київ, 18 квітня 2025 року

Напрями наукових досліджень щодо сутності поняття «репутація» [23]

Характеристика напрямку	Провідні науковці напрямку
Розгляд базового поняття репутаційного менеджменту – репутації – у контексті підвищення ефективності внутрішнього і зовнішнього середовища бізнес-структури, передусім з метою її економічного розвитку	Г. Даулінга (Dowling, 2002), Ф. Котлер (Kotler, Haider, & Rein, 1993), Дж. Коулман (2001), Т. Стюарт (2000) Е. Гріффін (2009) К. Фомбрун (2004)
Дослідження в рамках різних дисциплін, де репутація розглядається більше у певному контексті. Даний дисциплінарний підхід до типології літератури по проблемах репутації допомагає розкриттю її специфічних характеристик у відповідності з вузькою спеціалізацією. Так, в області економічної теорії, репутація виступає основою репутаційного капіталу організації – цінного нематеріального активу	Й. Шумпетер (1982), Н. Козлова (2016), І. Харламова (2009), А. Голберг (2003) Дж. Махон (2002)
Представляє собою масив як наукових, науково-прикладних, так і практичних досліджень репутації у сфері Public Relation. В основі даного напрямку лежить співвідношення поняття «репутація» з асоціативним термінологічним рядом, куди входять «імідж», «бренд», «авторитет» і одночасно виділення особливих рис цього поняття з метою досягнення його об'єктивної самостійності	К. Букша (2016), Г. Татарінова (2009), В. Шепель (2002), Ф. Сайєтл (2002)
Як конкурентна перевага та стратегічний актив суб'єкта бізнесу щодо збереження і розширення лояльності споживачів, просування нових продуктів на ринок, підвищення ефективності реклами, залучення вигідних ділових партнерів	Ф. Котлер, Ф.-Ф. Ламбен, П. Дойль, Г. Азоєв M. Schwaiger (2011) Sarjana S., Khayati N. (2017)

Порівняльна характеристика змісту понять «репутація» та «імідж» [24]

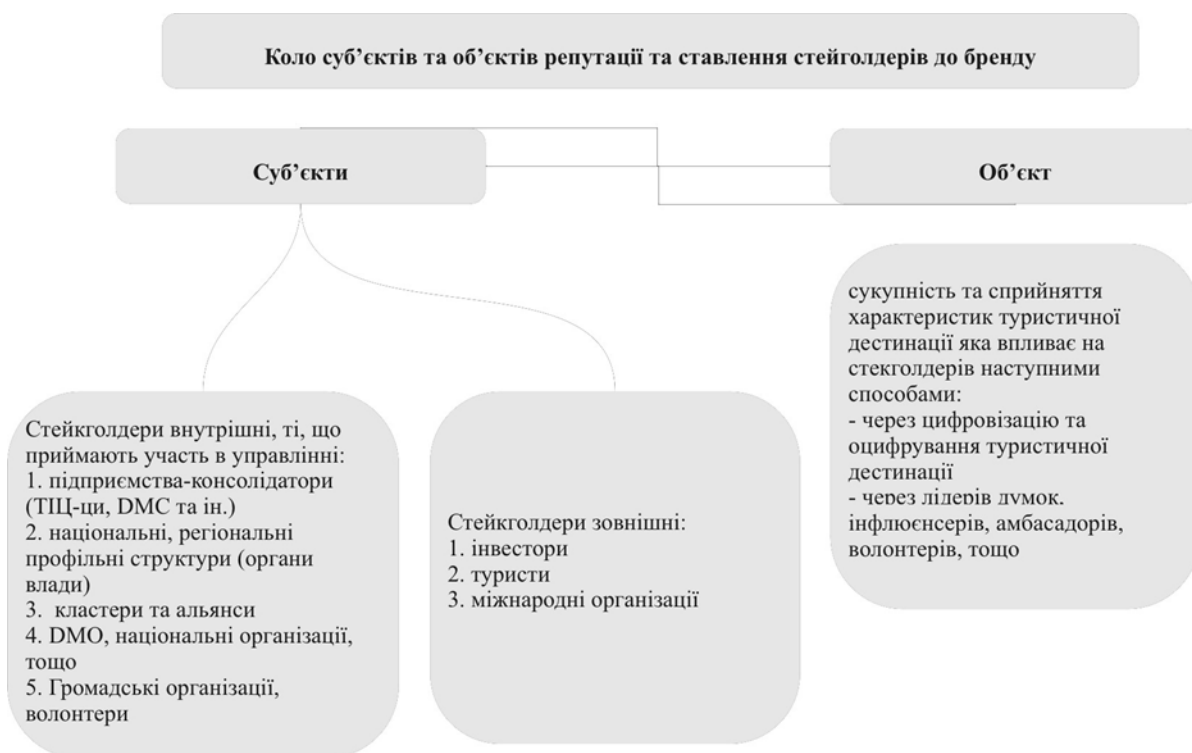
Критерії порівняння	Репутація	Імідж
Формування	Формується на основі довгострокових дій і результатів діяльності організації чи особи.	Формується за допомогою зовнішніх факторів, часто через маркетинг і рекламу.
Семантика	Репутація відображає реальну оцінку та досвід взаємодії з організацією або особою.	Імідж пов'язаний з тим, як організація чи особа сприймаються ззовні, часто є більш контрольованим.
Тривалість існування	Тривалий, постійний процес, що потребує часу для формування та зміцнення.	Може бути тимчасовим і швидко змінюватися в залежності від змін у комунікаціях або ситуаціях.
Походження	Заснована на реальних досягненнях і вчинках, визначається поведінкою та результатами.	Часто створюється за допомогою зовнішніх факторів, таких як реклама, медіа та PR.
Гарантування якості	Репутація гарантує якість на основі перевірених і стабільних досягнень.	Імідж може створювати враження якості, але не завжди відповідає реальному рівню діяльності.



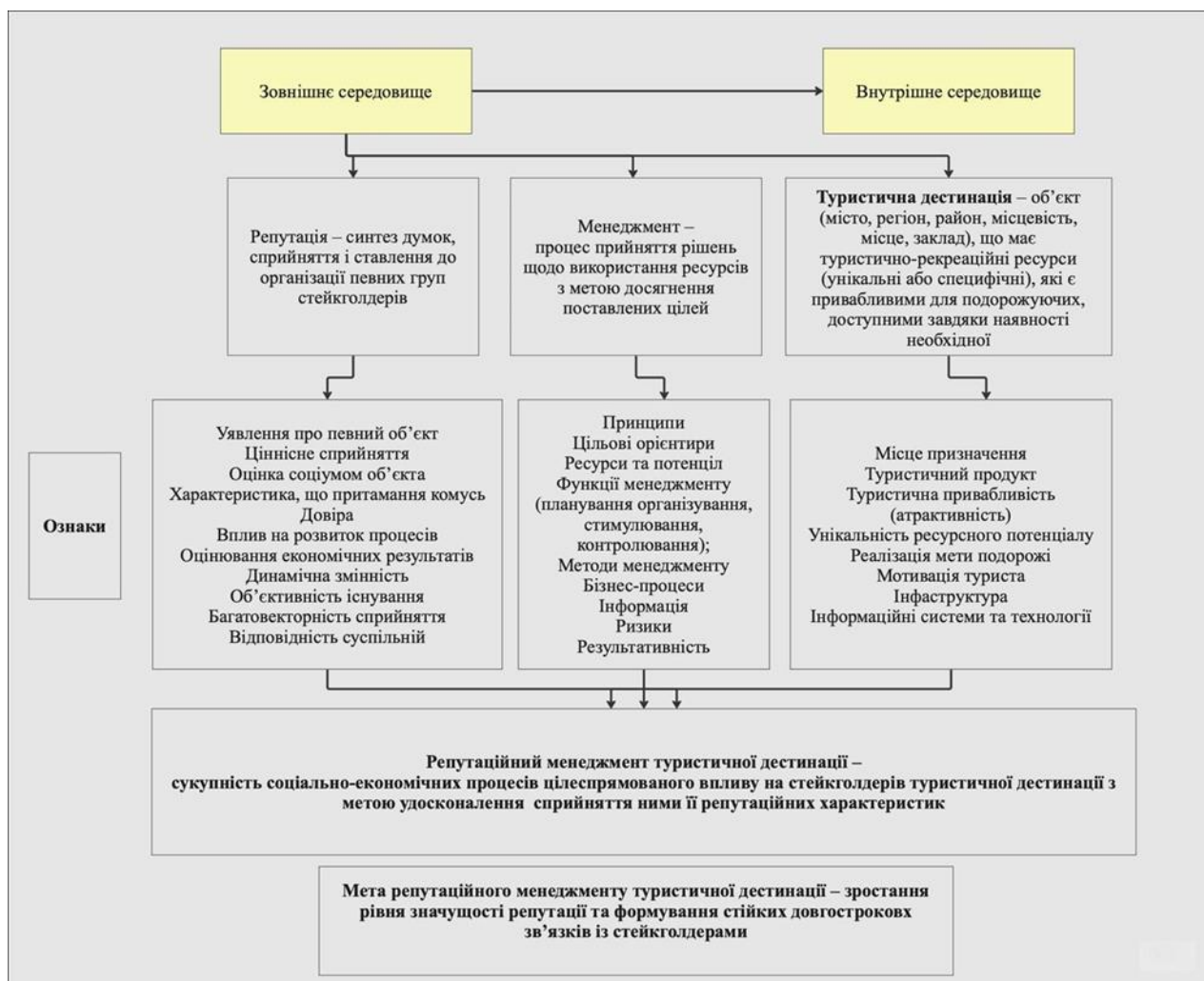
Модель 6-А туристичної дестинації [10]

Параметри характеристики репутації туристичної дестинації [24]

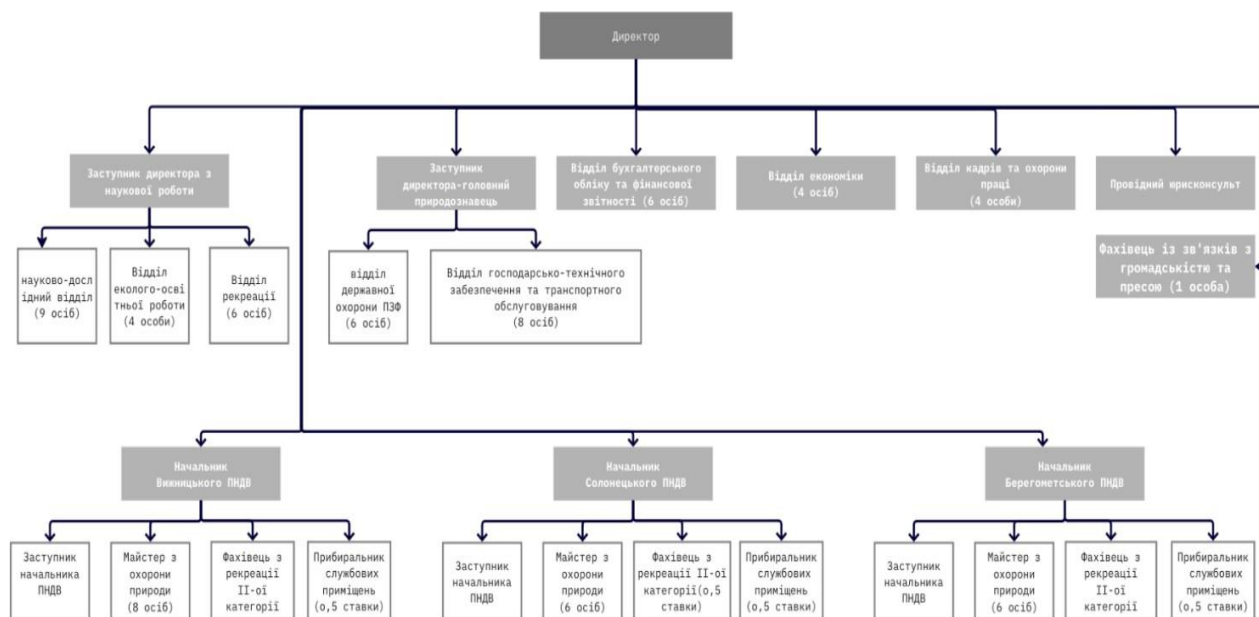
Фінансово-економічні параметри	Організаційно-культурні	Якість інфраструктури та сервісу	Дієвість управління дестинацією (дестинаційного менеджменту)
– обсяг доходу та його структура (за видами туризму / сезоном / суб'єктами бізнесу); – обсяг податків (зокрема туристичний збір);	– наявність організаційної культури; – виконання зобов'язань перед стейкхолдерами; – прозорість діяльності;	– задоволення споживачів якістю туристичних продуктів та послуг дестинації; – відповідність стандартам якості	– наявність, чіткість та зрозумілість стратегії; – перспективи розвитку туристичного бізнесу в дестинації; –
– обсяг інвестицій; – обсяг державних витрати на розвиток дестинації; – вартість брендів, що асоціюються із дестинацією; – вартість бренду дестинації	– інформаційна відкритість; - рівень конкуренції		– відповідність бізнес- процесів складності завдань; – репутація керівництва дестинації
Інновації	Управління персоналом	Екологічна відповідальність	Соціальні інвестиції
- дослідження і розробки; - першість на ринку; - впровадження нових технологій;	- залучення професійних кадрів; - справедлива оплата праці; - мотивація персоналу;	- уникнення забруднення довкілля; - мінімізація рівня утворення відходів.	- підтримка місцевих громад і соціальних проєктів.



Суб'єкти та об'єкти формування репутації туристичної дестинації [24]



Модель репутаційного менеджменту туристичної дестинації [24]



Організаційно-управлінська структура НПІ «Вижницький»

**Параметри та характеристики для оцінювання репутації туристичної
дестинації [23]**

Групи характеристик	Опис характеристик
Кількісні	Кількість прибуттів відвідувачів; Кількість туристичних ресурсів в межах дестинації; Розмір економічних надходжень від відвідувачів (турзбір); Кількість цифрових інструментів в дестинації; Повторюваність прибуттів та тривалість перебування відвідувачів; Доходи, інвестиції підприємств в межах дестинації Кількість профільних кадрів.
Якісні	Наявність креативних цифрових туристичних послуг (залучення інтерактивності, анімації, гейміфікації та ін.), що користується популярністю у споживача; Якість використання методів оцифрування об'єктів в межах дестинації; Ділова репутація внутрішніх стейкхолдерів; Рівень сервісу послуг; Рівень екологічної ефективності дестинації; Наявність унікальних туристично-культурних магнітів.
Соціальні	Рівень безпеки в межах дестинації; Рівень медицини в межах дестинації; Значимість культурного надбання та нематеріальної культурної спадщини.
Емоційні	Привабливість дестинації; Рівень сприйняття отриманих емоцій від подорожі; Рекомендації щодо дестинації;

Оцінка репутації туристичної дестинації НПП «Черемоський»

Назва показника	К-сть балів	Обґрунтування
Кількісні характеристики		
1.Кількість прибуттів відвідувачів	7	Завдяки популярним рафтинг- і веломаршрутам середня відвідуваність стала вищою за сусідні парки.
2.Кількість туристичних ресурсів в межах дестинації	8	На території парку багато привабливих каньйонів, водоспадів і історичних пам'яток, але частина об'єктів залишається малопопулярною через недостатню промоцію.
3.Розмір економічних надходжень від відвідувачів;	6	Туристичний збір стабільно зростає завдяки активному літньому сезону, але зимовий потік невеликий, і надходження від екосервісів ще не налаштовані.
4.Кількість цифрових інструментів в дестинації	5	Є базовий сайт із картою маршрутів та окремі QR-стенди, але мобільного додатка та віртуальних турів наразі немає.
5.Повторюваність прибуттів та тривалість перебування відвідувачів.	4	Частина туристів повертається на рафтинг-тури та велоподорожі, проте загалом повторні візити складають лише близько 30 % від загального потоку.
6.Доходи, інвестиції підприємств в межах дестинації	4	Місцеві кемпінги та туристичні оператори вкладають кошти в покращення обладнання, але обсяги приватних інвестицій суттєво нижчі, ніж у сусідніх заповідниках.
7.Кількість профільних кадрів.	7	У парку працює достатня кількість кадрів із профільною освітою, однак частину штатних ставок ще не укомплектовано молодими фахівцями й стажерами.
ВСЬОГО	41	
Якісні показники		
1. Наявність креативних цифрових туристичних послуг (залучення інтерактивності, анімації, гейміфікації та ін.), що користується популярністю у споживача	6	Черемоський має базовий сайт та окремі QR-стенди, проте інтерактивні елементи, анімації та ігрові рішення поки не впроваджені, що знижує залучення молодшої аудиторії.
2.Якість використання методів оцифрування об'єктів в межах дестинації;	4	Обмежений потенціал у 3D-модельованні та VR-турах; відсутні комплексні цифрові екскурсії, тож туристи не можуть заздалегідь ознайомитися з маршрутом у віртуальному форматі.
3.Ділова репутація	8	Парк загалом позитивно сприймається туроператорами завдяки рафтинг-маршрутам, але відсутність чітких інвестиційних програм та нестабільність державного фінансування стримують довіру великих партнерів.
4.Рівень сервісу послуг	7	Висока гостинність і швидкість обслуговування екскурсійних груп, проте бракує уніфікованих стандартів для всіх постачальників послуг (кафе, кемпінги).
5.Рівень екологічної ефективності дестинації	9	Хоча парк славиться чистотою річок і регулярними волонтерськими акціями з прибирання узбережжя, система «зелених» перевезень і мінімізації викидів поки працює фрагментарно. Необхідно розширити мережу електротранспорту для пересування в межах заповідника та

		впровадити програми компостування й сортування відходів у всіх туристичних зонах.
6.Наявність унікальних туристично-культурних магнітів	8	Видатні каньйони та історичні пам'ятки дають конкурентну перевагу, але відсутність регулярних фестивалів чи тематичних заходів знижує їхній промоційний ефект.
ВСЬОГО	42	
Соціальні		
1.Рівень безпеки в межах DESTINATION	9	Інформація на сайті в розділі безпека https://cheremoskyi-park.in.ua/
2.Рівень медицини в межах DESTINATION	5	На в'їзді до парку є фельдшерсько-акушерський пункт, але в глибині маршруту допомогу надають волонтери – потребує розвитку стаціонарних медичних постів або швидких шатлів.
3.Значимість культурного надбання та нематеріальної культурної спадщини	8	Парк поєднує в собі природні пам'ятки з багатою гуцульською спадщиною – від традиційних музичних обрядових концертів до майстер-класів із ткацтва. Проте для збільшення впливу потрібно ширше розповсюджувати інформацію про нематеріальні атрибути, залучаючи ЗМІ та міжнародні платформи.
ВСЬОГО	22	
Емоційні		
1.Привабливість DESTINATION.	10	Результати опитування
2.Рівень сприйняття отриманих емоцій від подорожі	10	Результати опитування
3.Рекомендації щодо відвідування DESTINATION	10	Результати опитування
ВСЬОГО	30	
ВСЬОГО по 4 блоках	135	

Оцінка репутації туристичної дестинації НПП «Хотинський»

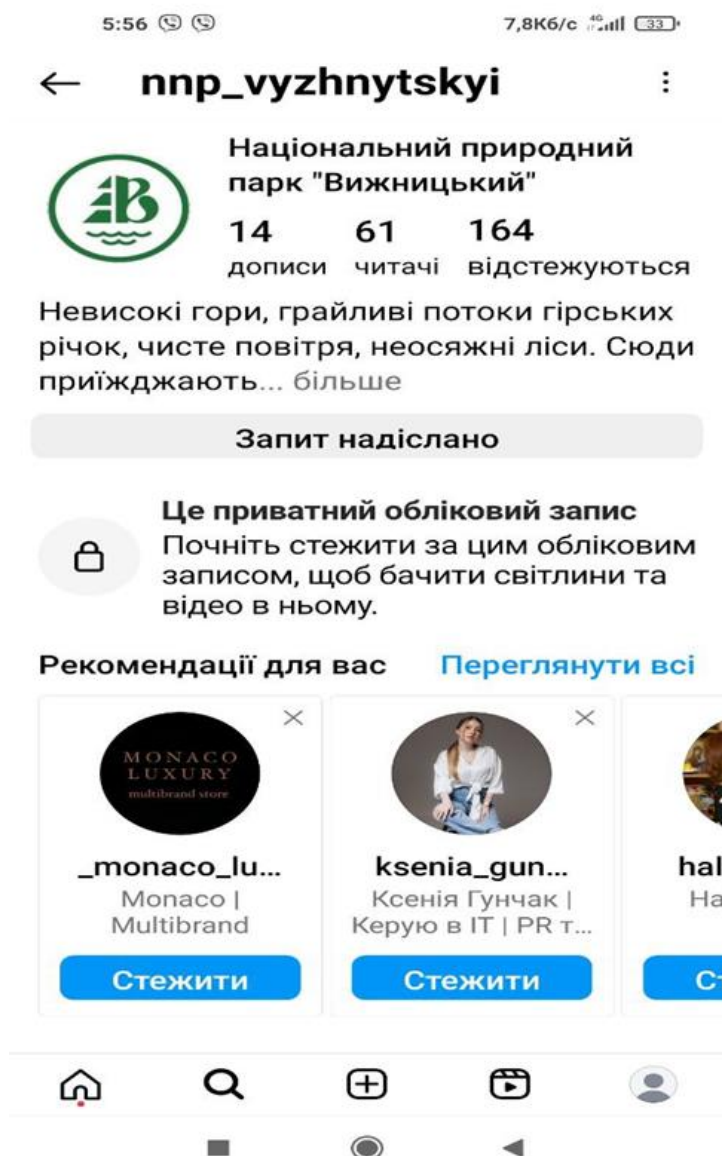
Назва показника	К-сть балів	Обґрунтування
Кількісні характеристики		
1.Кількість прибуттів відвідувачів	7	Інтенсивний потік туристів до Хотинської фортеці та по Дністру забезпечує найвищу відвідуваність серед порівнюваних парків.
2.Кількість туристичних ресурсів в межах дестинації	7	Тут поєднані численні історичні (фортечні комплекси, стародавні мости) та рекреаційно-привабливі території (узбережжя Дністровського водосховища).
3.Розмір економічних надходжень від відвідувачів;	7	Великий туристичний збір і високі доходи від екскурсій, водних прогулянок і сувенірної торгівлі формують надходження, що випереджають сусідні парки.
4.Кількість цифрових інструментів в дестинації	4	Є лише офіційна Facebook-сторінка парку, відсутні мобільні додатки, QR-гіди, 3D-моделі чи онлайн-бронювання.
5.Повторюваність прибуттів та тривалість перебування відвідувачів.	7	Хоча перше відвідування дуже популярне, лише близько третини гостей повертаються знову, а середня тривалість зупинки коливається близько 2,8 днів.
6.Доходи, інвестиції підприємств в межах дестинації	7	Приватні інвестори відкривають у межах парку невеликі хостели та готелі, проте масштабних проєктів немає.
7.Кількість профільних кадрів.	9	У штаті є історики, реставратори, гіди з архітектурною та екологічною освітою, що забезпечує високий рівень професійного супроводу туристів.
ВСЬОГО	48	
Якісні показники		
1. Наявність креативних цифрових туристичних послуг (залучення інтерактивності, анімації, гейміфікації та ін.), що користується популярністю у споживача	6	Є лише офіційна Facebook-сторінка з новинами та фото парку, але немає жодних інтерактивних веб-інтерфейсів, QR-гідів, мобільних додатків, віртуальних турів чи елементів гейміфікації.
2.Якість використання методів оцифрування об'єктів в межах дестинації;	5	Усе, що є — це публікації й фото на Facebook-сторінці парку; відсутні QR-гіди, онлайн-карти з деталізованими описами, VR-тури чи 3D-моделі пам'яток.
3.Ділова репутація	9	Підвищена завдяки налагодженим партнерським програмам із регіональними туроператорами, участі в міжнародних екотуристичних форумах і позитивному іміджу серед туристів, що сприяє стабільному фінансуванню та інвестиціям.
4.Рівень сервісу послуг	9	Екскурсіводи володіють іноземними мовами й надають покрокову інструкцію, кафе працюють якісно, проте сервіс на кемпінгах час від часу страждає від нестачі персоналу в пікові дні.
5.Рівень екологічної ефективності дестинації	7	Регулярні волонтерські акції з прибирання берегів, але відсутній контроль за відходами в кемпінгах та не всі перевізники використовують «зелені» транспортні засоби.

6.Наявність унікальних туристично-культурних магнітів	10	Хотинський парк вирізняється насамперед Хотинською фортецею – пам'яткою ЮНЕСКО з багатою історією, яка приваблює тисячі відвідувачів. Крім того, тут функціонують кілька етнографічних майстерень, тематичних екскурсій та історичних фестивалів, що створюють глибоке занурення у культурну спадщину.
ВСЬОГО	46	
Соціальні		
1.Рівень безпеки в межах дестинації	10	Інформація на сайті в розділі безпека https://wownature.in.ua/parky-i-zapovidnyky/natsionalnyy-prirodnyy-park-khotynskyu/
2.Рівень медицини в межах дестинації	9	При головному вході та на ключових туристичних вузлах діють два медпости з кваліфікованими фельдшерами й базовим обладнанням для екстреної допомоги, є домовленості про пріоритетний виїзд «швидких» і щоденні медичні патрулі в літній сезон. Втім, у віддалених секторах фортеці ще варто встановити автоматичні аптечки і просигналізувати їхню наявність у додатку.
3.Значимість культурного надбання та нематеріальної культурної спадщини	10	Центральним магнітом є Хотинська фортеця – об'єкт світової спадщини ЮНЕСКО, навколо якого розвиваються щорічні історичні фестивалі, театралізовані реконструкції й музичні перформанси. Нематеріальні елементи, як старовинні легенди та ремесла, системно документуються й включені в освітні програми, що підвищує цінність спадщини для відвідувачів.
ВСЬОГО	29	
Емоційні		
1.Привабливість дестинації.	10	Результати опитування
2.Рівень сприйняття отриманих емоцій від подорожі	10	Результати опитування
3.Рекомендації щодо відвідування дестинації	10	Результати опитування
ВСЬОГО	30	
ВСЬОГО по 4 блоках	153	

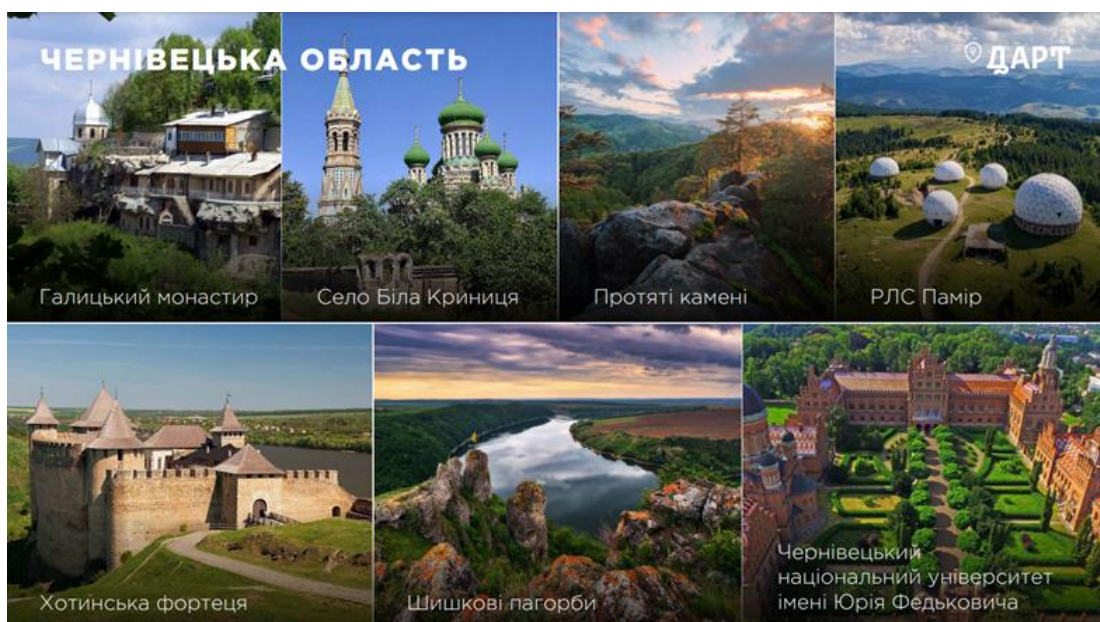
Оцінка репутації туристичної дестинації НПП «Вижницький»

Назва показника	К-сть балів	Обґрунтування
Кількісні характеристики		
1.Кількість прибуттів відвідувачів	5	Середньооблікова відвідуваність менша, ніж в сусідніх природоохоронних об'єктах. Але, за останні 2 роки має чітку тенденцію до зростання. Відсутній якісний моніторинг туристичного руху. Відсутня інформація про самоорганізований туристичний рух.
2.Кількість туристичних ресурсів в межах дестинації	10	Є значний туристичний потенціал, реалізувати який можливий при комплексному розвитку території
3.Розмір економічних надходжень від відвідувачів;	7	За 2024 розмір грошових надходжень від рекреації та туризму збільшився вдвічі, як за рахунок кількості відвідувачів, так і за рахунок підвищення цін на рекреаційні послуги. Відсутні надходження від самоорганізованих рекреантів.
4.Кількість цифрових інструментів в дестинації	7	Оновлений сайт з інтерактивною картою, віртуальним 3-D туром. Не всі тури представлені віртуально.
5.Повторюваність прибуттів та тривалість перебування відвідувачів.	3	Тривалість перебування фіксується, але відсутній моніторинг повторюваності прибуттів.
6.Доходи, інвестиції підприємств в межах дестинації	5	Парк отримує доходи від рекреаційної діяльності. Франкфуртське зоологічне товариство інвестує в діяльність парку через надходження
7.Кількість профільних кадрів.	10	Персонал установи має відповідну освіту і періодично проходить атестацію.
ВСЬОГО	47	
Якісні показники		
1. Наявність креативних цифрових туристичних послуг (залучення інтерактивності, анімації, гейміфікації та ін.), що користується популярністю у споживача	7	Оновлений сайт з інтерактивною картою, віртуальним 3-D туром. Проведення фестивалів та інших анімаційних та ігрових заходів Анімаційно-інтерактивна діяльність потребує активізації, особливо у сезонний літній період Окремі тури не представлені віртуально.
2.Якість використання методів оцифрування об'єктів в межах дестинації;	5	Наявна інтерет-карта. Але, на ній відсутні оцифровані рекреаційно атрактивні туристичні об'єкти.
3.Ділова репутація	8	За останні 2 роки зменшилася кіс-ть матеріалів з негативною оцінкою діяльності у ЗМІ та негативними відгуками в інтернет-ресурсах
4.Рівень сервісу послуг	5	В межах Парку пасажирські та вантажні перевезення здійснюються автомобільним та залізничним транспортом. З обласним центром є сполучення асфальтованою дорогою Вижиця-БерегометСторожинець-Чернівці та Вижиця – Вашківці – Чернівці. Крім цього проходять дороги з твердим покриттям та асфальтовані дороги.

		Територія Парку покривається зв'язком мобільних операторів досить погано. Населені пункти навколо території Парку покриваються недостатньо. Мережа установ та підприємств сфери обслуговування, що склалася на території району розвинена в міру можливостей малого бізнесу для потреб постійного населення та відпочиваючих.
5.Рівень екологічної ефективності дестинації	10	НПП «Вижницький» - полігон для розвитку екотуризму
6.Наявність унікальних туристично-культурних магнітів	10	Протяте каміння - туристичний магніт за переліком ДАРТ
ВСЬОГО	55	
Соціальні		
1.Рівень безпеки в межах дестинації	9	Інформація на сайті в розділі безпека https://vyzhnitskyi-park.in.ua/bezpeka/
2.Рівень медицини в межах дестинації	10	Медичну допомогу населенню надають 3 основні медичні заклади: КНП «ВижницькаБЛЛ», КНП «Путильська БЛ», КНП «Вашківецька лікарня реабілітації та паліативної допомоги з поліклінічним відділенням». Також медичну допомогу населенню району надають 4 КНП. «Центр ПМСД», 18 пунктів щеплення, 21 амбулаторія загальної практики сімейної медицини, 60 фельдшерсько-акушерських пунктів, лікарня «Червоного Хреста», яка розташована в селищі Берегомет. Також до послуг населення є понад 50 аптек.
3.Значимість культурного надбання та нематеріальної культурної спадщини	10	Доступність культурних надбань і культурних ресурсів є важливою передумовою розвитку туризму та атрактивності дестинації. В межах регіону є 47 об'єктів культурної спадщини. З метою збереження традицій при Вашківецькій міській раді створений комунальний заклад «Центр традиційної культури».
ВСЬОГО	29	
Емоційні		
1.Привабливість дестинації.	10	Результати опитування
2.Рівень сприйняття отриманих емоцій від подорожі	10	Результати опитування
3.Рекомендації щодо відвідування дестинації	10	Результати опитування
ВСЬОГО	30	
ВСЬОГО по 4 блоках	161	



Додаток Д.1



Туристичні магніти Чернівецької області

Додаток Д.2

Типові функції з менеджменту дестинацій – національний, регіональний, місцевий (за Басюк Д.І.) [10]

Типові функції ОМД	Рівні		
	національний	регіональний	місцевий
Просування дестинації, включаючи брендинг та імідж	+	+	
Компанії по стимулюванню бізнесу, малих, середніх і малих підприємств (SMME)	+	+	+
Забезпечення об'єктивною та достовірною інформацією	+	+	+
Управління бронюванням послуг			+
Координація, управління діяльністю дестинації			+
Інформація для відвідувачів і резервування			+
Навчання та тренінги		+	+
Бізнес-консультування		+	+
Виведення продукту на ринок		+	+
Подієвий менеджмент			+
Розвиток і менеджмент атракцій			+
Стратегія, дослідження та розвиток	+	+	+



126228

СЕРТИФІКАТ
підтверджує, що**Ксенія Репчук**

Пройшов(ла) курс «Створення ефективних DMO для туристичного
розвитку територій» в обсязі 19 годин 35 хвилин, що становить 0.65

кредитів ЄКТС

Викладачі:**Ясмінка Варналієва,**Керівник проєкту
USAID EDGE**Анна Романова,**Експертка розвитку територій,
консультантка USAID