

trieved from <https://www.oiv.int/press/oiv-releases-updated-methodological-recommendations-accounting-ghg-support-sustainable>

Liu, Y., et al. (2022). Seasonal logistics optimization for perishable goods. *Transportation Research Part E*, 160, Article 102646.

Marchuk, V., & Gutsalenko, L. (2025). Accounting and control in the system of marketing and logistics support for Ukrainian wineries. Retrieved from https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/22543/AFC_2025_1_Marchuk.pdf

Paradox of import and export of Ukraine wine – Wine Travel Awards Wines of Ukraine. (2023). *Drinks.ua*. Retrieved from <https://drinks.ua/news/paradox-of-import-and-export-of-ukraine-wine-travel-awards-wines-of-ukraine-en>

Rossetti, S., et al. (2023). Machine learning applications in wine demand forecasting. *Agronomy*, 13(1), Article 224. <https://doi.org/https://www.mdpi.com/2077-0472/13/1/224>

Santini, C., & Cavicchi, A. (2022). Supply chain management in the wine sector. *Wine Economics and Policy*, 11(2), 65–76.

Ukraine Wine Industry Outlook 2024–2028. (2024). Retrieved from <https://www.reportlinker.com/market-report/Wine/319/Wine>

Wine trade from Ukraine in 2023. (2024). Retrieved from <https://oec.world/en/profile/hs/wine>

Zovnishnia torhivlia vynorobnoiu produktsiieiu Ukrainy [Foreign trade in wine products of Ukraine]. (2024). *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4416/4153/A>

УДК 338.48
JEL Classification: L830
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-241-251>

РОЗВИТОК РЕСУРСІВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ

© 2025 ПОКОЛОДНА М. М.

УДК 338.48
JEL Classification: L830

Покоłodна М. М. Розвиток ресурсів туристської інфраструктури України: створення та впровадження нових елементів

У статті наводиться обґрунтування пропозиції розвитку ресурсів туристської інфраструктури шляхом створення та впровадження нового елемента, зокрема пропонується запровадження «Центру надання туристичних послуг» для об'єднаних територіальних громад в Україні. Наведено результати аналізу останніх досліджень і публікацій, присвячених питанням туристичної інфраструктури, в результаті якого виокремлені чотири напрями сучасних досліджень: публікації, присвячені дослідженню складу елементів туристської інфраструктури та в цілому аспектам її функціонування як цілісного організму; публікації, у яких досліджено окремі аспекти функціонування туристської інфраструктури; публікації, у яких досліджено окремі складові елементи туристської інфраструктури, їх значення та розвиток; дослідження, головним фокусом яких постає регіональний вимір розвитку туристської інфраструктури. Це дало змогу визначити актуальність і недостатність вивченості інфраструктурного ресурсного забезпечення на локальному рівні, зокрема в межах територіальних громад. Наступним кроком було визначення загальної проблематики розвитку рекреаційної і туристичної діяльності в об'єднаних територіальних громадах, які дозволили сформулювати докладний перелік нагальних питань і викликів для розвитку цієї діяльності, в тому числі пов'язаними з впливом військових дій на територію об'єднаних територіальних громад. Ці узагальнення також доводять, що інфраструктурне забезпечення, його якість, змістовне наповнення, пошкодження через воєнні дії, обмеженість фінансових можливостей для розвитку є актуальними для дослідження та генерування відповідних пропозицій для розвитку локального туризму та рекреаційної діяльності в межах територіальних громад. Пропонованим варіантом вирішення цих проблемних питань і запитів постала концепція багатофункціонального закладу як комплексного елемента туристської інфраструктури. Ідея такого елемента туристичної інфраструктури полягає в тому, що для невеликих і малозабезпечених територіальних громад, які не мають можливості одночасно розвивати кілька об'єктів туристичної інфраструктури, доцільно об'єднати всі можливі елементи під одним дахом. При цьому центр таких послуг функціонує не лише для приїжджих туристів, а й для місцевого населення. У дослідженні розроблено місію «Центру надання туристичних послуг», визначено його цінності та основні цілі діяльності, зокрема: виконання ролі DMO (Destination Management Organization); розроблення переліку туристичних послуг та їх реалізація; утримання у належному стані вже існуючих рекреаційних територій громади; розроблення туристично-екскурсійних і екологічних стежок; підготовка проєктів створення нових рекреаційних територій; організація тематичних і подієвих заходів; залучення коштів для гуманітарного розвитку громади, у тому числі через фандрейзингову діяльність; підготовка документації та проєктів, участь у реалізації ініціатив у сфері туризму; надання можливостей неформальної освіти у сфері туризму; облік, дослідження та збереження ресурсної складової туризму тощо. У дослідженні також виокремлені сегменти цільової аудиторії користувачів послуг центру. Виконано розробку бізнес-моделі «Центру надання туристичних послуг» на основі методики CANVAS, яка складається з заповнення 9 блоків і дозволяє повністю описати діяльність і виявити слабкі місця та точки зростання проєкту.

Ключові слова: об'єднана територіальна громада, рекреаційна діяльність, ресурси туристської інфраструктури, туризм.

Рис.: 1. Бібл.: 17.

Поколодна Марія Миколаївна – кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглізівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: mari.pokolodna@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1170-0881>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216273669>

UDC 338.48

JEL Classification: L830

Pokolodna M. M. Development of Tourism Infrastructure Resources in Ukraine: Creation and Implementation of New Elements

The article provides a substantiation for the proposal to develop tourism infrastructure resources through the creation and implementation of a new element, specifically proposing the establishment of a «Tourist Service Center» for united territorial communities in Ukraine. The author presents the results of an analysis of recent studies and publications on tourism infrastructure, which identified four directions of current research: publications focused on studying the composition of tourism infrastructure elements and, more broadly, the aspects of its functioning as an integrated system; publications examining specific aspects of the functioning of tourism infrastructure; publications examining individual components of tourism infrastructure, their importance and development; and studies primarily focused on the regional dimension of tourism infrastructure development. This allowed for determining the relevance and the insufficient study of infrastructural resource support at the local level, particularly within territorial communities. The next step was to identify the overall issues concerning the development of recreational and tourism activities in the united territorial communities, which made it possible to formulate a detailed list of relevant questions and challenges for the development of these activities, including those related to the impact of military actions on the territories of the united territorial communities. These summaries also demonstrate that infrastructural provision, its quality, substantive content, damage due to armed aggression events, and limited financial resources for development remain relevant for research and for generating appropriate proposals for the development of local tourism and recreational activities within territorial communities. The proposed solution to these problematic issues and requests introduced the conception of a multifunctional facility as a comprehensive element of tourist infrastructure. The idea of such an element of tourist infrastructure is that for small and economically disadvantaged local communities, which cannot develop several tourist infrastructure facilities at the same time, it is advisable to combine all possible elements under one roof. At the same time, this service center operates not only for visiting tourists but also for the local population. The study developed the mission of the «Tourist Service Center», defined its values, and outlined its main objectives, including: performing the role of a DMO (Destination Management Organization); developing and implementing a list of tourist services; maintaining existing recreational areas of the community in proper condition; developing tourist, excursion, and ecological trails; preparing projects for the creation of new recreational areas; raising funds for the humanitarian development of the community, including through fundraising activities; preparation of documentation and projects, participation in the implementation of tourism initiatives; providing opportunities for non-formal education in the field of tourism; accounting, research, and preservation of tourism resources, among others. The study also identifies segments of the target audience of the center's service users. A business model for the «Tourist Service Center» was developed based on the CANVAS methodology, which consists of filling in 9 blocks and allows for a comprehensive description of activities as well as identifying weaknesses and growth opportunities of the project.

Keywords: united territorial community, recreational activities, tourism infrastructure resources, tourism.

Fig.: 1. Bibl.: 17.

Pokolodna Mariia M. – Candidate of Sciences (Geography), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: mari.pokolodna@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1170-0881>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216273669>

Актуальність розвитку та вдосконалення елементів ресурсів туристської інфраструктури в умовах сьогодення викликана як деструктивними, так і позитивними причинами. Зокрема, руйнація об'єктів туристської інфраструктури через війну, застарілість і невідповідність стандартам безпеки та якості – це, звісно, негативні причини, які потребують внесення своїх коректив і масштабної відбудови. До конструктивних причин належить поява нових видів туристських занять, відповідно включення в сферу туризму нових видів ресурсів і територій, що викликає необхідність їх облаштування новими інфраструктурними елементами, які зроблять можливими їх експлуатацію

та інтерпретацію для туристів. Після завершення військових дій ці виклики потребують розробки комплексних підходів щодо відновлення, розвитку та вдосконалення туристично-рекреаційної сфери в межах одиниць нового районування – об'єднаних територіальних громад, оскільки саме на цьому рівні вирішення зазначених завдань буде найбільш ефективним та дієвим. Особливо гостро це питання постає в громадах, які постраждали від військової агресії та мають значні пошкодження як загальної, так і спеціалізованої рекреаційно-туристичної інфраструктури. У таких громадах у контексті повоєнного відновлення соціально-економічних процесів особливої актуальності набуває розробка

нових варіантів і пропозицій проектів розвитку туристичної діяльності та рекреації, які будуть привабливими для широкої аудиторії користувачів і враховуватимуть принципи сталого розвитку, збереження національної ідентичності.

Питанням визначення та розвитку туристської інфраструктури присвячені численні праці українських науковців – туризмологів. Наявні публікації можливо розділити на такі чотири тематичні групи [3]:

- 1) публікації, присвячені дослідженню складу елементів туристської інфраструктури та в цілому аспектам її функціонування як цілісного організму. Серед таких можливо зазначити публікації таких дослідників, як Г. Берданська, А. Лебіч, А. Цибульська, М. Т. Бець, О. В. Бойко, Б. Р. Брунець, П. О. Горишевський, В. М. Васильєв, Ю. І. Зинько, І. І. Ковтуник, В. О. Кошарний, Д. А. Корнева, К. В. Кривега, Т. А. Никитюк, А. А. Пакуліна, Г. С. Пакуліна, Т. І. Ткаченко, О. С. Трегубов та інших дослідників;
- 2) публікації, в яких досліджені окремі аспекти функціонування туристської інфраструктури, серед авторів: Г. Є. Долгопола, Я. С. Коробейникова (функціонування туристської інфраструктури на засадах державно-приватного партнерства), А. М. Куканова (інвестиції в інфраструктуру туризму); І. М. Мініч (соціальні чинники і функції інфраструктури туризму); А. Гайдук (формування туристичної ринкової інфраструктури); О. М. Радіонова, А. К. Істратова (розвиток туристської інфраструктури як фактор підвищення туристської привабливості міста); В. О. Куценко, А. І. Решетняк (природно-інфраструктурний потенціал туристичного бізнесу);
- 3) публікації, в яких досліджуються окремі складові елементи туристської інфраструктури, їх значення та розвиток, серед учених можна зазначити таких як: М. П. Бутко (транспортна інфраструктура), Ю. П. Масюк (вивчення придорожньої туристичної інфраструктури), О. В. Музиченко-Козловська (туристично-інформаційні центри як елемент інноваційної інфраструктури туризму), Новикова В. І. (рекреаційна інфраструктура), В. Ф. Данильчук (розвиток турпідприємств як частини інфраструктури туризму);
- 4) дослідження, головним фокусом яких постає регіональний вимір розвитку туристської інфраструктури, серед учених

можна зазначити таких як: В. Ф. Кифяк, Д. А. Корнева, А. М. Черчик, О. В. Міщенко, І. В. Єрко, І. В. Писарева, М. М. Покоłodна, О. П. Савіцька, Н. В. Савіцька, В. Ф. Карташевський, Е. В. Щепанський.

У цьому контексті залишаються маловивченими окремі аспекти інфраструктурного забезпечення різних форм туризму та інфраструктурне ресурсне забезпечення на локальному рівні, зокрема в межах територіальних громад, що набуває особливої значущості в умовах трансформації адміністративно-територіального устрою України та одночасного прагнення більшості з них активізувати туристсько-рекреаційну сферу [15].

Метою статті є обґрунтування запровадження нового ресурсного елемента туристської інфраструктури, такого як «Центр надання туристичних послуг», для територіальних громад в Україні.

У цій статті пропонується розробка нового ресурсного елемента туристської інфраструктури, який є актуальним для розвитку туристської діяльності в територіальних громадах – «Центр надання туристичних послуг». Багатофункціональність закладу обумовлена існуючими станом багатьох територіальних громад, а саме нестачею фінансових та інфраструктурних ресурсів за одночасного прагнення місцевого населення до підвищення рівня життя через розвиток нових видів зайнятості, зокрема, туристської діяльності на своїй території [13].

Дослідження проблематики розвитку рекреаційної та туристичної діяльності в об'єднаних територіальних громадах [1; 2; 4–8; 11–16] дозволили сформулювати такий перелік нагальних питань:

1. Неефективна координація розвитку туристсько-рекреаційної діяльності в громадах.
2. Неналежна якість послуг у сфері туризму та гостинності.
3. Незначна рекламна підтримка міст, територій та громад як туристсько-рекреаційних центрів.
4. Незадовільний стан інфраструктури в туристичних і рекреаційних зонах.
5. Неналежний естетичний вигляд історичних пам'яток.
6. Висока плінність кадрів у закладах гостинності, харчування та сервісу.
7. Недостатнє технічне та матеріальне забезпечення туристичних підприємств.
8. Відсутність ефективної взаємодії між громадами та потенційними споживачами послуг.

9. Недостатньо якісна робота комунальних служб у місті та передмісті.
10. Обмежена співпраця між туристичними підприємствами, суміжними галузями та громадами для туристичних продуктів.
11. Слабкий розвиток нішевих і спеціалізованих видів туризму.
12. Відсутність систематизованої інвентаризації туристичних ресурсів і продуктів у громадах.
13. Короткий період перебування туристів у місті, громаді чи регіоні.
14. Пасивна участь громад і міст у виставках і промоційних заходах.
15. Недостатня кількість якісного фото- та відеоконтенту про туристичні дестинації громади.
16. Відсутність чіткого бачення розвитку туристичної галузі міста чи громади.
17. Брак єдиного календаря подій та координації між організаторами.
18. Нестача нових туристичних маршрутів і програм для залучення гостей.
19. Низький рівень національної свідомості та патріотизму серед місцевих жителів.
20. Слабка взаємодія освітніх закладів у питанні розвитку туризму.
21. Відсутність системи навчання та перепідготовки кадрів для туристичної сфери поза ЗВО.

Окрім наведеного переліку, нагальними проблемами є такі, які пов'язані з військовими подіями на території держави. Зокрема, серед таких визначаємо [14]:

1. Фізичне знищення туристичної та рекреаційної інфраструктури. Значна кількість об'єктів туристичного призначення, включаючи готелі, санаторії, кемпінги, бази відпочинку, зазнали руйнувань або часткового пошкодження внаслідок бойових дій.
2. Тимчасове закриття або обмеження доступу до туристичних і рекреаційних територій. У зв'язку з активними бойовими діями, а також високим рівнем ризику для життя і здоров'я цивільного населення, велика кількість туристичних дестинацій залишається недоступною для відвідування.
3. Мінна небезпека на територіях колишньої туристичної активності. Після звільнення окупованих територій виявлено численні випадки мінування природних і культурно-історичних об'єктів, що становить безпосередню загрозу для туристів і працівників галузі.

4. Значне скорочення обсягів внутрішнього туризму. Нестабільна безпекова ситуація, а також зниження купівельної спроможності населення спричинили відчутне зменшення попиту на туристичні послуги в межах країни.
5. Зміна структури туристичного попиту через масову внутрішню та зовнішню міграцію. Вимушене переміщення значної частини населення як всередині України, так і за її межі, призвело до суттєвого переформування цільової аудиторії національного туристичного ринку.
6. Різке зниження обсягів інвестування у туристичний сектор. Через високі ризики та загальну економічну невизначеність інвестиційна активність у галузі фактично призупинена, що унеможливує реалізацію проектів розвитку інфраструктури та сервісу.
7. Переорієнтація функціонування туристичних підприємств на забезпечення військових та гуманітарних потреб. Значна кількість готельних і рекреаційних закладів тимчасово використовуються для розміщення внутрішньо переміщених осіб, підрозділів Збройних Сил України або гуманітарних центрів.
8. Кадровий дефіцит у сфері туризму. Мобілізація фахівців, вимушене скорочення персоналу, а також перехід працівників до інших сфер діяльності зумовили кризу на ринку туристичних кадрів.
9. Скасування або призупинення культурно-мистецьких заходів. Через загрозу ракетних ударів, а також брак фінансування більшість запланованих фестивалів, концертів та інших подієвих активностей було скасовано або перенесено на невизначений термін.
10. Обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів для відновлення туристичної галузі. Пріоритетне спрямування державного і приватного фінансування на оборонні та гуманітарні потреби значно ускладнює реалізацію стратегій відновлення туризму.
11. Пошкодження і втрата об'єктів культурної спадщини. Бойові дії спричинили часткове або повне знищення історико-архітектурних пам'яток, музейних установ та інших об'єктів, що становили основу культурного туризму в багатьох регіонах країни.

Наведений перелік не претендує на виключну повноту і, звісно, може бути значно продовженим і змінюватись, особливо залежно від місця розташування ОТГ. Пропонованим варіантом вирішення цих проблемних питань та запитів постала концепція багатофункціонального закладу як комплексного елемента туристської інфраструктури.

Ідея такого елемента туристської інфраструктури полягає в тому, що для невеликих і небагатих територіальних громад, які не мають можливості розвинути декілька елементів туристської інфраструктури одномоментно, варто об'єднати всі можливі елементи під одним дахом, при цьому центр таких послуг працює і надає послуги не тільки приїжджим туристам, але й місцевому населенню.

«Центр надання туристичних послуг» в кожній територіальній громаді – це не заклад одного типового виду з однаковим набором послуг, а, навпаки, унікальний як ззовні, так і з точки зору функціональності, який матиме свій унікальний набір послуг, своє інформаційно-просвітницьке наповнення та надаватиме саме ті туристичні послуги, які обумовлені туристичним потенціалом територіальної громади.

«Центр надання туристичних послуг» має стати осередком формування згуртованості жителів громади через спільнодію, місце активності, натхнення, перезавантаження доброзичливого ставлення до людей, розвитку та збереження локальних ентографічних традицій, матеріальної і нематеріальної культурної спадщини, власної ідентичності.

Центр має стати магнітом для молоді та посприяти припиненню відтоку молоді з територіальної громади, має стати магнітом для розвитку малого бізнесу, в тому числі креативних індустрій та інших елементів інфраструктури гостинності. Організація та робота «Центру надання туристичних послуг» відповідатиме вимогам сталості, інноваційності та цілям стратегічному розвитку громади в цілому.

Місія «Центру надання туристичних послуг» полягає у посиленні стійкості та конкурентоспроможності громади за допомогою розвитку туризму і гостинності, через забезпечення існування і безперебійну роботу сучасного багатофункціонального осередку гостинності та розвитку туризму у всіх його можливих проявах, розвитку і гуртування людей через спільнодію в царині надання та отримання якісних туристичних послуг, задля формування зайнятості, збільшення прибутків, збереження традицій та навколишнього природного середовища цієї громади.

Цілі діяльності «Центру надання туристичних послуг» залежатимуть від обраної ролі та переліку послуг, що плануються надаватись в ньому.

Основні цілі діяльності «Центру надання туристичних послуг» такі:

- ✦ інформування та популяризація туристичних можливостей територіальної громади, та створення сприятливого туристського іміджу територіальної громади, що по суті позначаємо як виконання ролі DMO (англ. Destination Marketing Organization) або Організації з маркетингу дестинацій (ОМД) – це компанії, що професійно займаються рекламою туристичної дестинації та презентують її як комплексну структуру світового ринку туризму з метою збільшення потоку відвідувачів та залучення інвестицій у розвиток регіону [9];
- ✦ розробка переліку туристичних послуг, їх реалізація на рівні забезпечення, в тому числі надання туристам необхідної інформації (як безпосереднім відвідувачам так і потенційним туристам онлайн);
- ✦ отримання в належному стані вже наявних рекреаційних територій в громаді (парки, пляж зони пікніків);
- ✦ розробка проєктів створення нових рекреаційних територій, їх організація, облаштування та подальше отримання;
- ✦ розробка туристично-екскурсійних та екологічних стежок на території громади їх облаштування та належне утримання;
- ✦ сприяння розвитку інших об'єктів туристичної інфраструктури в громаді;
- ✦ організація тематичних подієвих заходів;
- ✦ залучення позабюджетних коштів на гуманітарний розвиток громади, в тому числі фан-дрейзингова діяльність, знаходження можливостей для участі у тематичній грантовій діяльності;
- ✦ підготовка документації та проєктів, залучення до участі у реалізації проєктів та заходів у сфері туризму найширшої аудиторії всіх категорій та соціальних груп населення;
- ✦ формування згуртованості громади на основі формування туристичного кластера;
- ✦ формування активної та свідомої позиції у підлітків та молоді, підтримка реалізації молодіжних ініціатив, розвитку і втілення інновацій та креативних ідей;
- ✦ надання можливостей неформальної освіти у сфері туризму та гостинності та інших для населення всіх вікових груп;

- ✦ створення ефективного взаємозв'язку між розвитком туризму та місцевим економічним розвитком в громаді;
- ✦ надання консалтингових послуг суб'єктам туристичної діяльності, проведення семінарів, круглих столів, конференцій на своїй базі тощо;
- ✦ облік, дослідження та збереження ресурсної складової туризму в територіальній громаді, сприяння більш ефективному використанню та розвитку місцевих туристично-рекреаційних ресурсів;
- ✦ ведення статистичного обліку у сфері надання туристичних послуг у дестинації.

Такий центр також надає консультаційну, інформаційну допомогу, доступ до користування приміщеннями та обладнанням для творчості. Звісно, що концепція багатофункціонального закладу також цілком витримує ідею поєднання в такому «Центрі можливості надання і інших послуг», наприклад культурних послуг, так і послуг сфери гуманітарної політики, яких потребують жителі конкретної територіальної громади так і туристи.

Такі принципи існування «Центру надання туристичних послуг» корелюють з основним пріоритетом державної гуманітарної політики, яким є розвиток людського капіталу, сприяння підвищенню соціальної згуртованості населення та зміцнення його національної ідентичності.

Сучасний та інноваційний «Центру надання туристичних послуг» обов'язково повинен мати чітко сформовані цінності закладу, які будуть відомі як відвідувачам, так і працівникам. Розуміння цінностей «Центру надання туристичних послуг» є одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективну взаємодію та створення комфортного середовища для всіх категорій споживачів.

Завдяки поширенню інформації про цінності «Центру надання туристичних послуг» відвідувачі зможуть сформувати власні очікування від закладу та мати базове розуміння правил та моделей поведінки, що застосовуються в цьому закладі.

При створенні «Центру надання туристичних послуг» засновники мають скласти свій унікальний перелік. Цей перелік може зазначатись, наприклад, у статуті або стратегії розвитку «Центру надання туристичних послуг» та може, за потреби, переглядатись і змінюватись.

Виходячи з того, що споживач туристської послуги – основна цінність і основний ресурс його діяльності, а основою для існування туризму в те-

риторіальній громаді є його унікальний туристський потенціал у всіх його проявах, можливо сфокусувати формулювання цінностей саме на цих двох категоріях. Отже, формувати перелік цінностей можливо в такий спосіб [10]:

- ✦ комфорт та безпека в закладі, де створений фізичний і психологічний комфорт для всіх без виключення відвідувачів; надавані послуги відповідають вимогам різних груп туристів і базуються на дослідженні їх потреб, запитів, очікувань та наявному ресурсному потенціалі. Послуги доступні, комфортні, ергономічні за змістовним наповненням, формами надання; у закладі створено безбар'єрний простір; кожен користувач та працівник «Центру надання туристичних послуг» є важливим і має право вільно виражати свої думки, бути собою; заклад пропагує довіру, толерантність, демократію, відповідальність прийняття рішень перед громадою;
- ✦ рівність, відкритість та повага до гідності всіх відвідувачів та користувачів послуг «Центру надання туристичних послуг», що позначає, що всі мають рівні права; кожен працівник та користувач з повагою ставиться до інших та може бути впевнений, що ніхто не зможе зазіхнути на його чи її гідність;
- ✦ центр сприяє відновленню та розвитку духовних, інтелектуальних, емоційних сил споживачів через пропонування різноманітних видів туристичних та рекреаційних занять, розширення світогляду відвідувачів, виховання в широкому розумінні, зокрема патріотичного, трудового, художньо-мистецького;
- ✦ центр пропагує туристичні ресурси громади та шанобливе та ошадливе ставлення до них на принципах раціонального використання та сталого розвитку і вимагає такого ж ставлення до них як місцевих жителів, так і туристів.

Структурування цільової аудиторії центру:

1) Споживачі – не мешканці цієї територіальної громади:

- ✦ Споживачі послуг Центру – приїжджі туристи (організовані в складі групи);
- ✦ Споживачі послуг Центру – приїжджі туристи (неорганізовані, які подорожують самостійно);
- ✦ Одноденні відвідувачі територіальної громади – споживачі послуг Центру, екскурсанти в складі організованої групи;

- ✦ Одноденні відвідувачі територіальної громади не організовані, мали цільову установку на відвідування;
 - ✦ Одноденні відвідувачі територіальної громади не організовані, мали цільову установку на відвідування, але проїжджаючи її транзитом;
 - ✦ Одноденні відвідувачі територіальної громади не організовані, не мали цільової установки на відвідування і завітали до центру спонтанно.
- 2) Споживачі – місцеві жителі територіальної громади та сусідніх територіальних громад, серед яких варто виокремити такі сегменти: діти до 6 років; школярі – молодша школа, середня школа, старша школа; студенти; молодь до 25 років – жінки та чоловіки мають окремі інтереси; молодь 25–35 років – жінки та чоловіки мають окремі інтереси; жінки та чоловіки 35–55 років; особи третього віку (чоловіки та жінки); жінки з дітьми до 6 років; військовослужбовці; особи з особливими потребами; внутрішньо переміщені особи; працевлаштоване населення, яке має чіткі професійні інтереси; особи – пасіонарії, які здатні передавати досвід і навчати інших;
 - 3) Існуючі підприємці та представники малого та середнього бізнесу, в тому числі крафтові промисли (креативні індустрії), які бажають надавати власні послуги або реалізовувати свою продукцію через «Центр надання туристичних послуг»;
 - 4) Потенційні бізнесмени, в першу чергу представники туристичного бізнесу, які зацікавлені у туристичному продукті територіальної громади чи мають пропозиції по його розширенню та урізноманітненню.

Бізнес – модель «Центру надання туристичних послуг»

Бізнес-модель – це опис, як компанія буде заробляти гроші. Популярною є практика використання бізнес-моделі CANVAS [17]. Бізнес-модель CANVAS формується з 9 блоків, правильне заповнення яких є дуже важливим для подальшого розвитку «Центру надання туристичних послуг». Бізнес-модель CANVAS дозволяє на одній сторінці повністю описати діяльність і виявити слабкі місця та точки зростання.

Для більш детального розуміння бізнес-моделі CANVAS всі блоки доцільно розділити на 4 групи [10; 17]:

1 група: Блок 2 – йдеться про те, що пропонується в «Центрі надання туристичних послуг»;

2 група: Блоки 1, 3, 4 – йдеться про клієнта;

3 група: Блоки 6, 7, 8 – йдеться про внутрішні процеси;

група: Блоки 5, 9 – йдеться про гроші.

1) *Перший блок «Сегменти споживачів».*

Категорії споживачів для «Центру надання туристичних послуг» різних територіальних громад не будуть сильно відрізнятися і здебільшого можуть бути розподілені на 4 категорії: споживачі – не мешканці цієї територіальної громади; споживачі – місцеві жителі територіальної громади та сусідніх територіальних громад; реальні місцеві підприємці та представники малого та середнього бізнесу, в тому числі крафтові промисли і виробництва; потенційні бізнесмени, в першу чергу представники туристичного бізнесу, які зацікавлені у туристичному продукті територіальної громади чи мають пропозиції по його розширенню та урізноманітненню. Таким чином, визначено 4 основні сегменти споживачів, які можна внести в блок 1 «Сегмент споживачів» бізнес-моделі «Центру надання туристичних послуг».

2) *Другий блок «Ціннісна пропозиція».* В цьому блоці слід відповісти на питання: «Які туристичні та рекреаційні потреби нашої цільової аудиторії ми задовольняємо?» «Ціннісна пропозиція» – це сукупність переваг, які організація пропонує споживачам і зацікавленим сторонам. Деякі ціннісні пропозиції можуть бути інноваційні та представляють нову або «руйнівну» пропозицію, інші можуть бути схожими на наявні ринкові пропозиції, але з додатковими функціями та атрибутами. Ґрунтуючись на ключових запитах і потребах цільової аудиторії, формується «ціннісна пропозиція». «Центр надання туристичних послуг»: багатофункціональний простір, який надає різноманітний спектр туристичних послуг за доступною ціною і здатний задовольнити широке коло рекреаційних потреб різних груп споживачів.

3) *Третій блок «Канали».* В цьому блоці важливо визначити, через які саме канали «Центру надання туристичних послуг» буде тримати зв'язок з його цільовою аудиторією та іншими зацікавленими сторонами. Наприклад, такими каналами можуть стати: Facebook / Інстаграм-сторінки; офіційний вебсайт власний та територіальної громади; зустрічі з лідерами думок туристичної спільноти, зокрема блогерами, журналістами; дописи в соціальних мережах від відвідувачів, які були споживачами послуг та учасниками заходів, організованих «Центром надання туристичних послуг»; місцеві засоби масової інформації, в тому числі групи та канали в соціальних мережах.

4) *Четвертий блок «Взаємовідносини зі споживачами».* На цьому етапі важливо відповісти на питання: «Яким чином ми будемо зберігати наших туристів?» Зазвичай це стимулювання повторних відвідувань шляхом пропонування нових і цікавих туристичних послуг, подієвих заходів, можна зазначити знижки, абонементи, бонуси, виготовлення брендової продукції.

5) *П'ятий блок «Потоки доходів».* Джерела фінансування для Центру – це: залучення коштів з місцевого бюджету; залучення коштів з державного бюджету за рахунок цільових трансфертів; отримання грантової підтримки; отримання меценатської допомоги; отримання коштів за рахунок надання платних послуг.

6) *Шостий блок «Ключові ресурси».* Тут слід визначити, які саме ресурси можуть бути потрібні для повноцінного функціонування на всіх етапах. Йдеться не лише про створення послуг безпосередньо, а і про ресурси, які, наприклад, потрібні для побудови PR.

З агалом ресурси організації можна розділити на: людські (трудові) ресурси населення в працездатному віці; фінансові ресурси та грошові кошти; матеріальні ресурси – всі створені людиною «рукотворні» засоби виробництва; нематеріальні ресурси – це, наприклад, об'єкти інтелектуальної власності; інформаційні ресурси.

Для організації туризму першочерговими є туристичні ресурси. Традиційно виокремлюють три основні групи туристських ресурсів: природні, історико-культурні та соціально-економічні. Звісно, що наявність різного роду ресурсів дозволяє отримати найширший спектр можливих пропозицій туристичних послуг.

Для «Центру надання туристичних послуг», безумовно, потрібні всі види ресурсів: фінансовий ресурс (особливо на етапі будівництва (реконструкції) будівлі, в якій буде розміщено заклад), людський ресурс (кадри, які надаватимуть туристичні послуги, адміністративний та обслуговуючий персонал), нематеріальний ресурс (програмне забезпечення), матеріальний ресурс (матеріально-технічне забезпечення, необхідне для надання базового набору туристичних послуг), інформаційний ресурс (промоція).

7) *Сьомий блок «Ключова діяльність».* Тут має йтися про те, які дії необхідно робити, щоб діяльність «Центру надання туристичних послуг» мала результат. Інакше кажучи: що команді «Центру надання туристичних послуг» потрібно робити, щоб реалізувати їх ціннісну пропозицію. Наприклад, для базової моделі «Центру надання туристичних послуг» можна визначити таку ключову діяльність: надання якісних різноманітних і доступних туристичних послуг для забезпечення економічного зростання територіальної громади через залучення до цієї діяльності місцевих жителів та сприяння збереженню місцевих культурно-історичних та природних ресурсів.

8) *Восьмий блок «Ключові партнери».* Тут необхідно визначити найважливіших партнерів, без яких неможливе функціонування «Центру надання туристичних послуг». Також потрібно мати на увазі, що частина партнерів є постійними, а інші, навпаки, залучаються до співпраці для проведення конкретних заходів. Партнерами «Центру надання туристичних послуг» можуть ставати: орган місцевого самоврядування; постачальники матеріально-технічного забезпечення та компанії з його обслуговування; бізнес, наприклад, кав'ярні або фудкорт, магазин крафтової місцевої продукції; меценати; видатні особистості; громадські, громадські організації; інші партнери, які відіграють важливу роль для розвитку «Центру надання туристичних послуг».

9) *Дев'ятий блок «Структура витрат».* Для заповнення цього блоку потрібно ретельно дати відповідь на такі питання: «Структура витрат» у І«Центрі надання туристичних послуг»? Які витрати є найбільшими? Які витрати найважливіші? Витрати необхідно розподілити на постійні та змінні, прямі та непрямі. Візуально всі блоки наведені на рис. 1.

Ця бізнес-модель підготовлена на основі наведених вище прикладів інформації для кожного з блоків і може бути використана територіальними громадами при складанні власної бізнес-моделі свого унікального Центру, взявши наведений приклад за основу.

ВИСНОВКИ

Наведена розробка концепції «Центру надання туристичних послуг» є новітнім елементом туристської інфраструктури, який пропонується для впровадження територіальних громадах. Це багатофункціональний заклад, місія якого полягає у посиленні стійкості та конкурентоспроможності громади за допомогою розвитку туризму і гостинності, через забезпечення існування і безперебійну роботу сучасного багатофункціонального осередку гостинності та розвитку туризму у всіх його можливих проявах, розвитку і гуртування людей через спільнодію в царині надання та отримання якісних туристичних послуг, задля формування зайнятості, збільшення прибутків, збереження традицій та навколишнього природного середовища цієї громади. У статті визначено основні напрями діяльності «Центру надання туристичних послуг», структу-



Рис. 1. Розробка бізнес-моделі CANVAS для «Центру надання туристичних послуг»

Джерело: авторська розробка.

рування цільової аудиторії та розроблено бізнес-модель на основі технології CANVAS, з детальним описом всіх 9 блоків, яка може слугувати основою для розробки власних унікальних моделей для подібних Центрив. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Альбещенко О. С. Тенденції розвитку об'єднаних територіальних громад – як туристичної дестинації. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 6–10.
2. Гудзенко К. В., Покоłodна М. М. Актуальні тенденції розвитку сфери туризму і гостинності: створення та впровадження нових елементів туристської інфраструктури // *Перспективи розвитку території: теорія і практика. Поствоєнне відновлення: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Харків, 16–17 листоп. 2023 р.)*. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. С. 495–497. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Zbirka_tez_16_17_11_23.pdf
3. Гудзенко К., Покоłodна М. Підходи до вивчення туристської інфраструктури в умовах глобалізації // *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 12 жовт. 2023 р.)*. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 259–261.
4. Гуцал Л., Шоробура І. Формування туристичної привабливості територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47>
5. Карий О. І., Глинський Н. Ю. Об'єднання зусиль територіальних громад з метою використання їх туристично-рекреаційного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7886>
6. Локальний туризм як інструмент економічного зростання громади. URL: https://i-lug.gov.ua/news/lokalnij_turizm_jak_instrument_ekonomichnogo_zrostannja_gromadi?utm_source=chatgpt.com
7. Роздаткові матеріали на тренінг «Формування туристичної привабливості громади». URL: <http://sg.vn.ua/wp-content/uploads/2019/09/Koval-tourism-OTG.pdf>
8. Мельник А. В., Мельник Н. В., Качаровський Р. Є., Селезньова О. В. Детермінанти формування туристичної привабливості об'єднаних територіальних громад. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 35–41.
9. Мережа організацій з управління дестинаціями України (DMO). URL: https://nto.ua/dmonetwork_ua.html
10. Петраков Я., Кулініч М., Чмир О., Копил О., Остапенко П., Остапенко Д. *Центр культурних послуг у територіальній громаді: посібник*. Київ: Міністерство культури та інформаційної політики України, Товариство дослідників України, 2022. 296 с. URL: <https://kyiv-heritage.com/sites/default/files/Центр%20культурн%20посл%20в%20тер%20громаді%202022%20пос%20Частина%201%20103c.pdf>
11. Розвиток туризму в громадах: європейський досвід та Україна. URL: <https://www.if.gov.ua/news/rozvytok-turyzmu-v-hromadakh-ievropeyskiy-dosvid-ta-ukraina>
12. Туризм як пріоритет розвитку туризму в громаді. URL: <https://school.tourinform.org.ua/programma-rozvytku-turyzmu-gromady/>
13. Туризм як стимул розвитку громади. URL: <https://www.oblrada.gov.ua/turizm-yak-stimul-rozvitku-gromadi>
14. Туристичний потенціал громад під час воєнного стану. URL: <https://hromady.org/turistichnij-potencial-gromad-pid-chas-voyennogo-stanu/>
15. Чи може громада зробити туризм прибутковим бізнесом? URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2562245-ci-moze-gromada-zrobiti-turizm-pributkovim-biznesom.html> (дата звернення: 11.07.2025)
16. Як розвивати внутрішній туризм: 5 порад для ОТГ. URL: <https://uhp.org.ua/yak-rozvyvaty-vnutrishnij-turyzm-5-porad-dlya-otg/>
17. Business Model Canvas (BMC) Explained – Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/business-model-canvas>

REFERENCES

- Albeshchenko, O. S. (2021). *Tendentsii rozvytku ob'yednanykh terytorialnykh hromad – yak turystychnoi destynatsii* [Development trends of united territorial communities as a tourist destination]. *Modern Economics*, 29, 6–10.
- Business Model Canvas (BMC) Explained – Atlassian. (b.d.). <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/business-model-canvas>
- Chy mozhe hromada zrobyty turyzm prybutkovym biznesom? [Can a community make tourism a profitable business?]. (b.d.). <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2562245-ci-moze-gromada-zrobiti-turizm-pributkovim-biznesom.html>
- Hudzenko, K., & Pokolodna, M. (2023). *Pidkhody do vyvchennia turystskoi infrastruktury v umovakh hlobalizatsii* [Approaches to the study of tourist infrastructure in the context of globalization]. U *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti: zb. tez dop. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (s. 259–261). Lviv: LDUFK im. Ivana Boberskoho.
- Hudzenko, K. V., & Pokolodna, M. M. (2023). *Aktualni tendentsii rozvytku sfery turyzmu i hostynnosti: stvorennia ta vprovadzhenia novykh elementiv turystskoi infrastruktury* [Current trends in the development of tourism and hospitality: creation and implementation of new elements of tourist infra-

- structure]. U *Perspektyvy rozvytku terytorii: teoriia i praktyka. Postvoienne vidnovlennia: materialy VII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh uchenykh* (s. 495–497). Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova. https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2023/Tezy_2023/Zbirka_tez_16_17_11_23.pdf
- Hutsal, L., & Shorobura, I. (b.d.). *Formuvannia turystychnoi pryvablyvosti terytorialnykh hromad v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvo*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-47>
- Karyi, O. I., & Hlynskyi, N. Yu. (2020). *Ob'yednannia zusyly terytorialnykh hromad z metoiu vykorystannia yikh turystychno-rekreatsiinoho potentsialu. Efektyvna ekonomika*, 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=78866>
- Lokalnyi turizm yak instrument ekonomichnoho zrostannia hromady [Local tourism as a tool for economic growth of the community]. (b.d.). https://i-lug.gov.ua/news/lokalnij_turizm_jak_instrument_ekonomichnogo_zrostantnja_gromadi?utm_source=chatgpt.com
- Melnyk, A. V., Melnyk, N. V., Kacharovskiy, R. Ye., & Seleznova, O. V. (2023). *Determinanty formuvannia turystychnoi pryvablyvosti ob'yednanykh terytorialnykh hromad. Ahrosvit*, 2, 35–41.
- Merezha orhanizatsii z upravlinnia destynatsiiamy Ukrainy (DMO) [Network of destination management organizations of Ukraine (DMO)]. (b.d.). https://nto.ua/dmonetwork_ua.html
- Petrakov, Ya., Kulinich, M., Chmyr, O., Kopyl, O., Ostapenko, P., & Ostapenko, D. (2022). *Tsentr kulturnykh posluh u terytorialnii hromadi: posibnyk* [Center for cultural services in the territorial community: a guide]. Kyiv: Ministerstvo kultury ta informatsiinoi polityky Ukrainy, Tovarystvo doslidnykiv Ukrainy. <https://kyiv-heritage.com/sites/default/files/Tsentr%20kulturn%20posl%20v%20ter%20hromadi%202022%20pos%20Chastyna%201%20103s.pdf>
- Rozdatkovi materialy na treninh «Formuvannia turystychnoi pryvablyvosti hromady» [Handouts for the training «Formation of tourist attractiveness of the community»]. (b.d.). <http://sg.vn.ua/wp-content/uploads/2019/09/Koval-tourism-OTG.pdf>
- Rozvytok turyzmu v hromadakh: yevropeiskyi dosvid ta Ukraina [Development of tourism in communities: European experience and Ukraine]. (b.d.). <https://www.if.gov.ua/news/rozvytok-turyzmu-v-hromadakh-ievropeiskyi-dosvid-ta-ukraina>
- Turystychnyi potentsial hromad pid chas voiennoho stanu [Tourist potential of communities during martial law]. (b.d.). <https://hromady.org/turistichnij-potencial-gromad-pid-chas-voyennogo-stanu/>
- Turyzm yak prioritet rozvytku turyzmu v hromadi [Tourism as a priority for tourism development in the community]. (b.d.). <https://school.tourinform.org.ua/programa-rozvytku-turyzmu-gromady/>
- Turyzm yak stymul rozvytku hromady [Tourism as an incentive for community development]. (b.d.). <https://www.oblrada.gov.ua/turizm-yak-stimul-rozvitku-gromadi>
- Yak rozvyvaty vnutrishnii turizm: 5 porad dlia OTH [How to develop domestic tourism: 5 tips for the UTC]. (b.d.). <https://uhp.org.ua/yak-rozvyvaty-vnutrishnij-turyzm-5-porad-dlya-otg/>