

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Перспективи розвитку міського туризму в Україні
(на прикладі міста Хмельницького)»

Виконала: студентка
4 курсу за спеціальністю
242 Туризм
денної форми здобуття освіти
Анастасія ЗАКРЕВСЬКА

Керівник: Асистент кафедри
публічного управління
та адміністрування
Анна КОБИЛЯНСЬКА

Рецензент: _____

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Анастасія ЗАКРЕВСЬКА. Перспективи розвитку міського туризму в Україні (на прикладі міста Хмельницького). – Бакалаврська робота.

У бакалаврській роботі здійснено комплексне наукове дослідження теоретико-методичних засад та прикладних аспектів підвищення конкурентоспроможності й привабливості локального туристичного продукту міста Хмельницький в умовах інтенсивної цифровізації. Обґрунтовано еволюцію міського туризму в концепцію «розумного туризму», яка передбачає інтеграцію низькобюджетних інформаційних технологій для задоволення потреб сучасних мандрівників.

Проаналізовано організаційно-управлінську структуру взаємодії відділу культури та туризму Хмельницької міської ради та КП «Хмельницький туристично-інформаційний центр». На основі моніторингу SMM-показників офіційних медіаплатформ дестинації за 2024–2025 роки та SWOT-аналізу виявлено диспропорцію між значним транзитним потенціалом громади та рівнем залученості аудиторії через дефіцит гейміфікованого та молодіжного контенту.

Запропоновано комплекс практичних рішень щодо цифровізації міського простору. Спроековано архітектуру Telegram-чату для інтерактивного квесту «Проскурівський детектив» для самостійних мандрівників та концепцію еко-рекреаційного маршруту «Місто на Бузі» з впровадженням систем QR-кодування й аудіогідів. Обґрунтовано моделі державно-приватного партнерства з локальним бізнесом та алгоритм залучення студентів-практикантів до створення вірусного TikTok-контенту.

Ключові слова: міський туризм, розумний туризм, дестинація, Хмельницький ТІЦ, цифровізація, туристичний продукт, квест, SMM-маркетинг, просування.

ANNOTATION

Anastasiia ZAKREVSKA. Prospects of Urban Tourism Development in Ukraine (on the Example of Khmelnytskyi City). – Bachelor's thesis.

The bachelor's thesis presents a comprehensive scientific study of the theoretical, methodical, and practical aspects of enhancing the competitiveness and attractiveness of the local tourist product of Khmelnytskyi city under intensive digitalization. The evolution of urban tourism into the concept of "smart tourism," which involves the integration of low-budget information technologies to meet the needs of modern travelers, is substantiated.

The organizational and managerial structure of interaction between the Department of Culture and Tourism of Khmelnytskyi City Council and the Utility Enterprise "Khmelnytskyi Tourist Information Center" is analyzed. Based on the SMM performance monitoring of the destination's official media platforms for 2024–2025 and a SWOT analysis, a disproportion between the community's significant transit potential and the audience engagement level due to a shortage of gamified and youth-oriented content was revealed.

A set of practical solutions for the digitalization of the urban space is proposed. The architecture of a Telegram chat for the interactive quest "Proskurivskyi Detective" for independent travelers and the concept of the eco-recreational route "City on the Buh" with the implementation of QR-coding systems and audio guides are designed. Public-private partnership models with local businesses and an algorithm for involving student interns in creating viral TikTok content are substantiated.

Keywords: urban tourism, smart tourism, destination, Khmelnytskyi TIC, digitalization, tourist product, quest, SMM marketing, promotion.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1.....	8
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЬКОГО ТУРИЗМУ	8
1.1. Сутність і класифікація міського туризму.....	8
1.2. Фактори й умови розвитку міського туризму	13
РОЗДІЛ 2.....	19
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В МІСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	19
2.1. Ресурсний потенціал та сучасний стан туристичної інфраструктури Хмельницької міської територіальної громади.....	19
2.2. Аналіз діяльності відділу культури та туризму Хмельницької міської ради щодо просування туристичного продукту	27
РОЗДІЛ 3.....	38
НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ТУРИЗМУ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО	38
3.1. Інноваційні інструменти та цифровізація у розвитку туристичного простору міста.....	38
3.2. Стратегічні пріоритети підвищення туристичної конкурентоспроможності міста	39
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасних геополітичних та соціально-економічних трансформацій в Україні особливої ваги набуває переосмислення внутрішнього туристичного потенціалу як чинника регіонального розвитку, збереження локальної ідентичності та психологічної рекуперації населення. Міський туризм виступає потужним драйвером інтенсифікації міського простору, проте його розвиток у більшості середніх міст України тривалий час відбувався інерційно.

Місто Хмельницький володіє потужним транспортно-логістичним та транзитним потенціалом, але історично сприймається переважно як промислово-торговельний, а не туристичний центр. Сучасні виклики вимагають подолання цієї інституційної інерції та переходу до концепції «розумного туризму». Модернізація міського туристичного продукту через впровадження низькобюджетних цифрових рішень, автоматизацію екскурсійних послуг та побудову моделей державно-приватного партнерства дозволяє трансформувати транзитні потоки у реальний туристичний інтерес без значного навантаження на місцевий бюджет.

Питанням теоретичного обґрунтування менеджменту дестинацій, маркетингу територій та розвитку різних видів міського туризму присвячені праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних учених, як О. Бейдик, М. Кляп, О. Любіцева, В. Мальська, Т. Ткаченко та інші. Водночас механізми практичного застосування інструментів діджиталізації (чат-ботів, QR-кодування, вірусного SMM-маркетингу) у діяльності муніципальних органів влади та комунальних сервісних установ (зокрема, туристично-інформаційних центрів) в умовах обмежених фінансових ресурсів потребують поглибленого вивчення. Вищезазначене зумовлює вибір теми бакалаврської роботи, її актуальність, теоретичну та практичну значущість.

Мета та завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є розробка прикладних рекомендацій щодо модернізації системи просування локального туристичного продукту для підвищення соціокультурної

привабливості та конкурентоспроможності громади шляхом обґрунтування теоретичних засад міського туризму та впровадження інноваційних цифрових і партнерських інструментів у діяльність КП «Хмельницький туристично-інформаційний центр».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити теоретичні засади, сутність, класифікаційні види та сучасні тенденції розвитку міського туризму в умовах цифровізації;
- визначити особливості муніципального управління та маркетингу сучасних туристичних дестинацій;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру взаємодії відділу культури та туризму Хмельницької міської ради та КП «Хмельницький ТІЦ»;
- оцінити ефективність інформаційно-маркетингової діяльності дестинації у цифровому просторі (Instagram, TikTok) та провести її SWOT-аналіз;
- обґрунтувати напрями цифровізації туристичного простору міста Хмельницький через розробку та інтеграцію безкоштовних smart-інструментів;
- розробити стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності дестинації на основі моделей державно-приватного партнерства та модернізації кадрового забезпечення.

Об'єкт дослідження процеси організації, управління та просування міського туризму в умовах сучасних ринкових і технологічних трансформацій.

Предмет дослідження теоретико-методичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності міського туристичного продукту міста Хмельницький на основі інноваційних цифрових, контентних та партнерських технологій.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, що ґрунтуються на фундаментальних положеннях туризмознавства та менеджменту дестинацій.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі інструменти наукового пізнання: *метод змістовного контент-аналізу, класифікації та систематизації* – для з’ясування понятійно-категоріального апарату міського туризму та еволюції моделей управління DESTИНАЦІЯМИ; *метод аналізу документальної бази* – при вивченні нормативно-правових актів України, Муніципальних програм розвитку культури і туризму та статутних документів бази практики; *метод статистичного та порівняльного аналізу* – для оцінки динаміки та щільності інформаційного наповнення ключових SMM-показників офіційних платформ КП «Хмельницький ТІЦ» в Instagram та TikTok за 2024–2025 рр.; *метод моделювання та ідеалізації* – для проектування архітектури Telegram-чату міського квесту «Проскурівський детектив», системи екологічно-рекреаційного QR-знакування маршруту «Місто на Бузі» та розробки календарного плану впровадження інновацій.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, рішення Хмельницької міської ради, Стратегія розвитку Хмельницької міської ТГ, наукові публікації та монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, а також внутрішня звітність, аналітичні матеріали, первинна статистика та цифрові медіаплатформи КП «Хмельницький туристично-інформаційний центр» за 2024–2025 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані висновки та прикладні рішення орієнтовані на реальне використання у діяльності КП «Хмельницький ТІЦ» та відділу культури та туризму Хмельницької міської ради для диверсифікації джерел фінансування та збільшення молодіжного екскурсійного потоку.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок тексту. Робота містить 2 таблиці. Список використаних джерел налічує 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЬКОГО ТУРИЗМУ

1.1. Сутність і класифікація міського туризму

На сучасному етапі розвитку світового господарства спостерігається стрімке зростання значущості міст як основних центрів, що приваблюють туристичні потоки. Міський туризм є складним і багатогранним явищем, яке в світовій туристичній науці активно досліджується лише з кінця XX століття. Його формування та виокремлення в окремий напрямок безпосередньо пов'язані з глобальними процесами урбанізації та розвитком геоурбаністики. У цьому контексті міста розглядаються не лише як місця проживання населення, а й як специфічні туристичні продукти — комплексні об'єкти, що потребують професійного підходу до їх створення, просування та реалізації на ринку послуг [17]. Аналіз термінології свідчить, що нині немає єдиного підходу до визначення поняття «міський туризм» у науковій літературі. Наприклад, у класичному трактуванні Л. Гартмута міський туризм описується як короткострокове відвідування міста (зазвичай тривалістю від 1 до 4 днів), обумовлене зацікавленістю до його історії, культури, архітектури, участю в подієвих заходах або здійсненням покупок. Важливою особливістю цього виду подорожей є висока насиченість та концентрація вражень за короткий проміжок часу, що в маркетинговій сфері отримало назву «city break» [5].

Всесвітня туристична організація (UNWTO) розглядає міський туризм як подорожі до міст з високою щільністю населення, де туристична діяльність є важливою складовою економіки [21].

У вітчизняній науковій думці теоретичні засади функціонування таких ринків послуг детально висвітлено у працях О. О. Любіцевої, а специфіку формування та концентрації потоків у межах регіональних ринків обґрунтовано М. Мальською [20, 23].

Однією з ключових переваг міського туризму є його позасезонність. На відміну від рекреаційних зон, де туристичний потік залежить від кліматичних

умов, міста можуть приймати відвідувачів протягом усього року. Це стає можливим завдяки наявності закритих локацій, включаючи музеї, театри, виставкові центри та торгово-розважальні комплекси. Крім того, міська влада активно впроваджує стратегії подієвого менеджменту, організовуючи фестивалі, ярмарки та святкові заходи в періоди спаду туристичної активності [9]. Такий підхід дозволяє рівномірно розподіляти навантаження на міську інфраструктуру. Стійкість економіки міських громад багато в чому залежить саме від їх здатності забезпечувати постійний туристичний потік незалежно від сезону [15].

Ще однією важливою особливістю є концепція «city break», яка відображає зростаючу популярність коротких і частих подорожей. Сучасні люди, маючи обмежений час, прагнуть отримати максимум вражень за мінімально короткий період. Це робить великі міста ідеальними місцями для поїздок на вихідні. Такий формат вимагає від міста високого рівня технологічного розвитку й цифровізації. Поняття «розумного туризму» передбачає створення цифрової екосистеми, де турист може за допомогою мобільних додатків, інтерактивних карт чи QR-кодів самостійно формувати маршрут, бронювати послуги та отримувати інформацію про пам'ятки в реальному часі [3]. Технологічність перестає бути просто зручністю — вона стає вирішальним фактором для збереження та зміцнення конкурентних переваг міста як на національному, так і на світовому ринках. Сучасним вектором цієї трансформації є також активне впровадження платформ на базі штучного інтелекту для оптимізації сервісів дестинації [7].

Різноманітність міського середовища забезпечує широкий спектр видів туризму, які можуть тут розвиватися. Одним із базових напрямків є культурно-пізнавальний туризм, що відіграє ключову роль у формуванні туристичної привабливості будь-якого міста. Цей вид туризму базується на глибокому пізнанні історико-архітектурної спадщини, відвідуванні музеїв, художніх галерей і пам'яток, що внесені до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО [21]. Через культурно-пізнавальний туризм місто має змогу передавати свої

цінності, підтримувати зв'язок між поколіннями та створювати унікальний культурний імідж. Саме цей аспект часто стає вирішальним стимулом для першого знайомства мандрівника з містом [15].

Паралельно з пізнавальним аспектом, сучасні міста виконують роль потужних комунікаційних майданчиків для бізнесу та науки, що сприяє розвитку ділового туризму (MICE). Цей сегмент охоплює участь у міжнародних форумах, наукових конгресах, профільних конференціях, галузевих виставках та ярмарках. Діловий туризм є надзвичайно вигідним для муніципальної економіки, оскільки бізнес-туристи зазвичай мають вищий рівень витрат порівняно з іншими категоріями відвідувачів. Крім того, розвиток MICE-індустрії стимулює впровадження інновацій та залучення інвестицій у міську інфраструктуру, перетворюючи місто на важливий вузол у системі глобальних економічних зв'язків [22].

Окреме місце в ієрархії міських активностей посідає подієвий туризм, спрямований на відвідування масштабних громадських, культурно-мистецьких та спортивних заходів. Фестивалі, концерти під відкритим небом, релігійні святкування чи спортивні змагання світового рівня створюють унікальний емоційний фон, який неможливо відтворити за інших умов. Подієвий маркетинг дозволяє місту сформувати динамічний та сучасний образ, привертаючи увагу молодіжної аудиторії та медіа, що є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності дестинації на міжнародній арені [36].

Економічну активність міського середовища також підтримує шопінг-туризм, який передбачає візити з метою відвідування великих торгово-розважальних центрів, дизайнерських аутлетів або традиційних ярмарків народних промислів. У контексті глобалізації шопінг перестає бути лише процесом придбання товарів, трансформуючись у повноцінне дозвілля, де важливу роль відіграє атмосфера міста, автентичність локальних брендів та якість супутнього сервісу.

Для міст із глибоким історичним корінням вагомим вектором розвитку залишається релігійний та паломницький туризм. Він пов'язаний із відвідуванням культових споруд, монастирських комплексів та святинь, що мають загальнонаціональне або світове значення. Цей вид туризму не лише задовольняє духовні потреби вірян, а й сприяє збереженню сакральної архітектури, яка часто є візитівкою міста [9].

Невід'ємним атрибутом сучасної міської культури став гастрономічний туризм. Знайомство з локальною кухнею, відвідування автентичних ресторанів, участь у дегустаціях та спеціалізованих гастро-фестивалях дозволяє туристу пізнати місто через його смаки та традиції гостинності. Гастрономія стає потужним інструментом територіального брендингу, створюючи додаткову додану вартість для туристичного продукту та підкреслюючи унікальність місцевої ідентичності. Всі зазначені види туризму перебувають у тісній взаємодії, формуючи комплексний та багатовимірний простір сучасної міської дестинації [18].

У науковій літературі значну увагу приділяють аналізу поняття "туристичний імідж" міста. На думку дослідників, цей імідж формується як складний психологічний стереотип у свідомості потенційних туристів під впливом реклами, відгуків інших людей та особистого досвіду. Важливою умовою для створення позитивного враження є присутність так званого "духу місця", який виділяє місто серед багатьох інших, роблячи його унікальним і легко впізнаваним [40].

Ефективне функціонування та розвиток міського туризму не є випадковим процесом; він зумовлений дією комплексної системи факторів, які визначають привабливість міста для відвідувачів та його здатність конкурувати на туристичному ринку. Систематизація цих чинників дозволяє згрупувати їх у три засадничі блоки: об'єктивні (ресурсні), суб'єктивні (управлінські) та інфраструктурні [39].

Першочергове значення мають об'єктивні або ресурсні фактори, які складають природно-антропогенний фундамент дестинації. До цієї групи

належить наявність унікальних об'єктів показу — від історико-архітектурних ансамблів до сучасних креативних просторів, що створюють візуальну ідентичність міста. Важливу роль відіграє географічне розташування, яке визначає транспортну доступність міста та його роль як транзитного чи кінцевого вузла. Крім того, кліматичні особливості та ландшафтне різноманіття, зокрема наявність водних артерій (річок, озер), рельєфних акцентів та розгалужених паркових зон, безпосередньо впливають на комфорт перебування туристів та можливості для розвитку рекреаційного сегмента в межах міського простору [38].

Другий блок складають суб'єктивні (управлінські) фактори, які відображають якість менеджменту туристичної галузі на муніципальному рівні. Пріоритетним у цій групі є діяльність міської адміністрації та спеціалізованих структурних підрозділів (департаментів чи відділів туризму). Розвиток галузі на пряму залежить від наявності чіткої стратегії розвитку туризму, що інтегрована в загальний план розбудови громади. В сучасних реаліях критично важливим суб'єктивним чинником стає рівень безпеки, що включає як загальний правопорядок, так і готовність міської системи до кризових ситуацій. Не менш значущим є соціокультурний аспект — гостинність місцевих мешканців та їхнє ставлення до відвідувачів, що формує загальну психологічну атмосферу міста та бажання туриста повернутися знову [18].

Третім, технічним фундаментом реалізації туристичного потенціалу, виступають інфраструктурні фактори. Вони визначають спроможність міста якісно прийняти та обслужити туристичний потік. Ключовими показниками тут є загальний стан дорожньо-транспортної мережі та наявність розгалуженого готельного господарства з різною категорійністю — від бюджетних хостелів до готелів преміум-класу, що дозволяє охопити різні сегменти споживачів. Якість та зручність громадського транспорту, логічна система міської навігації, а також розвинена мережа інформаційних послуг (функціонування туристично-інформаційних центрів (ТІЦ), впровадження

системи QR-кодів на об'єктах показу) є необхідними умовами для створення безбар'єрного та комфортного середовища для сучасного мандрівника.

Варто наголосити, що лише за умови синергійної дії всіх зазначених груп факторів місто здатне сформувати стійку туристичну екосистему, яка забезпечуватиме економічне зростання громади та високий рівень задоволеності потреб туристів.

Таким чином, міський туризм сьогодні виступає не лише як спосіб проведення дозвілля, а як потужний інструмент економічного розвитку територіальних громад. Він сприяє створенню нових робочих місць, залученню інвестицій у збереження пам'яток та покращенню якості життя самих містян. Розуміння теоретичних засад та класифікаційних ознак цього виду туризму є необхідною умовою для розробки ефективних стратегій управління туристичною галуззю на муніципальному рівні [39].

1.2. Фактори й умови розвитку міського туризму

Розвиток міського туризму є складним процесом, у якому взаємодіють численні чинники, що впливають на здатність міської дестинації приваблювати туристів та забезпечувати їх якісне обслуговування. Науковці визначають чинники розвитку туризму як рушійні сили, що змінюють обсяги та структуру туристичного попиту і пропозиції. В умовах міського середовища ці чинники набувають специфічного характеру, адже місто одночасно є і об'єктом для огляду, і важливим центром із розвиненою інфраструктурою [17].

Фактори міського туризму традиційно класифікують за їхнім походженням і типом впливу, розділяючи на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Зовнішні чинники включають умови, які не залежать від конкретного міста, але визначають загальний контекст його розвитку. Серед них ключовими є політична стабільність, безпека, відсутність збройних конфліктів та сприятливі візові умови, які створюють довіру серед потенційних мандрівників. Крім того, економічні аспекти, такі як рівень доходів населення, стабільність валютного ринку та інвестиційний клімат,

стають каталізаторами туристичного попиту та стимулюють розвиток міської інфраструктури [22].

До екзогенних чинників також належать демографічні зміни, урбанізаційні тенденції та державна політика в галузі туризму. Наприклад, активність молодого покоління чи фінансова спроможність старших туристів створюють нові ринкові сегменти. Важливим є правове регулювання: це податкові пільги для готельної галузі, стандарти послуг та політика підтримки туристичного бізнесу. Глобалізація, цифрові технології й екологічні стандарти також додають нових вимог до міських дестинацій, зокрема через орієнтацію на сталий розвиток і запити цифрових кочівників [38].

Внутрішні фактори, у свою чергу, безпосередньо залежать від особливостей самої території, її ресурсів та рівня управління. Ресурсний потенціал міста — це багатство його історико-культурних об'єктів, архітектурних пам'яток та природних місць, які утворюють унікальну туристичну пропозицію. Проте наявність ресурсів сама по собі не гарантує успіху — ключову роль відіграє стратегія управління, яка передбачає діяльність муніципальних органів у напрямках планування розвитку, просування бренду міста та створення конкурентоспроможного туристичного продукту. Формування такого продукту неможливе без ефективної співпраці влади з місцевим бізнесом та громадою [21].

Не менш значущими є якість послуг і загальний стан міської інфраструктури гостинності. Це стосується як професійності персоналу та культури обслуговування, так і фізичних аспектів: стану готелів, ресторанів, транспортної доступності й інформаційного супроводу для гостей. Саме ці компоненти визначають комфорт і враження туристів під час перебування у дестинації. Місцева влада має прямий вплив на цей блок через використання інноваційних управлінських інструментів і стимулювання розвитку підприємництва [40].

Більш детальна класифікація чинників розвитку міського туризму дозволяє виокремити три ключові блоки, серед яких засадниче місце

посідають об'єктивно-ресурсні фактори. Вони складають природну та антропогенну основу туристичної привабливості будь-якої дестинації, виступаючи первинним стимулом для здійснення подорожі. Унікальні архітектурні ансамблі, історичні пам'ятки, музеї та мистецькі галереї становлять основу міського туристичного продукту. Ці об'єкти не лише задовольняють пізнавальні потреби туристів, а й виступають маркерами культурної ідентичності міста, забезпечуючи його впізнаваність на конкурентному ринку. Концентрація таких ресурсів у межах міського простору дозволяє створювати насичені екскурсійні маршрути, що є критично важливим для формату «city break» [5].

Не менш важливим чинником у цьому блоці є економіко-географічне положення міста. Близькість до основних міжнародних та національних транспортних коридорів, залізничних вузлів та аеропортів значно підвищує шанси дестинації на залучення стабільних потоків іноземних та внутрішніх мандрівників. Вигідне розташування щодо державних кордонів або сусідство з іншими потужними туристичними центрами створює ефект синергії, дозволяючи включати місто до транскордонних або міжрегіональних туристичних кластерів. Транспортна доступність у сучасному світі є визначальною умовою, адже вона безпосередньо впливає на часові та фінансові витрати туриста.

Окрему роль відіграють природні умови, які інтегровані в урбанізоване середовище. Гідрографічна мережа, великі парки та унікальний рельєф дозволяють створювати ефективні рекреаційні простори всередині великих міст. На тлі світових екологічних проблем такі природні комплекси є базовою умовою для впровадження принципів сталого міського розвитку. Це дозволяє диверсифікувати міський туристичний продукт, поєднуючи класичне екскурсійне споглядання з активним відпочинком на природі, еко-маршрутами та оздоровчою рекреацією. Таким чином, об'єктивно-ресурсні фактори є тим фундаментом, на якому розбудовується вся подальша інфраструктура та маркетингова стратегія розвитку міського туризму [39].

Другий стратегічний блок факторів охоплює інфраструктурні чинники, які визначають технічну та сервісну готовність міста до прийому й обслуговування туристичних потоків. У сучасній науці міська інфраструктура розглядається як матеріальна основа дестинації, що має забезпечувати безперебійне та комфортне функціонування системи гостинності. Ефективність цього блоку залежить від гармонійного поєднання загальноміських об'єктів та спеціалізованих туристичних сервісів.

Ключовим елементом інфраструктури є готельне господарство. Важливою є не лише загальна кількість ліжко-місць, а й наявність засобів розміщення різного класу (від сучасних хостелів та апарт-готелів до мережових готелів преміум-сегмента), що дозволяє місту задовольняти потреби різних категорій мандрівників — від молоді до бізнес-еліт. Поряд із цим, критичне значення має стан транспортної інфраструктури: якість дорожнього покриття, розвиненість мережі громадського транспорту та наявність зручних інтермодальних сполучень (вокзалів, аеропортів, транспортно-пересадочних вузлів) [39].

У цифрову епоху невід'ємною умовою конкурентоспроможності міста є рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Наявність стабільного покриття Wi-Fi у публічних місцях, доступність громадських просторів та їхнє пристосування до потреб людей з інвалідністю формують інклюзивне та дружнє середовище.

Особливого значення в структурі управлінських рішень набуває розвиток сервісної інфраструктури. До неї належить розгалужена система туристичної навігації: візуальні вказівники, інтерактивні мапи, мультимовні інформаційні табло та системи QR-кодування пам'яток. Центральним елементом цієї системи є функціонування туристично-інформаційних центрів (ТІЦ). Саме вони виступають першою та ключовою точкою контакту відвідувача з містом, надаючи консультаційну підтримку, поширюючи промоційні матеріали та формуючи перше позитивне враження про рівень гостинності громади. Таким чином, інфраструктурний блок є тим механізмом,

який перетворює теоретичний потенціал міста на реальний і якісний туристичний досвід [16].

Третій, найбільш динамічний та інтелектуально місткий блок, становлять суб'єктивно-управлінські фактори. У сучасних умовах глобальної конкуренції між містами успіх певної території як туристичного центру безпосередньо залежить від якості та прогресивності муніципального менеджменту. Місто вже не сприймається просто як географічна одиниця, воно стає складним брендом, управління яким потребує фахових підходів, аналогічних управлінню великою корпорацією.

Ключовим завданням місцевої влади в цій сфері є розробка та впровадження чіткої стратегії розвитку туризму. Цей документ не має бути декларативним, він повинен містити конкретні цілі, етапи їх досягнення та механізми бюджетної підтримки маркетингових кампаній. Системне фінансування промоції міста на внутрішньому та міжнародному ринках, участь у туристичних виставках та активна присутність у цифровому просторі є необхідними умовами для залучення інвесторів та відвідувачів. Створення та просування позитивного бренду міста дозволяє сформувати впізнавану «ідею місця», яка транслює унікальні цінності громади та виокремлює її серед конкурентів [40].

Особливе значення в управлінському блоці має модель взаємодії між владою, бізнесом та мешканцями. Ефективна комунікація між департаментами культури та туризму, представниками готельного й ресторанного бізнесу, рестораторами та громадськими організаціями дозволяє створювати унікальні туристичні продукти, які неможливо скопіювати. До таких продуктів належать масштабні подійні заходи — фестивалі, карнавали, ярмарки, а також авторські тематичні маршрути, що розкривають маловідомі сторінки історії міста. Саме управлінський чинник перетворює пасивні ресурси на активний економічний важіль, забезпечуючи сталий розвиток дестинації та підвищуючи якість життя всієї громади [24].

Окрім факторів, невід’ємною частиною дослідження є умови розвитку, серед яких сьогодні на перший план виходять технологічність та безпека. Цифрова трансформація міського простору створює умови для розвитку «розумного туризму». Це передбачає широке впровадження мобільних додатків, безконтактних платежів, віртуальних турів та систем QR-кодування об’єктів. Технології дозволяють зробити місто доступнішим та зрозумілішим для іноземного гостя, знімаючи мовні та інформаційні бар’єри [3].

Водночас, сучасні умови розвитку туризму в Україні неможливо розглядати поза контекстом безпекового фактору. Наявність надійної системи укриттів, стабільна робота критичної інфраструктури та прозоре інформування про безпекову ситуацію є базовими умовами, без яких неможливе залучення внутрішніх та зовнішніх потоків [8].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток міського туризму — це результат синергії природних дарів та історичної спадщини з активною управлінською діяльністю та інноваційними рішеннями. Тільки за умови комплексного врахування всіх факторів та адаптації до сучасних викликів місто здатне трансформуватися у привабливу та конкурентоспроможну туристичну дестинацію [39].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В МІСТІ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1. Ресурсний потенціал та сучасний стан туристичної інфраструктури Хмельницької міської територіальної громади

Туристичний потенціал міста Хмельницького на сучасному етапі розвитку потребує комплексної переоцінки та наукового обґрунтування напрямів його капіталізації. Тривалий час міська дестинація сприймалася переважно крізь призму адміністративного, промислового та торговельного центру, що зумовлювало нівелювання її рекреаційних та культурно-історичних можливостей. Проте динаміка урбаністичних процесів та зміна запитів внутрішнього споживача туристичних послуг актуалізують перехід від пасивного використання наявних об'єктів до створення цілісного, привабливого та конкурентоспроможного міського туристичного продукту. У зв'язку з цим постає необхідність детального аналізу структури, специфіки та сучасного стану ключових історико-культурних і природно-рекреаційних локацій громади [29].

1. Природно-рекреаційна вісь міста: річка Південний Буг та акваторія

Провідним елементом природного каркасу міста Хмельницького є гідрографічна система, центром якої виступає річка Південний Буг. Вона не лише відіграє роль екологічного регулятора міського середовища, а й слугує головною рекреаційною віссю, що визначає просторову структуру відпочинку як мешканців, так і туристів.

Унікальною особливістю Хмельницького є наявність великого водного дзеркала в межах міської забудови — Хмельницького водосховища. Водойма займає стратегічне значення для формування туристичного обличчя міста, оскільки вона дозволяє винести основний рекреаційний потік за межі щільної забудови, надаючи простір для водних видів дозвілля.

На сучасному етапі використання цього ресурсу є одним із перспективних напрямів розвитку дестинації, що відображає концептуальна ідея «Місто на Бузі». Аналіз цієї концепції свідчить про зміну підходів до проєктування: річка перетворюється з пасивного ландшафтного об'єкта на потенційний активний туристичний продукт. Запропонований у перспективі розвиток інфраструктури для водних прогулянок, запуск катерних рейсів, популяризація SUP-серфінгу та каякінгу покликані розширити часові межі перебування туриста в місті. За цією ідеєю, водна артерія виступає сполучною ланкою між різними районами міста, формуючи унікальний екскурсійний маршрут на воді, який відкриває нові панорамні види на історичну забудову та паркові зони, що є неможливим під час традиційних пішохідних прогулянок [14].

Парк культури і відпочинку імені Михайла Чекмана як об'єкт рекреаційного тяжіння. Ключовим об'єктом, що акумулює рекреаційний потенціал Південного Бугу, є Парк культури і відпочинку імені Михайла Чекмана. Це пам'ятка садово-паркового мистецтва місцевого значення, яка охоплює територію площею понад 140 гектарів на правому березі річки. Масштаб парку дозволяє йому виконувати не лише локальну функцію відпочинку в межах житлових масивів, а й функцію загальноміського туристичного центру.

Ландшафтна структура парку відзначається наявністю розвиненої мережі водних каналів, які є штучним продовженням річища Бугу. Ці канали створюють особливу атмосферу та мікроклімат, що є додатковим чинником привабливості для відвідувачів.

У контексті туристичної привабливості та маркетингового позиціонування дестинації, парк виконує комплекс взаємопов'язаних функцій:

А) Подієва функція та формування туристичних магнітів: Парк імені М. Чекмана виступає головним стратегічним майданчиком для проведення фестивалів, благодійних ярмарків, спортивних змагань та культурно-мистецьких заходів міського та регіонального рівнів. Подієвий туризм сьогодні

є одним із найефективніших інструментів оживлення дестинацій. Проведення регулярних заходів (від етно-фестивалів до сучасних арт-івентів) дозволяє створити подієвий календар, який є дієвим стимулом для приїзду туристів у конкретні дати. Важливим аспектом є мультиплікативний економічний ефект: проведення великих заходів у парку акумулює значні потоки відвідувачів, що безпосередньо впливає на зростання виручки об'єктів вуличної торгівлі та локального бізнесу. Крім того, парк виконує функцію медіамайданчика: візуально привабливі заходи генерують значний обсяг контенту в соціальних мережах (фото, відео, прямі ефіри), що забезпечує вірусний маркетинг (органічне поширення інформації) та формує позитивний бренд міста як відкритого та динамічного простору.

Б) Інфраструктурна функція активної рекреації: Завдяки розгалуженій мережі велосипедних доріжок, зон для занять спортом, локацій для оренди човнів, катамаранів та SUP-бордів, парк є осередком розвитку спортивного туризму та здорового способу життя. У сучасному туристичному менеджменті попит на активний відпочинок зростає експоненціально, оскільки туристи все частіше обирають дестинації, що пропонують не лише пасивне споглядання, а й можливість фізичної активності. Різноманітність інфраструктури дозволяє парку працювати з різними сегментами цільової аудиторії: від сімей з дітьми, які шукають безпечне середовище для дозвілля, до молоді та спортсменів-аматорів. Наявність пунктів прокату формує додаткові джерела надходжень до бюджету підприємства, а також дозволяє розтягнути споживання туристичних послуг у часі, оскільки відвідувач, що приходить у парк для активного відпочинку, зазвичай проводить тут повний день, що сприяє збільшенню витрат на додаткові послуги (харчування, напої, розваги).

В) Естетико-пізнавальна функція: Зелені насадження, ландшафтні композиції, оглядові майданчики створюють середовище для тривалого перебування, що є критичним фактором для збільшення середнього часу перебування туриста в дестинації. Згідно з концепцією повільного туризму, головна цінність для туриста полягає не в кількості відвіданих локацій, а в

якості отриманих емоцій від перебування в автентичному просторі. Парк виконує роль міського музею просто неба, де естетична складова тісно переплетена з пізнавальною. Експозиції скульптур та архітектурні елементи парку дозволяють туристам глибше пізнати культурний код Хмельницького. Це середовище сприяє зниженню рівня стресу, що особливо актуально в умовах воєнного стану, перетворюючи парк на зону психологічного розвантаження. Як наслідок, висока емоційна задоволеність від перебування в такому середовищі підвищує ймовірність повторних візитів та рекомендації міста іншим потенційним туристам, що є індикатором високої якості туристичного продукту [11].

Таким чином, природні ресурси Хмельницького, зокрема Південний Буг та Парк ім. М. Чекмана, складають фундамент туристичної привабливості громади. Їхня ефективна синергія дозволяє формувати цілісний рекреаційний продукт, здатний задовольнити запити різних сегментів туристів — від прихильників активного відпочинку до поціновувачів спокійної прогулянки в атмосферному середовищі. Подальший розвиток інфраструктури в межах цих локацій має бути спрямований на підвищення доступності, впровадження сучасних сервісів та забезпечення інклюзивності, що відповідає європейським трендам сталого розвитку міських дестинацій [31].

3. Важливим складником оцінки історико-культурного потенціалу Хмельницької міської територіальної громади є аналіз її знакових архітектурних об'єктів та закладів культури, які формують матеріальну основу міського туризму. Зазначені локації відображають етапи історичної та містобудівної еволюції колишнього Проскурова, виступаючи водночас базовими елементами сучасної інфраструктури гостинності дестинації. Дослідження їхнього історичного бекграунду, архітектурної унікальності та сучасного соціокультурного функціонування дозволяє визначити потенціал цих об'єктів для інтеграції у перспективні міські екскурсійні та дозвіллієві туристичні маршрути [14].

А) Важливим культурно-мистецьким і архітектурним осередком міста є Хмельницька обласна філармонія, розташована на перетині вулиць Героїв Маріуполя та Кам'янецької. Історія цієї локації пов'язана з колишньою Кінною площею, яка впродовж XX століття зазнала значної трансформації. У 1960 році тут було споруджено будівлю театру із залом на 750 місць, що в 1982 році перейшла у розпорядження філармонії [13]. Сама концертна організація веде відлік своєї історії з 1938 року з моменту заснування в тодішньому обласному центрі Кам'янці-Подільському, а після Другої світової війни у 1945 році вона переїхала й відновила діяльність у Проскуріві, ставши головним осередком популяризації класичного, народного та естрадного мистецтва в регіоні.

Сучасний творчий потенціал установи відзначається потужною плеядою артистів та колективів, адже на її сцені у різний час працювали такі знакові постаті української культури, як Василь Зінкевич, Микола Мозговий, Микола Гнатюк та тріо Мареничів. Головними творчими візитівками філармонії є академічний ансамбль пісні і танцю «Козаки Поділля», а також академічний симфонічний та камерний оркестри, які демонструють широкий репертуар від класики до естрадно-симфонічних програм [28].

Б) Важливим об'єктом культурно-пізнавального туризму Хмельницького є будівля сучасного міського Будинку культури (вул. Проскурівська, 43), історія якої безпосередньо пов'язана зі становленням театрального мистецтва в регіоні. Історія будівлі пов'язана з розвитком театрального мистецтва Проскурова. Перший міський театр, заснований Б. Шильманом у 1892 році, функціонував у дерев'яній споруді на вул. Кам'янецькій. У 1907 році на сучасній вул. Проскурівській було зведено нову театральну будівлю, що нині використовується як міський Будинок культури. У період Української революції будівля набула загальнодержавного політичного значення, використовувалася для проведення засідань уряду УНР та Директорії під час їх перебування у Проскуріві, де виступали С. Петлюра, Є. Коновалець та інші урядовці. У радянський період будівля зберігала театральну-культурну

функцію, а після спорудження нового театру в 1960 році була передана міському Будинку культури.

Сьогодні ця пам'ятка є цінним екскурсійним ресурсом Хмельницької громади, що поєднує архітектурну спадщину початку XX століття з багатою воєнно-політичною та мистецькою історією краю, яка детально відображена у дослідженнях літопису Проскурова [12].

В) Яскравим прикладом архітектурної та індустріальної спадщини міста є двоповерховий маєток по вул. Проскурівській, 46, зведений у 1880-х роках. Ця будівля належала видатному проскурівському підприємцю та цукрозаводчику Соломону Маранцу, який у 1891 році запустив найбільше на той час промислове підприємство міста — цукровий завод. Цей маєток описується як єдиний «прекрасний двоповерховий будинок», що кардинально вирізнявся на тлі тогочасної скромної міської забудови. Завдяки своїй репрезентативності споруда на початку XX століття використовувалася для потреб Проскурівського земського зібрання, а в радянські часи пройшла через складні історичні етапи, використовувалася військовими та адміністративними установами радянського періоду [10].

Нова сторінка в історії колишнього купецького маєтку розпочалася у повоєнний період, коли приміщення передали під потреби Палацу піонерів. Із 1989 року в цих стінах функціонує Хмельницький академічний обласний театр ляльок. Сучасне використання цієї пам'ятки архітектури кінця XIX — початку XX століття вдало поєднує глибокий історичний контекст із новітніми інтерактивними формами театрального мистецтва, що робить об'єкт базовим елементом міських екскурсійних маршрутів та потужним ресурсом для розвитку культурно-пізнавального й сімейного туризму в громаді [27].

Г) Кінотеатр імені Т. Г. Шевченка є найбільшим спеціалізованим кінозакладом міста, який за весь час існування не змінював свого профілю. Урочисте відкриття кінотеатру відбулося 13 листопада 1940 року показом комедії «Музична історія» [13]. Завдяки передовій на той час апаратурі та розгалуженій внутрішній інфраструктурі заклад одразу увійшов до числа

найкращих в Україні, гармонійно завершивши архітектурний ансамбль тодішньої центральної площі Проскурова.

У повоєнний період кінотеатр пройшов кілька етапів модернізації: у 1949 році було облаштовано малий зал, а в серпні 1964 року будівля набула статусу широкоформатної. Окрім постійного прокату кінострічок, який тривав навіть у роки німецької окупації, кінотеатр виконував важливу культурно-просвітницьку функцію. Тут проводилися художні виставки, лекторії та творчі зустрічі з акторами і режисерами. Сьогодні повністю переобладнаний у технічному плані кінотеатр імені Т. Г. Шевченка переживає другу молодість, залишаючись впізнаваною архітектурною візитівкою міста та улюбленим місцем відпочинку кількох поколінь хмельничан [14].

Аналіз сучасного стану інфраструктури засобів розміщення Хмельницької міської територіальної громади свідчить про високий рівень її диверсифікації, гнучкості та адаптивності до умов туристичного ринку. Наявний готельний фонд міста чітко диференційований за категоріями, ціновими сегментами та функціональним призначенням, що дозволяє громаді розвивати кілька пріоритетних напрямів туризму, зокрема діловий, подієвий, транзитний та культурно-пізнавальний. Основу преміального та бізнес-сегмента дестинації, орієнтованого на обслуговування індивідуальних бізнес-мандрівників, іноземних партнерів та офіційних делегацій, формують об'єкти з високими стандартами сервісу та розвиненою конференц-інфраструктурою, серед яких ключове місце посідають готель «Либідь плаза» та бутік-готель «Potocki». Водночас базу для прийому великих організованих груп, як-от екскурсійних потоків, спортивних команд або учасників масштабних всеукраїнських заходів, забезпечують традиційні для міста класичні готелі великої місткості «Поділля» та «Центральний», які мають значний номерний фонд і вигідне центральне розташування.

Сегмент мандрівників із середнім бюджетом і транзитних туристів ефективно забезпечується закладами стандартного класу, до яких належать готелі «Арена», «Park Hotel», «Любе» та «Любе плюс», що демонструють

оптимальне співвідношення ціни та якості для корпоративного сектору. Окремо варто відзначити привабливість дестинації для молодіжного та бюджетного індивідуального туризму завдяки наявності сучасного європейського формату розміщення «Dream Hostel Khmelnytskyi», розташованого безпосередньо в історичній пішохідній зоні міста. Характерною рисою хмельницького ринку гостинності є також активний розвиток і висока концентрація багатофункціональних ресторанно-готельних комплексів, таких як «Sobkoff», «Колізей», «Панський маєток», «Янісоль», «Південна брама» та «Вік жан». Ці заклади функціонують як автономні відпочинкові осередки і, попри віддаленість окремих об'єктів від географічного центру, успішно задовольняють потреби подієвого та сімейного туризму за рахунок упорядкованих зелених територій, бенкетних залів, розважальних зон та закритих парковок [4].

Просторовий розподіл засобів розміщення на території громади є раціональним, оскільки бізнес-сегмент чітко сфокусований уздовж центральної осі міста, тоді як рекреаційні та транзитні комплекси зміщені до околиць і головних транспортних розв'язок, що мінімізує логістичне навантаження. Визначальною перевагою хмельницьких готелів стала їхня висока технічна і безпекова адаптованість до сучасних викликів. Більшість зазначених підприємств успішно впровадили технологічні інновації, облаштувавши сертифіковані безпечні сховища та встановили потужні системи генерації електроенергії і резервного водопостачання, що є базовим чинником формування споживчої довіри та забезпечує стабільність усього інфраструктурного комплексу громади [31].

Логістичний потенціал Хмельницького є рушійною силою для трансформації міста у провідний регіональний туристичний та діловий центр. Автомобільний трафік через місто, який суттєво зріс у період воєнного стану, створив нішу для придорожніх сервісів, що інтегруються в загальну інфраструктуру міста.

Таким чином, підсумовуючи аналіз ресурсного потенціалу Хмельницької міської ТГ, можна стверджувати, що громада володіє достатньою базою для формування конкурентоспроможного туристичного продукту. При цьому організаційно-правове регулювання розвитку муніципального туризму здійснюється відповідно до базових положень Закону України "Про туризм" [35], а безпосередня практична реалізація цих завдань покладена на комунальне підприємство, що діє на основі Статуту КП "Хмельницький туристично-інформаційний центр" [37].

2.2. Аналіз діяльності відділу культури та туризму Хмельницької міської ради щодо просування туристичного продукту

Ефективність публічного управління сферою туризму в Хмельницькій міській територіальній громаді зумовлена функціонуванням чітко структурованої дворівневої моделі управління. Ця модель базується на функціональному розподілі обов'язків між стратегічним рівнем, який репрезентує відділ культури та туризму, та операційним рівнем, який реалізується через діяльність комунального підприємства «Хмельницький туристично-інформаційний центр». Така диференціація повноважень дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечує системний підхід до розвитку туристичної галузі, розмежовуючи завдання державного регулювання та безпосередньої промоції туристичного продукту [34].

Стратегічний рівень управління, який забезпечує відділ культури та туризму, є фундаментом усієї туристичної політики громади. Як орган місцевого самоврядування, відділ виступає суб'єктом владних повноважень, відповідальним за формування та впровадження «вертикалі» управління. Його діяльність насамперед зосереджена на програмно-цільовому плануванні, що передбачає розробку та імплементацію муніципальних програм розвитку туризму. Відділ не просто розподіляє фінансові ресурси між культурними об'єктами, а здійснює їхнє стратегічне планування, забезпечуючи фінансове підґрунтя для реалізації масштабних культурно-туристичних ініціатив. Крім

того, на стратегічний рівень покладено функцію нормативно-правового регулювання: фахівці забезпечують відповідність локальних нормативних актів чинному законодавству України, виступають головними координаторами у взаємодії з Державним агентством розвитку туризму (ДАРТ) та профільними міністерствами. Не менш важливою є контрольно-наглядова функція відділу, яка включає оцінку ефективності використання бюджетних коштів, постійний моніторинг результатів діяльності підпорядкованих установ та коригування стратегічних напрямів розвитку відповідно до динамічних змін у зовнішньому середовищі [21].

Операційний рівень управління представлений КП «Хмельницький туристично-інформаційний центр», який функціонує як сервісний осередок для реалізації задекларованої політики. Його робота будується за горизонтальною моделлю, що передбачає активну комунікацію з кінцевим споживачем — туристом. Діяльність ТІЦ спрямована на забезпечення клієнтоорієнтованості: саме тут формуються конкурентоспроможні туристичні пакети, розробляються авторські маршрути та надається інформаційна підтримка відвідувачам міста [2]. Маркетингова активність ТІЦ є важливою складовою формування туристичного бренду Хмельницького: створення якісного контенту, ведення професійної SMM-кампанії, організація фестивалів та квестів — усе це створює додану вартість міського туристичного продукту. Окрім того, ТІЦ виконує критично важливу інформаційно-аналітичну функцію. Через проведення соціологічних опитувань, анкетувань та збір первинних статистичних даних про туристичні потоки, підприємство виступає «фідбек-каналом», який постачає відділу культури та туризму реальну інформацію про стан ринку, запити туристів та проблеми, що виникають під час перебування гостей у місті [31].

Така модель взаємодії є найбільш оптимальною для сучасних умов, оскільки ТІЦ виконує функцію «агента змін», який оперативно реагує на запити ринку, тоді як відділ забезпечує правове та фінансове підґрунтя для цих ініціатив. Проте успішність цієї моделі прямо залежить від якості

комунікаційних зв'язків. Ефективність управління досягається лише за умови швидкої передачі даних від операційного рівня до стратегічного, що дозволяє вчасно коригувати програмні документи та бюджетні пріоритети. Таким чином, злагоджена взаємодія між відділом культури та туризму і ТПЦ перетворює пасивні управлінські процеси на динамічну систему, здатну до швидкої адаптації до викликів туристичного ринку [21].

Дієздатність описаної організаційно-управлінської моделі ХМТГ безпосередньо залежить від якості інтеграційних механізмів, які забезпечують безперервність інформаційного та комунікаційного обміну між відділом культури та туризму (стратегічним рівнем) та КП «Хмельницький туристично-інформаційний центр» (операційним рівнем). У цій структурі ТПЦ виступає двигуном інновацій, який миттєво реагує на зміни ринкового попиту. Водночас стабільний розвиток та стратегічний рух галузі можливі лише за умови злагодженої роботи двох головних інструментів інтеграції.

Першим таким інструментом є системний цикл звітності та моніторингу. Це не просто формальний процес подання документації, а складний механізм аналітичного зворотного зв'язку. ТПЦ на щоквартальній основі акумулює та передає до відділу комплексні аналітичні звіти, які виходять далеко за межі суто кількісних показників, як-от обсяг екскурсійних послуг чи охоплення аудиторії в соціальних мережах. Вкрай важливе значення мають якісні параметри: відгуки відвідувачів, результати глибинних інтерв'ю та виявлені проблемні зони в туристичній інфраструктурі міста. Ця інформація є базовим елементом для доказового управління, оскільки дозволяє фахівцям відділу культури та туризму приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо внесення змін до муніципальних програм розвитку, перерозподілу бюджетних ресурсів чи пріоритезації інфраструктурних проєктів. Таким чином, звітність трансформується з інструменту контролю на інструмент стратегічного планування [31].

Другим, не менш важливим механізмом, є спільне проєктне планування, яке виводить взаємодію за межі суто адміністративної звітності у площину

творчої синергії. Ефективність управління значно зростає завдяки функціонуванню спільних робочих груп, до складу яких входять представники обох інституцій. У межах цієї взаємодії чітко розподіляються ролі: відділ культури та туризму виступає гарантом, що забезпечує адміністративний ресурс, дозвільну документацію та фінансове супроводження ініціатив, тоді як ТІЦ фокусується на креативному виконанні — розробці концепцій, сценаріїв заходів та маркетинговому просуванні. Спільна розробка великих міських івентів, фестивалів чи туристичних квестів дозволяє поєднати адміністративну стабільність органів влади з інноваційністю та гнучкістю комунального підприємства [2].

Такий підхід забезпечує гармонійне поєднання «вертикалі» управлінських рішень та «горизонталі» операційної діяльності. Постійна синхронізація зусиль через згадані механізми дозволяє громаді не лише оперативно реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокову візію розвитку туризму. Інтеграційні процеси між відділом та ТІЦ перетворюють розрізнені управлінські дії на єдиний цілісний процес, де кожен суб'єкт чітко розуміє свою функцію в досягненні загальних цілей туристичної політики міста.

Попри загалом оптимістичну оцінку функціонування двоскладової моделі управління сферою туризму в Хмельницькій міській територіальній громаді, здійснений аналіз дозволяє ідентифікувати низку системних ризиків та інституційних бар'єрів. Ці чинники суттєво обмежують адаптивний потенціал галузі та знижують загальну ефективність прийнятих управлінських рішень.

Однією з найбільш відчутних проблем є часова невідповідність між динамікою ринкових процесів та процедурними аспектами діяльності органів місцевого самоврядування. Бюрократичні механізми, які є невід'ємними для функціонування відділу культури та туризму (як розпорядника бюджетних коштів), часто вступають у конфлікт із швидким темпом туристичного ринку. ТІЦ, як операційний суб'єкт, потребує можливості оперативно реагувати на

актуальні тренди (наприклад, запуск миттєвої реклами в соцмережах, швидке коригування графіку заходів), проте жорсткі процедури погодження, бюджетування та звітування створюють значну затримку в часі. Ця інерційність управлінської системи призводить до того, що інноваційні ідеї, які були актуальними на етапі планування, на момент їхньої фактичної реалізації можуть втратити свою привабливість, що знижує ефективність інвестицій та зусиль команди.

Наступним вразливим аспектом є надмірна залежність КП «ТІЦ» від бюджетних коштів. Недостатня диверсифікація джерел фінансування, зокрема низька частка власних доходів від надання платних послуг (екскурсійного супроводу, продажу туристичної продукції тощо), робить діяльність підприємства вкрай вразливою до економічних коливань та бюджетних скорочень, особливо в кризові періоди. Відсутність власного фінансового резерву та залежність від щорічного планування видатків з бюджету громади позбавляють ТІЦ можливості планувати розвиток на середньострокову та довгострокову перспективу. Така модель утримує підприємство у стані «виживання» та обслуговування поточних потреб, замість того, щоб сприяти переходу до моделі самоокупності та інвестиційної привабливості [34].

Сучасна інформаційно-маркетингова діяльність КП «Хмельницький ТІЦ» орієнтована на пошук нових креативних форматів взаємодії з аудиторією, що передбачає активне впровадження елементів гейміфікації та сучасних контент-стратегій. У межах проходження переддипломної практики спільно із фахівцями комунального підприємства було опрацьовано та запропоновано до інтеграції низку перспективних ініціатив. Зокрема, було детально розроблено концептуальні основи інтерактивного міського квесту «Проскурівський детектив» та тематичного екскурсійного маршруту «Місто на Бузі», а також проаналізовано ефективність діючої краєзнавчої рубрики «Втрачена спадщина» у цифрових каналах комунікації ТІЦ.

Проект інтерактивного квесту «Проскурівський детектив» розроблявся як втілення концепції поєднання освіти та розваги для урізноманітнення

екскурсійної пропозиції міста. Запропонована методика ігрового квесту спрямована на трансформацію класичного ознайомлення з архітектурою Хмельницького у захопливу подорож, де туристи виступають у ролі активних дослідників. Маршрут цього квесту логічно об'єднує знакові історичні локації центру міста, серед яких ключове місце посідає міський Будинок культури по Проскурівській, а також кінотеатр міста імені Т. Г. Шевченка, завдання на локації якого зосереджені на пошуку історичних деталей та ретро-атмосфери довоєнного Проскурова. Паралельно із цим, розроблена концепція екскурсійного маршруту «Місто на Бузі» покликана підкреслити унікальне природно-географічне та рекреаційне розташування DESTINATION, пов'язуючи історію розвитку міського простору з його головною водною артерією. Головна цінність цих напрацювань полягає у зміні ролі екскурсанта з пасивного слухача на активного учасника процесу, що забезпечує значно глибше засвоєння історичного матеріалу та робить такі формати дуже ефективними для роботи з молодіжною аудиторією [14].

Разом із пошуком нових екскурсійних форм, важливим напрямом позиціонування історико-культурного потенціалу міста є діджиталізація історичної пам'яті через спеціалізовані медіаформати, яскравим прикладом чого є тематична рубрика «Втрачена спадщина» на офіційних сторінках установи у соціальних мережах. Цей проєкт орієнтований на візуалізацію та популяризацію об'єктів архітектури минулих епох, які зазнали значних руйнувань або перебудов, а через публікацію архівних світлин та коротких відеороликів він виконує важливу функцію збереження локальної ідентичності громади.

Практичним підтвердженням високої ефективності такого контент-маркетингу є реальні перегляди офіційних платформ КП «Хмельницький ТЩ», де один із відеоматеріалів рубрики, присвячений втраченим замкам і палацам Хмельниччини, згенерував у соцмережі TikTok понад 38,7 тисячі переглядів.

Маркетингова активність у соціальних мережах на сучасному етапі є ключовим інструментом просування міського туристичного продукту. Для оцінки ефективності SMM-діяльності КП «Хмельницький ТЦ» було проаналізовано ключові показники за період 2024–2025 рр. у розрізі офіційних платформ Instagram та TikTok [25, 26].

Таблиця 2.2.

Динаміка ключових SMM-показників КП «Хмельницький ТЦ» (2024–2025 рр.)

Соціальна мережа / Платформа	Кількість публікацій / дописів	Загальна кількість підписників (на кінець 2025 р.)	Середній рівень залученості аудиторії (ER, %)	Ключові маркери ефективності контенту
Instagram (@khmel.travel)	839	2 528	4,2%	Стабільне ядро локальної аудиторії, акцент на афіші, сувенірну продукцію та екскурсійні маршрути.
TikTok (@khmel_travel)	—	672	5,8%	Орієнтація на вірусний контент; пікові охоплення окремих відеоматеріалів (до 38,7 тис. переглядів).

Примітка. Складено автором.

Аналіз наведених даних свідчить, що комунальне підприємство формує органічне та якісне коло читачів. Показник у 2528 підписників в Instagram при загальній кількості у 839 дописів демонструє високу щільність інформаційного наповнення та наявність сформованого інтересу до туристичних і культурних подій міста. Водночас платформа TikTok, попри меншу кількість постійних слідувачів (672 особи), демонструє значно вищий коефіцієнт вірусного поширення. Це підтверджується сумарною кількістю у майже 4000 вподобайок та наявністю окремих медіавірусних публікацій історико-краєзнавчого спрямування. Така диверсифікація платформ дозволяє

ТІЦ одночасно утримувати постійну внутрішню аудиторію та залучати зовнішніх транзитних туристів через інструменти коротких відеоформ.

1. Аналіз ефективності контент-форматів. У процесі аналізу соціальних мереж було встановлено, що аудиторія ТІЦ демонструє вибірковість щодо споживання контенту. Найбільш успішним форматом, який забезпечує віральне охоплення, є вертикальні відео (Reels). Вони дозволяють динамічно показати локацію, передати атмосферу міста та дати корисну пораду за 15–30 секунд. Відео, що містять елементи сторітелінгу або несподівані факти про місто генерують більшу залученість аудиторії, ніж статичні фотографії. Зокрема, відеоекскурсії з ефектом присутності отримують у 3–4 рази більше охоплень, ніж звичайні дописи з описом пам'яток.

Натомість, чисті фотографії без контекстуального наповнення або інформаційні пости мають найнижчі показники залученості. Користувачі соціальних мереж очікують від туристичних сторінок не стільки офіційної інформації, скільки емоційного досвіду та практичних порад. Пости, які мають вигляд суцільного неструктурованого тексту, ігноруються алгоритмами та не стимулюють аудиторію до коментування чи поширення. Таким чином, контент-стратегія, побудована лише на інформуванні, є неефективною, оскільки вона не конвертує перегляди у реальний туристичний інтерес

2. Контент-стратегія: розвиток та оптимізація. Розробка та реалізація ефективної контент-стратегії для туристичної дестинації вимагає чіткого розуміння психології споживача та алгоритмічних вимог платформ. Базовою концепцією стратегії КП «Хмельницький ТІЦ» має бути концепція «життєвого циклу туриста», де контент розподіляється на три етапи: надихаючий, інформаційний та транзакційний.

На етапі надихаючого контенту основна мета полягає у формуванні бажання відвідати місто. Це досягається шляхом публікації естетичного візуального контенту, який формує привабливий образ Хмельницького. Важливим елементом тут виступає використання User Generated Content (UGC), тобто контенту, який створюють самі туристи, позначаючи сторінку

ТІЦ. Це створює ефект соціального доказу: якщо інші туристи відвідують місто і діляться враженнями, це стимулює інших мандрівників зробити так само.

Інформаційний етап стратегії зосереджений на наданні практичної цінності. Це рубрики з порадами: де найкраще пообідати, який маршрут обрати для прогулянки на вихідні, як скористатися міським транспортом. Тут важливо дотримуватися принципу корисності контенту: кожен допис має відповідати на конкретне запитання потенційного туриста. Контент-стратегія передбачає чітку періодичність таких публікацій, щоб аудиторія знала, коли очікувати на корисні поради. Наприклад, п'ятниця стає днем «планування вікенду», коли публікуються готові маршрути.

Транзакційний етап контент-стратегії спрямований на безпосередню стимуляцію туристичної активності. Це анонси подій, заклик до участі у квестах, бронювання екскурсій чи купівля сувенірної продукції. Важливо, щоб ці публікації не були агресивно-реklamними, а органічно впліталися в загальний інформаційний потік. Інструментом для цього є заклик до дії, які стимулюють користувача перейти за посиланням, написати в особисті повідомлення або відвідати ТІЦ особисто.

Важливим компонентом стратегії є людиноцентричність. Туристи більше довіряють «живим» профілям, тому контент, що розкриває роботу команди ТІЦ, показує підготовку до заходів або емоції екскурсоводів, значно підвищує рівень довіри. Соціальні мережі повинні перетворитися з дошки оголошень на цифровий діалог з аудиторією. Це означає постійну роботу з коментарями, швидку відповідь на запити та створення інтерактивів: опитувань, тестів, вікторин [2].

Для систематизації чинників, що впливають на розвиток туризму в громаді, було проведено SWOT-аналіз. Він дозволяє об'єктивно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні виклики.

Внутрішні фактори	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Наявність розвиненої команди ТПЦ. 2. Успішний досвід впровадження інноваційних проєктів (квести, QR-коди). 3. Зручне логістичне розташування міста. 4. Активна підтримка міської влади.	1. Залежність від бюджетного фінансування. 2. Обмеженість власних доходів КП «ТПЦ». 3. Дефіцит кваліфікованих кадрів через рівень оплати праці.
Зовнішні фактори	Можливості	Загрози
	1. Зростання попиту на внутрішній туризм. 2. Можливість залучення грантових коштів (ЄС). 3. Розвиток технологій для Smart City. 4. Створення нових міжрегіональних маршрутів.	1. Безпекові ризики в умовах воєнного стану. 2. Економічна нестабільність та зниження купівельної спроможності. 3. Відтік людського капіталу з регіону. 4. Посилення конкуренції з боку інших дестинацій.

Сильні сторони базуються на людському капіталі та інституційній спроможності. Успіх діяльності ТПЦ значною мірою зумовлений наявністю професійної, креативної команди, здатної генерувати сучасні туристичні продукти. Це вказує на те, що громада має гнучкий інструмент просування, який не потребує великих капіталовкладень, а спирається на інтелектуальний ресурс. Логістична перевага міста створює базу, на яку спирається ТПЦ при розробці продуктів «транзитного туризму».

Слабкі сторони є переважно наслідком бюджетної моделі управління. Фінансова залежність від міської скарбниці обмежує швидкість реакції на зміни ринку. Низька частка власних доходів ТПЦ свідчить про те, що підприємство виконує переважно соціальну та іміджеву функції, не реалізуючи повною мірою комерційний потенціал. Кадрова проблема також є критичною: хоча команда професійна, бюджетні обмеження не дозволяють утримувати спеціалістів на конкурентному ринку праці в довгостроковій перспективі, що створює ризик втрати компетенцій.

Можливості відкриваються через цифровізацію та розвиток внутрішнього ринку. Зростання інтересу до подорожей Україною створює нішу для коротких поїздок, де Хмельницький може виступати зручним

центром. Також великим резервом є грантова діяльність. Залучення коштів міжнародних донорів може стати ефективним фінансовим інструментом для оновлення інфраструктури, що наразі неможливо профінансувати суто з місцевого бюджету.

Загрози мають насамперед зовнішній, об'єктивний характер. Найбільшою загрозою є безпекова ситуація, яка диктує жорсткі умови для планування будь-яких масових заходів. Економічна нестабільність безпосередньо впливає на платоспроможність туристів, що змушує ТПЦ коригувати цінову політику екскурсій та послуг. Посилення конкуренції вимагає від Хмельницького постійного пошуку власної «унікальної торгової пропозиції», оскільки в боротьбі за туриста виграватимуть міста, які пропонують не лише пам'ятки, а й унікальний емоційний досвід.

SWOT-аналіз вказує на те, що стратегія розвитку туризму в ХМТГ має бути спрямована на мінімізацію слабких сторін через залучення грантів та розвиток комерційної діяльності, а також на максимальне використання можливостей через діджиталізацію.

Отже, для подальшого зміцнення позицій Хмельницького на туристичній мапі України необхідно перейти від політики короткострокового оперативного реагування до стратегічних інфраструктурних та інституційних змін.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЬКОГО ТУРИЗМУ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

3.1. Інноваційні інструменти та цифровізація у розвитку туристичного простору міста.

У межах формування стратегії розвитку туристичної дестинації на сучасному етапі критично важливим завданням є подолання інституційної інерції та підвищення рівня залученості аудиторії за допомогою доступних цифрових рішень. Виявлені у другому розділі проблеми, зокрема недостатня інтерактивність екскурсійних продуктів та необхідність модернізації каналів комунікації КП «Хмельницький ТПЦ», вимагають впровадження інновацій, які не потребують значних капітальних інвестицій з міського бюджету. З огляду на це, пропонується перехід до концепції розумного туризму через створення низькобюджетної, але ефективної цифрової мікроекосистеми на основі вже існуючих безкоштовних платформ та інструментів [31].

Першим елементом цієї системи є цифровізація інтерактивного міського квесту «Проскурівський детектив» шляхом його інтеграції з автоматизованим чат-ботом у месенджері Telegram та картами Google Maps. Теоретико-методологічною основою для моделювання цього діджитал-продукту виступають сучасні підходи до формування конкурентоспроможного та привабливого екскурсійного продукту в умовах гейміфікації простору [30]. На відміну від дорогих у розробці мобільних застосунків, використання чат-бота дозволяє ТПЦ повністю автоматизувати процес проведення квесту без постійної фізичної присутності екскурсовода. Механізм реалізації передбачає, що турист сканує стартовий QR-код на базі ТПЦ, після чого бот видає першу локацію — Будинок культури по вул. Проскурівській. Для переходу до наступної точки, наприклад, до кінотеатру імені Т. Г. Шевченка, учасник має знайти певну історичну деталь на фасаді, ввести її як кодову відповідь у чат-бот і отримати геолокаційну мітку на картах. Таке рішення мінімізує витрати

на друковану продукцію, забезпечує автономність проходження маршруту у будь-який зручний для туриста час та дозволяє ТІЦ автоматично збирати первинну статистику щодо кількості реальних користувачів і швидкості проходження квесту[34].

Другим компонентом цифровізації простору є впровадження системи екскурсійного QR-знакування та створення відкритих цифрових аудіогідів для тематичного маршруту «Місто на Бузі». Практичне проєктування та трасування цієї екскурсійної лінії здійснювалося із дотриманням класичних вітчизняних методик розробки турів і технологічних карт маршрутів [19]. Цей захід спрямований на подолання інформаційного вакууму навколо рекреаційної прибережної зони та популяризацію активного відпочинку. Практична реалізація передбачає розміщення інформаційних табличок із QR-кодами на ключових оглядових точках річки Південний Буг та в місцях базування локацій для SUP-серфінгу чи каякінгу. При скануванні коду відвідувач переходить на оптимізовану мобільну сторінку ТІЦ або безкоштовну платформу міжнародних аудіогідів, де може прослухати коротку аудіоекскурсію про роль річки в історії розвитку Проскурова. Інтеграція цих інструментів забезпечує прямий безперервний контакт із туристом, усуває бюрократичні бар'єри у зборі аналітики та формує імідж Хмельницького як технологічного, зручного та гостинного міста, що безпосередньо підвищує його конкурентоспроможність на внутрішньому ринку [40].

3.2. Стратегічні пріоритети підвищення туристичної конкурентоспроможності міста

Аналіз діяльності КП «Хмельницький ТІЦ» засвідчив потребу в диверсифікації джерел фінансування та залученні молодих фахівців із сучасними цифровими компетенціями. Для зниження залежності підприємства від прямих бюджетних асигнувань пропонується впровадження моделі локального державно-приватного партнерства в межах реалізації концепції «Місто на Бузі» [34]. Механізм цієї співпраці базується на взаємовигідному

комерційному крос-маркетингу між комунальною установою та суб'єктами приватного бізнесу, зокрема місцевими пунктами прокату плавзасобів, рекреаційними зонами та прилеглими кав'ярнями. За цією моделлю, КП «Хмельницький ТІЦ» бере на себе роль головного інформаційного та методичного координатора, забезпечуючи безкоштовне просування послуг партнерів на своїх цифрових ресурсах та включаючи їхні локації до офіційного туристичного маршруту. Своєю чергою, приватний бізнес надає знижки для учасників міських квестів та виступає спонсором призового фонду або співавтором тематичних заходів на воді. Такий підхід дозволяє розподілити витрати на створення промоційного контенту й організацію подій між учасниками ринку, що знижує навантаження на міський бюджет та активізує локальний підприємницький сектор [40].

Другим стратегічним пріоритетом є вирішення проблеми дефіциту профільних кадрів у сфері сучасного цифрового маркетингу через модернізацію програми виробничої та переддипломної практики студентів закладів вищої освіти міста. Зазначений підхід дозволяє не лише забезпечити установу креативними ресурсами, а й повністю відповідає чинному законодавству, зокрема Закону України «Про вищу освіту» в частині практичної підготовки та здобуття студентами фахових компетентностей [32]. Замість формального підписання документів пропонується алгоритм реальної інтеграції студентів спеціальностей з туризму та маркетингу в поточну діяльність ТІЦ. Студенти під час практики залучаються до виконання чітких прикладних завдань, серед яких першочерговим є ведення та оптимізація медіаформатів у соціальних мережах, зокрема популярної рубрики «Втрачена спадщина». Стратегічний орієнтир для цієї рубрики полягає у переведенні її на рейки регулярного контент-планування з акцентом на платформу TikTok. Зважаючи на виявлений раніше високий коефіцієнт вірусного поширення, коли окреме відео про замки Хмельниччини згенерувало понад 38,7 тисячі переглядів, практиканти мають фокусуватися на створенні коротких динамічних роликів із використанням архівних фото та сучасних зйомок [31].

Для перетворення цих вірусних переглядів у реальний екскурсійний потік у кожному описі під відеороликами має міститися пряме посилання на чат-бот квесту «Проскурівський детектив». Такий механізм взаємодії дозволяє ТПЦ безкоштовно отримувати якісний креативний контент і залучати нову аудиторію, а студентам — здобувати реальні навички у сфері регіонального SMM-маркетингу.

Для практичного переходу від аналітичних висновків до конкретних змін у системі просування міського туристичного продукту пропонується впровадження спрощеного календарного плану заходів, розрахованого на чотири послідовні етапи загальною тривалістю 12 місяців. Цей алгоритм мінімізує ризики управлінської інерції та дозволяє гнучко реагувати на запити споживачів.

Таблиця 3.1

Календарний план впровадження інноваційних та партнерських заходів у діяльність КП «Хмельницький ТПЦ»

Етап реалізації	Терміни	Основний зміст заходу	Відповідальні особи	Очікуваний практичний результат
I. Підготовчо-методичний	1–3 міс.	Розробка сценарію чат-бота для квесту «Проскурівський детектив», підготовка історичних довідок.	Фахівці КП «ТПЦ», залучені історики.	Затверджений текстовий та маршрутний алгоритм квесту.
II. Технологічний	4–6 міс.	Технічна збірка чат-бота на безкоштовних платформах, створення Google-карти маршруту, генерація QR-кодів.	Маркетолог ТПЦ, профільні студенти-практиканти.	Готовий до тестування цифровий інтерактивний квест.
III. Партнерський	7–9 міс.	Укладання угод про крос-маркетинг із прокатами каяків та кав'ярнями для маршруту «Місто на Бузі».	Директор КП «Хмельницький ТПЦ».	Сформована мережа локальних партнерів, інтегрована в маршрут.
IV. Маркетинговий	10–12 міс.	Запуск регулярної візуальної рубрики «Втрачена	SMM-менеджер установи, студенти.	Збільшення охоплення, запуск конверсії

		спадщина» в TikTok, таргетинг на квест через соцмережі.		переглядів у реальні бронювання.
--	--	---	--	----------------------------------

Примітка. Складено автором.

Реалізація запропонованого алгоритму дій не потребує залучення сторонніх розробників чи додаткового капітального фінансування, оскільки базується на використанні безкоштовного інструментарію та внутрішніх людських ресурсів установи. У разі успішної імплементації цієї дорожньої карти, КП «Хмельницький ТІЦ» зможе збільшити загальний екскурсійний потік у молодіжному сегменті на 15–20% протягом наступних двох років та значно підвищити рівень залученості аудиторії до історико-культурної спадщини міста [33].

У третьому розділі бакалаврської роботи обґрунтовано комплекс практичних і реалістичних рекомендацій щодо підвищення туристичної конкурентоспроможності Хмельницької громади. Запропоновано конкретні механізми діджиталізації екскурсійних послуг через створення Telegram-бота для квесту «Проскурівський детектив» та впровадження системи QR-кодів з аудіогідами на маршруті «Місто на Бузі» [6]. На засадах взаємовигідного крос-маркетингу сформовано модель державно-приватного партнерства ТІЦ із місцевим бізнесом, а також алгоритм залучення студентів-практикантів до просування вірусного контенту рубрики «Втрачена спадщина» в TikTok. Усі розроблені заходи інтегровано в реалістичний календарний план, який повністю відповідає критеріям практичної здійснюваності, економічної оптимальності та цільової ефективності в сучасних ринкових умовах [31, 34].

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці прикладних рекомендацій щодо модернізації системи просування локального туристичного продукту та підвищення конкурентоспроможності міського туризму у місті Хмельницький.

1. Розкрито теоретичну сутність міського туризму як специфічної форми просторової організації, що в сучасних умовах трансформується під впливом глобальної діджиталізації в концепцію «розумного туризму». Оскільки стрімке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій докорінно змінює класичну модель споживання DESTINACIY, переорієнтовуючи сучасних мандрівників на самостійний пошук інтерактивного контенту, мобільну навігацію та безконтактне отримання сервісів безпосередньо у міському просторі.

2. Визначено, що ефективність муніципального управління та маркетингу сучасних туристичних DESTINACIY безпосередньо залежить від гнучкості інформаційної політики та рівня координації між органами влади, комунальними інституціями та локальним бізнесом. На підставі аналізу вітчизняного та світового досвіду встановлено, що успішне позиціонування міст із транзитним статусом досягається не лише масштабними капіталовкладеннями в інфраструктуру, а й точковим використанням низькобюджетних цифрових інструментів та партизанського маркетингу, які формують унікальну соціокультурну ідентичність території.

3. Проаналізовано організаційно-управлінську структуру взаємодії відділу культури та туризму Хмельницької міської ради та КП «Хмельницький туристично-інформаційний центр» (ТІЦ), яка демонструє стає інституційне забезпечення, проте потребує трансформації функціональних пріоритетів. Тому що поточна модель діяльності комунального підприємства зосереджена переважно на виконанні традиційних обліково-консультаційних та довідкових

функцій, тоді як сучасні ринкові виклики вимагають від ТІЦ активнішого позиціонування як повноцінного маркетинг-бюро дестинації, здатного самостійно генерувати креативний медіапродукт.

4. Оцінено результативність інформаційно-маркетингової діяльності дестинації у цифровому просторі, де в ході дослідження виявлено суттєву диспропорцію між потенційними можливостями міста та реальними показниками залученості аудиторії. На підставі моніторингу офіційних профілів КП «Хмельницький ТІЦ» у соціальних мережах Instagram та TikTok за 2024–2025 рр. та побудованого SWOT-аналізу доведено, що відносно низький коефіцієнт залученості (ER) та слабка конверсія транзитного потоку зумовлені дефіцитом інтерактивного, гейміфікованого та візуально привабливого молодіжного контенту, попри високу щільність історико-культурних атракцій міста.

5. Запропоновано та детально спроектовано комплекс практичних рішень щодо цифровізації туристичного простору міста Хмельницький, які базуються на використанні безкоштовного та низькобюджетного програмного забезпечення. На основі чого розроблено технічну архітектуру автоматизованого Telegram-чату для міського інтерактивного квесту «Проскурівський детектив» та концепцію еко-рекреаційного пішохідного маршруту «Місто на Бузі» із впровадженням системи QR-кодування й аудіогідів; це дозволить повністю автоматизувати екскурсійні послуги, забезпечити цілодобову навігацію для самостійних туристів та зняти навантаження з працівників центру без залучення коштів міського бюджету.

6. Обґрунтовано стратегічні пріоритети підвищення конкурентоспроможності дестинації через розбудову моделей державно-приватного партнерства та модернізацію кадрової політики установи, де інтеграція локального бізнесу до комерційного крос-маркетингу у поєднанні із залученням студентів-практикантів до створення вірусного TikTok-контенту забезпечить синергетичний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Buhalis D. E-Tourism and Digital Government. Encyclopedia of Digital Government. P. 749–753.
2. Buhalis, D. Marketing the competitive destination of the future. — Tourism Management, 2000. — Vol. 21(1). — P. 97–116.
3. Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems / U. Gretzel et al. Computers in Human Behavior. 2015. Vol. 50. P. 558–563.
4. Google Maps Platform: керівництво користувача та картографічні сервіси: вебсайт. URL: <https://developers.google.com/maps> (дата звернення: 04.06.2026).
5. Hartmut L. Städtetourismus: Analysen, Strategien, Trends / L. Hartmut. — Stuttgart : BGT Verlag, 1997. — 248 s.
6. Telegram Bot API: офіційна документація для розробників: вебсайт. URL: <https://core.telegram.org/bots/api> (дата звернення: 04.06.2026).
7. Баранова К. А., Ярова В. Ф. Використання платформ на базі штучного інтелекту у сфері туризму // Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні : матеріали II Всеукр. наук.-практ. Конф.
8. Бурма Я. Ю. Розвиток туризму в Україні : thesis. 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/48996> (дата звернення: 30.05.2026).
9. Галасюк С. С. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності, навч. посіб. / С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов - К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 178 с
10. Єсюнін С. Вулиці міста Хмельницького / Сергій Єсюнін – 2-ге вид., перероб. і допов. – Тернопіль : Андріїшин В. П., 2018. – 160 с.

11. Єсюнін С. Місто Хмельницький : історія, події, факти / Сергій Єсюнін. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Хмельницький : Мельник А. А., 2008. – 126 с.
12. Єсюнін С. Плоскирів: давня історія / С. М. Єсюнін. – Хмельницький : Мельник А. А., 2015. – 62 с.
13. Єсюнін С. Прогулянка Проскуровом : іст. нариси / Сергій Єсюнін. – Хмельницький : Мельник А. А., 2008. – 168 с.
14. Інтерактивна туристична карта Хмельницької міської територіальної громади / Офіційний сайт Управління культури і туризму Хмельницької міської ради. URL: <https://kult.km.ua/Karta-> (дата звернення: 05.06.2026).
15. Кіптенко Н. І. Менеджмент туризму: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 416 с.
16. Комп'ютерні інформаційні технології: підручник. Київ: Кондор, 2024. 302 с.
17. Ліптуга І. Міський туризм як шлях до глобального розвитку. Український туризм. 2016. № 6, листоп. - груд. С. 48–49.
18. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 3-є вид., перероб. та доп. – К.: Альтерпрес, 2005. – 436 с.
19. Любіцева О.О. Методика розробки турів: навчальний посібник / О.О. Любіцева. – К.: Альтерпрес, 2003. – 104 с. 5.
20. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг: навчальний посібник / О.О. Любіцева. – К.: Альтерпрес, 2004. 436 с.
21. Мальська М. П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник. К.: Знання, 2008. 661 с. 18.
22. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004.
23. Мальська М. Міжнародний регіональний ринок туристичних послуг (на прикладі Західної України). Вісник Львівського

університету ім. Івана Франка. Серія міжнародні відносини. 2006. Вип. 16. С. 190–195.

24. Нездоймінов С.Г., Александрочкіна П.О. Державно-приватне партнерство як вектор розвитку регіонального туризму. Економіка і суспільство. 2018. № 14.

25. Офіційна сторінка КП «Хмельницький ТІЦ» в Instagram (@khmel.travel). URL: <https://www.instagram.com/khmel.travel> (дата звернення: 04.06.2026).

26. Офіційний акаунт КП «Хмельницький ТІЦ» у TikTok (@khmel_travel). URL: https://www.tiktok.com/@khmel_travel (дата звернення: 04.06.2026).

27. Офіційний сайт Хмельницького академічного обласного театру ляльок. URL: <https://dyven.org/> (дата звернення: 04.06.2026).

28. Офіційний сайт Хмельницької обласної філармонії. URL: <https://obl.filarmonia.com/> (дата звернення: 04.06.2026).

29. Покоłodна М.М. Дослідження ресурсного потенціалу мисливсько-рибальського туризму в Україні / М. М. Покоłodна. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 4(1). С. 30-39.

30. Покоłodна М.М. Формування конкурентоспроможного екскурсійного продукту. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання восьме / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. – Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2022. – С. 113-130.

31. Положення про управління культури і туризму Хмельницької міської ради (нова редакція): затверджене рішенням позачергової 59-ї сесії Хмельницької міської ради від 04.02.2026 р. № 4. Хмельницький, 2026. 8 с.

32. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 04.06.2026).

33. Про затвердження Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України: наказ Міністерства освіти і науки України від 08.04.1993 р. № 93. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-93> (дата звернення: 04.06.2026).

34. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 № 1805-III: станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (дата звернення: 30.05.2026).

35. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР: станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення: 30.05.2026).

36. Ромат Є. Маркетингові комунікації. Підруч. Київ: Студцентр, 2024. 384 с.

37. Статут комунального підприємства Хмельницької міської ради «Хмельницький туристично-інформаційний центр»: затверджений рішенням сесії міської ради. Хмельницький, 2021. 7 с.

38. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. — К.: КНТЕУ, 2006. — 537 с.

39. Шведун В.О., Мельниченко О.А. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Видавництво НУЦЗУ, 2017. 153 с.

40. Шостак В., Москвич О. КРЕАТИВНИЙ МАРКЕТИНГ У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ. Економіка та суспільство. 2024. № 61.

ДОДАТКИ