

КОНСТРУКТОР СТРАТЕГІЙ

**ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ГРОМАД
В УМОВАХ КРИЗИ: ШВИДКІ ТА ДІЄВІ
ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТІЙКИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**



Посібник розроблено за сприяння Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні у межах проєкту «Посилення спроможності управління кризовими ситуаціями та реагування на надзвичайні ситуації на всіх рівнях державної влади України / Трансформаційне відновлення для безпеки людини в Україні».

Київ, 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
1.1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО КОНСТРУКТОР.....	3
1.2. МЕТА ТА ЦІЛІ ВИКОРИСТАННЯ КОНСТРУКТОРА.....	4
2.1. КРОКИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ КОНСТРУКТОРА.....	6
3.1. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ.....	7
3.2. ВИЗНАЧЕННЯ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ГРОМАДИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ.....	12
3.3. ПЕРЕЛІК ПРИЧИН, ЯКІ СТРИМУЮТЬ ТА СТИМУЛЮЮТЬ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ У ГРОМАДІ.....	29
3.4. ФОРМУВАННЯ ВІЗІЇ, СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ТА ЦІЛЕЙ.....	33
4.1. НАБІР ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ.....	34
5.1. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ.....	50
5.2. ПЛАН ДІЙ З ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ.....	50
5.3. СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ.....	52
ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ.....	53
ДОДАТОК 1: ТИПОВА ФОРМА ДЛЯ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ.....	55
ДОДАТОК 2: ОРІЄНТОВНА ГРАДАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....	57

ВСТУП

В умовах триваючої військової агресії російської федерації проти України всі територіальні громади відчувають значний вплив кризових умов та змушені постійно реагувати на зміни та адаптуватися до непередбачуваних обставин. Впровадження різноманітних заходів, пошук ефективних шляхів розвитку та відновлення, зміна підходів в управлінні є критичною необхідністю для органів місцевого самоврядування в актуальних умовах.

Варто зазначити, що ступінь впливу військової загрози та необхідність і рівень заходів реагування різняться залежно від наближеності громади до зони активних бойових дій, її перебування під постійною загрозою обстрілів та інших форм військової агресії. Водночас, одним із завдань територіальних громад під час війни та в перспективі післявоєнного відновлення є підбір оптимальних сфер діяльності, крізь призму яких може бути найбільш ефективно забезпечено сприяння стрімкому розвитку та відновленню території. Результат цієї діяльності може стати ключовим фактором успішності та стійкості громади.

Ключовим елементом, який може забезпечити швидке та ефективне відновлення територій, є туризм. Такий вибір підтверджується яскравими історичними прикладами.

Досвід повоєнної Європи після Другої світової війни показав, що після завершення війни в'їзний туризм з США, став основним джерелом валютних доходів для країн Західної Європи, а сума прибутку від туристичної галузі перевищувала суму від експорту товарів до США.

Європейські країни одразу обрали туризм інструментом для швидкого відновлення та об'єднали зусилля у проведенні спільних маркетингових компаній, проводили відбудову туристичних об'єктів, стимулювали будівництво та відкриття нових готелів, усували перешкоди для подорожей і всіляко заохочували інвестиції саме в туристичний сегмент.

Більш пізнішим прикладом є місто Дубровник у Хорватії, яке відновило свою економіку після війни завдяки розвитку туризму та використанню свого історичного потенціалу. Це один з найяскравіших прикладів того, як туризм може сприяти відновленню та розвитку громади після воєнного конфлікту. Після тривалої облоги у 1990-х роках та війни, яка зруйнувала багато історичних споруд та інфраструктуру, Дубровник став справжнім символом відродження завдяки активному розвитку туризму.

Після завершення війни, місто активно працювало над відновленням своєї історичної спадщини, зокрема старовинного міста, що включене до списку світової спадщини ЮНЕСКО. Необхідно окремо відзначити роль місцевої влади та активної громадськості у процесі відновлення. Співпраця між владою, бізнесом та громадськістю дозволила ефективно вирішувати проблеми та швидко реагувати на потреби міста. Загалом, Дубровник став яскравим прикладом того, як туризм може відігравати важливу роль у відновленні та розвитку громади після воєнного конфлікту. Завдяки комплексним заходам з відновлення інфраструктури, розвитку туристичних послуг, інвестиціям та маркетинговим кампаніям, місто зуміло відновити свій колорит та привернути увагу туристів з усього світу. Такий успіх став можливим завдяки співпраці різних секторів громадськості та влади, а також наявності чіткої стратегії та визначеного напрямку розвитку.

У 2019 році (до пандемії) згідно з даними звіту Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), складеному спільно з Oxford Economics, доля туризму у глобальному світовому ВВП склала 10,4%, а кількість робочих місць у секторі сягала більше 300 млн людей. У 2019 році під час поїздок мандрівники витратили \$1,7 трлн, що становило майже 7% міжнародного експорту і 27,4% експорту послуг.

Отже, туризм, як сфера діяльності, має потенціал стати рушійною силою для економічного та соціального розвитку територіальних громад. Ця сфера не відноситься до відособлених, оскільки від рівня розвитку туризму залежить рівень розвитку суміжних галузей економіки. За статистикою в середньому один суб'єкт туристичної діяльності створює не менше десяти додаткових робочих місць у сфері громадського харчування, готельної справи та інших видів тимчасового розміщення, громадського дозвілля тощо.

Провідні сектори галузі, такі як готельний бізнес, ресторанний сервіс, туристичні агентства та екскурсійні компанії, місцева торгівля, крафтове виробництво, найматимуть

персонал для задоволення попиту на послуги туризму. Це відкриває нові можливості для місцевих мешканців і сприяє зниженню рівня безробіття.

У свою чергу, розвиток туризму також стимулює підприємницьку активність та інновації. Місцеві підприємці та підприємства починають розвивати нові ідеї та продукти, спрямовані на задоволення потреб туристів. Це може включати в себе створення унікальних туристичних атракцій, розвиток тематичних екскурсій та подій тощо.

Залучення внутрішніх та в'їзних туристів у територіальні громади сприятиме збереженню та подальшому відновленню культурної спадщини, локальної автентичності, економічному та соціокультурному розвитку, створенню нових робочих місць, розбудові та модернізації інфраструктури, збільшенню обсягу інвестицій.

В цьому контексті варто зауважити, що враховуючи військову агресію, рівень впізнаваності України у світовому просторі став дуже високим, а у іноземців сформувався чіткий або віддалений попит відвідати Україну, як туристичну локації. Зростаючий інтерес до відвідування туристами певних регіонів сприяє створенню їх позитивного іміджу, привабливості для інвестицій та розвитку партнерських зв'язків з іншими регіонами.

Таким чином, використання туризму як стратегічного напрямку для відновлення та розвитку громади під час війни та післявоєнного періоду є не лише доцільним, але й ефективним з точки зору соціально-економічних перспектив.

Отже, використання туризму як ключового стратегічного напрямку у конструкторі стратегій для відновлення та розвитку громади виявляється надзвичайно доцільним та перспективним. Його потенціал у створенні робочих місць, залученні інвестицій, збереженні культурної спадщини та розвитку інфраструктури робить його ефективним інструментом в умовах війни та післявоєнного відновлення.

1.1. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО КОНСТРУКТОР

Цей стратегічний конструктор є практичним інструментом, який дозволить забезпечити повний цикл створення стратегії із розкриття туристичного потенціалу території, як ключового каталізатора економічного та соціокультурного розвитку громади.

Посібник містить систематизовані відомості про всі аспекти та елементи, які впливають на розвиток туризму в певній територіальній громаді, дорожню карту для ідентифікації локальної проблематики, ключові показники результативності та перелік типових заходів, які можуть бути реалізовані для покращення стану сфери у певній місцевості, а також рекомендації щодо впровадження стратегії та моніторингу її виконання.

Основні складові конструктора стратегій включають:

Аналіз поточного стану	Цей етап передбачає детальний аналіз туристичного потенціалу громади, виявлення сильних та слабких сторін, ідентифікацію можливих проблем та перешкод для розвитку туризму.
Визначення ключових напрямків розвитку	Громада обирає основні напрямки, на яких буде будуватися майбутня стратегія (наприклад, розвиток інфраструктури, людського капіталу, покращення сервісу, розширення спектру туристичних можливостей, маркетинг тощо).
Визначення цілей	На цьому етапі встановлюються візія, стратегічні напрямки та конкретні цілі, які громада прагне досягти у розвитку туризму. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часовими.

Підбір набору заходів	На основі попередніх напрацювань громада вибирає набір заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.
Виставлення ключових показників результативності	На цьому етапі створюється перелік ключових показників результативності, за якими буде оцінюватися успішність реалізації стратегії
Впровадження та моніторинг	Останнім етапом є впровадження розробленої стратегії та постійний моніторинг її ефективності. Громада визначає механізми моніторингу та оцінки результатів реалізації стратегії, щоб у разі потреби вносити корективи. Це дозволяє громаді підтримувати актуальність та ефективність своїх заходів у сфері розвитку туризму.

Одним з ключових аспектів конструктора стратегій є врахування необхідності залучення різних зацікавлених сторін, таких як місцеві жителі, підприємства, громадські організації, потенційні споживачі туристичних послуг та інші зацікавлені групи. Широке включення різних груп сприяє ґрунтовному та різносторонньому підходу, а також дозволяє врахувати різноманітні потреби та інтереси різних зацікавлених сторін.

Конструктор стратегій передбачає можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що дозволяє легко та швидко реагувати на зміни шляхом внесення необхідних змін у відповідний блок стратегії. Гнучкість та здатність до швидкої реакції на зміни допомагає громаді залишатися конкурентоспроможною та ефективною у розвитку туризму.

Запропонований механізм також передбачає інтеграцію з іншими секторами економіки та суспільства. Врахування взаємозв'язків з іншими галузями, такими як культура, освіта, транспорт, торгівля, медична сфера тощо, дозволяє максимізувати вплив туризму на розвиток громади та забезпечити комплексний підхід до його розвитку.

Ці елементи утворюють основу конструктора стратегій для розвитку туризму в територіальних громадах, допомагаючи забезпечити комплексний та системний підхід до розробки та реалізації стратегії, яка враховує всі аспекти та потреби громади.

1.2. МЕТА ТА ЦІЛІ ВИКОРИСТАННЯ КОНСТРУКТОРА

Метою використання конструктора стратегій є реалізація глобальної мети забезпечення сталого розвитку туризму в територіальних громадах, що передбачає комплексний підхід та довгострокову перспективу, спрямовану на забезпечення економічного, соціокультурного та екологічного зростання території.

Цілями використання конструктора стратегій є:

		
ДЛЯ ДЕРЖАВИ	ДЛЯ ГРОМАД	ДЛЯ БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ
<ul style="list-style-type: none"> поширення уніфікованого підходу до управління сферою з 	<ul style="list-style-type: none"> створення власної унікальної стратегії за чітким та 	<ul style="list-style-type: none"> чітке розуміння структури стратегічного планування та

<p>урахуванням децентралізації та локальних особливостей</p> <ul style="list-style-type: none"> • збільшення доходів до державного бюджету від туристичного ринку • системне збільшення рівня зайнятості в туризмі • комплексний та сталий розвиток туризму • збільшення кількості регіонів, які працюють над розкриттям власного туристичного потенціалу 	<p>доступним інструментарієм</p> <ul style="list-style-type: none"> • оперативність та гнучкість в стратегічному плануванні • мінімізація часових, грошових та людських витрат на стратегування • створення якісних стратегій з вимірювальними KPI • чітке прогнозування доходів до місцевого бюджету від туристичного сегменту • збільшення кількості туристів в регіоні та обсягу їх витрат • раціональне управління ресурсами території для досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат 	<p>власної ролі у цьому процесі</p> <ul style="list-style-type: none"> • передбачуваність дій регуляторів для врахування у плануванні власної діяльності • розширення власної діяльності за рахунок сильних сторін та особливостей громади • збільшення участі місцевого населення у розвитку туризму • збільшення рівня зайнятості та доходів в туристичному сегменті
---	--	--

Окремої уваги заслуговують також цілі використання конструктора для всіх окреслених цільових груп:

- 1.** Налагодження системної та продуктивної співпраці між різними стейкхолдерами (держава – громада – бізнес – громадськість – населення – споживачі) в рамках стратегічного планування і подальшої реалізації впроваджених стратегій.
- 2.** Виважений та об'єктивний підхід у процесах швидкого відновлення та зростання територіальних громад.
- 3.** Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу за рахунок передбачуваності державної та місцевої політик у питаннях галузевого відновлення та розвитку.
- 4.** Раціональне створення та розвиток інфраструктури, спрямування наявних ресурсів для рівномірного та збалансованого задоволення потреб всіх цільових груп.
- 5.** Розширення практики міжмуніципального співробітництва для масштабування вже наявних та прогнозованих результатів.
- 6.** Підвищення рівня обізнаності всіх цільових груп із актуальним станом, перспективами, сильними та слабкими сторонами громади, планом заходів, стратегічним баченням. Окрім того, підвищення рівня кваліфікації окремих представників цільових груп.

Отже, конструктор стратегій є не лише інструментом, але й способом координації та співпраці, який допомагає забезпечити стале й рівномірне зростання громад, рівня благополуччя населення, економічних показників територій.

2.1. КРОКИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ КОНСТРУКТОРА

Створення та впровадження стратегій для територіальних громад за допомогою конструктора має на меті максимально спростити, уніфікувати та систематизувати цей процес задля цілісного, якісного та оперативного стратегування.

Крок 1: АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ

Перший етап передбачає детальний аналіз стану туристичного ринку в регіоні та потенціалу території громади. В цьому аспекті увага буде зосереджена на фіксуванні наявних статистичних показників, виявленні сильних та слабких сторін, ідентифікації можливих проблем та перешкод для розвитку туризму.

На цьому етапі формуються ключові переваги території, візія та бачення перспектив громади, створюються стратегічні цілі.

Крок 2: НАБІР ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ

Другий етап передбачає складення конкретного унікального переліку заходів, які необхідно реалізувати громаді для досягнення прогресу у визначених стратегічних цілях.

Конструктор пропонує широкий набір типових заходів для покращення стану розвитку того чи іншого сегменту, що загалом сприятиме розвитку туристичної галузі в регіоні. Це дозволяє значно оптимізувати часові та людські витрати на процес генерування стратегії.

На цьому етапі є можливість не тільки сформулювати план заходів, але й обрати алгоритми стратегічних дій для вирішення ідентифікованої проблематики.

Обрані заходи повинні бути адаптованими до потреб та особливостей конкретної громади.

Крок 3: КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Третій етап передбачає визначення вимірювальних, чітких та релевантних показників, за якими може бути об'єктивно оцінено рівень успішності реалізації стратегії загалом та окремо конкретних заходів.

Конструктор пропонує ряд типових ключових показників результативності, які можуть бути легко адаптовані до громади та використані у якості міри, а також пропозиції до потенційних джерел отримання інформації для таких показників.

Крок 4: ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ

Останнім етапом є вибір способу впровадження розробленої стратегії та створення системи моніторингу за результатами реалізації стратегії.

Цей етап дозволяє повноцінно оцінити результати виконання стратегії та може бути фундаментом для оперативного внесення необхідних змін, а також розробки нових стратегій.

Окремо слід зауважити, що найбільш ефективним підходом у складенні стратегії за допомогою конструктора є самостійне опрацювання територіальною громадою та вузьким колом профільних спеціалістів питань згідно кроку 1.

Наступним масивним етапом має стати проходження кроку 2 і кроку 3, які доцільно реалізувати спільно з усіма зацікавленими стейкхолдерами в форматі спільної роботи протягом одного або кількох днів, з обов'язковим урахуванням презентації напрацювань за кроком 1.

Останній крок 4 реалізується самостійно територіальною громадою із урахуванням пропозицій, рекомендацій та зауважень будь-який зацікавлених суб'єктів.

Саме запропонований формат дозволить забезпечити збалансований підхід в оперативності та якості стратегічного процесу, врахування позицій бізнесу, громадськості, населення та будь-яких інших зацікавлених суб'єктів.

3.1. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ

Під час формування цього розділу стратегії варто керуватися ключовим правилом, яке полягає в тому, що будь-яка особа, прочитавши тільки це розділ, повинна чітко зрозуміти унікальні особливості території, стан розвитку туризму та суміжних сфер, сильні та слабкі сторони саме в цьому регіоні, а також стратегічні цілі і загальну візію.

Для ідентифікації поточного стану у сфері туризму та суміжних сфер в регіоні варто заповнити базовий опитувальник. Територіальною громадою може бути обрано всі запропоновані показники або лише частину з них. Також, можуть бути додані додаткові показники та виконана градація щодо формальної та фактичної наявності тих чи інших складових. Конкретні приклади та показники для опитувальника наводяться нижче.

№	Показник	Одиниця виміру	Джерело
1. Стан туристичної інфраструктури			
1.1.	Загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності у сфері туризму, у тому числі:	суб'єкт	Державна податкова служба України (через запит інформації)
1.1.1	готелі та інші заклади тимчасового розміщення (потенційний поділ на: готелі, мотелі, апартготелі, хостели, гостьові будинки (садиби), котеджі, санаторії, кемпінги)		КВЕД 55.10
1.1.2	туроператори		КВЕД 72.12
1.1.3	туристичні агентства		КВЕД 72.11
1.1.4	туристично-інформаційні центри		Дані територіальної громади
1.1.5	гіди, екскурсоводи		Дані територіальної громади

№	Показник	Одиниця виміру	Джерело
1.2.	Загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності у суміжних до туризму сферах, у тому числі:	суб'єкт	Державна податкова служба України (через запит інформації)
1.2.1	заклади громадського харчування (потенційний поділ на: <i>ресторан, кафе, столова, фаст-фуд, кав'ярня, кондитерська, фуд-корт, кейтеринг</i>)		КВЕД 56.10
1.2.2	перевізники, які здійснюють перевезення пасажирів автомобільним транспортом		КВЕД 49.31 КВЕД 49.39
1.2.3	надавачі послуг оренди автомобілів і легкових автотранспортних засобів		КВЕД 77.11
1.2.4	організатори заходів		КВЕД 82.30
1.3.	Транспортна інфраструктура	так/ні	Дані територіальної громади
1.3.1	авіаційне сполучення (в умовах відкритого повітряного простору)		
1.3.2	залізничне сполучення (достатність автостанцій, маршрутів)		
1.3.3	автобусне сполучення (достатність автостанцій, маршрутів)		
1.3.4	час, необхідний на поїздку з міст-мільйонників (Київ, Харків, Одеса, Львів, Дніпро, Запоріжжя) у розрізі різних видів транспорту	год.	
1.3.5	час, необхідний на поїздку з найближчого обласного центру у розрізі різних видів транспорту	год.	
1.3.6	стан дорожнього покриття для поїздки автомобільним транспортом	відмінний/ задовільний/ незадовільний	
1.4.	Людський капітал	осіб	
1.4.1	Кількість працівників, працевлаштованих на об'єктах туристичної інфраструктури та місцях тяжіння		Дані ДПСУ

№	Показник	Одиниця виміру	Джерело
1.4.2	Кількість вакансій на об'єктах туристичної інфраструктури та місцях тяжіння		Дані з відкритих джерел
<p>В опитувальнику може бути зазначена як формальна, так і фактична кількість відповідних суб'єктів.</p> <p>Наприклад, в громаді зареєстровано як суб'єкти господарської діяльності 10 туристичних агентств. Проте, податки сплачуються лише 5 туристичними агентствами. Це може свідчити про те, що лише 5 з 10 агентств дійсно здійснюють свою діяльність.</p>			
2. Місця тяжіння			Державна податкова служба України (через запит інформації)
2.1.	Музеї, галереї, палаци	штук	КВЕД 91.02 Дані територіальної громади
2.2.	Природні локації (потенційний поділ на: <i>національні парки, міські парки, ботанічні сади, заповідники, гірські курорти, пляжі</i>)	штук	Дані територіальної громади
2.3.	Крафтові виробництва (<i>виноробні, сироварні, гончарство тощо</i>), які мають послугу екскурсій чи іншого формату контакту з туристом	штук	Дані територіальної громади Дослідження відкритих джерел
2.4.	Виставкові заклади	штук	
2.5.	Конгрес-центри	штук	
2.6.	Місця розваг і атракцій (потенційний поділ на: <i>тематичні парки, ігрові майданчики, аквапарки, зоопарки</i>)	штук	
2.7.	Пам'ятки (<i>пам'ятники та архітектурні пам'ятки</i>)	штук	
2.8.	Локації для екстремального туризму (<i>скелелазіння, стрибки з парашутом, катання на лижах та сноуборді, дайвінг, стрибки з мостів, вітрильний спорт, мотоспорт, дослідження печер тощо</i>)	штук	
2.9.	Місця паломництва (<i>церкви, храми, мечеті, особливі релігійні місця</i>)	штук	

№	Показник	Одиниця виміру	Джерело
2.10.	Театри і кіно	штук	Дані територіальної громади Дослідження відкритих джерел КВЕД 90.01
2.11.	Зони активного відпочинку (гірськолижні курорти, гольф-поля, футбольні поля, яхт-клуби, екологічні стежки тощо)	штук	Дані територіальної громади Дослідження відкритих джерел
2.12.	Спеціалізовані туристичні заходи (ярмарки, фестивалі тощо)	заходів/рік	
<p>На цьому етапі місця тяжіння можуть бути розставлені за пріоритетами. Зокрема, можна виокремити найбільш відомі місця або ті, які приваблюють найбільшу кількість місцевих мешканців та туристів, які мають найбільш розвинену інфраструктуру тощо. Більше про визначення сильних та слабких сторін див. у розділі 3.2 цього конструктора</p>			
3. Частка туристичного ринку			
3.1.	Розмір сплачених податків до місцевого бюджету суб'єктами господарської діяльності у сфері туризму <i>(з можливою градацією відповідно до категорій з розділу 1)</i>	грн/рік/квартал	Державна податкова служба України <i>(через запит інформації)</i>
3.2.	Розмір сплачених податків до місцевого бюджету суб'єктами господарської діяльності у суміжних до туризму сферах <i>(з можливою градацією відповідно до категорій з розділу 1)</i>	грн/рік/квартал	
3.3.	Кількість працівників у сфері туризму	осіб	
3.4.	Обсяг грошових коштів, виділених з місцевого бюджету на розвиток туризму	грн/рік	Дані територіальної громади
3.5.	Обсяг міжнародної технічної допомоги, залученої для розвитку туризму	грн/рік	Дані територіальної громади Дані бенефіціарів/підрядників МТД

№	Показник	Одиниця виміру	Джерело
3.6.	Обсяг грошових коштів, виділених з державного бюджету на розвиток туризму на відповідній території	грн/рік	Дані територіальної громади
3.7.	Середній рівень витрат туриста	грн/день	Проведення опитувань туристів
3.8.	Середня кількість проведених ночей туристом	ночі	Проведення опитування готелів та інших закладів тимчасового розміщення Проведення опитувань туристів
3.9.	Кількість туристів, які відвідують певні туристичні атракції або події в громаді	осіб/рік	Дані власника атракції чи події

Варто зауважити, що опитування туристів можна проводити на постійній основі, шляхом розміщення QR-кодів з посиланням на анкету-опитувальник у туристичних місцях. Такий формат опитувань потребуватиме мінімальну кількість ресурсів та дозволить постійно володіти актуальною інформацією. Також можуть проводитися класичні опитування.

4. Рівень популярності території та задоволеності туристів

4.1.	Кількість згадувань території чи її окремих локацій у соціальних мережах (<i>позначення місцезнаходження, хештеги тощо</i>)	згадувань/рік	Дані з відкритих джерел
4.2.	Кількість згадувань території чи її окремих локацій у ЗМІ	згадувань/рік	
4.3.	Кількість позитивних відгуків про територію на сервісі Google та спеціальних туристичних платформах	кількість та/або відсоток до всіх відгуків	
4.4.	Рівень задоволеності туристів від подорожі	10 бальна шкала з відсотковим виміром опитаних	Проведення опитувань туристів
4.5.	Рівень задоволеності туристів від гостинності в закладах розміщення та закладах харчування	10 бальна шкала з відсотковим виміром опитаних	Проведення опитувань туристів

№	Показник	Одиниця виміру	Джерело
5. Безпекова інфраструктура			
5.1.	Відповідність кількості лікарень, ресурсів екстреної медичної допомоги до кількості населення	так/ні	Дані обласної державної адміністрації, територіальної громади, МОЗ
5.2.	Відповідність кількості та місткості укриттів до кількості населення	так/ні	Дані обласної державної адміністрації, територіальної громади, ДСНС
5.3.	Доступність захисту правоохоронних органів	так/ні	Дані обласної державної адміністрації, територіальної громади
5.4.	Покриття території безперебійним зв'язком та інтернетом	так/ні/частково	Дані обласної державної адміністрації, територіальної громади

Наведений приклад опитувальника є базовим та може бути розширеним або звуженим з урахуванням локальних особливостей. Натомість, запропоновані показники покривають показники, за якими оцінюються країни в Індексі конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму.

3.2. ВИЗНАЧЕННЯ СИЛЬНИХ ТА СЛАБКИХ СТОРІН ГРОМАДИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

При визначенні сильних та слабких сторін громади у сфері туризму конструктор пропонує відійти від фіксування спочатку сильних, а потім слабких сторін чи навпаки. У цьому розділі пропонується загальна таблиця, де перелічені найпоширеніші можливі аспекти громади, які можуть бути як сильними так і слабкими сторонами.

При використанні такого підходу громада має можливість оцінити кожен з цих сторін об'єктивно, змістивши фокус саме на оцінюваний елемент, а не на відбір «вигідних» сильних чи слабких сторін. Отже, громада може оцінити кожен з цих сторін, вказавши, чи вона є сильною чи слабкою для конкретної території, а також додати обґрунтування свого вибору.

Цей етап є важливим в контексті підготовки найбільш ефективного та змістового фундаменту для подальшого вибору найбільш підходящих заходів для покращення та ключових показників результативності.

Конструктор пропонує таку таблицю з елементами, які можуть бути оцінені як сильні та слабкі сторони, яка наводиться нижче. При заповненні цієї таблиці щодо конкретної громади у стовпчиках «Сильна сторона» та «Слабка сторона» треба проставити відмітку «так», зробивши відповідний вибір. Останній стовпчик, який в таблиці присвячений способу оцінки, доцільно замінити на обґрунтування та коротко навести основні мотиви зробленого вибору.

Показники оцінки є орієнтовними та опціональними і можуть використовуватися громадою під час створення стратегії. Проте, це не обмежує громаду у виборі інших способів оцінки та показників для такої оцінки.

Зразок таблиці для заповнення наведено у додатку 1 до конструктора.

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
1. Туристична та транспортна інфраструктура, сервіс			
Готелі та інші заклади тимчасового розміщення	<p>Кількість: наявна достатня кількість закладів розміщення, виходячи з об'єктивних потреб та можливостей громади.</p> <p>Різноманітність: наявний широкий спектр готелів та інших закладів різного класу (від економ до люкс), які можуть задовольнити різні потреби різних груп туристів.</p> <p>Якість: переважно висока якість сервісу, включаючи чистоту, комфорт, гостинне ставлення персоналу.</p> <p>Локації: зручне розташування готелів та інших закладів у важливих туристичних районах, близькість до місць тяжіння та транспортних вузлів.</p>	<p>Кількість: обмежена кількість готелів та інших закладів, що призводить до нестачі місць для розміщення туристів у популярних локаціях чи сезони.</p> <p>Одноманітність: представлення однотипних видів готелів та закладів розміщення, орієнтованих на вузьку цільову групу туристів</p> <p>Якість: Низький рівень сервісу (брак кадрів, невідповідність закладів встановленим вимогам тощо).</p> <p>Локації: відсутність готелів та закладів розміщення біля транспортних вузлів та місць тяжіння.</p> <p>Ціноутворення: Занадто високі ціни порівняно з іншими громадами цього регіону.</p>	<p>Кількість: порівняння кількості зареєстрованих суб'єктів та статистичних даних щодо їх потужностей відповідно до орієнтовних потреб</p> <p>Аналіз звітів і відгуків гостей у соціальних мережах, на спеціалізованих сайтах та форумах.</p> <p>Аналіз наявності та різноманітності готелів та інших закладів на відомих туристичних порталах.</p> <p>Оцінка популярності готелів та інших закладів за кількістю проведених ночей шляхом аналізу сплати туристичного збору або іншими шляхами.</p>
Туроператори та туристичні агентства (можливості пакетних подорожей)	<p>Широкий вибір турів: наявність різноманітних турів для різних категорій туристів (екскурсійні, пляжні, культурні тощо).</p>	<p>Високі ціни: висока вартість турів порівняно з іншими регіонами, що може зменшити доступність для деяких туристів.</p>	<p>Рейтинг турів: аналіз місця турів до громади на туристичних порталах та спеціалізованих сайтах, оцінка їх рейтингу в</p>

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	<p>Професійна організація: високий рівень організації турів, включаючи транспорт, проживання, екскурсії та інші послуги.</p> <p>Експертні знання: кваліфікований персонал, використання інноваційних технологій під час організації турів.</p> <p>Ціноутворення: доступність цін для різних категорій туристів.</p>	<p>Низька гнучкість: обмежена можливість адаптації турів під індивідуальні потреби клієнтів.</p> <p>Обмежений вибір дестинацій: недостатність альтернативних варіантів подорожей або обмеженість у виборі об'єктів до відвідування в рамках турів.</p> <p>Низький рівень організації: обмеженість в способах комунікації (наприклад, організація туру виключно в телефонному режимі), недостатність включених послуг в турі.</p>	<p>порівнянні з іншими територіями.</p> <p>Порівняння цін: порівняння цін на аналогічні тури в інші регіони</p> <p>Оцінка відгуків клієнтів: Аналіз відгуків клієнтів про якість обслуговування та задоволеність туристичними програмами.</p>
Туристично-інформаційні центри	<p>Кількість: наявна достатня кількість ТІЦ, виходячи з об'єктивних потреб та можливостей громади.</p> <p>Широкий спектр інформації: наявність в ТІЦ інформаційних брошур, карт та путівників.</p> <p>Кваліфікований персонал: достатність кваліфікованих кадрів, у тому числі тих хто володіє іноземними мовами, використання інноваційних технологій.</p> <p>Наявність додаткових послуг: наприклад, використання мобільних додатків для навігації по місту та замовлення екскурсій, введення</p>	<p>Кількість: недостатня кількість ТІЦ, виходячи з об'єктивних потреб та можливостей громади.</p> <p>Обмежений доступ до інформації: відсутність інформації або застаріла інформація у ТІЦ, недостатня кількість брошур та путівників, відсутність сайту, соціальних мереж.</p> <p>Недостатня кількість персоналу: тривалий час очікування в черзі через недостатню кількість працівників, неповний графік роботи ТІЦ, відсутність досвіду у персоналу щодо відповіді на складні запитання та проблеми туристів.</p>	<p>Проведення огляду аудит роботи ТІЦ, включаючи оцінку наявності і актуальності інформації, якість обслуговування та використання інноваційних технологій.</p> <p>Проведення опитування туристів та аналізу відгуків в Інтернеті, пошук даних з відкритих джерел.</p>

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	віртуальних турів та інтерактивних екранів для отримання інформації.	Відсутність використання інноваційних технологій: відсутність мобільних додатків або віртуальних турів, застарілість технологічного обладнання та програмного забезпечення.	
Гіди, екскурсоводи	<p>Кількість: достатня кількість гідів та екскурсоводів, виходячи з об'єктивних потреб та можливостей громади.</p> <p>Різноманітність: значна кількість та широкий вибір екскурсій, запропонованих для туристів у громаді.</p> <p>Інтерактивність та доступність: застосування рентабельних цін, різні майданчики та способи для бронювання екскурсій, маркетинг, володіння іноземними мовами</p>	<p>Кількість: недостатня кількість гідів та екскурсоводів, виходячи з об'єктивних потреб та можливостей громади.</p> <p>Низька популярність: пропозиції гідів та екскурсоводів не є цікавими для туристів, екскурсії не користуються популярністю</p> <p>Недоступність: обмеженість джерел інформації про екскурсії, недоступність різних форматів бронювань, нестабільний графік екскурсій, висока вартість, володіння тільки українською мовою</p>	<p>Аналіз статистичних даних: кількість гідів, екскурсоводів, маршрутів</p> <p>Аналіз відкритих джерел: вивчення відгуків туристів, анонсів та розкладів екскурсій тощо</p> <p>Оцінка профільними організаціями</p>
Заклади громадського харчування	<p>Кількість: наявність великої кількості закладів харчування може сприяти залученню туристів, які шукають різноманітні варіанти харчування та місця для відпочинку</p> <p>Популярність серед відвідувачів: заклади харчування мають високий</p>	<p>Кількість: обмежена кількість закладів харчування, якої недостатньо для забезпечення потреб туристів</p> <p>Одноманітність: однаковий формат закладів</p> <p>Нерентабельна вартість: надто висока неконкурентна вартість харчування</p>	<p>Аналіз відгуків та рейтингів: вивчення відгуків та рейтингів закладів харчування на платформах, таких як TripAdvisor або Google, може надати інформацію про задоволеність клієнтів</p>

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	<p>рейтинг та отримують багато позитивних відгуків від туристів</p> <p>Унікальність та автентичність: наявність унікальних закладів (незвичайні страви, концепція, відомі шеф-кухарі, присутність в рейтингах тощо) може привертати туристів.</p> <p>Місцеві інгредієнти та кулінарні традиції: заклади харчування використовують місцеві інгредієнти та пропонують страви, що відображають місцеві кулінарні традиції</p> <p>Участь у місцевих ініціативах: заклади харчування активно беруть участь у місцевих туристичних заходах та ініціативах, наприклад, фестивалях їжі або кулінарних екскурсіях</p> <p>Партнерство з туристичними агентствами та готелями: заклади харчування співпрацюють з місцевими туристичними агентствами та готелями</p>	<p>Негативні відгуки та рейтинг: наявність негативних відгуків про заклади харчування</p> <p>Не використання місцевих кулінарних традицій: заклади харчування не враховують місцеві кулінарні традиції та локальні інгредієнти, а використовують переважно загальновідомі страви, що зменшує інтерес туристів до гастрономічної складової подорожі.</p>	<p>та загальний рівень якості обслуговування</p> <p>Опитування місцевих жителів та туристів: проведення опитувань серед місцевих жителів та туристів щодо їхнього враження від закладів харчування</p> <p>Аналіз статистичних даних: вивчення даних про кількість відвідувачів закладів харчування, їхні витрати</p> <p>Спостереження за активністю закладів харчування: оцінка активності закладів харчування у місцевих подіях, рекламних кампаніях або програмах соціальної відповідальності.</p> <p>Порівняння з схожими або сусідніми громадами</p>
Організатори заходів	Регулярність та різноманітність заходів: наявність регулярних та	Недостатня кількість та різноманітність заходів: відсутність	Аналіз відгуків: проведення аналізу

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	<p>різноманітних заходів, таких як фестивалі, конференції, концерти, виставки та інші події</p> <p>Привабливість програм: пропонуються різноманітні, цікаві та унікальні враження для відвідувачів</p> <p>Партнерство з іншими суб'єктами: співпраця з готелями, ресторанами, гідами тощо</p> <p>Ефективне маркетингове просування: просування заходів в громаді на різних медіа-платформах</p> <p>Підтримка місцевої культури та традицій: унікальність локальної пропозиції, підтримка місцевої культури та традицій в рамках заходів</p>	<p>регулярних та різноманітних заходів в громаді</p> <p>Невдале планування та організація заходів: «одноразовість» заходів, низький рівень організації та планування</p> <p>Відсутність співпраці</p> <p>Неефективне маркетингове просування: одноманітні канали комунікації, неправильний вибір цільової аудиторії.</p> <p>Недостатня увага до місцевої культури та традицій: втрата унікальної ідентичності регіону</p>	<p>відгуків та зворотного зв'язку від учасників та відвідувачів заходів щодо їхнього досвіду</p> <p>Аналіз статистичних даних: вивчення статистичних даних про кількість заходів, учасників, витрати, тривалість перебування та інші показники</p> <p>Порівняльний аналіз з конкурентами: порівняння організації та результатів своїх заходів з подібними заходами, що проводяться в конкурентних регіонах</p> <p>Спостереження та експертна оцінка: Проведення спостережень та експертної оцінки з боку фахівців та представників туристичної галузі</p>
Автомобільна інфраструктура	Розвинена мережа доріг, заправних станцій та автостоянок	Недостатнє обслуговування доріг: відсутність ремонтів та погана якість дорожнього покриття	Аналіз статистичних даних: дані територіальної громади, управління автомобільними дорогами, відкриті джерела

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	<p>Наявність альтернативних транспортних засобів: велосипедні шляхи, громадський транспорт</p> <p>Ефективна система паркування: наявність добре організованих та доступних парковок</p> <p>Широкий вибір послуг оренди автомобілів: наявність послуги оренди автомобілів, з різними моделями авто та гнучкими умовами</p> <p>Інфраструктура для електромобілів: наявність зарядних станцій для електромобілів та інша інфраструктура</p>	<p>Недостатня кількість та висока вартість місць для паркування</p> <p>Недостатня інфраструктура: обмежена кількість заправних станцій, автостоянок, СТО</p> <p>Обмежений вибір послуг оренди автомобілів</p> <p>Недостатня розвиненість інфраструктури для електромобілів: відсутність зарядних станцій для електромобілів та іншої інфраструктури</p>	<p>Аналіз відгуків: проведення аналізу відгуків та зворотного зв'язку</p> <p>Експертна оцінка фахівців: залучення фахівців з транспортної галузі або інших суміжних областей для оцінки стану автомобільної інфраструктури</p> <p>Порівняння зі стандартами та нормативами</p>
Автобусна інфраструктура	<p>Наявна автобусна інфраструктура: наявна достатня кількість облаштованих автостанцій, автобусних зупинок з можливістю скористатися базовими автостанційними послугами</p> <p>Широка мережа маршрутів: наявність розвинутої та широкої мережі маршрутів (внутрішніх та зовнішніх), що охоплюють ключові туристичні атракції та пункти інтересу, а також зручних маршрутів з великих міст та обласного центру</p>	<p>Недостатність автобусної інфраструктури: відсутність облаштованих автостанцій, автобусних зупинок, обмеженість послуг автостанцій</p> <p>Недостатність покриття мережею маршрутів: відсутність або недостатня кількість маршрутів, особливо до важливих туристичних об'єктів, а також відсутність сполучення з великими містами та обласним центром</p> <p>Недостатня частота руху: низька частота руху автобусів або</p>	<p>Аналіз статистичних даних: дані територіальної громади, організаторів перевезень, автостанцій, перевізників</p> <p>Аналіз пасажиропотоку та використання маршрутів: Збір та аналіз даних про пасажиропотік, використання маршрутів, часи пікового навантаження та інші показники</p>

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	<p>Частота руху автобусів: висока частота руху автобусів, зокрема в години пікового навантаження та в популярних туристичних напрямках, відповідність графіку</p> <p>Модернізовані транспортні засоби: використання сучасних та комфортабельних автобусів з відповідним рівнем сервісу</p>	<p>невідповідність руху встановленому графіку</p> <p>Відсутність інформації про маршрути та графіки руху: недостатня доступність інформації про маршрути та графіки руху автобусів</p> <p>Застарілі транспортні засоби</p> <p>Відсутність інтеграції з іншими видами транспорту: недостатня інтеграція з іншими видами транспорту та відсутність зручних пересадочних вузлів</p>	<p>Міжнародні стандарти та порівняння: порівняння автобусної інфраструктури зі світовими стандартами та показниками, порівняння зі схожими громадами</p> <p>Експертна оцінка фахівців: залучення фахівців з транспортної галузі або інших суміжних областей для оцінки стану автобусної інфраструктури</p>
Залізнична інфраструктура	<p>Частота руху поїздів: висока частота руху поїздів достатня для забезпечення бажаного туристичного потоку</p> <p>Зручність маршрутів та графіків руху: наявність зручних маршрутів та графіків руху</p>	<p>Низька частота руху поїздів: низька частота руху поїздів, яка недостатня для забезпечення бажаного туристичного потоку</p> <p>Відсутність інформації про маршрути та графіки руху: недостатня доступність інформації про маршрути та графіки руху поїздів</p> <p>Відсутність зручних маршрутів з м. Києва та інших великих міст</p> <p>Обмежена інтеграція з іншими видами транспорту: відсутність зручних пересадочних вузлів та інтеграції з іншими видами транспорту.</p>	

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
Авіаційна інфраструктура (в умовах відкритого повітряного простору)	Наявність авіасполучення: внутрішнього та міжнародного	Відсутність авіасполучення: внутрішнього та міжнародного	
Фахівці у сфері гостинності	<p>Кількість: відсутній високий рівень вакантних місць в індустрії гостинності, наявна значна кількість працевлаштованих осіб відповідно до кількості закладів.</p> <p>Компетентність: персонал в сфері гостинності володіє іноземними мовами, розуміє правила етикету та обслуговування.</p> <p>Унікальність: пропонується культурне або інше різноманіття в обслуговуванні, унікальні пропозиції.</p>	<p>Кількість: велика кількість вакантних місць, брак кадрів, невелика кількість працевлаштованих осіб відповідно до кількості закладів.</p> <p>Компетентність: низький рівень престижу професії, низький рівень вимог до персоналу, на роботу приймаються фактично всі бажаючі</p>	<p>Дані територіальної громади: статистичні показники, результати проведених комунальних заходів із залучення індустрії гостинності</p> <p>Дані з відкритих джерел: наявні програми навчання для фахівців гостинності, інформація про вакансії</p> <p>Опитування бізнесу в сфері гостинності щодо стану кадрової політики</p> <p>Експертні дослідження профільних організацій</p> <p>Опитування споживачів</p>
2. Місця тяжіння			
Музеї, галереї, палаци	Унікальність та цінність експонатів. Різноманітність виставкових програм та екскурсій.	Недостатня фінансова підтримка та обмежений бюджет на збереження та розвиток об'єктів.	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	<p>Модернізована інфраструктура та доступність для різних груп відвідувачів.</p> <p>Регулярна організація спеціальних подій та виставок.</p>	<p>Недостатня кількість кваліфікованих гідів та персоналу.</p> <p>Відсутність адаптивних програм для різних груп відвідувачів.</p> <p>Проблеми зі збереженням та реставрацією історичних об'єктів.</p> <p>Недостатність ресурсів для організації спеціальних подій та виставок.</p>	
Природні локації	<p>Наявність унікальних ландшафтів, парків, водойм, гірських масивів тощо.</p> <p>Розвинена інфраструктура для туристів, зокрема туристичні маршрути, екологічні стежки, оглядові майданчики, зони відпочинку, кемпінги.</p> <p>Наявність статусу національних парків, заповідників тощо.</p>	<p>Відсутність унікальних природних локацій.</p> <p>Складне транспортне сполучення з найближчими природними локаціями.</p>	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів
Крафтові виробництва, які мають послугу екскурсій чи іншого формату контакту з туристом	<p>Унікальність крафтового продукту, що відрізняє громаду від інших місць.</p> <p>Аутентичність та збереження традиційних методів виробництва, використання локальних продуктів, наявність історії.</p>	Відсутність відповідних об'єктів	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	Послуги екскурсій.		
Виставкові заклади	Наявність сучасних та добре обладнаних приміщень з необхідним технічним оснащенням.	Відсутність відповідних об'єктів.	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів
Конгрес-центри	<p>Сприятливе розташування в центральних чи легкодоступних місцях, що забезпечує зручний доступ для учасників та відвідувачів.</p> <p>Гнучкі умови оренди та можливості налаштування простору під потреби клієнтів.</p>	Недостатня матеріально-технічна база, оснащення.	
Місця розваг і атракцій	<p>Різноманітність атракцій та розважальних можливостей, яка приваблює різні групи відвідувачів.</p> <p>Локальна унікальність місць розваг та атракцій.</p> <p>Привабливе розташування в туристично привабливих місцях або в центрі міста, що забезпечує легкий доступ та високу видимість.</p>	<p>Відсутність відповідних об'єктів.</p> <p>Висока конкуренція з іншими місцями розваг та атракцій в регіоні, що може призвести до розподілу відвідувачів.</p> <p>Недостатня інноваційність, сучасність та оновлення атракцій.</p> <p>Висока/нерентабельна вартість відвідування місць розваг та атракцій.</p>	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
Пам'ятки	<p>Значне історичне значення пам'яток.</p> <p>Унікальна архітектура та дизайн.</p> <p>Можливості для проведення освітніх та культурних заходів.</p> <p>Розвинена туристична інфраструктура навколо пам'яток, включаючи транспортні, екскурсійні послуги, санітарні об'єкти та заклади харчування, інформаційні центри.</p>	<p>Відсутність відповідних об'єктів.</p> <p>Відсутність або брак обслуговуючої інфраструктури.</p> <p>Високий рівень конкуренції з більш відомими пам'ятками в регіоні.</p>	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел
Локації для екстремального туризму	<p>Унікальні природні та інші умови, які створюють ідеальне середовище для проведення екстремальних видів туризму.</p> <p>Гарантування безпеки та професійні інструктори під час екстремальних атракцій.</p> <p>Різноманітність та доступність різних видів екстремального туризму.</p> <p>Наявність суміжної інфраструктури.</p>	<p>Надмірна залежність від сезонності.</p> <p>Низький рівень забезпечення безпеки відвідувачів під час екстремального туризму.</p>	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
Місця паломництва	<p>Релігійне значення, населеного пункту чи його частини.</p> <p>Наявність історичних пам'яток, святинь та святих місць, які мають велику цінність для віруючих.</p> <p>Організовані паломницькі маршрути та програми.</p> <p>Розвинута інфраструктура для релігійних служб та обслуговування паломників, у тому числі заклади тимчасового розміщення та заклади харчування, які слідують дотриманню релігійних правил.</p>	<p>Відсутність відповідних об'єктів.</p> <p>Застарілі локації та відсутність або брак необхідної інфраструктури.</p>	<p>Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів</p>
Театри і кіно	<p>Належність театрів/кінотеатрів до об'єктів культурної або історичної спадщини, унікальна архітектура та історія.</p> <p>Проведення спеціалізованих подій на базі театрів і кіно.</p> <p>Наявність унікальних вистав.</p> <p>Широкий спектр пропозицій щодо вистав та кіно відповідно до актуальних трендів.</p>	<p>Сезонність роботи театрів та кіно.</p> <p>Застарілі вистави та фільми.</p> <p>Застаріла матеріально-технічна база об'єктів, відсутність відповідних об'єктів.</p> <p>Висока вартість.</p>	<p>Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів</p>

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
Зони активного відпочинку	<p>Різноманітність активностей: зони активного відпочинку пропонують широкий спектр розважальних та спортивних активностей. Наявність тематичних парків.</p> <p>Природне середовище: різні природні ландшафти, такі як гори, ліси, озера та річки, у зонах активного відпочинку створює.</p> <p>Інфраструктура: розвинена інфраструктура у зонах активного відпочинку (готелі, кемпінги, ресторани, спортивні майданчики та оренда спорядження тощо).</p> <p>Безпека: наявність медичних центрів та рятувальної служби у зонах активного відпочинку.</p> <p>Можливості для екологічного туризму.</p>	<p>Сезонність роботи локацій для активного відпочинку.</p> <p>Обмежений набір видів активного відпочинку.</p> <p>Недостатній рівень забезпечення безпеки.</p> <p>Відсутність або брак суміжної інфраструктури.</p> <p>Відсутність відповідних об'єктів.</p>	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел
Спеціалізовані туристичні заходи	Спеціалізовані туристичні заходи пропонують унікальні враження, які не доступні в інших місцях.		
Інше, унікальні туристичні продукти	Організатори спеціалізованих туристичних заходів впроваджують або демонструють нові та креативні ідеї.	Відсутність відповідних заходів, їх одноманітність.	Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	<p>Заходи, які спрямовані на пропаганду місцевої культури, історії, традицій.</p> <p>До заходів долучаються відомі особи.</p> <p>Заходи можуть бути спрямовані на конкретні цільові аудиторії, що дозволяє залучити цільову аудиторію з різними інтересами та потребами.</p>		
3. Доступність			
Інклюзивність	<p>Наявна туристична інфраструктура адаптована для людей з особливими потребами (принаймні мінімально необхідна кількість об'єктів: транспорт, проживання та харчування).</p> <p>Наявні унікальні атракції для людей з особливими потребами.</p> <p>Ключові місця тяжіння доступні для людей з особливими потребами.</p>	Туристична інфраструктура, місця тяжіння не адаптовані для людей з особливими потребами.	<p>Дані територіальної громади, дані з відкритих джерел, дані об'єктів</p> <p>Дослідження спеціалізованих організацій та установ</p>
Середній рівень витрат туриста. Ціни	<p>Наявність пропозицій у розрізі туристичної інфраструктури та місць тяжіння для різних цінкових груп туристів (від бюджетного до розкішного).</p> <p>Середні ціни на користування туристичною інфраструктурою та</p>	<p>Середні ціни орієнтовані на вузьку цінову групу туристів. Обмеженість пропозицій.</p> <p>Вища вартість відвідування в порівнянні зі схожими локаціями в інших регіонах.</p>	Дані з відкритих джерел

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
	місцями тяжіння є рентабельними в порівнянні з іншими схожими локаціями в інших регіонах.		
4. Рівень популярності території			
Кількість згадувань території чи її окремих локацій у соціальних мережах	Наявні постійні, регулярні відмітки та згадування населеного пункту загалом чи окремих його місць тяжіння чи інших локацій у соціальних мережах, ЗМІ, блогерів тощо.		
Кількість згадувань території чи її окремих локацій у ЗМІ блогери	Кількість позитивних відміток та згадувань перевищує негативні.	Відсутні відмітки та згадування, або вони є поодинокими.	Дані з відкритих джерел
Кількість позитивних відгуків про територію на сервісі Google та спеціальних туристичних платформах	Наявність населеного пункту, окремих об'єктів в різноманітних рейтингах та оглядах. Наявність маркетингової стратегії, проведення інформаційних кампаній.	Велика кількість негативних відгуків, низькі рейтинги.	
5. Безпекова інфраструктура			
Лікарні, ресурси екстреної медичної допомоги	Наявна достатня кількість відповідної інфраструктури.	Відсутність або брак відповідної інфраструктури.	Дані територіальної громади

Елемент	Сильна сторона (показники)	Слабка сторона (показники)	Спосіб оцінки
Укриття	Достатньо інформації про способи отримання допомоги у випадку екстрених ситуацій.	Відсутність інформації про способи отримання допомоги, відсутність альтернатив.	
Захисту правоохоронних органів			
Безперебійний зв'язок та інтернет			

Наголошуємо, що представлена таблиця є базовою та типовою, а громада може додавати чи прибирати ті чи інші аспекти, враховуючи унікальні особливості території та інші фактори.

Завершальним на цьому етапі є підбиття підсумків шляхом виокремлення диференційовано сильних та слабких сторін, які стануть основою для подальшої розробки стратегії розвитку туризму у громаді.

3.3. ПЕРЕЛІК ПРИЧИН, ЯКІ СТРИМУЮТЬ ТА СТИМУЛЮЮТЬ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ У ГРОМАДІ

На цьому етапі варто зосередитися на результатах попереднього кроку та визначити, які саме проблеми та заходи стали причинами того, що той чи інший елемент виявився слабкою чи сильною стороною для громади.

Цей етап є важливим, оскільки дозволить об'єктивно диференціювати об'єктивні та суб'єктивні причини, які зумовлюють стимулювання або стримування розвитку туризму в регіоні. Якісне опрацювання цього етапу дозволить в подальшому підібрати ефективні шляхи покращення стану туристичного сегменту та збільшення його частки у житті громади.

Окрім того, якщо за результатами проведеного аналізу буде виявлено, що той чи інший елемент є слабкою стороною для громади з об'єктивних причин, які не можуть бути усунені, то це дозволить не витрачати додаткові ресурси на намагання покращення цього елемента і формування його як сильної сторони.

Наприклад: відсутність авіаційного сполучення для невеликого містечка є слабкою стороною, але на то є об'єктивні причини (замалий обсяг трафіку). Ймовірність авіаційного сполучення з маленькими містечками – низька, тому варто зосередитися на інших потенційно сильних сторонах.

У той же час, якщо буде виявлено, що той чи інший елемент ідентифіковано як слабку сторону, але причиною цього стали суб'єктивні рішення чи дії, які можна змінити, то це слугуватиме якісним підґрунтям для підбору заходів з покращення стану розвитку туризму в регіоні.

Наприклад: занедбана набережна через брак фінансування чи її відсутність в пріоритетних об'єктах населеного пункту. Таку слабку сторону можна перетворити на сильну і вона може стати місцем тяжіння для туристів.

Нижче пропонується набір типових причин згідно елементів, представлених у розділі 3.2 цього конструктора.

Елемент	Причини, які стимулюють розвиток	Причини, які стримують розвиток
1. Туристична та транспортна інфраструктура, сервіс		
Готелі та інші заклади тимчасового розміщення	Наявність та достатність суміжної туристичної інфраструктури та місць тяжіння.	Сезонність, недостатня кількість туристичних потоків. Складнощі в отриманні дозвільних документів на

Елемент	Причини, які стимулюють розвиток	Причини, які стримують розвиток
	<p>Сприятливі умови для будівництва.</p> <p>Наявність локальних програм підтримки цього сектору.</p> <p>Зростання туристичних потоків.</p> <p>Розбудова нових місць тяжіння.</p>	<p>земельну ділянку, на будівництво, на переобладнання існуючих приміщень.</p> <p>Висока конкуренція з альтернативними засобами розміщення (наприклад, якщо популярне розміщення в квартирах подово).</p>
Туроператори та туристичні агентства	Наявність локальних програм підтримки, грантів.	<p>Низький попит на локальні туристичні послуги.</p> <p>Високий рівень конкуренції із зовнішніми суб'єктами.</p>
Туристично-інформаційні центри	Стрімкий розвиток унікальних місць тяжіння.	
Гіди, екскурсіводи	Сприяння у розвитку партнерських відносин між різними учасниками ринку.	
Заклади громадського харчування	<p>Наявність локальних програм підтримки, грантів.</p> <p>Системне налагодження співпраці між закладами харчування та місцевими виробниками для використання місцевих продуктів у меню.</p> <p>Організація кулінарних фестивалів та заходів.</p>	<p>Недостатня суміжна інфраструктура та брак місць тяжіння.</p> <p>Складнощі в отриманні дозволу на користування земельною ділянкою, будівництво.</p>
Організатори заходів	<p>Наявність інфраструктури для проведення заходів.</p> <p>Наявність активної спільноти для проведення локальних заходів.</p>	<p>Відсутність інфраструктури для проведення заходів.</p> <p>Незацікавленість інших учасників туристичного та суміжного ринків в проведенні заходів.</p>
Автомобільна інфраструктура	<p>Достатня кількість пасажирського трафіку.</p> <p>Системний поточний та капітальний ремонт доріг, розвиток інфраструктури.</p>	<p>Недостатність фінансування на розбудову та модернізацію транспортної інфраструктури (доріг, місць для паркування, зупинок, вокзалів, портів).</p> <p>Не проведення конкурсів для організації автобусних перевезень.</p> <p>Неякісна логістика, відсутність контролю.</p>
Автобусна інфраструктура		
Залізнична інфраструктура		
Авіаційна інфраструктура		

Елемент	Причини, які стимулюють розвиток	Причини, які стримують розвиток
Фахівці у сфері гостинності	<p>Наявність програм навчання та підвищення кваліфікації, спеціалізований курсів.</p> <p>Колаборації з навчальними закладами, мережевими готелями і ресторанами.</p> <p>Достатня кількість робочих місць та конкурентна заробітна плата.</p>	<p>Низький рівень престижності професій.</p> <p>Відсутність просвітницьких та навчальних можливостей.</p>
2. Місця тяжіння		
Музеї, галереї, палаци	<p>Інноваційні підходи в управлінні, гнучкість.</p> <p>Потужна інформаційні підтримка, маркетингові кампанії.</p> <p>Достатність фінансування для утримання та обслуговування.</p> <p>Достатність туристичних потоків.</p> <p>Альтернативні підходи до використання відповідних просторів (наприклад, проведення заходів в палацах).</p> <p>Заохочення молоді та громадської спільноти до розвитку населеного пункту чи конкретної локації як туристичної дестинації.</p>	<p>Брак фінансування на утримання та обслуговування.</p> <p>Застарілі підходи управління, обмежені ресурси для доступу до інформації.</p> <p>Відсутність маркетингу.</p> <p>Обмеженість годин роботи, способів оплати та бронювання.</p> <p>Застарілі експозиції.</p> <p>Відсутність або неактуальність екскурсійних програм.</p> <p>Відсутність унікальних пропозицій для туристів, надмірна схожість з аналогічними локаціями в регіоні.</p>
Природні локації		
Крафтові виробництва, які мають послугу екскурсій чи іншого формату контакту з туристом		
Виставкові заклади		
Конгрес-центри		
Місця розваг і атракцій		
Пам'ятки		
Локації для екстремального туризму		
Місця паломництва		
Театри і кіно		
Зони активного відпочинку		
Спеціалізовані туристичні заходи , унікальні туристичні продукти		

Елемент	Причини, які стимулюють розвиток	Причини, які стримують розвиток
3. Доступність		
Інклюзивність	<p>Залучення профільних організацій, грантової підтримки.</p> <p>Використання інноваційних підходів.</p> <p>Створення спеціальних локальних програм стимулювання.</p>	<p>Низький рівень обізнаності осіб, дотичних до влаштування туристичного та інфраструктурного простору, про способи забезпечення доступності для різних груп відвідувачів.</p> <p>Брак фінансування.</p>
Середній рівень витрат туриста Ціни	<p>Баланс у «ціні-якості».</p> <p>Наявність цінкових пропозицій для всіх груп відвідувачів.</p>	<p>Невідповідність наявної інфраструктури та локацій цінковим пропозиціям (ціна-якість).</p>
4. Рівень популярності території		
Кількість згадувань території чи її окремих локацій у соціальних мережах	<p>Наявність та реалізація маркетингової стратегії, інформаційних кампаній.</p> <p>Стимулювання колаборацій з відомими особами та блогерами.</p>	<p>Відсутність відповідних заходів, хаотичний підхід до управління розвитком туризму.</p>
Кількість згадувань території чи її окремих локацій у ЗМІ, блогерів	<p>Проведення просвітницьких заходів для учасників туристичного ринку.</p>	
Кількість позитивних відгуків про територію на сервісі Google та спеціальних туристичних платформах	<p>Участь в тематичних рейтингах, заходах, виставках.</p> <p>Підтримка місцевих митців, творчих людей, спортсменів тощо у якості амбасадорів міста.</p>	
5. Безпекова інфраструктура		
Лікарні, ресурси екстреної медичної допомоги	<p>Якісний локальний менеджмент.</p> <p>Пошук міжнародних та національних партнерів, підтримка комунікації з усіма стейкхолдерами, залучення інвестицій та інновацій.</p>	<p>Брак фінансування, людського капіталу.</p>
Укриття		<p>Низький рівень інформування.</p>
Захист правоохоронних органів		<p>Відсутність комунікації з ключовими стейкхолдерами.</p>

Елемент	Причини, які стимулюють розвиток	Причини, які стримують розвиток
Безперервний зв'язок та інтернет		

3.4. ФОРМУВАННЯ ВІЗІЇ, СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ТА ЦІЛЕЙ

На цьому етапі вже наявний аналіз поточного стану громади в контексті розвитку туризму, визначені базові статистичні показники, виокремлено сильні та слабкі сторони населеного пункту як туристичної дестинації та визначено причини, які стимулюють чи стримують розвиток громади в тому чи іншому напрямку.

Візія розвитку туризму - це уявлення про те, яким чином громада, місто або регіон бачить своє майбутнє у сфері туризму. Вона відображає основні цілі, цінності та ідеї, які спрямовані на розвиток туристичного потенціалу. Візія та перспективи можуть бути невимірними, проте вони повинні чітко відображати основну ідею, навколо якої будуватиметься подальша стратегія.

Візія та перспективи (стратегічні напрямки) формуються з обов'язковим урахуванням унікальних особливостей громади та результатів аналізу поточного стану, сильних і слабких сторін громади у розрізі туристичного потенціалу.

Наприклад, візія розвитку туризму Барселони (Іспанія)¹ сформована таким чином:

«Найжвавіший і динамічний туристичний напрямок у Середземномор'ї», місто, яке рухає вперед культуру, креативність і знання, «вирізняється своєю екологічною стійкістю». Бачення водночас амбітне та новаторське, воно передбачає місто, де:

- *«... громада визнає всі види відвідувачів іншими (тимчасовими) громадянами. Гостинний характер місцевих жителів робить його дружнім містом, яке подобається людям».*
- *«...немає місця для «гетто» чи районів, які обслуговують виключно туристів».*
- *«туристична діяльність продовжує сприяти успіху Барселони, сприяючи покращенню якості життя та соціальної згуртованості її громади, підтримці та створенню нових зручностей, а також успіху інших економічних секторів і розповсюдженню Барселони по всьому світу».*

А візія розвитку туризму Парижу (Франція)² сформована таким чином:

«У 2022 році Париж є містом, яке приймає найбільше відвідувачів у світі, а також містом, яке забезпечує найкращий прийом у світі завдяки своєму високоякісному, стійкому туризму, який створює робочі місця та є джерелом міжнародного впливу.»

Ще одним прикладом формування візії туризму є Нью-Йорк (Сполучені Штати Америки)³, де вона сформована таким чином:

«До 2032 року Йорк буде відомий як інклюзивне та гостинне місто з процвітаючою та відновлюваною економікою для відвідувачів, світовим лідером у своїй прихильності до захисту навколишнього середовища, відомим своєю культурою та спадщиною, де місцевість дає місцевим жителям змогу відчути унікальність свого міста, і відвідувачі відчують, що це завжди місце, яке можна назвати домом.»

¹ Responsible Tourism Partnership Working Paper 1 (3rd edition) published November 2019 (Managing Tourism in Barcelona)

² Tourism Strategy Development Plan 2022, Mairie de Paris

³ York Tourism Strategy: A vision for tourism in York: 2032

На основі сформованої візії формуються стратегічні напрямки та цілі. Рекомендується обирати не більше трьох-чотирьох стратегічних напрямків, які повинні мати на меті сприяти стрімкому розвитку рентабельних та перспективних, але слабких сторін громади у напрямку туризму. Але водночас, стратегічні напрямки повинні охопити потужну підтримку сильних сторін громади.

Стратегічні напрямки повинні бути чіткими та зрозумілими, а стратегічні цілі вимірjuвальними.

Стратегічні напрямки можуть стосуватися розвитку інфраструктури, людського капіталу, покращення сервісу, розширення спектру туристичних можливостей, маркетингу тощо.

4.1. НАБІР ЗАХОДІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

Після завершення попередніх етапів складання стратегії варто зосередитися на підборі заходів, реалізація яких сприятиме досягненню визначених стратегічних цілей та напрямків.

Конструктор стратегій пропонує ряд типових заходів та ключових показників ефективності, за якими може бути об'єктивно оцінений результат виконання заходу та досягнення відповідних цілей загалом.

У цьому аспекті варто зауважити, що той чи інший захід може мати позитивний вплив на значний комплекс елементів туристичного ринку. Під час створення стратегії громада може обрати власний унікальний набір заходів для покращення відповідно до визначених стратегічних цілей, видозмінити їх та додати власні.

Особливу увагу варто звернути на те, що ключові показники результативності обов'язково повинні бути вимірjuвальними та чіткими, досяжними за умови належної реалізації визначеного заходу.

Загальні ключові показники результативності також представлені в розділі 3.1. Аналіз поточного стану, які також можна використовувати при загальній оцінці динаміки змін в результаті реалізації стратегії.

У ключових показниках результативності, які відображають кількість, варто зосереджуватися на динаміці змін. Тобто, відповідна кількість повинна або зростати, або зменшуватися, що і свідчитиме про результативність того чи іншого заходу.

Окрім того, варто враховувати, що загальну результативність впровадження стратегії та кожного окремого заходу можна оцінювати в сукупності з урахуванням динаміки змін і загальних, базових показників (розділ 3.1 Аналіз поточного стану).

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
1.	Створення локальних програм для підтримки та стимулювання розвитку туристичного сегменту: Розробка спеціальних програм із надання фінансової та консультативної підтримки для різних учасників туристичного ринку	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	<p>Кількість створених програм підтримки.</p> <p>Кількість суб'єктів, які скористались програмами підтримки із градацією по видах об'єктів, по діючих та потенційних об'єктах.</p> <p>Кількість проведених консультацій.</p> <p>Кількість/відсоткове співвідношення новостворених або підтриманих об'єктів в результаті участі в програмі.</p>
2.	Виділення земельних ділянок, приміщень або їх частин з числа комунальної власності, надання сприятливих умов для будівництва/розміщення, у тому числі побутові комунікації	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	<p>Кількість створених нових готелів (збудованих, створених в результаті капітального ремонту).</p> <p>Кількість створених інших заходів тимчасового розміщення.</p> <p>Кількість створених місць тяжіння.</p>
3.	Підготовка презентаційних матеріалів та інвестиційних пропозицій та їх представлення в рамках інвестиційних та інших спеціалізованих заходів	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	<p>Кількість зацікавлених інвесторів, з якими розпочато перемовини.</p> <p>Обсяг охопленої аудиторії та кількість заходів, в рамках яких презентовано інвестиційний та туристичний потенціал.</p> <p>Обсяг залучених інвестицій.</p>
4.	Організація ознайомчих та прес-турів ключовими місцями тяжіння в громаді для представників ЗМІ, блогерів, туристичних операторів	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	<p>Кількість проведених турів.</p> <p>Кількість залучених учасників.</p> <p>Кількість публікацій, згадувань в ЗМІ у соціальних мережах населеного пункту та місць тяжіння після туру.</p>

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
			<p>Кількість охопленої аудиторії за рахунок публікацій та згадувань.</p> <p>Кількість укладених угод про співпрацю за результатами туру.</p> <p>Рівень задоволеності та готовність до рекомендацій від учасників турів, виміряний шляхом опитування.</p>
5.	<p>Організація спеціалізованих і унікальних заходів (фестивалі, ярмарки, концерти тощо) із залученням людей-магнітів, відомих осіб, знаменитостей</p>	<p>Туристична інфраструктура та місця тяжіння</p>	<p>Кількість проведених заходів.</p> <p>Кількість учасників, які відвідали заходи.</p> <p>Кількість спонсорів та партнерів, які підтримали заходи фінансово або іншими ресурсами, у тому числі місцевих.</p> <p>Кількість згадок та статей у ЗМІ, соціальних мережах про проведені заходи.</p> <p>Рівень задоволення учасників, виміряний оцінкою згадок та опитуванням.</p> <p>Створення унікального досвіду для учасників заходів (так/ні).</p> <p>Рівень залучення місцевих ресурсів (виконавців, продуктів, послуг тощо) для проведення заходів у відсотковому співвідношенні до всіх ресурсів.</p>
6.	<p>Сприяння представлення місцевих об'єктів туристичної інфраструктури та місць тяжіння на міжнародних, національних та регіональних туристичних заходах (виставках, фестивалях, ярмарках тощо) з популяризаційною метою та задля розбудови мережі контактів</p>	<p>Туристична інфраструктура та місця тяжіння</p>	<p>Кількість заходів (з градацією на рівні), на яких були представлені місцеві об'єкти туристичної інфраструктури та місця тяжіння.</p> <p>Кількість укладених угод про співпрацю, меморандумів.</p> <p>Кількість згадок та статей у ЗМІ, соціальних мережах про місцеві об'єкти в результаті проведених заходів.</p>

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
7.	Ініціювання включення місцевих об'єктів туристичної інфраструктури та місць тяжіння до різних рейтингів, загальних онлайн туристичних майданчиків, оглядів	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	<p>Кількість об'єктів туристичної інфраструктури та місць тяжіння, які увійшли в топ-10 того чи іншого рейтингу.</p> <p>Кількість згадок та статей у ЗМІ, соціальних мережах.</p> <p>Кількість відвідувачів об'єктів туристичної інфраструктури та місць тяжіння.</p>
8.	Розбудова мережі громадських вбиралень зі зручними способами оплати	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	Кількість громадських вбиралень, не прив'язаних до конкретних місць тяжіння
9.	Облаштування об'єктів туристичної інфраструктури засобами для забезпечення потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	<p>Всі об'єкти туристичної інфраструктури та місця тяжіння є доступними для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (так/ні).</p> <p>Відсоток доступних об'єктів туристичної інфраструктури та місць тяжіння до їх загальної кількості.</p> <p>Кількість відвідувачів місць тяжіння, об'єктів туристичної інфраструктури з числа осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.</p> <p>KPI з градацією по облаштуванню інклюзивної інфраструктури для конкретних цільових груп (наприклад, з порушеннями зору, слуху, пересування тощо).</p>
10.	Залучення потенціалу навчальних закладів, які здійснюють підготовку студентів у сфері туризму, до проведення досліджень стану туристичного сегменту, проведення опитувань, підготовки пропозицій щодо удосконалення місцевої політики у сфері туризму тощо	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	<p>Кількість проведених досліджень, опитувань, заходів.</p> <p>Кількість наданих пропозицій щодо удосконалення місцевої політики у сфері туризму.</p> <p>Кількість залучених навчальних закладів.</p>

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
			<p>Кількість залучених студентів.</p> <p>Рівень якості та репрезентативність проведених досліджень, опитувань, виміряний відсотком їх врахування у подальшій політиці.</p> <p>Рівень залученості та задоволеності студентів, виміряний шляхом опитувань.</p>
11.	Перегляд підходів до використання старих та занедбаних будівель (наприклад, перетворення покинутих заводів на творчі простори)	Туристична інфраструктура та місця тяжіння	<p>Кількість нових туристичних локацій.</p> <p>Кількість відвідувачів.</p> <p>Зміна туристичних потоків.</p>
12.	Забезпечення належного стану автомобільних доріг, які перебувають на балансі громади (проведення поточного та капітального ремонтів, оновлення дорожніх знаків тощо)	Транспортна інфраструктура	Довжина (протяжність) доріг, на яких проведено поточний та/або капітальний ремонт.
13.	Сприяння в належному утриманні доріг державного значення, через які пролягає шлях до населеного пункту (ініціювання включення доріг до пріоритетних планів, програм тощо)	Транспортна інфраструктура	Кількість оновлених дорожніх знаків та дорожньої інфраструктури.
14.	Проведення конкурсів а перевезення пасажирів на міських та приміських автобусних маршрутах загального користування	Транспортна інфраструктура	<p>Кількість наявних актуальних маршрутів.</p> <p>Кількість скарг пасажирів щодо якості, достатності та своєчасності автобусних перевезень.</p> <p>Забезпечена доступність громадського транспорту до всіх місць тяжіння (так/ні).</p>
15.	Сприяння в забезпечення автобусного, залізничного та іншого сполучення населеного пункту з обласним центром, столицею, містами-мільйонниками, містами з інших країн шляхом	Транспортна інфраструктура	Забезпечена достатня доступність громадського автобусного транспорту до населеного пункту з визначених міст (так/ні).

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
	проведення перемовин, ініціювання включення відповідних заходів до національних планів та програм, направлення звернень		<p>Забезпечена достатня доступність громадського залізничного транспорту до населеного пункту з визначених міст (так/ні).</p> <p>Кількість туристів, які прибувають до населеного пункту громадським транспортом.</p>
16.	Встановлення локальної транспортної інфраструктури (зупинки громадського транспорту з актуальним розкладом руху, марковані місця для паркування, зарядки для електромобілів тощо)	Транспортна інфраструктура	<p>Кількість нових зупинок громадського транспорту, встановлених протягом певного періоду часу.</p> <p>Відсоток покриття місць для паркування відносно загальної/очікуваної кількості автомобілів у громаді.</p> <p>Кількість електромобілів, які використовують зарядні станції у встановлених місцях.</p> <p>Рівень задоволеності користувачів транспортною інфраструктурою, вимірний через опитування або дослідження.</p> <p>Середній час очікування на зупинці громадського транспорту.</p>
17.	Створення локальної інфраструктури (місця зупинки, прокату, доріжки) для інших засобів пересування (самокати, велосипеди, інші засоби), у тому числі шляхом залучення спеціалізованих комерційних компаній	Транспортна інфраструктура	<p>Кількість спеціалізованих пунктів прокату інших засобів пересування (наприклад, самокатів, велосипедів).</p> <p>Кількість велосипедних і самокатних маршрутів, розроблених та впроваджених у громаді.</p> <p>Кількість зупинок або стоянок для інших засобів пересування, встановлених біля місць тяжіння.</p> <p>Відсоток кількості користувачів альтернативних засобів пересування у порівнянні з користувачами автотранспорту.</p>

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
			Рівень задоволеності користувачів інфраструктурою альтернативних засобів пересування, вимірний через опитування або дослідження.
18.	Розбудова пішохідної інфраструктури (тротуари, прогулянкові доріжки, місця для відпочинку, смітники)	Транспортна інфраструктура	Всі пішохідні туристичні маршрути належним чином обладнані (доріжка, лавочки, смітники, освітлення) (так/ні).
19.	Забезпечення зручних способів оплати для використання системи громадського транспорту, інших засобів пересування, паркування транспортних засобів (безконтактна оплата банківськими картками)	Транспортна інфраструктура	Кількість осіб, які скористалися громадським транспортом та іншими засобами пересування, об'єктами для паркування транспортних засобів. Обсяг доходів відповідних суб'єктів господарювання.
20.	Встановлення вказівників до об'єктів туристичної інфраструктури	Туристична інфраструктура	Шлях слідування до всіх місць тяжіння в громаді промаркований (так/ні) або відсоток промаркованих місць тяжіння.
21.	Сприяння партнерству з профільними готельними асоціаціями та об'єднаннями, мережевими готелями з метою їх залучення у населений пункт	Туристична інфраструктура	Кількість укладених договорів про співпрацю, меморандумів. Кількість проведених спільних заходів. Кількість суб'єктів, зацікавлених до співпраці та розширення діяльності на відповідний населений пункт. Кількість нових об'єктів, комерційних колаборацій.
22.	Сприяння у використанні наявних водойм з туристичною метою	Туристична інфраструктура	Кількість туристичних активностей, пов'язаних з водоймами. Рівень безпечності активностей, вимірний кількістю нещасних випадків.

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
			Кількість відвідувачів.
23.	Створення сучасних туристично-інформаційних центрів, як у комунальній власності, так і з залученням комерційних організацій	Туристична інфраструктура	<p>Кількість туристично-інформаційних центрів.</p> <p>Кількість відвідувачів туристично-інформаційного центру.</p> <p>Рівень задоволеності відвідувачів послугами туристично-інформаційного центру, виміряний шляхом опитування безпосередньо в ТІЦ.</p> <p>Кількість запитів та консультацій, наданих центром.</p> <p>Кількість партнерств з місцевими туристичними підприємствами, який вимірюється кількістю укладених угод та пропонуванних послуг у центрі.</p>
24.	Розробка, впровадження та маркування туристичних маршрутів (піших, велосипедних)	Туристична інфраструктура	<p>Кількість промаркованих маршрутів.</p> <p>Протяжність промаркованих маршрутів.</p> <p>Кількість туристів, які скористалися маршрутами (може вимірюватися шляхом простої електронної реєстрації на маршруті).</p> <p>Кількість згадувань маршрутів у ЗМІ, соціальних мережах.</p> <p>Рівень безпечності маршрутів, виміряний кількістю нещасних випадків.</p> <p>Рівень задоволеності туристів, виміряний шляхом опитування.</p>
25.	Розробка концепції та створення нових місць тяжіння, унікальних туристичних продуктів (пам'яток, музеїв, меморіалів тощо)	Місця тяжіння	<p>Кількість місць тяжіння.</p> <p>Кількість відвідувачів місць тяжіння.</p>

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
26.	Сприяння партнерству між місцями тяжіння та місцевими надавачами туристичних послуг з туристичними операторами, туристичними агентствами, які здійснюють діяльність в інших регіонах	Місця тяжіння	<p>Кількість укладених договорів про співпрацю, меморандумів.</p> <p>Кількість туристів, які відвідали місця тяжіння через туристичних операторів, агентства.</p>
27.	Забезпечення санітарного облаштування місць тяжіння (вбиральні, кімнати матері та дитини, смітники, джерела питної води, тощо)	Місця тяжіння	<p>Кількість санітарних приміщень (вбиралень, кімнат матері і дитини тощо) та їх достатність з урахуванням кількості туристів, які відвідують місце тяжіння.</p> <p>Кількість смітників та їх достатність з урахуванням відсотку їх заповнюваності.</p> <p>Кількість туристів, які користуються санітарною інфраструктурою.</p> <p>Рівень задоволеності туристів із санітарного облаштування, який оцінюється шляхом опитування (наприклад, QR-коди в санітарних приміщеннях).</p> <p>Санітарна інфраструктура доступна для людей з особливими потребами (так/ні).</p> <p>Кількість скарг щодо санітарного облаштування.</p> <p>Всі місця тяжіння облаштовані необхідним санітарним устаткуванням (так/ні) та відсоток облаштованих локацій відповідно до їх загальної кількості.</p>
28.	Створення та облаштування туристично-рекреаційних пунктів у межах природних локацій	Місця тяжіння	<p>Кількість пунктів.</p> <p>Кількість відвідувачів пунктів.</p> <p>Рівень задоволеності відвідувачів якістю, а також загальним враженням від відпочинку, вимірний опитуванням.</p>

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
			<p>Рівень безпечності пунктів, виміряний кількістю нещасних випадків.</p> <p>Рівень екологічності пунктів, виміряний оцінкою впливу на природу та засміченням сміттям.</p>
29.	Сприяння у залученні українських та іноземних митців, колекціонерів, художників, скульпторів, співаків для проведення виставок, майстер-класів, концертів на базі місць тяжіння	Місця тяжіння	<p>Кількість проведених заходів.</p> <p>Кількість відвідувачів заходів.</p> <p>Відсоток зростання рівня відвідуваності місця тяжіння.</p>
30.	Організація та проведення спеціалізованих гастрономічних заходів для популяризації локальної кухні та локальних продуктів	Місця тяжіння	<p>Кількість проведених заходів.</p> <p>Кількість відвідувачів заходів.</p> <p>Кількість закладів харчування, в меню яких включені локальні страви.</p> <p>Середній чек в закладах харчування, у разі їх долучення до заходу або врахування локальних страв в меню.</p>
31.	Сприяння в залученні ділових подій різного масштабу в населений пункт (конференції, тематичні зустрічі, обмін досвідом в різних сферах тощо)	Місця тяжіння	<p>Кількість проведених заходів.</p> <p>Кількість відвідувачів заходів.</p>
32.	Сприяння в залученні та проведенні спортивних подій, які можуть зацікавити учасників з інших населених пунктів та регіонів	Місця тяжіння	<p>Кількість проведених заходів.</p> <p>Кількість відвідувачів заходів.</p>

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
33.	Сприяння у відкритті нових активностей в межах територіальної громади (залежно від результатів оцінки слабких сторін) шляхом надання приміщень, земельних ділянок, методичної підтримки тощо	Місця тяжіння	Кількість нових активностей. Кількість відвідувачів нових активностей. Безпечність нових активностей, що вимірюється кількістю нещасних випадків.
34.	Пошук нових підходів та наповнень, активностей для сезонних локацій з метою збільшення туристичного сезону або переходу на всесезонний формат	Місця тяжіння	Кількість нових активностей. Кількість сезонних місць тяжіння. Відсоток сезонних місць тяжіння до загальної кількості місць тяжіння.
35.	Сприяння залученню різних цільових груп туристів шляхом їх сегментації за різними ознаками (вік, вид активностей, належність до меншин і релігій тощо) шляхом створення спеціалізованих місць тяжіння, заходів або активностей	Місця тяжіння	Кількість нових активностей. Кількість відвідувачів нових активностей.
36.	Створення та/або приєднання до міжрегіональних, міжнародних туристичних маршрутів	Місця тяжіння	Кількість маршрутів. Кількість відвідувачів на маршрутах.
37.	Проведення просвітницьких заходів для місцевих виробництв з метою сприяння у масштабуванні їх діяльності на екскурсійний напрям для відвідувачів	Місця тяжіння	Кількість охоплених виробництв. Кількість виробництв, які пропонують екскурсійні послуги. Кількість відвідувачів виробництв.
38.	Організація та проведення тематичних семінарів-тренінгів, навчань для фахівців індустрії гостинності (працівників на об'єктах	Людський капітал	Кількість проведених заходів. Кількість залучених фахівців індустрії гостинності.

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
	туристичної інфраструктури та місць тяжіння) для підвищення їх кваліфікації.		Відсоток залучених фахівців індустрії гостинності до їх загальної кількості. Рівень задоволеності туристів отриманим сервісом, виміряний шляхом опитувань та досліджень.
39.	Розвиток неформальних форм роботи з місцевою молоддю шляхом організації таборів, тематичних заходів, підтримки створення організацій тощо	Людський капітал	Кількість осіб з числа молоді, залучених до співпраці. Кількість проведених заходів. Відсоток молоді, яка залишається в населеному пункті і виступає його амбасадором, виміряний шляхом досліджень та опитувань.
40.	Налагодження співпраці з місцевими та іншими навчальними закладами з питань підготовки кваліфікованих кадрів та місцевим туристичним бізнесом, сприяння отримання студентами практичних навичок на конкретних об'єктах	Людський капітал	Кількість укладених угод про співпрацю, меморандумів. Кількість студентів, які пройшли практику на об'єктах туристичної інфраструктури, місць тяжіння. Кількість студентів, працевлаштованих на об'єктах туристичної інфраструктури, місць тяжіння за результатами проходження практики. Кількість вакансій в індустрії гостинності. Кількість об'єктів туристичної інфраструктури, місць тяжіння, які залучають до роботи студентів.
41.	Проведення просвітницьких заходів серед учасників туристичного ринку щодо важливості врахування у туристичній діяльності історичного надбання, культурної спадщини, традицій, гастрономічних особливостей та унікальних показників громади	Людський капітал	Кількість місць тяжіння, у послуги яких включено просвітництво локальної історії, традицій, особливостей тощо. Відсоткове співвідношення таких місць до загальної кількості місць тяжіння.

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
42.	Проведення спеціалізованих навчань для гідів та екскурсоводів для сприяння створення нових авторських та унікальних екскурсій, які становитимуть унікальний туристичний продукт	Людський капітал	<p>Кількість учасників, залучених до заходів.</p> <p>Відсоткове співвідношення учасників, які імплементували отримані пропозиції у власну діяльність, відповідно до загальної кількості.</p> <p>Кількість спеціалізованих екскурсій.</p> <p>Кількість унікальних туристичних заходів.</p>
43.	<p>Створення «гарячих» телефонних ліній для приймання, ведення обліку звернень та скарг туристів, надання необхідної інформації з питань туризму, виклику допомоги.</p> <p>Розміщення відповідних інформаційних матеріалів в місцях тяжіння, біля туристичної інфраструктури</p>	Безпекова інфраструктура	<p>Кількість звернень та скарг туристів, отриманих через «гарячі» телефонні лінії.</p> <p>Час, необхідний для вирішення кожного звернення або скарги, вимірюваний від моменту отримання до надання відповіді або вирішення проблеми.</p> <p>Рівень задоволення туристів з надання інформації та реагування на їхні звернення, визначений через опитування користувачів «гарячих» ліній.</p> <p>Інформаційні матеріали покривають всі місця тяжіння та транспортну і туристичну інфраструктуру (так/ні).</p>
44.	<p>Забезпечення періодичного обстеження відкритих місць тяжіння, а також локацій з підвищеним ступенем ризику (пляжі, ліси, гірськолижні курорти, місця екстремальних видів туризму тощо) на предмет їх безпечності для туристів із залученням профільних органів влади та організацій.</p> <p>Опублікування результатів обстежень та їх розміщення безпосередньо у відповідних локаціях.</p>	Безпекова інфраструктура	<p>Кількість обстежень проведених на відкритих місцях тяжіння та локаціях з підвищеним ступенем ризику.</p> <p>Кількість виявлених потенційних небезпечних ризиків або об'єктів під час обстежень.</p> <p>Кількість місць, які були визнані безпечними після обстеження та впровадження заходів з підвищення безпеки, та відсоток безпечних місць у порівнянні із загальною кількістю.</p> <p>Всі місця тяжіння забезпечені інформаційними матеріалами щодо результатів обстеження та щодо</p>

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
	Опублікування рекомендацій щодо алгоритмів дій у разі виникнення непередбачуваних ситуацій		алгоритмів дій у разі виникнення непередбачуваних ситуацій (так/ні).
45.	Використання концепції амбасадорства від відомих місцевих жителів, історичних постатей для створення асоціативних прив'язок та промоції населеного пункту чи окремих локацій	Всі	Кількість згадувань території та окремих локацій у ЗМІ, блогерів тощо. Кількість спеціалізованих екскурсій. Кількість унікальних туристичних заходів.
46.	Створення та поширення місцевого календаря подій (в онлайн та офлайн форматах)	Всі	Кількість охопленої аудиторії. Рівень відвідуваності подій.
47.	Розробка та впровадження маркетингової стратегії у коротко-, середньо- та довгостроковому періодах	Всі	Кількість охопленої аудиторії. Кількість проведених заходів.
48.	Брендинг території: створення унікального візуального та змістовного бренду громади чи населеного пункту для легкої ідентифікації та підкреслення унікальності	Всі	Відсоток зростання кількості туристів, відвідувачів місць тяжіння. Кількість згадувань території та окремих локацій у ЗМІ, блогерів тощо.
49.	Виготовлення та розповсюдження друкованої продукції, промоційних матеріалів щодо туристичних можливостей, унікальних сувенірів	Всі	Кількість охопленої аудиторії.
50.	Створення рекламних роликів та поширення їх через телебачення, національні інформаційні кампанії, соціальні мережі	Всі	Кількість охопленої аудиторії. Відсоток зростання кількості туристів, відвідувачів місць тяжіння. Кількість згадувань території та окремих локацій у ЗМІ, блогерів тощо.

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
51.	Створення єдиної туристичної картки, яка дозволяє відвідувати декілька місць тяжіння та надає знижки на суміжні послуги від об'єктів туристичної інфраструктури – партнерів проекту	Всі	Кількість відвідувачів місць тяжіння, які включені в єдину картку. Кількість гостей об'єктів туристичної інфраструктури, які є партнерами проекту.
52.	Створення місцевого інформаційного веб-ресурсу, призначеного для інформування туристів та потенційних відвідувачів про туристичні можливості	Всі	Кількість охопленої аудиторії. Відсоток зростання кількості туристів, відвідувачів місць тяжіння. Кількість згадувань території та окремих локацій у ЗМІ, блогерів тощо.
53.	Сприяння у створенні локальної туристичної організації (асоціації) суб'єктів туристичної діяльності для об'єднання їх зусиль та ресурсів на місцевому рівні	Всі	Кількість членів організації (асоціації). Обсяг спільних ресурсів, залучених на розвиток. Кількість проведених спільних заходів.
54.	Сприяння партнерству з іншими територіальними громадами для об'єднання зусиль та ресурсів у досягненні стратегічних цілей. Створення DMO.	Всі	Кількість укладених договорів про співпрацю, меморандумів. Кількість проведених спільних заходів. Кількість суб'єктів, зацікавлених до співпраці та розширення діяльності на відповідний населений пункт. Кількість нових об'єктів, комерційних колаборацій.
55.	Сприяння партнерству з національними і міжнародними туристичними організаціями	Всі	Кількість укладених договорів про співпрацю, меморандумів. Кількість проведених спільних заходів.

№	Типовий захід для покращення	Цільові суб'єкти, на яких справляється основний вплив	Ключові показники результативності
56.	Налагодження співпраці з народними депутатами України, обраними за мажоритарною системою від відповідного регіону задля сприяння у впровадженні відповідних заходів в межах визначеної компетенції	Всі	<p>Кількість законопроектів та прийнятих законодавчих актів, спрямованих на вирішення проблематики громади.</p> <p>Кількість проведених заходів, спрямованих на вирішення ідентифікованої проблематики.</p> <p>Кількість депутатських звернень в інтересах громади.</p>
57.	Проведення комунікаційних заходів щодо всіх етапів впровадження стратегії, освітлення її результатів (проміжних та кінцевих)	Всі	<p>Кількість охопленої аудиторії.</p> <p>Кількість проведених заходів.</p> <p>Наявність відгуку на комунікацію у ЗМІ, зверненнях тощо (так/ні).</p>

5.1. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГ

Заключним етапом роботи в рамках стратегії з розвитку туризму в територіальній громаді є безпосереднє впровадження розробленої стратегії, визначених заходів, координація їх реалізації, відслідковування та моніторинг результатів, тенденцій та динаміки змін.

Результати впровадження стратегії стануть міцним фундаментом для подальших стратегічних напрямків руху громади і дозволять системно та комплексно розвивати економічний, соціальний та туристичний потенціал території.

Цей конструктор пропонує базовий план дій з практичного впровадження стратегій та варіації систем моніторингу та оцінки результатів реалізації всіх напрямків стратегії.

5.2. ПЛАН ДІЙ З ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ

На цьому етапі необхідно систематизувати та деталізувати обраний набір заходів для впровадження, розподіливши їх у часовому вимірі та серед відповідальних виконавців.

Типова форма для створення стратегії, яка є додатком до цього конструктора, пропонує практичний приклад оформлення плану заходів з реалізації стратегії, який буде спрямований на організацію та управління процесом реалізації стратегії.

Окрім елементів, які були детально описані в попередніх розділах конструктора, варто зосередитися на декомпозиції заходів, термінах та відповідальних виконавцях до кожного із обраних заходів.

У зв'язку з цим, пропонується розбір одного із типових заходів для покращення.

Наприклад: Забезпечення санітарного облаштування місць тяжіння (вбиральні, кімнати матері та дитини, смітники, джерела питної води, тощо)

Це захід в першу чергу може бути декомпонований за об'єктами тяжіння, які представлені в населеному пункті. Наприклад,

- 1.** Палац, який знаходиться в державній власності та перебуває на балансі державної організації.
- 2.** Музей, який знаходиться в комунальній власності та перебуває на балансі комунальної установи.
- 3.** Парк місцевих ремесл, який знаходиться у приватній власності.

Залежно від форми власності можуть суттєво відрізнятися відповідальні виконавці та термін реалізації відповідного заходу.

Спільним для всіх видів заходів одним із основних виконавців обов'язково повинен бути визначений представник територіальної громади, який відповідатиме за загальну координацію і сприяння у реалізації заходу.

Також одним із основних виконавців має бути балансоутримувач об'єкту, проте якщо останній не підпорядковується територіальній громаді чи іншому органу управління державної чи комунальної власності, то такий суб'єкт може визначатися виконавцем заходу за його згодою.

Важливо також визначити виконавця, відповідального за забезпечення фінансування реалізації заходу. У разі його відсутності можна визначити особу, відповідальну за пошук можливих шляхів фінансування.

У цьому контексті необхідно широко дивитися на потенційні можливості та шляхи реалізації заходу і долучати всіх суб'єктів, які можуть так чи інакше вплинути на реалізацію заходу.

У якості прикладу конструктор пропонує заповнений план заходів в частині обраного заходу для ілюстрування моделі формування такого плану.

Назва заходу	Відповідальні виконавці	Термін реалізації	Очікуваний результат та KPI
Стратегічний напрям 1: Різноманітна, якісна та безпечна туристична інфраструктура			
Стратегічна ціль 1: Всі місця тяжіння мають належне інформаційне, транспорте, матеріально-технічне та санітарне облаштування, мають власні екскурсійні послуги та персонал			
1. Забезпечення санітарного облаштування Палацу «Величний» (вбиральні кімнати, смітники, кімната матері та дитини)	Балансоутримувач Відповідальні особи від громади (координація та профільна) Орган управління балансоутримувача (МКІП або інший) ОДА Профільні громадські організації (пошук партнерств, фінансування) Профільні державні/комунальні підприємства	I квартал 2025 року – проектна документація, укладання договорів	Відвідувачі місць тяжіння забезпечені належними санітарними умовами перебування на локації, що збільшує: - рівень відвідуваності локації; - тривалість перебування на локації; - рівень задоволеності локацією.
2. Забезпечення санітарного облаштування Музею «Історія міста» (вбиральні кімнати, смітники, кімната матері та дитини)	Балансоутримувач Відповідальні особи від громади (координація та профільна) Профільні громадські організації (пошук партнерств, фінансування) Профільні державні/комунальні підприємства	II-III квартал 2025 року – фінальна реалізація	Ключові показники результативності: Всі місця тяжіння мають належне санітарне облаштування: - вбиральні кімнати не менше ніж «х» на 100 відвідувачів одночасно; - кімнати матері та дитини не менше ніж 1 на об'єкт; - смітники не менше ніж «х» на 1000 м ² ;
3. Забезпечення санітарного облаштування Парку місцевих ремесел «Гончар» (вбиральні кімнати,	Власник (за згодою) Відповідальні особи від громади (координація та профільна)		- зростання рівня відвідуваності об'єкта на 30% на рік.

смітники, кімната матері та дитини)	Профільні громадські організації (пошук партнерств, фінансування) Профільні державні/комунальні підприємства		
-------------------------------------	---	--	--

Відповідальному виконавцю від територіальної громади, який забезпечує координацію реалізації тих чи інших заходів стратегії слід підтримувати постійну робочу комунікацію з усіма іншими відповідальними виконавцями та фіксувати проміжні дії і результати. Такий виконавець повинен володіти інформацією щодо конкретної особи, яка відповідальна за виконання кожної частини заходу.

Впровадження стратегії за таким підходом хоча і вимагає більше часових та людських ресурсів, проте значно мінімізує ризики формалізованого підходу до виконання стратегії і низького рівня кількості та якості реалізації визначених заходів.

5.3. СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ

Ефективна та організована система моніторингу та оцінки результатів є ключовим елементом успішної реалізації стратегії розвитку туризму, адже це сприяє постійному відстеженню прогресу, визначенню ефективності заходів і вчасному внесенню змін у діючий план. Основними складовими системи моніторингу та оцінки є:

- 1. ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ**, що відображають чітку та вимірювальну ступінь досягнення стратегічних цілей. Незважаючи на те, що визначення цих показників здійснюється в рамках діяльності над іншими розділами, саме цей елемент має принципове та критичне значення для ефективної системи моніторингу.
- 2. ВИЗНАЧЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНИХ ОСІБ**, адже персоналізована зона відповідальності не тільки є ефективним стимулом до якісної реалізації визначеного заходу, а й дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан реалізації, оцінювати об'єктивний стан навантаження та можливостей, чітко розподіляти заходи та якісно планувати реалізацію наступних заходів з урахуванням попередніх результатів тих чи інших виконавців.
- 3. ПЕРІОДИЧНІСТЬ ЗВІТНОСТІ**: регулярне складання періодичних звітів про виконання плану заходів та стратегії загалом (щоквартальні, щорічні або інші звітні періоди).
- 4. МЕХАНІЗМИ ЗБОРУ ДАНИХ**: встановлення чітких та зрозумілих механізмів збору даних, такі як анкетування туристів, аналіз фінансових звітів, моніторинг відвідуваності туристичних об'єктів тощо до кожного із заходів.
- 5. АНАЛІЗ ПРОМІЖНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ВНЕСЕННЯ ЗМІН**. Основною метою системи моніторингу є аналіз отриманих результатів і внесення коректив у план чи стратегію в залежності від отриманих даних. Це може включати перегляд цілей, перерозподіл ресурсів або впровадження нових ініціатив.
- 6. ВЗАЄМОДІЯ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**. Важливо залучити всіх зацікавлених стейкхолдерів та сторін до процесу моніторингу та оцінки результатів. Це може включати участь громадських організацій, туристичних підприємств, місцевої влади та інших зацікавлених сторін.

7. ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ. Система моніторингу повинна передбачати внутрішній контроль за дотриманням термінів та якості виконання заходів, а також за своєчасністю та об'єктивністю звітності.

Загальна мета системи моніторингу та оцінки полягає в забезпеченні ефективного виконання стратегії та досягненні стратегічних цілей з урахуванням інтересів всіх стейкхолдерів.

ЗАКЛЮЧНІ ПОЛОЖЕННЯ

Конструктор стратегій для розвитку туризму в територіальних громадах є важливим інструментом, який сприяє системному та ефективному плануванню розвитку туристичного потенціалу на місцевому та, як наслідок, і на загальнодержавному рівні. Використання цього конструктора дозволить громадам значно оптимізувати використання своїх ресурсів, мінімізувати ризики та максимізувати позитивні впливи на економіку та соціокультурний розвиток громади.

Серед ключових висновків можна виокремити такі:

УНІВЕРСАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ: Конструктор стратегій є універсальним інструментом, який можуть використовувати всі органи місцевого самоврядування та місцеві органи державної влади для створення власних стратегій. Це спрощує процес розробки стратегії та мінімізує витрати ресурсів, що дозволяє краще сконцентрувати зусилля на досягненні поставлених цілей.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД: Конструктор стратегій надає можливість глибокого аналізу туристичного потенціалу громади, виявлення проблемних питань та ідентифікації ключових напрямків розвитку. Конструктор містить систематизовані відомості про всі аспекти та елементи, які впливають на розвиток туризму в певній територіальній громаді. Це допомагає розкрити потенціал туризму та визначити ключові напрямки розвитку. Це дозволяє розробляти інтегровані стратегії, які враховують всі аспекти розвитку туризму з точки зору унікальних особливостей конкретного населеного пункту.

ІНТЕГРАЦІЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН: Конструктор стратегій враховує інтереси та потреби різних зацікавлених груп, включаючи національні та місцеві органи влади, місцевих жителів, підприємства, громадські організації та туристів. Це допомагає забезпечити врахування різних поглядів та інтересів як у процесі розробки стратегії, так і в процесі її впровадження і моніторингу результатів.

ГНУЧКІСТЬ ТА АДАПТИВНІСТЬ: Конструктор стратегій дозволяє громадам адаптувати свої плани до змін у зовнішньому середовищі, швидко реагувати на нові тенденції та виклики. Це забезпечує стійкість та конкурентоспроможність громад у ринкових та кризових умовах.

ІНТЕГРАЦІЯ З ІНШИМИ СЕКТОРАМИ: Конструктор стратегій сприяє розбудові партнерств з іншими секторами економіки та суспільства, такими як культура, освіта, транспорт, торгівля, медична сфера тощо. Це дозволяє максимізувати вплив туризму на розвиток громади та забезпечує комплексний підхід до його розвитку.

ТИПОВІ ЗАХОДИ: Конструктор стратегій містить набір типових заходів, які можуть бути реалізовані для покращення стану сфери туризму у певній місцевості. Це надає органам місцевого самоврядування конкретні ідеї та рекомендації для впровадження.

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ: Конструктор включає в себе ключові показники результативності, які дозволяють об'єктивно та комплексно оцінювати успішність реалізації стратегії. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію для досягнення бажаних результатів.

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ: Конструктор стратегій включає систему моніторингу та оцінки результатів, яка дозволяє постійно відстежувати виконання стратегії,

визначати прогрес та вчасно коригувати плани. Це сприяє досягненню поставлених цілей та підвищує ефективність розвитку туризму в громаді.

Отже, конструктор стратегій для розвитку туризму у територіальних громадах є потужним інструментом, який сприяє комплексному та системному підходу до розвитку туризму, забезпечуючи ефективне досягнення стратегічних цілей та покращення якості туристичної інфраструктури.



ТИПОВА ФОРМА ДЛЯ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЇ

ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ

ЗМІСТ

АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ

Статистичні та кількісні показники

№	Показник	Одиниця виміру	Кількість	Примітка
1. Стан туристичної інфраструктури				
2. Місця тяжіння				
3. Частка туристичного ринку				
4. Рівень популярності території та задоволеності туристів				
5. Безпекова інфраструктура				

Сильні сторони

Назва елемента	Короткий опис обґрунтування	Причини, які стимулюють розвиток	Причини, які стримують розвиток

Слабкі сторони

Назва елемента	Короткий опис обґрунтування	Причини, які стимулюють розвиток	Причини, які стримують розвиток

ВІЗІЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ І ЦІЛІ

Опис обраної візії у розвитку туризму.

Опис обраних стратегічних напрямків та цілей (3-5) до кожного з них.

ПЛАН ЗАХОДІВ

Назва заходу	Відповідальні виконавці	Термін реалізації	Очікуваний результат та KPI
Стратегічний напрям 1:			
Стратегічна ціль 1:			
Захід 1:			
Захід 2:			
Захід 3:			
Стратегічна ціль 2:			
Захід 1:			
Захід 2:			
Захід 3:			
Стратегічний напрям 2:			
Стратегічна ціль 1:			
Захід 1:			
Захід 2:			
Захід 3:			

СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ

Детальний опис обраної системи моніторингу із зазначенням часових проміжків, відповідальних осіб, порядків моніторингу тощо.

ОРІЄНТОВНА ГРАДАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Засоби розміщення	Розміщення туристів
Готель	«класичний готель» - засіб тимчасового розміщення, що складається з шести і більше номерів та в якому суб'єктом господарювання надаються готельні послуги.
Мотель	готель, орієнтований на туристів, які подорожують автомобільним транспортом, і має місця для паркування на не менше ніж 70% номерів
Апартготель	має інфраструктуру для приготування їжу в номерах (кухні, міні-кухні) та придатний для тривалого проживання
Хостел	розміщення здійснюється переважно в загальних номерах
Гостьовий будинок (садиба), котедж	розміщення в приватних будинках
Санаторій	унікальний орієнтир закладу на надання оздоровчих послуг, переважне розміщення в курортних зонах
Кемпінг	розміщення в палатках
Заклади харчування	Харчування
Ресторан	високий рівень обслуговування, повноцінне та широке меню, більша тривалість перебування гостя
Кафе	менше різноманіття меню, середній рівень обслуговування, "простіша" атмосфера
Столова	орієнтація на формат самообслуговування
Фаст-фуд	окремі місця для продажу їжі "to go"
Кав'ярня, кондитерська	орієнтир тільки на один вид продукту та кілька супутніх, з обмеженою кількістю місць для сидіння
Фуд-корт	зона з декількома закладами харчування різного формату
Кейтеринг	подача їжі за межами закладу харчування

Надавачі туристичних послуг та посередники	Надання послуг з формування туристичного пакету або окремих туристичних послуг
Туристичний оператор	формування туристичних пакетів
Туристичний агент	реалізація туристичних пакетів та супутніх послуг
Туристично-інформаційний центр	надання інформаційних послуг
Перевізник (транспорт)	перевезення
Гід, екскурсовод	екскурсійні послуги, послуги супроводу
Оренда транспорту	надання транспорту в прокат
Організація подій	організація подій
Місця тяжіння	Туристичні магніти, локації, які відвідує турист з туристичної метою
Музеї, галереї, палаці	включає в себе і інші схожі за суттю локації
Природна локація	національні парки, міські парки, ботанічні сади, заповідники, гірські курорти, пляжі
Крафтове виробництво	виноробні, сироварні, ремесла тощо
Виставковий заклад	великий простір для розміщення виставок
Пам'ятка	пам'ятники та архітектурні пам'ятки
Конгрес-центр	місце для проведення конференцій та великих заходів
Місце розваг та атракцій	тематичні парки, ігрові майданчики, аквапарки, зоопарки
Спеціалізований туристичний захід	фестиваль, ярмарка
Екстримальний туризм	локації, де можна спробувати екстримальні активності
Місце паломництва	церкви, храми, особливі релігійні місця
Театр та кіно	театри та кіно
Зона активного відпочинку	гірськолижні курорти, гольф-поля, еко-стежки тощо