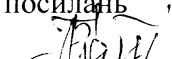


КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему


«МАРКЕТИНГ ТЕРИТОРІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД РОЗРОБКИ І
РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ»

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Публічне управління
та адміністрування»
Пашиста Ліна Русланівна

Науковий керівник
д.п.н., проф. Лікарчук Наталія Василівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань,
Студентка 

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
регіональної політики від «7» листопада 2023 р., протокол № 18

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного управління,
професор
Колтун Вікторія Семенівна 

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Пашиста Л.Р. Маркетинг територій: європейський досвід розробки і реалізації стратегій. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

В умовах глобалізації значного впливу набуває просування урядами країн-членів Європейського Союзу власної територіальної унікальності з метою розвитку регіонів шляхом залучення як туристів з різних регіонів світу, так і інвесторів для фінансування перспективних проектів розвитку територій. Таким чином, вивчення і впровадження ефективних інструментів територіального маркетингу є необхідною умовою для досягнення вищевказаних цілей.

Для того, щоб дослідити найбільш ефективні механізми впровадження маркетингу територій, в науковій роботі детально розглянуто питання еволюції, становлення і розвитку маркетингу крізь призму історії, фактів й прикладів. Зображено, яким чином це поняття почало використовуватися не тільки в межах комерційних інтересів, а й на рівні як місцевих, так і державних органів влади.

Унікальністю одержаних результатів є розкриття інноваційних методів реалізації інструментів територіального маркетингу на місцях, що стало поштовхом до поширення і розробки новітніх підходів у даній галузі.

Ключові слова: територіальний маркетинг, залучення інвестицій, впровадження стратегій, привабливість територій, культурна спадщина, позиціонування.

ANNOTATION

L.R. Pashysta Territory marketing: European experience in the development and implementation of strategies. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 “Public Management and Administration”, specialty: 281 “Public Management and Administration”. – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

In the context of globalization, the governments of the European Union member states gain significant influence by promoting their own territorial uniqueness in order to develop regions by attracting both tourists from different regions of the world and investors to finance promising territorial development projects. Thus, the study and implementation of effective territorial marketing tools is a prerequisite for achieving the above goals.

In order to explore the most effective mechanisms for introducing territory marketing, the scientific work considers in detail the issues of evolution, formation and development of marketing through the prism of history, facts and examples. It shows how this concept began to be used not only within commercial interests, but also at the level of both local and state governments.

The uniqueness of the results obtained is the disclosure of innovative methods for implementing territorial marketing tools on the ground, which became the impetus for the dissemination and development of new approaches in this industry.

Keywords: territorial marketing, attraction of investments, introduction of strategies, attractiveness of territories, cultural heritage, positioning.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні аспекти вивчення територіальних стратегій.. | 7 |
| 1.1 Історико-теоретична еволюція маркетингу..... | 7 |
| 1.2 Новітні концепції маркетингу територій..... | 12 |
| РОЗДІЛ 2. Механізми розробки та впровадження стратегій територіального маркетингу в західноєвропейських країнах..... | 18 |
| 2.1 Типологія та інструментарій маркетингових досліджень..... | 18 |
| 2.2 Культурна складова як невід’ємна частина розвитку територій і залучення інвестицій..... | 29 |
| РОЗДІЛ 3. Сучасні методи та принципи ефективної реалізації ідей територіального маркетингу..... | 38 |
| 3.1 Характеристика інституційного затвердження і втілення проектів маркетингу територій на прикладі країн Західної Європи..... | 38 |
| 3.2 Маркетингова політика привабливості України в контексті післявоєнного відновлення..... | 45 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ..... | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 59 |

ВСТУП

Актуальність теми. Місцева влада в країнах Європейського Союзу завжди активно просувала свої послуги та діяльність, як і в багатьох інших секторах. Поліпшення мобільності між містами і державами, а також збільшення кількості туристів з різних регіонів світу в останні роки свідчить про популярність Європи не тільки з точки зору туризму, а й з метою залучення інвестицій для всебічного розвитку територій.

В результаті протягом багатьох років відбувається розробка та поширення нового виду маркетингу, який має на меті донести унікальність конкретного місця – територіального маркетингу.

Навіть якщо територіальна маркетингова стратегія схожа засобами і підходом до традиційних рекламних стратегій брендів, вона також характеризується специфічною унікальністю.

Тому необхідним є опрацювання класичного та модерного інструментарію втілення маркетингових стратегій територій для того, щоб вивести цей механізм в ряд найбільш ефективних і перспективних для всесвітнього визнання самобутності регіону та збереження культурної спадщини.

Метою даного дослідження є детальний розгляд визначення маркетингу територій, його опис, структуризацію та засоби використання на практиці в умовах сьогодення.

Об'єктом дослідження є огляд і розбір стратегій територіального маркетингу країн Західної Європи від моменту прийняття на законодавчому рівні до втілення в життя.

Предметом дослідження є розкриття поняття маркетингової привабливості, що прямо впливає на вивчення території як перспективної для подальшого розвитку і залучення інвестицій.

Методи дослідження. Було використано системний метод для визначення територіального маркетингу, його складових, включаючи теорію, практику, історію та сучасність. До того ж, було використано спеціальні історико-політологічні та загальнонаукові методи.

Метод порівняння відображено у зіставленні регіональних територіальних проектів, визначень експертів та їх об'єктивних показників.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в оригінальному розкритті маркетингу території західноєвропейських країн крізь призму використання інноваційних методів їх втілення, що стало каталізатором поширення сучасних підходів для формування й реалізації стратегій нових проектів на місцях і в Україні зокрема.

Практичне значення одержаних результатів зводиться до того, що наявна система застосування територіального маркетингу в західноєвропейських державах, як і в Україні, потребує внесення корективів задля формування власного ряду унікальних рис і переваг на даному ринку. Це дозволить залучати до ефективного просування та популяризації наявних проектів не тільки жителів, а й інші цільові групи населення, таких як: туристів, інвесторів, підприємців, суб'єктів регіонального, національного та міжнародного рівня.

Структура та обсяг. Наукова робота вміщує такі складові: вступ, три розділи, висновки і список використаних джерел. Загальний об'єм тексту дипломної роботи складає 61 сторінок.

РОЗДІЛ 1

Теоретико-методологічні аспекти вивчення територіальних стратегій

1.1 Історико-теоретична еволюція маркетингу

До того, як з'явилися перші записи маркетингової практики, початок творчості людства викликав і призвів до того, що людина виготовляла спеціальні товари, наприклад ювелірні вироби та статуетки, які були виявлені в кількох печерах льодовикового періоду по всій Європі. Крім того, початок торгівлі розвивався по всьому світу. У цьому контексті історики стверджують, що маркетингова практика існує принаймні 40 000 років.

Перші свідчення маркетингової практики майже такі ж стародавні, як і найперші форми писемності. Записи однієї з перших рекламних практик були знайдені на глиняних табличках в стародавній Месопотамії в клинописних творах. Вкладена картина являє собою клинописну глиняну табличку, яка в цьому випадку була ранньою формою листа-скарги на те, що неправильний сорт мідної руди був доставлений після доставки в затоку.

Від кам'яного віку до постмодерної цифрової ери людська цивілізація зазнала значної еволюції. Галузь маркетингу не є винятковою. Важливо озирнутися назад у часі, щоб оцінити те, що ця сфера може запропонувати в майбутньому. Маркетинг – це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ та організацій шляхом формування попиту та максимізації задоволеності клієнтів. Термін «маркетинг» з'явився у 19 столітті. З того моменту методи його застосування змінилися, розширилося, а також виникли нові напрямки в цій галузі.

Епоха орієнтації на виробництво (1800-ті-1920-ті) – цей період зробив акцент на масове виробництво. Компанії вважали, що клієнти готові платити за продукти, які дешеві і легкодоступні. Таким чином, зусилля бізнесу були спрямовані в першу чергу на збільшення кількості, а не на якість продукції. Виробники дотримувалися принципу масового виробництва, щоб знизити витрати і збільшити продажі.

Цей економічний рух викликав зростання промислової революції, яка почалася у Великобританії і розширилася по всьому світу. Такі компанії, як Slater Mill і Ford Motor Company були домінантами. Вони найняли тисячі робітників заводів, щоб підтримувати попит на виробництво.

Що більш важливо, їх метою було підвищення ефективності виробництва та розподілу. Коли справа доходила до маркетингу, підприємства зосереджували свої зусилля на просуванні низьких цін.

Наступною була ера орієнтації продажів (1920-1940-ві роки). Оскільки виникало все більше нових компаній, тактика продажів ставала ще більш конкурентоспроможною. Як правило, продукція масового виробництва вже була нормою. Тоді компанії більше дбали про обсяг продажів, а не про задоволеність клієнтів.

Це дало поштовх ідеї щодо того, що споживачі захочуть придбати продукцію компанії, якщо їх будуть заохочувати привабливі рекламні акції. Орієнтація на продажі стала епохою, коли компанії значною мірою покладалися на маркетингові акції, щоб продавати продукти, які виготовили компанії.

Реклама на різних платформах, таких як радіо, друковані видання і телебачення, була неймовірно популярною в той час. Крім того, фахівці з продажу пішли від дверей до дверей, щоб продавати продукцію в будинках клієнтів. Концепція маркетингу затверджувалася тільки після випуску продукції. Тому не дивно, що навіть сьогодні деякі люди асоціюють маркетинг із продажами.

Далі була ера орієнтації на маркетинг (1940-1970-ті) Цей період змінив попередні, коли стало очевидним те, що зосередження уваги лише на своїх бізнес-потребах часто залишає клієнтів незадоволеними. На цьому етапі маркетингова тактика бізнесу включила визначення того, що потрібно клієнтам, і ефективне налаштування діяльності, яка відповідає цим потребам.

Отже, утворилася концепція маркетингу. На той момент вона оберталася навколо ідеї, що досягнення бізнес-цілей в першу чергу залежить від розуміння потреб цільових клієнтів.

Маркетингова орієнтація (клієнтоорієнтованість) - це зосередження уваги на потребах клієнтів. Маркетингова організація починається з визначення потреб клієнтів. Потім вони сегментуються компаніями відповідно до конкретних цілей покупців. Адже пропонуються продукти, створені для кожної групи.

Цей тип сегментації дозволив підприємствам задовольняти потреби всіх людей в цілому. А все завдяки тому, що кожен сегмент ринку міг задовольнити ті чи інші потреби покупців, коли вони мали змогу обирати різнопланову продукцію від представлених на ринку компаній.

З самого початку маркетинг базувався на підході «зсередини-назовні» (виробництво продукту і далі його пропозиція на ринок). До 1960-х років прийшов новий підхід до маркетингової області – підхід «ззовні», який зосереджувався на вимогах, потребах, бажаннях і поведінці майбутніх потенційних клієнтів. Це був вирішальний період для маркетингу, зокрема для того, як він використовувався. Тоді вчені та професіонали почали вивчати його використання в інших галузях економіки поза промисловою продукцією та бізнесом.

Наступний період – соціальної орієнтації (1970-ті роки) характеризується виникненням теорії маркетингу під назвою соціальний маркетинг. Це концепція підкреслює відповідальність організації щодо розробки стратегій, які позитивно впливають на добробут споживачів та навколишнє середовище. Це пов'язано з конфліктом інтересів між задоволенням короткострокових потреб клієнтів з довгостроковим добробутом суспільства.

У 60-х і 70-х роках багато компаній були піддані критиці громадськості за свої неетичні практики. Власники бізнесу та маркетологи почали помічати вплив своїх дій на навколишнє середовище. Вони розуміли, що їхня діяльність - хоч і

прибуткова – руйнує навколишнє середовище, що зрештою завдало шкоди суспільству.

На цьому етапі компанії змінили свої цілі, щоб забезпечити більш якісний спосіб життя, одночасно гарантуючи, що навколишнє середовище не буде зазнавати змін, школи і забруднення. Вони не просто створювали якісну продукцію, а почали робити її екологічно-чистою.

Новий етап маркетингу – маркетинг відносин – виник у 1990-х роках і позначив найважливішу концепцію сучасного маркетингу, відому на сьогоднішній день. Подальші розробки в цій галузі включали такі види маркетингу, як цифровий маркетинг, експериментальний маркетинг тощо.

Цифровий маркетинг відкрив двері можливостей для кращого трафіку (надходження клієнтів) та експозиції для продуктів або послуг. З початку 90-х років і до сьогодні майже половина населення світу постійно знаходиться в Інтернеті – чи то працює, чи то проводить вільний час. З тих пір підприємства перейшли на цифрові платформи, щоб ефективно взаємодіяти зі своїми цільовими аудиторіями, а як наслідок – ринками.

З іншого боку, сучасна цифрова ера дала споживачам можливість диктувати, як вони хочуть отримувати маркетинговий контент. Такі сайти, наприклад, як Amazon Prime, зробили рекламу застарілою. Крім того, споживачі більше не повинні спостерігати за рекламними кампаніями, які їм не подобається. Завдяки соціальним медіа вони стежать тільки за брендами або організаціями, які їм імпонують.

Розвиток діджиталізації також сприяв популярності цифрового маркетингу. Разом зі зростанням цифрової ери, було створено нові робочі місця, які не були доступні в попередні часи. Сьогодні існує величезний попит на SEO-фахівців, менеджерів соціальних мереж, авторів контенту та розробників програмного забезпечення.

Використання маркетингового підходу залучення території є відображенням ступеня задоволення потреб і очікувань цільових аудиторій. Привабливість – це потенціал території з точки зору ступеня задоволеності та перспективного зростання потреб цільових аудиторій у разі їх вибору території (міста, регіону, країни) для діяльності (відвідування, проживання, інвестування тощо) з урахуванням цілей та їх можливостей. Виходячи з пріоритетних цільових аудиторій та їх потреб, розробляються не тільки обґрунтовані рішення в територіальному управлінні, а й стратегії розвитку території.

Що стосується проблеми територіальної привабливості, її формування, оцінювання та підвищення відображена у наукових працях А.Азаула, І.Ббланка, В.Грамотнєва та Н.Бобрицької, Н.Брюховецької, В.Демидовича, С.Зеленського, М.Лесечка, О.Михайленка, М.Окландера, О.Ястремська, В.Хоб та багато інших. Маркетинговий підхід до територіальної привабливості аналізується в роботах І. Будникевича, М. Бутка, В. Вакуленка, Д. Візгалова, В. Гомольської, Ф. Котлера, О. Лащенко, Т. Метаксаса, М. Оккландера, О. Панкрухіна, Е. Ромата, Т. Сачук, Д. Хайдер. При цьому поняття «привабливість як об'єкт маркетингового впливу» чітко не визначено, не сформульовані заяви, пов'язані з політикою маркетингової привабливості, не визначені маркетингові інструменти, характерні для сучасних маркетингових концепцій.

У роботах І. Будникевича, наприклад, визначено особливості територіальних (муніципальний маркетинг, міський маркетинг) у рамках виробничих, торговельних, збутових, маркетингових зокрема (класичних), соціально-етичних та партнерських концепцій. Кожна з концепцій може бути використана на різних етапах територіального розвитку, розширення завдань і сфер використання маркетингу, зміни його інструментів і методів.

1.2 Новітні концепції маркетингу територій

Інструментарій територіального маркетингу сучасних стратегічних концепцій дозволяє формувати та нарощувати територіальну привабливість. Згідно з класичним підходом, територіальний маркетинг як філософія територіального управління визначає та задовольняє цільову аудиторію шляхом формування довгострокових конкурентних переваг та визначення попередніх підходів до розвитку територіального тяжиння. Філософія функціонування муніципальних органів, заснована на соціальній, екологічній та економічній привабливості та забезпеченні стабільного територіального розвитку, заснована на муніципальній маркетинговій соціально-етичній концепції.

Територіальний маркетинг в рамках концепції партнерства – це новітня філософія територіального (регіонального, міського) функціонування, заснована на формуванні, підтримці та розвитку взаємовигідних довгострокових відносин з учасниками цього процесу, метою якого є створення нових спільних цінностей для задоволення ключових потреб конкретної цільової аудиторії, тобто формування привабливості. Маркетинговий продукт складається майже з ідентичних елементів, але вимоги до характеристик кожного елемента залежать від специфіки цільового маркетингу. Наприклад, вимоги населення в мінливих місцях забезпечують громадський транспорт, важливі для туристів і гостей пішохідні зони, місця для паркування, аеропорт, залізничний вокзал. Бізнес вимагає розвитку транспортних коридорів, митних терміналів, проїзних магістралей тощо. Нерухомість корисна для населення, промислова та комерційна нерухомість важлива для підприємців, розміщення – для туристів, розвиток для інвесторів. Туристи оцінюють природні ресурси, доступні для відпочинку, але підприємці, у свою чергу, цінують всі природні ресурси.

Міська цінова привабливість для гостей і туристів визначається змістом їх споживчого кошика, що має масу модифікацій. «ECA International Worldwide Cost

of Living Ranking» (англ.) проводиться два рази на рік - навесні і восени стандартний споживчий кошик оцінюється за товари і послуги (ціни на 125 видів основних товарів і послуг, вартість проживання входить), куплені іноземцями в 450 найбільших містах світу. Дослідження Mercer «Worldwide Cost of Living survey» включає меншу кількість міст (209 міст в 2016 році, серед них найдорожчим в 2016 році став Гонконг, Київ займає 176 місце, серед міст колишнього СРСР найдешевші міста для проживання – Бішкек і Мінськ). Дослідження «Mercer» зосереджено на великих трансконтинентальних корпораціях, які виплачують заробітну плату своїм співробітникам за кордоном, і особам з високим рівнем доходу. Але існують різні критерії купівельної спроможності туристів. Як повідомляє туристичний портал «Price of Travel», європейська туристична корзина «економ» включає в себе такі витрати, як ціна проживання за ніч в найдешевшому готелі, motelі або хостелі, вартість харчування три рази на день і дві поїздки в громадському транспорті, відвідування однієї з міських пам'яток і трьох не дорогих місцевих сортів пива або вин. Портал склав тризірковий рейтинг серед міст для середньостатистичного туриста. Він включає в себе:

- вартість проживання за ніч в найдешевшому тризірковому готелі з хорошим розташуванням і вигідними коментарями;
- дві 3 кілометрові поїздки на таксі;
- вартість відвідування однієї з визначних пам'яток міста;
- харчування в недорогом ресторані три рази на день (напої включені, для тих, хто утримується - десерт або місцевий концерт).

Згідно з опитуванням 2015 року, швейцарський Цюріх став найдорожчим європейським містом для туристів. У першу п'ятірку увійшли Венеція, Гельсінкі, Лондон і Берген. Найдешевшим містом виявився український Київ. Як і останні, Бухарест, Краків, Софія та Белград визнані бюджетними місцями для відпочинку.

Цінова привабливість сектору підприємців пов'язана з необхідністю сплати податків (якщо державні податки не залежать – наймати працівників належної кваліфікації (дорога кваліфікована робоча сила – важливий вектор розвитку сучасного міста, формування попиту споживачів на бізнес-продукт, що за рахунок заощаджень дозволяє фінансовому сектору формувати інвестиційні ресурси, витрати на оплату комунальних послуг, платежі, пов'язані з веденням бізнесу (реєстрація, функціонування, ліквідація). Регулювання цін, тарифів, прибуткових зборів, ліцензування, пільг, субсидій, преференцій, накладення штрафних санкцій, надання пільгових кредитів та забезпечених кредитів є інструментами цінової маркетингової політики щодо міського бізнесу. Хоча встановлення цін, наприклад, на проживання в готелі, не є обов'язком місцевої влади, існують деякі методи, що дозволяють їм регулювати цю сферу. Наприклад, створення преференцій для відкриття недорогих готелів (хостелів), безкоштовна інформація про готелі з прийнятними цінами в місцевих туристичних інформаційних центрах, питання туристичного квитка (Віденський квиток дає переваги громадського транспорту, відвідування визначних пам'яток міста, Віденської опери, відвідування кафе, національних ресторанів тощо).

Якість муніципального управління впливає на ціну територіальної продукції. Негативні емоції, що виникають в результаті бюрократичної протидії, час, втрачений в місцевих відомствах, знижують його привабливість. Дуже важливо вирішити проблему витрат бізнесу, що працюють на муніципальні проекти або їх оцінку місцевими адміністраціями, щодо надання кредитів, надання гарантій, створити умови підвищення інвестиційної привабливості. Кваліфікований менеджмент може сформувати такі умови, навіть якщо відсутні ресурсні передумови.

Перш ніж сприяти привабливості території, необхідно зрозуміти її суть. Я особисто переконана, що «маркетинг для маркетингу», переслідуючи сучасні

тенденції, не має сенсу. Міська спільнота повинна чітко усвідомлювати, що слід змінити в її житті в результаті застосування маркетингу, тому необхідно визначити стратегії міського розвитку, конкретну модель його майбутнього, що відображає відповідну концепцію муніципального маркетингу.

Оголосити місто «інноваційним спрямованим», не заважаючи високим технологічним фірмам, кваліфікованим співробітникам, фінансовим ресурсам – це звичайна практика міст, стратегічні цілі яких мають інноваційний відтінок, крокуючи в ногу з часом. Висока зарплата, комфортні умови проживання, які фахівець може отримати у великому місті – це класичні конкурентні переваги (це не маркетинговий бізнес, маркетинг може про це говорити), а ось перетворити недоліки міста в сильні сторони є прямим завданням маркетингу. Загалом, стратегічною метою всіх міст є отримання статусу «туристичної Мекки». Але виникає питання: «Для якої цільової аудиторії?».

Хоча, саме це питання має важливе значення в територіальному маркетингу, адже різні маркетингові інструменти впливають на різні цільові аудиторії. Наприклад, продавати масовий туристичний продукт, неважливо кому, є головним завданням в рамках перед маркетингових концепцій. Тоді як сегментація конкретних цільових аудиторій відбувається в рамках класичної концепції. Для кожної аудиторії опрацьовується туристичний продукт, формуються враження, підбираються адекватні комунікативні засоби, встановлюються різноманітні ціни, приділяється увага логістичній доступності, актуальним стає питання подальшого відвідування, формується соціально-етична концепція «креативного» туристичного продукту, пов'язана подіями, екологічними, етичними, комфортними характеристиками, додатковою соціально орієнтованою цінністю. Концепція партнерства актуалізує інтерактивність туристичного продукту, здатність туриста впливати на його якість, кількість, характеристики, створює ефект привабливості на основі взаємодії з міськими музеями («Міжнародний клуб друзів Ермітажу»,

«Форум Великих Карлових Вар»), муніципалітетом (різні програми, спрямовані на скорочення відстані між туристом і резидентом, до прикладу, через вуличні вистави).

Зокрема, територіальний маркетинг в рамках сучасних концепцій повинен активно використовувати нові медіа-платформи (соціальні мережі; мікроблоги; агрегація соціальних мереж; сайти подій; інформаційні сайти; інформаційні агрегатори; сайти соціальних новин; соціальні планування; сайти коментарів, думок, комунікаторів) та базуватися на електронних інформаційних технологіях, комунікаційних перевагах цільових ринків та їх профіль. Ці технології дозволяють місту аналізувати маркетинг, колективну конкретну інформацію про споживачів, формувати індивідуально орієнтований продукт міста.

В рамках партнерської концепції активізується і такий фактор маркетингового комплексу як результативність – презентація муніципальних продуктів зацікавленим групам і особам.

Інструментами цього процесу є:

1. прямий переклад зустрічей місцевої влади,
2. публічний звіт мера,
3. презентація результатів проекту,
4. маркетингові дослідження,
5. дебати,
6. круглі столи,
7. ток-шоу,
8. прес-тури,
9. публічні аукціони та тендери тощо.

Наприклад, колишній мер Нью-Йорка Майкл Блумберг тричі презентував особисто міський бюджет: для місцевої ради, для інших чиновників, для преси. Логіка проста: якщо аудиторія усвідомлює сили, що рухають місцеву економіку,

можна зробити чіткі податкові та бюджетні пріоритети. Зустрічі мера та особисті контакти допомагають налагодити відносини з різними ініціативними групами та громадськими організаціями.

Сьогодні важлива для класичного маркетингу функція управління передбачає не тільки управління маркетинговими рішеннями, а й управління взаємовідносинами між місцевою владою, населенням, бізнесом, відвідувачами та іншими цільовими аудиторіями міста. Модифікація функцій управління на користь взаємодії дала можливість з комунікативних позицій поглянути на технологію маркетингу як на взаємовигідний процес встановлення, підтримки та поліпшення взаємовідносин з покупцями та іншими суб'єктами для задоволення цілей сторін операції. Варто підкреслити, що в концепції маркетингового взаємозв'язку беруть участь не тільки фахівці даної сфери, але і всі муніципальні кадри, включаючи вищі інстанції (мер, виконком, депутати міської ради). Таким чином, муніципальний маркетинг актуалізує технології внутрішнього маркетингу, пов'язані з прийомом на роботу, вивченням і стимулюванням муніципальних службовців надавати високий рівень послуг населенню, туристам і відвідувачам, підприємцям і інвесторам, громадським організаціям і так далі. Існує також інтеграційна функція в рамках партнерської концепції муніципального маркетингу, що дозволяє гармонізувати окремі дії та інструменти з метою забезпечення комплексного характеру територіальних програм та посилення політики привабливості.

Підводячи підсумки, варто зазначити, що маркетинг як такий формує довгострокові відносини, сприятливі для підвищення та трансформації територіального іміджу, забезпечує лояльність усіх суб'єктів, об'єктів та контактних аудиторій територій (включаючи інші міста, регіони та країни). Він є одним з найбільш складних і ефективних механізмів формування та підвищення привабливості території, її просування у внутрішній і зовнішній соціально-економічній сфері.

РОЗДІЛ 2

Механізми розробки та впровадження стратегій територіального маркетингу в західноєвропейських країнах

2.1 Типологія та інструментарій маркетингових досліджень

Термін маркетингових досліджень передбачає різні форми інтерпретації. Одне з визначень стверджує, що це сукупність різних прийомів і правил безперервного збору, запису, аналізу та обробки інформації, завдяки чому процес прийняття маркетингових рішень значно простіше. Суть цього дослідження полягає в тому, щоб знизити або навіть повністю усунути ризик, пов'язаний з прийняттям рішень у постійно мінливому середовищі. В результаті зростає ймовірність досягнення успіху і збільшення продажів.

Діяльність компанії з метою максимального досягнення запланованих стратегічних цілей визначається як маркетингове дослідження і вписується в маркетингові процеси, які складаються з аналізу маркетингових можливостей, дослідження та вибору цільового ринку, розробки маркетингових стратегій, складання маркетингових планів, організації, впровадження та контролю маркетингової діяльності. Як наслідок, суть маркетингових досліджень може бути визначена як систематичне планування, збір, аналіз і передача даних та інформації, необхідної для маркетингової ситуації, в якій перебуває компанія.

Особливе місце в цьому процесі займає керівник компанії, власник компанії або керівник дослідницького підрозділу компанії. Кендзіор і Карч відзначають два екстремальних, але відносно частих ставлення менеджерів до володіння маркетинговою інформацією. Перший тип включає в себе людей, які вважають, що важливо збирати і зберігати якомога більше інформації з різних детальних джерел, щоб зменшити ризик прийняття неправильних рішень. Другий тип менеджерів відмовляється від пошуку та збору інформації в обмін на інтуїтивну ідентифікацію та інтерпретацію середовища компанії.

Обидва перерахованих вище ставлення небезпечні для функціонування бізнесу. У першому випадку менеджери забувають про прийняття рішень і замість цього зосереджуються на зборі інформації, що призводить до втрати контролю над поточною роботою бізнесу і конкурентних переваг. У другому випадку надмірна довіра до власної інтуїції може призвести до серйозної помилки. Визначення параметрів фільтрації інформації і прийняття рішення про те, яка інформація дійсно необхідна для прийняття маркетингових рішень, в даний час є найскладнішим завданням для менеджерів компанії, що працюють в умовах інформаційної епохи сьогодення.

Маркетингові дослідження застосовують методи, розроблені та використані в інших наукових дисциплінах, головним чином у психології, соціології та методології науки. Для їх проведення було прийнято багато методів, що застосовуються в системах маркетингових досліджень. Багато з них були змінені щодо труднощів, що виникають внаслідок методичного та тематичного різноманіття. Цей вид досліджень характеризується необхідністю проведення як якісного, так і кількісного аналізу.

Термін «маркетингові дослідження» інтерпретується різними способами різними авторами, особливо з посиланням на пов'язані терміни, такі як аналіз або дослідження ринку.

Аналіз ринку формує основу функціонування і плани кожної компанії. Його мета – дослідити та визначити можливості та умови, які повинна враховувати компанія у своїй виробничій, сервісній та торговельній діяльності, що залежить від покупців, постачальників та конкурентів. Аналіз ринку полягає в дослідженні особливостей і властивостей окремих ринків, часткових ринків або їх сегментів. Це включає в себе оцінку й відносини між загальним попитом дослідницького ринку, пропозицією товарів і послуг компанії, а також її конкурентів.

Основним об'єктом якісного аналізу ринку є:

- визначення типу і потреб покупців, сегментів, в яких вони з'являються, каналів ринку та їх учасників;
- виявлення конкурентів, спектру використання і рівня ефективності їх маркетингових інструментів.

Тоді як кількісний аналіз ринку включає його потенційний розмір, минуле і очікуване зростання, частку ринку, ступінь частки значних конкурентів, рівень і планові зміни ціни, інновації продукту.

Аналіз ринку – це більш вузький термін, ніж «дослідження ринку». Він використовує дані, отримані за допомогою маркетингових досліджень. Аналіз ринку можна визначити як миттєву реєстрацію структури ринку, а саме структури поведінки ринку в даний період. Аналіз ринку – це, в короткостроковій перспективі, вивчення елементів ринку в даний період.

Тоді як маркетингові дослідження – це комплекс заходів, що полягає у зборі інформації про ринкові явища та процеси, їх причини, сучасний стан та тенденції розвитку. Метою дослідження ринку є отримання інформації про розвиток ринкових механізмів, таких як попит, пропозиція, ціни, поведінка споживачів та уподобання, діяльність конкурентів, функціонування систем розподілу та продажу. Не всі дослідження ринку включені в маркетингові дослідження, і це стосується, зокрема, досліджень довгострокового характеру та макроекономіки. Тому їх слід розглядати як систему пошуку, фільтрації, збору, аналізу та інтерпретації інформації, підвищення якості рішень, прийнятих щодо безпосереднього і далекого оточення компанії.

Наукова література містить ряд визначень маркетингових досліджень. Серед найцікавіших підходів з польської літератури – твори Качмарчика, Мантури, Кендзіора, Карча.

Качмарчик визначає маркетингові дослідження як сукупність методів і принципів систематичного збору, запису та аналізу інформації, що дозволяє проводити маркетингові дослідження.

Наведене вище визначення видається відносно вузьким, характеризує маркетингові дослідження як вибір методів та дослідницьких інструментів, реалізованих відповідно до даного плану, запису отриманих даних та їх аналізу. Важливим елементом визначення автора є елемент повторення досліджень з плином часу. Така систематичність досліджень дозволяє зафіксувати динаміку змін спостережуваного об'єкта.

Мантура визначає маркетингові дослідження як акт збору, обробки та аналізу інформації про предмет дослідження. Таке тлумачення маркетингових досліджень є загальним терміном і дозволяє виключити дослідження з неринкового діапазону і включити його в категорію маркетингових досліджень (медичне обстеження, геологічні дослідження і т.д.).

Кендзіор і Карч визначають маркетингові дослідження як об'єктивний процес збору, обробки та подання інформації з метою прийняття маркетингових рішень, що входить до системи маркетингової інформації. Аналогічним визначенням маркетингових досліджень є звуження їх до функціонування компанії і позиціонування як системи фільтрації, збору, аналізу та інтерпретації інформації, підвищення якості рішень, прийнятих в компанії. В даному випадку не обмежується використання методології дослідження лише маркетинговою діяльністю, а розширюється її обсяг для охоплення широкого процесу управління, успіх якого визначається оптимальними рішеннями.

Компанії, що діють на міжнародному рівні, працюють, перш за все, спираючись на внутрішні джерела інформації, пов'язані з їх функціонуванням у певному культурному колі, збираючи її та порівнюючи у звітах агентів, звітах про ділові поїздки, внутрішніх статистичних аналізах. Оскільки компанії стають все

більш глобальними, потреба у внутрішній інформації, яка повинна бути об'єктивним джерелом зовнішньої інформації також зростає.

Швидкість і точність маркетингових стратегій компаній залежить від грамотної інформації про закордонний ринок. Необхідність такої інформації призвела до того, що в багатьох країнах (які відіграють провідну роль у світовій торгівлі) були створені філії, що дозволяють отримати доступ до пошуку необхідних даних.

Отримана інформація не завжди може бути визнана повністю достовірною щодо специфіки високої невизначеності, пов'язаної з майбутнім розвитком міжнародної діяльності компаній. Для забезпечення високого рівня ефективності міжнародних маркетингових стратегій необхідно проводити систематичні поточні та прогностичні дослідження, що стосуються:

- економічного розвитку світу;
- економічного, соціального і політичного розвитку окремих країн і регіонів;
- розвитку і ступеня популяризації обраних продуктів, послуг і технологій на світовому ринку;
- розвитку окремих компаній та спілок компаній.

Інтерпретація довгострокового розвитку та знаходження причинно-наслідкових зв'язків здійснюється за допомогою методики сценаріїв та створення систем ранньої ідентифікації, порівнянь та історичних та міжнародних аналогій.

Маркетинг – це багаторівнева і складна сфера, основною метою якої є пошук правильних спеціалізацій маркетингу для використання. Таким чином, метою маркетингу в рамках європейських регіональних стратегій є встановлення міцних відносин між різними типами аудиторії та максимізація їх взаємного задоволення, а також розгляд специфіки маркетингу спадщини, маркетингу мистецтв, маркетингу туризму та маркетингу послуг.

Стратегія в маркетингу означає довгострокове бачення заходів, які повинні бути прийняті для досягнення цілей, пов'язаних з маркетинговою перфорацією організації. В рамках територіального маркетингу розглядаються кілька типів стратегій відповідно до місії проекту:

1. Стратегія розвитку аудиторії – пов'язана з амбіціями проекту для вирішення питань різних прошарків громадськості;
2. Маркетингові стратегії – пов'язані з розробкою продукту, ціноутворенням, місцем, маркетинговою комунікацією, зацікавленими сторонами, програмуванням, упаковкою та партнерствами;
3. Стратегія брендингу – пов'язана з необхідністю побудови сильного бренду.

Перший крок полягає головним чином у визначенні відповідної аудиторії для існуючого проекту та в підготовці маркетингової програми з метою підвищення видимості та його цінності задля залучення громадськості. Таким чином, аудиторія стоїть в основі будь-якої маркетингової дії і в рівній мірі розглядається в рамках регіональних і макрорегіональних стратегій ЄС.

Для того, щоб визначити аудиторію, маркетингові дослідження повинні бути об'єднані з плануванням, збором та аналізом даних, що стосуються маркетингового рішення (включаючи рішення, пов'язані з конкурентами, постачальниками, тенденціями галузі тощо).

Маркетингові дослідження можна класифікувати наступним чином:

1. За цілями (розвідувальними, описовими та причинними);
2. За джерелами (первинні або вторинні);
3. За методологією (якісні – методи опитування, спостережні та експериментальні дослідження, або кількісні - опитування).

Як тільки аудиторія буде визначена, маркетингологи повинні прийняти рішення про подальші маркетингові дії щодо громадськості. Процес розвитку аудиторії орієнтований як на залучення вже існуючої, так і потенційної аудиторії.

Маркетинговий комплекс (набір керованих тактичних маркетингових інструментів) в рамках територіальних стратегій ЄС включає основні елементи:

- продукт,
- ціну,
- місце,
- просування,
- розширені змінні – упаковку, програмування та партнерство.

Просування як інструмент маркетингу використовується для того, щоб створити обізнаність про продукт на ринку або для просування ідеї. Щодо маркетингової комунікації територіальних стратегій, то вона відноситься до засобів, прийнятих для передачі повідомлень про бренд і продукцію клієнтам, з метою залучення їх до пропозиції.

Перша з розширених змінних маркетингу – це люди. Сюди входять туристи, обслуговуючий персонал, а також місцеві громади. Ця маркетингова змінна є важливою для створення враження про об'єкт, оскільки є багато елементів, які можуть вплинути на рівень задоволеності відвідувача (кількість і поведінка туристів, ставлення місцевого населення до відвідувачів, залучення персоналу в процес створення приємного досвіду для туристів тощо).

Брендинг – це стратегічний інструмент, який використовується маркетингологами для створення сенсів щодо то чи іншого продукту. Таким чином, визнаючи бренд, клієнти також знають про якість продуктів та/або послуг, які вони пропонують. Це полегшує прийняття рішень споживачами щодо відомих брендів, а також створення лояльності клієнтів.

Основними елементами бренду з точки зору маркетингу є:

- візуальна ідентичність бренду (логотип, кольори, тип, зображення);
- впізнаваність бренду;
- імідж бренду (асоціації з ним);

- клієнтоорієнтований капітал бренду.

Сильна клієнтоорієнтованість бренду виникає, коли споживач визнає бренд (візуальну ідентичність бренду), має високий рівень обізнаності та знайомства з брендом (впізнаваність бренду) і тримає в пам'яті деякі сильні, сприятливі та унікальні асоціації бренду (імідж бренду).

Для реалізації всіх стратегій необхідний маркетинговий план. Він є провідним компасом впровадження в життя вищевказаних стратегій щодо маркетингового виконання територіальних маркетингових стратегій.

Маркетингові інструменти забезпечують необхідні інформаційні ресурси, тісну співпрацю підрозділів, відповідальних за зовнішні відносини, зв'язки з громадськістю та просування міста з іншими відомствами, депутатами, регіональними та державними органами влади. Вони допомагають налагодити інтерактивні зв'язки з усіма цільовими аудиторіями (населенням, інвесторами, бізнесом), сформуванню адекватну політику розподілу, пов'язану з доступними муніципальними послугами, реалізувати ефективні методи формування цін, виробляти нові види послуг, змінювати організаційну культуру співробітників.

Сьогодні в практиці західноєвропейського територіального маркетингу активно використовуються інструменти концепції продажів. Передбачено спрямованість діяльності територіальних органів влади на задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх суб'єктів у підвищенні територіальної інвестиційної привабливості. Орієнтація на концепцію продажу територіального маркетингу активно застосовується для залучення в регіон або місто нових компаній і торговельних ланцюжків національного та міжнародного формату, для підвищення територіальної привабливості юридичних осіб з метою інвестування активів і витрачання їх ринкової частки, для реалізації населенням трудового потенціалу, а також для просування туристичних територій на нові ринки.

Тоді як воркшопи – це цікавий інструмент підвищення привабливості держав і регіонів. Цікаво, що представництво Міністерства туризму Ізраїлю в Україні разом з готелем Association of Jerusalem and Tel-Aviv за сприяння Телавівського муніципального туристичного офісу та Компанії з розвитку Єрусалиму провели в 2016 році семінар «Єрусалим і Тель-Авів: дві столиці – одна країна», де вони також представляли програму «City Break Jerusalem». Ця програма проводиться спеціально для туристів, які приїхали більше трьох ночей і можуть значно заощадити на рахунок цієї пропозиції. На моє переконання, цей досвід є цінним і практичним для міст, які є обласними центрами України, туризм яких здебільшого позиціонується як одноденний туризм.

Використання маркетингу в цій та інших концепціях (промисловій, торговельній) базується на комплексі технічних методів, навичок і дій, які можуть бути успішно «продані», наприклад, конкретні територіальні характеристики (особливо географічне положення, його ресурси, спеціальні об'єкти, що роблять територію більш привабливою для інвесторів, туристів, відвідувачів тощо). Однак маркетингова діяльність в рамках ситуаційних концепцій не носить систематичного характеру, маркетингові фактори недостатньо розвинені, а результати маркетингових досліджень розуміються як рекомендації, а не основа територіальних стратегій розвитку.

В рамках методології маркетингових досліджень можна спиратися на кількісні методи (дослідження, які використовують математичний аналіз) або якісні методи (в яких висновки не підлягають кількісному визначенню або кількісному аналізу).

Найпопулярнішою методикою кількісного дослідження є анкетування. Воно використовується для збору первинних даних, задаючи людям питання про свої знання, ставлення, переваги та поведінку. Питання можна задавати віч-на-віч, по телефону, в письмовій формі або онлайн.

Такий підхід найкраще підходить для збору описової інформації. Основною перевагою дослідження є його гнучкість, так як цей метод може бути використаний в багатьох різних ситуаціях.

Основним інструментом дослідження, що використовується в таких опитуваннях, є анкета. Однак анкетування також має ряд недоліків. Наприклад, коли люди не бажають брати участь в опитуванні, або вони дають приємні відповіді замість своїх істинних думок або бажань.

Найбільш часті помилки, допущені в анкеті:

- невдалий дизайн;
- занадто довга анкета;
- задовгі питання;
- використання незнайомих для респондентів слів;
- наявність комбінованих питань.

Спостережні дослідження, у свою чергу, збирають первинні дані, слідкуючи за людьми, діями та ситуаціями. Цей метод найкраще підходить для пошукових досліджень. Такі дослідження можуть надати інформацію, яку люди не можуть або не бажають надавати. У деяких випадках спостереження може бути єдиним способом отримання необхідної інформації. Або ж навпаки, деякі речі просто не можуть бути розкриті таким чином, а саме почуття, ставлення, мотиви або поведінка особистості.

Експериментальні дослідження є ефективним методом збору причинної інформації. Експерименти включають підбір відповідних груп суб'єктів, надання їм різних методів проявлення, контроль незв'язаних факторів і перевірка на відмінності в групових відповідях. Таким чином, експериментальні дослідження намагаються пояснити причинно-наслідкові зв'язки.

Метод вибірки означає зібрання групи людей, відібраних для маркетингових досліджень задля дослідження вподобань чи точки зору населення в цілому або

певної цільової групи. Під час впровадження такої методики необхідно відповісти на кілька питань:

- Хто такі люди, яких треба вивчати?
- Скільки людей потрібно охопити?
- Як слід обирати людей?

Структура і зразки питань залежать від типу дослідження. Охоплення може бути невеликим у випадку якісного дослідження (до 20 респондентів) або більшим у випадку кількісного дослідження (не менше 100 для попереднього тесту, від декількох сотень до декількох тисяч залежно від питань дослідження). Це дає підказку про розрахунок розміру вибірки. В той час як структура вибірки залежить від повного дослідження маркетингової проблеми.

Часті технічні «підводні камені» маркетингових досліджень в основному включають:

- неправильне визначення проблематики;
- неналежний збір даних;
- неправильне оформлення анкети.

Якісне дослідження включає методи особистого інтерв'ю – індивідуального, групового (фокус-група), з одного боку, і спостережні та експериментальні дослідження з іншого.

Методи особистого інтерв'ю стали основними інструментами маркетингових досліджень для отримання розуміння думок і почуттів споживачів. Однак ці методи збору первинних даних також мають деякі проблеми. Вони вимагають підготовлених спеціалістів – інтерв'юерів, які можуть вести таку бесіду, пояснювати складні питання та досліджувати їх, як вимагає поточна ситуація. Тільки відкриті запитання (інтегровані в рамках інтерв'ю) використовуються в особистих (на відміну від стандартизованої анкети, яка використовується у випадку опитування). Отримані результати скоріше є не структурованими. Тому висновки

важко оцінити і вони вимагають додаткових інтерпретацій. Тобто недоліки методів такого особистого контакту полягають у більш високій вартості та необхідності фахівців для проведення досліджень.

Різноманітний перелік представлених варіантів маркетингових досліджень дає змогу вибору урядам та місцевим органам влади в кооперації із зацікавленими компаніями обирати абсолютно різні інструменти для збору та опрацювання необхідної інформації перед запуском стратегій відповідного проекту територіального розвитку. В даному випадку важливо використовувати кілька методів маркетингових досліджень, для того щоб максимально наблизити вихідний план до очікуваних результатів у реальному житті.

2.2 Культурна складова як невід’ємна частина розвитку територій і залучення інвестицій

Європа є одним із найбільш концентрованих регіонів світу щодо наявності багатой культурної спадщини, а також одним із найкращих туристичних напрямків загалом. Крім того, культурна спадщина була визнана стратегічним ресурсом для Європи, яка виділяє її ресурси як довгострокові активи, що будуть просуватися через розвиток туризму такими шляхами як:

- закликання до загальноєвропейського діалогу за участю всіх зацікавлених сторін;
- підкреслення важливості культурних шляхів та об’єктів ЮНЕСКО;
- заохочення макрорегіональних стратегій та новітніх технологій;
- вирішення питань сталого розвитку шляхом розробки менш інвазивних і більш дорогих форм туризму (Рада Європейського Союзу 2014).

Тому просування культурної спадщини та туризму є вагомим чинником сучасної економічної та соціальної політики. У 2013 році було створено лейбл «European Heritage Label». Вказана позначка надається сайтам, обраним за їх символічну цінність і роль, яку вони зіграли в європейській історії та діяльності, що

зближує ЄС та його громадян. Крім того, 2018 рік був визначений Роком європейської культурної спадщини. Загалом, лейбл спрямований на збільшення і диверсифікацію культурного туризму.

З 2012 року Європейська туристична комісія просуває бренд «Destination Europe» через перший спеціальний грант Європейської комісії на розробку довгострокової стратегії просування Європи як туристичного напрямку. Основною метою програми є позиціонування регіону як світового туристичного центру номер один на ключових зарубіжних ринках від імені своїх організацій-членів. Комісія проводить ряд регіональних торгових та глобальних маркетингових кампаній, які висвітлюють різноманітний та унікальний досвід подорожей. Ці кампанії будують та впливають на співпрацю між національними туристичними організаціями та їхніми партнерами для підвищення загальної обізнаності про Європу як місце для подорожей. Крім того, був розроблений інтерактивний портал під назвою «Visit Europe» з метою залучення провідних користувачів через загальний досвід планування відпочинку.

Розвиток туристичної галузі призвів до появи нової структури туристичної ціннісної мережі, яка замінила традиційні вертикальні канали розподілу. Нова структура включає місцеву культуру та суспільство, освіту тощо. Місце стає невід'ємною частиною процесу створення цінності в туризмі. Більш того, фізичне відвідування місця спадщини можна вважати лише одним з можливих варіантів, оскільки віддалене віртуальне відвідування через Інтернет стає все більш популярним настільки, наскільки це можливо в умовах діджиталізації.

Відомий маркетинголог Філіп Котлер визначив територіальний маркетинг як сукупність заходів, проектів, програм і рекламних стратегій, спрямованих на те, щоб гравці місцевого туристичного ринку контактували з потенційними клієнтами з конкретною метою – гарантування економічного і соціального розвитку територіального району в довгостроковій перспективі.

Тобто територіальний маркетинг також можна визначити як сукупність різних заходів, призначених для просування певної місцевості.

Цифровізація, глобалізація, можливість пересування та доступність транспортних засобів створили безпрецедентний туристичний потік (незважаючи на недавні обмеження через пандемію COVID-19). Звісно, пандемія посилила конкуренцію, з якою стикаються підприємства та організації, присвячені туризму та просуванню територій. Це породило необхідність зосередження на особливостях місцевостей, щоб диференціювати та ефективно просувати все, що територія може запропонувати з точки зору досвіду, культури, мистецтва, розваг тощо.

Територіальна маркетингова діяльність спрямована на те, аби показати потенціал певних місць та донести їх специфіку, з метою підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку та їх привабливості для конкретної цільової аудиторії, тим самим перезавантаживши соціально-економічний сектор цих місць.

Сукупність дій, які складають стратегію територіального маркетингу, очевидно, змінюється залежно від території, що враховується, цільової аудиторії, виділених ресурсів і конкретних цілей, які необхідно досягти. Кожна територія має свою історію і свою культуру, яку можна використовувати для залучення туристів. Це стосується не тільки приморських районів, але і місць з певною культурною, гастрономічною або натуралістичною пропозицією, які відіграють важливу роль у диференціації та позиціонуванні себе. Так само, якби мова йшла про розробку фірмової ідентичності компанії.

Можна було б подумати, територіальний маркетинг спрямований виключно на туристів, хоча значна частка діяльності в цій сфері і більшість найвідоміших стратегій, які були введені в дію останнім часом, зосереджені саме в цьому секторі.

Тим не менш, частина територіальних маркетингових стратегій спрямована на залучення капіталу та інвестицій для репланування конкретної області та

створення нових промислових центрів. Також наявні приклади проектів щодо заселення малонаселених територій з невеликою кількістю соціальних перспектив.

Одним із прикладів є район Лейт в Единбурзі (столиця Шотландії, друге за величиною місто в країні), до якого уряд прагнув запросити нових жителів, просуваючи область як спільноту молодих креативних рішень та культурного центру. Це дозволило району оперативно збільшити кількість населення і призвело до створення нових бізнес-можливостей, що зробило Лейт одним із найпопулярніших районів серед громадян Единбурга і туристів.

Далі постає питання стосовно створення успішної стратегії територіального маркетингу.

Територіальну маркетингову стратегію можна розділити на 4 етапи:

1. Аналіз соціально-економічної системи області, яку ми хочемо просувати, з метою виявлення її характеристик, сильних сторін, а також будь-яких критичних питань;
2. Визначення цільової аудиторії;
3. Визначення цілей;
4. Вибір рекламних каналів, тон голосу та повідомлень, які будуть застосовуватися.

Що стосується пунктів, перерахованих вище, то кожен наступний є логічним продовженням попереднього. Більш того, вони також впливають один на одного і є взаємопов'язаними. Визначення характеристик місця призводить до визначення відповідної громадськості. Після того, як будуть встановлені цілі територіальної маркетингової стратегії, необхідно буде обрати канали донесення інформації до цільової аудиторії. Якщо ж виділених ресурсів недостатньо, то потрібно частково перекроювати стратегії з їх урахуванням. Нарешті, необхідним є задання відповідного тону голосу, який найкраще підходить обраним засобам спілкування і певній аудиторії.

Наприклад, морський курорт, який має альтернативну культурну пропозицію своїм конкурентам, може залучити туристичний потік молодих сімей, які шукають місце, що може поєднувати відпочинок на пляжі з відвідуванням виставок або музеїв. Це дозволяє зосередитися на іншій аудиторії, ніж у приморських районах, які замість цього приваблюють молодь, яка також шукає вечірні розваги.

Після того, як 4 основні моменти для кожної територіальної маркетингової стратегії були встановлені, потрібно надати форму повідомленню, яке буде передано. Одним із сучасних популярних методів є сторітелінг. В основі якого використовується додаток Instagram, а саме функція розповіді для інформування рекламного повідомлення. Метою в якого є фокусування глядачів на емоціях від побаченого, щоб викликати інтерес до території і вражень, які вона може запропонувати.

Громадськість піддається множинним стимулам. За оцінками, доросла людина в середньому отримує близько 7000 оголошень на день. Від рекламних роликів на телебаченні до банерів на сайтах, що проходять через білборди по дорозі на роботу і реклами, які з'являються під час перегляду сюжетів в Instagram: реклама завжди присутня в нашому повсякденному житті.

В результаті, необхідно створити ефективний меседж, здатний відразу охопити аудиторію. Сторітеллінг, завдяки своєму емоційному і яскравому характеру, може бути одним із кращих способів для досягнення цілі. Ця стратегія допомагає сприйняти зміст переданого повідомлення і встановити емоційний зв'язок: застосування сторітеллінгу до територіального маркетингу дозволяє розповідати емоції, збуджені конкретним регіоном, його характеристики і цінності.

Одним із фундаментальних аспектів успіху територіальної маркетингової стратегії є прозорість. Описуючи територію, можна подумати, що краще відмовитися від певних питань і посилити тільки позитивні сторони.

Це буде серйозною помилкою: неправдива комунікація може зіткнутися з негативним досвідом клієнтів, посилюючи розчарування. Розчарування, яке також може бути поширене на оглядових платформах, таких як «Booking» або «TripAdvisor», а також у соціальних мережах, створюючи негативну віддачу від картинки, яку прагнуть передати розробники проектів.

Це не означає, що стереотипи або плітки, що стосуються конкретного місця, не повинні заперечуватися, але необхідно працювати в синергії з іншими гравцями області та місцевими адміністраціями, щоб перепланувати територію та вирішити наявні проблеми, покращуючи якомога більше аспектів.

Наприклад, територіальна маркетингова кампанія «ONLYLYON» є чудовим прикладом рекламної стратегії, що є результатом співпраці декількох організацій з метою поліпшення репутації міста Ліон, розташованого на південному сході Франції.

Ліон має величезну історичну, архітектурну та культурну спадщину, але сприйняття міжнародних туристів по відношенню до міста не було особливо позитивним. Отже, 12 установ та місцевих органів залучили деякі місцеві підприємства до розробки та створення територіальної маркетингової стратегії.

Метою кампанії «ONLYLYON» було підвищення іміджу та конкурентоспроможності міста для залучення туристів, а також міжнародних інвесторів. Для цього місто перетворилося на креативний хаб, який зміцнив цінності та відмінності, присутні в місцевій громаді.

Слоган «ONLYLYON» був створений, щоб сигналізувати про унікальність міста Ліона і викликати образ лева, тварини, пов'язаної з силою, величчю і символом самого міста. Потім про це гасло повідомляли на червоно-білих інсталяціях, також зображуючи бігову тварину, розташовану в різних стратегічних точках.

З метою збільшення медійної експозиції кампанії також були організовані численні культурні заходи в безпосередній близькості від цих установок. Крім того, кампанія вийшла за межі національних кордонів Франції, причому зображення поширилися в основних європейських аеропортах, що дозволило охопити більш широку аудиторію.

Кампанія також змогла розумно поєднати рекламні заходи в Інтернеті, в основному в соціальних мережах, через мережу послів брендів, які поширили повідомлення та відповідні цінності. Оскільки кожен житель міста міг долучитися, ставши головним героєм кампанії, це було викликано поширенням незліченних фотографій, відео та історій унікальних вражень, які відбувалися в Ліоні.

Мережа з тих пір розширилася і тепер включає в себе велику місцеву громаду, а також студентів і всіх, хто відвідує місто з ділових або туристичних причин і хоче поділитися своєю красою. Однак на цьому кампанія «ONLYLYON» не закінчилася. Коли мети було досягнуто, концепція з часом була оновлена для того, щоб продовжити просування місцевої території через голос тих, хто там живе.

На даний момент Ліон є другим містом у Франції за кількістю туристів, налічуючи близько 6 мільйонів щорічних відвідувачів.

Тоді як О. Візорек представляє безліч маркетингових програм, реалізованих в Дрездені: Створення міського путівника, запуск програми «Листопадове подолання нудьги», в тому числі численні культурно-мистецькі заходи (115 дискових джокеїв і оркестрів взяли участь у вечірці «Єдність. Дрезден. Ніч»). Частина цих заходів була спрямована на:

- встановлення зв'язків із сусідніми країнами – Чехією («Дні чеської культури»), Польщею;
- організацію сімейного відпочинку (проект «Діти в місті»);

- залучення студентів з інших країн та регіонів шляхом цілеспрямованих проектів та ініціатив (для допомоги талановитій молоді у навчанні та подальшій роботі).

Наступні етапи маркетингових програм Дрездена були пов'язані з реалізацією концепції маркетингового партнерства, що дозволило об'єднати всіх акціонерів в один спільний ланцюжок.

Інша маркетингова кампанія має назву «Надхнення Ісландією», проведена урядом Ісландії, муніципалітетом Рейк'явіка, авіакомпанією «Iceland Express» та 80 іншими місцевими органами влади та компаніями. Через виверження вулкана Ейяф'ятлайокутль і пов'язані з цим новини – часто неточні – про які повідомляли міжнародні ЗМІ, бронювання туристів зазнали зниження на 22%. Отже, залучені сторони вирішили використати увагу, надану острову, щоб донести позитивні повідомлення, представити його потенціал і заспокоїти туристів.

Першою акційною діяльністю стала ініціатива «Ісландська година», протягом якої весь народ був запрошений поділитися своїм досвідом, культурою та історією з рідними та друзями по всьому світу. Також було поширено відео, спрямоване на просування острова як ідеального туристичного напрямку.

У відео представлена пісня «Jungle Drum» ісландської співачки і автора пісень Еміліани Торріні. В музичній композиції йдеться про людей, які радісно танцюють в різних сільських і міських місцях, доводячи, що Ісландія все ще може багато чого запропонувати.

Наступний етап передбачав втручання таких знаменитостей, як Ерік Клептон, Йоко Оно та Вігго Мортенсен, а також створення веб-сайту, який містив історії та досвід усіх жителів, які хотіли взяти участь у територіальній маркетинговій кампанії. Нарешті, промоутери організували численні культурні заходи та музичні фестивалі, щоб показати, що Ісландія готова вітати всіх, хто хоче її відвідати. Невдовзі кампанія виправдала очікування зростанням кількості туристів на 12%.

Соціально-політичні та економічні зміни, які відбуваються в містах і країнах, породили необхідність переосмислення місць туристичного інтересу. В умовах сьогодення території змінюються фактично і ці трансформації повинні враховуватися під час планування розвитку територій.

Відповідно, успішна стратегія територіального маркетингу може залучати капітал, генерувати туристичні потоки та економічні доходи, оживляти територію, зберігаючи людські ресурси та компанії в місцях, які б в інакшому випадку не мали б що запропонувати зацікавленим сторонам. Для цілковитого успіху такі стратегії повинні бути розроблені в синергії з усіма зацікавленими сторонами, такими як місцеві установи, приватні підприємства та асоціації.

Не варто забувати, що дискурси «місто для туристів», «місто для інвесторів» досить ризиковані, оскільки тотальний ентузіазм територіальних органів влади (органи державної влади вищого рівня також) щодо стратегій підвищення туристичної та інвестиційної привабливості країни, регіону чи міста, орієнтованих на зовнішні цільові аудієнції, може погіршити умови проживання та підприємницьку діяльність територіальної громади (посилюється тиск на комунальне господарство: очищення, система водної дози та дренажу, газовий та електричний контур, транспорт та його викиди в повітря тощо). Це може знизити активність місцевих інвесторів (несправедливий доступ до ресурсів, більш сприятливі умови, більш низькі витрати для іноземних інвесторів), змінити ставлення до туристів (у західній пресі так званий «паризький синдром» обговорювався не один раз. Це означає недобре ставлення парижан до туристів з Японії. Цей факт змусив місцеву владу опрацювати додаткові програми підвищення туристичної привабливості Парижа. Іноземні туристи можуть звернутися до поліцейських, які вміють говорити двома мовами (є емблема державного прапора, що представляє мову країни на формі).

РОЗДІЛ 3

Сучасні методи та принципи ефективної реалізації ідей територіального маркетингу

3.1 Характеристика інституційного затвердження і втілення проектів маркетингу територій на прикладі країн Західної Європи

У 2009 році було започатковано новий тип європейської політики на рівні керівних органів – стратегії ЄС для макрорегіонів. «Макрорегіональна стратегія» - це інтегрована структура, затверджена Радою Європи для вирішення спільних проблем, з якими стикається певна географічна зона, що стосується держав-членів та третіх країн, розташованих у тій же географічній зоні. Регіони або території, інтегровані в макрорегіональну стратегію, в основному поділяють загальний функціональний контекст, такий як гірські місцевості, морські та річкові басейни, а також особливості або проблеми. Вони працюють над спільними питаннями, що сприяють економічній, соціальній та територіальній єдності. Сьогодні 19 країн ЄС і вісім країн, що не входять до ЄС, беруть участь в одній або декількох макрорегіональних стратегіях. Наразі прийнято чотири макрорегіональні стратегії ЄС:

1. Стратегія ЄС для регіону Балтійського моря (EUSBSR, прийнята в 2009 році);
2. Стратегія ЄС для Дунайського регіону (EUSDR, прийнята в 2010 році);
3. Стратегія ЄС для Адріатичного та Іонічного регіону (EUSAIR, прийнята в 2014 році);
4. Стратегія ЄС для Альпійського регіону (EUSALP, прийнята в 2015 році).

Крім того, проект «Routes4U» започатковано в рамках спільної програми між Радою Європи та Європейським Союзом. 30-місячний проект (2017-20) сприяє регіональному розвитку через культурні шляхи Ради Європи в Балтійському морі, Дунаї, Адріатичному та Іонічному та Альпійському регіонах. Ці макрорегіони ЄС охоплюють 27 країн з населенням понад 340 мільйонів осіб. «Routes4U» сприяє

культурній співпраці та забезпечує платформу для регіональних, транснаціональних та міжнародних зацікавлених сторін.

Відповідно до Рамкової Конвенції Ради Європи про значення культурної спадщини для суспільства (Конвенція Фару – прийнята 27.10.2005), проект сприяє важливості місцевих громадян та їх спорідненості з регіоном як необхідної для розуміння та повторного відкриття культурної ідентичності місць. Він стимулює нові заходи, заохочуючи культурну спадщину та туристичний сектор стійким способом та гарантуючи, що економічне використання не загрожує самій культурній спадщині.

Конкретні цілі «Routes4U» включають:

- сприяння сталому зростанню креативних індустрій та туристичного сектору в макрорегіонах ЄС;
- зміцнення сектору культурного туризму та розвиток проектів культурних маршрутів у макрорегіонах ЄС;
- покращення видимості культурних шляхів Ради Європи в макрорегіонах ЄС.

Важливо, що проект який претендує на сертифікацію від «Культурного шляху Ради Європи» має відповідати критеріям прийнятності, визначеним у Резолюції CM/Res (2013) 67.

Крім того, навіть після сертифікації відповідного проекту, під час та після його втілення, відповідальні особи мають кожні три роки подавати звіт, що дозволяє оцінити їхню діяльність, з'ясувати, чи продовжують вони задовольняти критерії. Тому в даному випадку орієнтир спрямовується на досягнення найвищих стандартів якості. Оцінка кожного культурного шляху гарантує оцінку відповідності принципам і стандартам сертифікації Радою Європи. Вона в більшості стосується:

- тлумачення та просування елементів спадщини вздовж культурних шляхів;

- заходів, реалізованих Культурними маршрутами у пріоритетних сферах діяльності;
- організації та управління асоціацією, відповідальною за культурний проект.

Стратегія ЄС для регіону Балтійського моря визначає унікальну різноманітність і привабливість культурного життя і культурної спадщини великого значення в регіоні Балтійського моря. Тому просування цієї інноваційної культури для суспільного розвитку було визначено однією з пріоритетних дій у сфері культури. Мета полягає в тому, щоб представити різноманітність, якість і привабливість культури і мистецтва регіону Балтійського моря в його барвистості та складності. Сприяння культурному обміну і співпраці надає позицію сили культурному сектору і в той же час допомагає просувати регіон Балтійського моря як привабливий. Передбачено спільні презентації культурних подій, таких як фестивалі та інші заходи з надрегіональним закликком, щоб покращити міжнаціональну обізнаність про творчий та культурний профіль регіону Балтійського моря. Іншою метою акції є стимулювання впливу та інновацій в економіці та суспільстві через культурні втручання. Діяльність, спрямована на зміцнення громадянського суспільства та його інститутів. Очевидно, що картографування, створення, поширення та розвиток знань про те, як прискорити позитивний вплив культури в регіоні, сприятиме розвитку інноваційному потенціалу суспільства.

Стратегія ЄС для Дунайського регіону фокусується на чотирьох принципах:

1. захисті регіону,
2. захисті навколишнього середовища,
3. процвітанні регіону,
4. його зміцненні.

Конкретні дії співпраці вказується в межах кожного принципу, виділяючи 12 пріоритетних областей.

Наприклад, одна з пріоритетних зон: «Популяризація культури і туризму, контакти людей з людьми» спрямована на:

- розробку бренду Дунаю та зелених туристичних продуктів вздовж Дунайського регіону;
- розробку нових та підтримку існуючих культурних маршрутів, актуальних у Дунайському регіоні;
- забезпечення сталого збереження культурної спадщини та природних цінностей шляхом розвитку відповідних кластерів та мереж музеїв, інтерпретацій та центрів відвідувачів у Дунайському регіоні.

Акція «Розвиток Дунайського регіону як європейського бренду» як стратегія брендингу Дунайського регіону має прищепити позитивне сприйняття регіону. Регіональні та місцеві заходи, що відзначаються День Дунаю 29 червня, є демонстраціями цього потенціалу. Для багатьох з цих заходів необхідна загальна структура, а також спрямованість на мобілізацію ресурсів у туристичному секторі. Запропонований приклад включає проект «Розробки етикетки якості для дунайського туризму». Проект буде підтримувати конкурентоспроможність і стійкість дунайського туризму (напрямки, житло, туроператори, круїзи, екскурсії тощо) і визначатиме критерії якісного туризму. Для конкретних напрямків можна використовувати нові критерії сталого туризму. Заклади розміщення можуть використовувати екоетикетку. Спеціальні комунікаційні інструменти, наприклад веб-платформа бронювання або іміджеві кампанії, повинні підкреслити якість туристичних продуктів. Частиною стратегії бренду є вибір декількох культурних маршрутів Ради Європи, які будуть рекламуватися як основні продукти культурного туризму Дунайського регіону.

Однією з чотирьох основ Стратегії ЄС для Адріатичного та Іонічного регіону є сталий туризм. Цей аспект зосереджений на розвитку сталого та відповідального туристичного потенціалу Адріатичного та Іонічного регіону за допомогою

інноваційних та якісних туристичних продуктів та послуг. Також він спрямований на сприяння відповідальній ділянці туризму на території всіх зацікавлених сторін (більш широкі громадські, місцеві, регіональні, національні і громадські актори, туристи/відвідувачі) по всьому регіону. Сприяння соціально-економічним перспективам, усунення бюрократичних перешкод, створення бізнес-можливостей та підвищення конкурентоспроможності мають важливе значення для розвитку туризму.

Конкретними цілями даного напрямку є:

- диверсифікація туристичних продуктів та послуг макрорегіону разом із вирішенням сезонності внутрішнього, прибережного та морського попиту,
- підвищення якості та інновацій туристичної пропозиції,
- підвищення сталого та відповідального туристичного потенціалу суб'єктів туризму в макрорегіоні.

Для досягнення вищезазначених цілей основна увага приділяється двом темам:

1. Диверсифікованій туристичній пропозиції (продуктам та послугам);
2. Сталому та відповідальному управлінню туризмом (інноваціям та якості).

Стратегія ЄС для Альпійського регіону висвітлює значний вплив транспортної інфраструктури на ландшафт та навколишнє середовище як основні його ресурси. Пошук балансу між транспортною інфраструктурою та збереженням території протягом десятиліть був визначений як головний виклик і став метою міжнародного співтовариства держав і регіонів, що поділяють Альпійський регіон. Це також стало ціллю міжнародного договору (Альпійської конвенції), яку було прийнято у 2000 році і ратифіковано ЄС в 2013 році. Цей документ оснащений конкретним протоколом про значення транспорту як вагомого внеску в екологізацію транспортної політики в його ядрі. До того ж, протокол спрямований на зниження негативних наслідків і ризиків, пов'язаних з внутрішньоальпійським і трансальпійським транспортом, до рівня, який не є шкідливим для людей і

навколишнього середовища, зокрема, шляхом передачі все більшої кількості транспорту, особливо вантажного, залізницям. З рештою, протокол спрямований на забезпечення руху внутрішньоальпійського і трансальпійського транспорту за економічно вигідних витрат, за рахунок підвищення ефективності транспортних систем і просування видів транспорту, які є більш екологічними і економічними з точки зору природних ресурсів.

До прикладу, сертифікований Радою Європи у 2005 році шлях Римських імператорів або ж Дунайський винний шлях проходять через чотири країни Середнього та Нижнього Дунайського регіону – Хорватію, Сербію, Болгарію та Румунію, охоплюючи 20 археологічних об'єктів та 12 виноробних регіонів. Він підкреслює традицію виробництва та споживання вина, яка почалася в римські часи. Культурний шлях пов'язує археологічні пам'ятки з їх індивідуальними (унікальними) історіями, які є пам'ятками керівництву римських імператорів у впровадженні римської культури вздовж північного кордону імперії. Вино, як ключова підтема, концептуально поєднується з впровадженням римської культури та соціальних звичаїв у Дунайському регіоні.

В рамках розгляду успішних проектів маркетингу територій на прикладі країн Західної Європи необхідно звернути увагу на Трансроманіку – Романські маршрути європейської спадщини, які спрямовують відвідувачів назад у середньовічні часи і надають їм можливість зустрітися з архітектурною романською спадщиною – замками, монастирями та соборами, побудованими між X та XIII століттями. У співпраці з платформою «CrossCulTour» (Cross-Marketing Strategies for Culture and Tourism), в рамках даного культурного маршруту було проведено дослідження відвідувачів на 25 романських майданчиках у чотирьох різних європейських країнах: Німеччині, Австрії, Італії та Словенії. Всього було опитано 2 446 відвідувачів, 47% з яких приїхали з Німеччини, майже 25% з Італії, 10% з Австрії і майже 10% зі Словенії.

Більшість респондентів були високоосвіченими, майже 40% мали певну форму вищої освіти. Більшість представників також відвідували інші романські місця в минулому. Близько 30% відвідали романські місця в країні опитування, а 47% також відвідали місця в інших країнах. Понад 80% загальної вибірки відвідали більше п'яти романських місць. Понад чверть респондентів зазначили, що основним мотивом подорожей був обраний романський маршрут. Трохи більше 20% респондентів відвідали ці місця випадково, тому що це було на їхньому шляху. Середні витрати на одну людину склали 12,70 євро. Якщо люди, які не повідомили про витрати, були виключені з розрахунків, то середні витрати збільшилися майже до 40 євро на людину (але ця цифра може перебільшувати відносно низькі витрати більшості відвідувачів).

Однак маркетингове дослідження показало, що відвідувачі, як правило, не зацікавлені в транснаціональних турах, що зв'язують різні країни в мережі. Це знижує можливість роботи з туроператорами та іншими постачальниками туристичних послуг на транснаціональній основі.

Цікаво, що використовуючи власний блог, «Facebook» і «YouTube» для обслуговування нової аудиторії, група італійців подорожувала з Модени по культурному шляху романських пам'яток і провела кілька інтерв'ю з місцевими експертами. Інші регіони були зацікавлені в копіюванні цієї концепції, а кілька подібних проектів вже були виконані.

Іншим прикладом в розрізі дослідження тематики кваліфікаційної роботи постає Ганза (сертифікований культурний шлях Ради Європи з 1991 року). Це добре відомий бренд, який широко використовується задовго до відродження Ганзейського союзу. Раніше це була вражаюча ліга до 200 міст, які протягом чотирьох століть відігравали головну роль у формуванні торгівлі та ринків.

Завдяки ганзейській торгівлі розкішні товари зі сходу та півночі потрапили до центральної та західної Європи. Сьогодні це сучасне відродження потужної

середньовічної ліги міст, яка протягом 300 років контролювала торгові та морські шляхи в Балтійському морі та навколо нього. Культурний шлях Ганзи сформував мережу міст, засновану на історичному та спадковому «бренді», а не на лінійному маршруті або єдиному «продукті». Давно створений до визначення культурного шляху, він еволюціонував і виріс, оскільки міста-члени заново відкрили своє «коріння» Ганзи, особливо коли зникли бар'єри між Східною та Західною Європою. Нові можливості для культурної, економічної торгівлі та обміну останнім часом були визнані використанням бренду як знаку якості та надійності, з важливою (але все ще недоцільною) символічною цінністю.

3.2 Маркетингова політика привабливості України в контексті післявоєнного відновлення

Маркетингова політика привабливості – це комплекс заходів, спрямованих на привернення уваги цільової аудиторії до певної території (країна, регіон, місто, туристична територія тощо), що розробляються та реалізуються територіальними органами влади за активної участі членів громади та в рамках територіальних програм та стратегій розвитку впливу на ділову, інвестиційну, інноваційну, туристичну, соціальну, міграційну, екологічну інфраструктурну привабливість території. Ця політика формує сприятливі ділові та інноваційні середовища, визначає доходи і напрямки інвестицій, туристичні потоки, кваліфікованих фахівців і робітників, залучає в місто креативний клас, зменшує відтік місцевого населення з регіону, особливо молодого і середнього класу.

Територіальний маркетинг дозволяє реалізувати на практиці ідею соціального партнерства, коли головною ідеєю стає взаємодія, підходи соціальних суб'єктів до спільних рішень завдань на основі балансу, консенсусу, регулювання суспільства, об'єднаного взаємними цінностями (Сачук, 2009). Серед прикладів концептуальної практичної реалізації маркетингу зокрема - просування дрезденського (Німеччина)

«мастерплану» (Vizorek, 2010). У дрезденському маркетингу одночасно беруть участь три зацікавлені сторони:

1. місцеві бізнес-спільноти,
2. туристичні агентства,
3. представники муніципальної та місцевої адміністрації, які керують всіма процесами.

Поряд з цим всі основні акціонери залучені до спільної роботи з реалізації інноваційних ідей. На перших етапах основним завданням є зміцнення дрезденського іміджу як міста з привабливою культурою і економікою, цільовими аудиторіями тут є інвестори (туристи і місцеві жителі).

Залучення довгострокових іноземних інвестицій є одним з ключових пріоритетів економічної політики України за роки незалежності України. До того ж, це питання не втрачає своєї актуальності в розрізі післявоєнного відновлення нашої держави. Однак існує достатня кількість негативних тверджень, які заважають іноземним інвесторам приходити в Україну.

Серед найпоширеніших:

- корупція та неефективна судова система (неможливість справедливого захисту прав власності або вирішення господарських та адміністративних спорів);
- питання відшкодування ПДВ;
- надмірні та неоднозначні митні процедури,
- часті зміни законодавства;
- високий рівень бюрократії.

Світова фінансово-економічна криза 2008-2009 років та військова агресія РФ проти України через кілька років також значно погіршили очікування інвесторів щодо подальших інвестиційних перспектив та фізичної безпеки активів в Україні.

Тим не менш, основними позитивними змінами інвестиційного клімату України для бізнесу є:

- стабільний валютний курс;
- повільна, але стійка адаптація до європейських стандартів;
- запровадження безвізового режиму з ЄС;
- прозорість державних реєстрів;
- лібералізація валютного контролю.

Аналіз галузей економіки України, які залучають більше інвестицій, показує, що лідери традиційно залишаються незмінними:

1. сільське господарство;
2. галузь інформаційних технологій;
3. інфраструктура та логістика;
4. автомобілебудування та відновлювана енергетика.

Незважаючи на всі свої недоліки, інвестиційна привабливість України поступово поліпшується. І хоча численні питання все ще потребують покращення, існує низка ініціатив, спрямованих на покращення українського інвестиційного клімату, деякі з яких можна конкретно розкрити та описати.

Найперше – це скасування мораторію на продаж земель сільськогосподарського призначення. Після довгих дебатів у липні 2021 року було знято мораторій на продаж аквакультурної землі, яка існувала в Україні майже 20 років. У той же час, спосіб, яким це було зроблено, здається політичним компромісом. На відміну від початкових планів миттєвого відкриття ринку землі, реалізований підхід видається досить обережним. Купити землі сільськогосподарського призначення з лімітом 100 га на людину можуть тільки фізичні особи – громадяни України. Компанії, створені українськими фізичними особами, можуть купувати сільськогосподарські землі з січня 2024 року в межах 10 000 га на одну компанію. Іноземець може прямо чи опосередковано отримати право

власності на аграрний сектор лише за умови схвалення відповідних законодавчих змін на всеукраїнському референдумі.

При цьому навіть за таких обмежень аграрний ринок почав оживати до початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації. В майбутньому зі збільшенням обсягу угод цей актив стане банковим, що стимулюватиме подальший приплив коштів і подальший розвиток аграрної сфери. Хоча іноземцям заборонено купувати аграрний сектор, розвиток агроринку дає додаткові можливості для інвестицій в сусідні області (переробка, зберігання, постачання машин і добрив), а також для забезпечення боргового фінансування агрокомпаній.

Наступним елементом є приватизація. Закон України «Про приватизацію державного та комунального майна», прийнятий на початку 2018 також відіграє важливу роль у поліпшенні інвестиційного середовища. Цей Закон запровадив численні нові механізми, яких раніше не було. Серед них конкретні процедури та обов'язкове залучення незалежних професійних консультантів для приватизації державних компаній (а також їх акцій), де балансова вартість активів перевищує 250 млн грн, можливість включення арбітражного пункту, що тягне за собою міжнародний арбітраж та інші.

Не можна не згадати і про прозору підготовку об'єктів до приватизації, використання електронних аукціонів, що нівелює людський фактор при відборі переможця, скасування норми Закону, яка забороняла велику приватизацію під час карантину.

У 2020 році фонд державного майна України перерахував до державного бюджету кошти, отримані від приватизації, оренди державного майна, та дивіденди на корпоративні права держави, на суму майже 3,8 млрд грн.

З останніх реформ легалізація гральної діяльності призвела до найбільш помітного прориву в плані розвитку відповідної галузі. Хоча противники реформи

говорили, що легалізація азартних ігор піде проти моралі і призведе до негативних соціальних наслідків. По факту, цього не сталося.

До легалізації в Україні був величезний «чорний» гральний ринок. Реформа азартних ігор, яка офіційно дозволила гральну діяльність в Україні з 2021 року, зробила цей ринок набагато прозорішим і врегульованішим, а нові гравці, включаючи міжнародних операторів азартних ігор, нещодавно увійшли в Україну. Загальний дохід бюджету від гральних ліцензій перевищив 1 млрд грн.

Варто відзначити, що гральний ринок все ще розвивається і має місце для нових інвестицій. Окрім місцевих гравців, Україна може стати гральним центром для клієнтів із сусідніх країн, що сприятиме подальшому розвитку українського грального ринку.

Довгоочікуваний закон України «Про концесію» набув чинності 20 жовтня 2019 року. Закон замінив попередній Закон «Про концесії» 1999 року та суттєво оновив та вдосконалив процес концесії, а також передбачив низку нових механізмів, аналогічних Закону «Про приватизацію». Зокрема, прозорі процедури проведення концесійних конкурсів. А там, де вартість активів, що підлягають наданню за концесійним договором, перевищує 250 млн грн, обов'язковим є залучення незалежних професійних консультантів для підготовки концесійного проекту. Також можна додати варіант арбітражного застереження для міжнародного арбітражу, як форум вирішення спорів та інші.

Важливо, що Закон України «Про державну допомогу інвестиційним проектам зі значним обсягом інвестицій в Україні» передбачає державну підтримку українських та іноземних інвесторів із загальним обсягом інвестицій 20 млн євро (і з урахуванням деяких інших допоміжних кваліфікаційних критеріїв). Зокрема, обладнання та аксесуари, що підлягають ввезенню в Україну для реалізації інвестиційних проектів, звільняються від ввізного мита до 1 січня 2035 року.

Зокрема, ним передбачено деякі інші пільги, привілеїї і постійну підтримку з боку спеціалізованого урядового органу.

Україна рухається до формування прозорих енергетичних ринків та гармонізації між енергетичною інфраструктурою України та Європи. Хоча зелений тариф нещодавно був знижений (особливо для сонячних електростанцій), цей сектор економіки все ще має велике значення, в якому активно запускаються нові проекти зеленої енергетики. Ситуація на ринку електроенергії в Україні призводить до поступового зростання цін, а поточний маркер «на добу наперед» наближається до 10 євро/центів за кВт-год.

Крім того, існує ряд інших галузей, пов'язаних з поновлюваними джерелами енергії, які також варто розглянути. Наприклад, такі як будівництво станцій швидкої зарядки «EV».

В Україні існує низка ініціатив щодо розвитку ринків капіталу та сировинних товарів. Мета полягає в тому, щоб створити належний ринок капіталу (на даний момент в Україні в основному торгуються тільки внутрішні державні казначейські зобов'язання), включаючи похідний ринок і сприяти розвитку товарних бірж.

Необхідно підкреслити вагомість спрощення валютного регулювання для бізнесу шляхом скасування декількох валютних обмежень запроваджено Законом України «Про валюту і валютні операції», прийнятим у червні 2018 року та введеним у дію у лютому 2019 року. Іноземним компаніям дозволили виплачувати дивіденди своїм материнським компаніям за кордоном (в межах 7 млн євро на місяць). Було скасовано положення про обов'язкові резервні кошти на рахунку перед купівлею валюти, спрощено валютний банківський нагляд за операціями (простіше платити). Концепція закону полягає у подальшому зменшенні обсягів обмежень валютного контролю та поступовому їх скасуванні.

Тоді як прийняття закону України «Про віртуальні активи» надало можливість українським компаніям, що спеціалізуються на криптоактивах,

офіційно працювати з банківською системою, отримувати інвестиції та капіталізувати свій бізнес у майбутньому.

Очевидно, що українське законодавство та бізнес-середовище не є такими інвесторами, як у більш економічно-розвинених країнах, наприклад, ЄС, Великобританії чи США. Водночас маржинальність, наявна в Україні, часто нівелює ризики, а більшість ризиків можна пом'якшити або суттєво зменшити, якщо правильно структурувати інвестиційний проект. Тому варто розглянути деякі моменти, що викликають особливе занепокоєння, де недоліки зустрічаються досить часто.

Важливо провести належну перевірку перед внесенням інвестицій. Хоча це поширене правило, на практиці ми все ще стикаємося з численними випадками, коли належна обачність була або на високому рівні, або не проводилася взагалі.

В Україні потрібно мати належний аудит, оскільки іноді незначні регуляторні, корпоративні, податкові або договірні неточності можуть призвести до значних додаткових витрат/затримок у реалізації проекту. Підхід, який українські партнери дотримуються досить часто, передбачає зосередитися на реалізації, а не на оформленні документів. Це в свою чергу може піддати проект ризикам, які повинні бути усунені в майбутньому за рахунок інвестора. Також траплялися випадки, коли історичні недоліки взагалі навряд чи можна було ліквідувати. Внаслідок чого проект довелося перезапустити, що суттєво збільшило його витрати.

У багатьох випадках також рекомендується проведення фінансової та/або технічної перевірки. За умови наявності якісної внутрішньодержавної співпраці, комплексний юридичний аудит допомагає більш всебічно оцінювати ризики з практичної точки зору та розробляти життєздатні правові засоби.

Досить важливо створити належні механізми корпоративного управління та контролю. Недостатньо мати гарне формулювання на аркуші паперу (у статуті

компанії, акціонерному договорі з діловими партнерами тощо). Важлива також практична реалізація відповідних механізмів.

Наприклад, якщо іноземний інвестор має намір вести бізнес з місцевим партнером, де останній відповідає за повсякденну діяльність в Україні, треба не тільки мати добре збалансований акціонерний договір в холдинговій компанії, але й призначити представника інвестора до правління компанії з правом вето.

При оцінці термінів реалізації проекту досить важливо враховувати не тільки закон, але і практичні терміни отримання погоджень і дозволів від органів державної влади або муніципалітетів. Адже деякі практичні ускладнення можуть призвести до розширення термінів видачі дозволів, які слід враховувати.

Це особливо важливо в ці дні, коли в рамках реформування влади в Україні ліквідуються деякі органи влади і їх компетенції переходять до новостворених. На практиці не є виключенням випадки, коли дозволи не було надано протягом певного періоду тільки тому, що відповідний орган був ліквідований, а новий, який взяв на себе зобов'язання та відповідальність першого, не був створений вчасно.

Ще один момент, який також варто відзначити щодо погоджень, це те, що українська влада досить формальна та принципова. Вона дослівно дотримується регламенту і не видає погодження, якщо щось в тексті звернення чи листа не відповідає закону. Подача на перспективу повинна бути «точно так, як передбачено», аби мати успіх.

Окремо варто зазначити, що поріг, який вимагає узгодження з Антимонопольним комітетом України (АМКУ), є досить низьким, а багато середніх або навіть відносно невеликих угод вимагають попереднього узгодження АМКУ під загрозою значних штрафів за невиконання цього.

Іноді іноземні інвестори або кредитори шукають додаткову безпеку від своїх місцевих партнерів або контрагентів.

При цьому не всі операції однаково підлягають виконанню в Україні. З юридичної точки зору, найбільш підходящими заставними майном в Україні є іпотека та поручительство іншої групи активів холдингової компанії або особисте поручительство бенефіціарів. Банківська гарантія від надійного банку також є хорошим забезпеченням, але не широко застосовується в Україні через високу собівартість.

На практиці досить складно заволодіти корпоративними правами (частками акцій) українського товариства з обмеженою відповідальністю, а також забезпечити заставу іншого рухомого майна. Те ж саме стосується товарів, що знаходяться в обігу, майбутніх надходжень та інших подібних матеріалів.

Договори іпотеки або поруки також повинні бути належним чином сформульовані, щоб забезпечити плавний збір у разі дефолту. Це особливо стосується поручителів. Існує безліч судових справ, коли недоліки в договорах поруки призвели до дострокового припинення відповідних зобов'язань.

Все більше іноземних інвесторів прагнуть захистити свої інвестиції або в рамках двостороннього інвестиційного договору (БІТ), або в рамках положення про захист інвесторів, доступного в багатосторонніх угодах для конкретних областей, таких як Договір енергетичної хартії.

Раніше в ході інвестиційного структурування основний акцент, як правило, робився на податкових фінансових, корпоративних і податкових аспектах оптимізації. Зараз все більше уваги приділяється міжнародним інструментам захисту інвестицій, зокрема, можливості судового розгляду проти держави в Міжнародному центрі з врегулювання інвестиційних спорів (МЦВІС).

За даними Національного банку України, у першому кварталі 2021 року Кіпр був найбільшим іноземним інвестором в українську економіку. Це означає, що країна була однією з найбільш популярних юрисдикцій для спрямування інвестицій в Україну, незважаючи на ряд поправок до Договору про уникнення подвійного

оподаткування Кіпру (ДДТ), введених кілька років тому, що істотно погіршило податкові наслідки репатріації доходів кіпрським компаніям.

Кіпр як інвестор має ряд переваг, які важко не помітити. Перш за все, держава добре зарекомендувала себе за рахунок недорогої професійної сервісної інфраструктури. Друге – це внутрішній пільговий режим оподаткування холдингових компаній. Третє – Кіпр є членом ЄС, дотримуючись відповідних стандартів і правил. Добре розвинена логістична мережа, доступні витрати на проживання та політична стабільність Кіпру є більш привабливою юрисдикцією для спрямування інвестицій в Україну.

І останнє, але не менш важливе, кіпрське право засноване на праві Англії та Уельсу. Таким чином, останнє може бути застосоване до угод акціонерів, а також інших супутніх документів (опціонів, поручителів тощо), укладених щодо кіпрської компанії з мінімальними змінами. Оскільки закони Англії та Уельсу досить поширені в плані регулювання відносин між акціонерами в цій частині світу, можливість застосовувати його без будь-яких або з деякими незначними змінами додає привабливості Кіпру як холдингової юрисдикції для українських компаній. Це, поряд з розумними витратами на обслуговування, робить країну ідеальною юрисдикцією для створення холдингових компаній спільного підприємства. І хоча є деякі недоліки, як згадувалося раніше, їх можна подолати шляхом належного структурування і, зокрема, шляхом залучення субхолдингів з відповідних юрисдикцій.

Визнаючи драматичну ситуацію в економіці, український Уряд ставить своїм пріоритетом активне залучення нових іноземних інвесторів та збереження існуючих в Україні. Результати дослідження, проведеного Європейською бізнес асоціацією, показують, що індекс інвестиційної привабливості України збільшився з 2,4 до 2,84 за останні роки до початку ведення бойових дій на території країни.

Беручи до уваги передвоєнні темпи розвитку, великі міста України вже почали реалізовувати концепції класичного маркетингу на практиці. В той час як середні міста по кількості населення вже або закінчили реалізувати концепцію продажів і сформували передумови перетворення концепцій маркетингу, або розробили нові переваги для залучення економічних агентів до міст. Малі міста в основному шукають свою власну позицію в рамках концепції товарів або активують концепцію фактичного продажу через міграцію інвесторів з великих міст на більш доступні земельні ділянки. Визначення маркетингової концепції та систематичне використання її інструментів територіальними органами влади дозволяють активізувати розвиток території (міста, області).

Система територіального маркетингу дозволяє розширити традиційні підходи політики регіональних і місцевих органів влади, доповнивши їх сучасними елементами:

- формуванням і розвитком іміджу,
- формуванням складної привабливості,
- формуванням цільових аудиторій і послідовної орієнтації на задоволення їх потреб,
- екологічну і соціальну рішучість,
- партнерство влади і приватного бізнесу.

Кожен член територіальної громади та суб'єкт регіональної економіки має власну думку щодо бажаної територіальної привабливості і тут надзвичайно важливо досягти адекватного консенсусу та соціальної згоди.

Варто зазначити, що для такої цільової аудиторії як інвестори, найбільш адекватним інструментом є особистий (прямий) продаж – «від людини до людини». Особисті контакти між місцевою владою, місцевим бізнесом, консалтинговими компаніями, науковцями є інструментами, які надають перевагу потенційним інвесторам. Підвищення інвестиційної привабливості українських міст та регіонів

можливе лише за умов ефективної роботи з інвесторами (швидко, точно, креативно), відпрацювання заходів з повернення їм довіри, організації системи вивчення територіального маркетингу та брендингу для представників влади різних рівнів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що інвестування в Україну після завершення воєнних дій на території цілком можливе, і є низка галузей, які демонструють постійне матеріальне зростання. При цьому інвестиційні проекти повинні реалізовуватися ретельно, з належною підготовкою та з відповідною повагою до місцевих особливостей. Також варто розглянути додаткові варіанти захисту інвестиційного арбітражу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система територіального маркетингу в країнах Західної Європи дозволяє розширити традиційні підходи політики регіональної та місцевої влади, доповнивши їх сучасними елементами та характеристиками.

Відповідно до маркетингового підходу, залучення території є відображенням ступеня задоволення потреб і очікувань цільових аудиторій. Привабливість – це потенціал території з точки зору ступеня задоволеності та перспективного зростання потреб цільових аудиторій у разі їх вибору території (міста, регіону, країни) для діяльності (відвідування, проживання, інвестування тощо) з урахуванням цілей та їх можливостей. Виходячи з пріоритетних цільових аудиторій та їх потреб, розробляються не тільки обґрунтовані рішення в територіальному управлінні, а й стратегії розвитку територій.

Як наслідок, маркетингова політика привабливості території – це комплекс заходів, спрямованих на привернення уваги цільових аудиторій до певної території, що розробляється та реалізується територіальними органами влади за активної участі членів громади та є елементом територіальних програм і стратегій розвитку.

На мій погляд, необхідно і цілком можливо здійснити перехід від ситуативного поняття територіального маркетингу в Україні, де метою є, наприклад, «здобуття статусу туристичного міста» або «залучення іноземних інвестицій», до стратегічно орієнтованих концепцій, які спрямовані на:

- в класичній концепції – статус комфортного міста для відвідування, проживання, отримання освіти, управління, реалізації можливостей, інвестицій;
- в соціально-етичній концепції – екологічно, економічно та соціально стійке міст;
- в концепції взаємодії – партнерство, засноване на довгострокових відносинах.

Маркетинговий підхід до привабливості території, як я вважаю, слід розглядати як перехід до довгострокового системного управління розвитком територій, на основі клієнтоорієнтованості та партнерства, чіткого визначення цільової аудиторії та її потреб, формування гнучкої регіональної політики з використанням як традиційних, так і нетрадиційних інструментів поліпшення, підтримки, а іноді і зниження привабливості території. Маркетингові зусилля повинні бути спрямовані на побудову комплексу довгострокових стабільних переваг, спрямованих на підвищення привабливості територіального продукту в порівнянні з іншими територіями не тільки для жителів, але і для інших цільових груп – туристів, відвідувачів, інвесторів, населення і підприємців інших міст, суб'єктів регіонального, національного та міжнародного рівня. Конкурентоспроможність територій, в даному випадку, забезпечує взаємодоповнюючу соціальну, ділову, інвестиційну, інноваційну, рекреаційну, туристичну, освітню, фінансову привабливість, що сприятиме встановленню довгострокових партнерських відносин з цільовими аудиторіями.

Не варто забувати і про суміжні питання даної сфери, які потребують подальших досліджень. Наприклад, демаркетинг або інструменти протидії маркетингу (які спрямовані на небажані для певних територій цільові аудиторії, знижують екологічну сумісність території, недобросовісних інвесторів, антисоціальні проекти, продаж шкідливих продуктів, радикальні організації тощо) та кризовий маркетинг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Burns A. C., Veeck A. F. Marketing research (9th edn). Pearson, Edinburgh, 2019. pp 51-53.
2. Ciriković E. «Marketing mix in tourism», Academic Journal of Interdisciplinary Studies Vol. 3, No. 2, 2014. pp. 111-15.
3. Council conclusions of 21 May 2014 on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe (2014/C 183/08). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0614\(08\)&from=FR](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0614(08)&from=FR) (дата звернення: 23.11.2023).
4. Council of Europe. Fostering regional development through Cultural Routes – Routes4U project. Strasbourg, 2019. URL: <https://pjp-eu.coe.int/en/web/cultural-routes-and-regional-development> (дата звернення: 26.11.2023).
5. Council of Europe. Impact of European Cultural Routes on SMEs' innovation and competitiveness. Strasbourg, 2010. URL: <https://rm.coe.int/1680706995> (дата звернення: 25.11.2023).
6. Council of Europe. The Roman Emperors and Danube Wine Route, Strasbourg, 2015. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/the-roman-emperors-and-danube-wine-route> (дата звернення: 26.11.2023).
7. Council of Europe. Transromanica – The Romanesque Routes of European Heritage. Strasbourg, 2007. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/transromanica-the-romanesque-routes-of-european-heritage> (дата звернення: 26.11.2023).
8. European Commission. Creative Europe 2021-2022 Monitoring Report, 2022. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/creative%20europe%202021-2022-KK0323240ENN.pdf>. (дата звернення: 22.11.2023).

9. European Commission. European Union Strategy for the Baltic Sea Region, 2017. URL: <https://iwlearn.net/resolveuid/aa4726b7-f946-4f30-b46f-d81f0f82250e>. (дата звернення: 25.11.2023).
10. European Commission. European Year of Cultural Heritage proposed for 2018, 30 August, 2016. URL: <https://culture.ec.europa.eu/cultural-heritage/eu-policy-for-cultural-heritage/european-year-of-cultural-heritage-2018>. (дата звернення: 22.11.2023).
11. European Commission. EU Strategy for the Adriatic and Ionian Region – pillar IV, report/analysis of the EUSAIR national tourism strategies for identifying common priorities and actions in relation to the EUSAIR action plan-pillar IV: «sustainable tourism». Defining relevant EUSAIR macro-regional mid-term tourism result indicators and targets, 2017. URL: <https://www.adriatic-ionian.eu/wp-content/uploads/2018/04/Report-of-the-EUSAIR-national-tourism-strategies-for-identifying-common-priorities-and-actions-in-relation-to-the-EUSAIR-action-plan-pillar-IV-sustainable-tourism.pdf>. (дата звернення: 27.11.2023).
12. European Commission. Report on the implementation of EU macro-regional strategies, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2022%3A705%3AFIN&qid=1670597851083>. (дата звернення: 24.11.2023).
13. European Commission. Strategy for the Alpine Region. Brussels, 2015. URL: <https://www.alpine-region.eu/sites/default/files/uploads/page/24/attachments/eusalpactionplan28072015.pdf> (дата звернення: 22.11.2023).
14. Marketing Tourism Places (RLE Tourism). United Kingdom, 2013. URL: <https://www.routledge.com/Marketing-Tourism-Places-RLE-Tourism/Ashworth-Goodall/p/book/9781138007659#> (дата звернення: 25.11.2023).

15. World Tourism Organization and European Travel Commission. Handbook on marketing transnational tourism themes and routes, 2017. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419166>. (дата звернення: 27.11.2023).