

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Географічний факультет
Кафедра туризму

Допущено до захисту
Завідувач кафедри туризму

проф. Мальська М.П.
„_____” _____ 2025 р.

Карпінська Анна Олександрівна

**Брендинг як інструмент підвищення привабливості туристичної
дестинації на прикладі м. Львів. Адаптація міжнародного досвіду**

Магістерська робота

Спеціальність 242 Туризм і рекреація

Спеціалізація – Міжнародний туризм

Науковий керівник –
кандидат економічних
наук, доцент
Мандюк Назарій Любомирович

(підпис магістра)

(підпис)

ЛЬВІВ – 2025 рік

Львівський національний університет імені Івана Франка

Географічний факультет

Кафедра туризму

Пояснювальна записка

до магістерської (кваліфікаційної) роботи

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему :

**Брендинг як інструмент підвищення привабливості туристичної
дестинації на прикладі м. Львів. Адаптація міжнародного досвіду**

Виконала:

студентка II курсу, групи ГРТМ-22с
Спеціальності 242 Туризм і рекреація

ОПП Міжнародний туризм

(шифр і назва напрямку)

Карпінська А. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник доц. Мандюк Н. Л.

(прізвище та ініціали)

Рецензент доц. Михнович А. В.

(прізвище та ініціали)

ЛЬВІВ – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ	7
1.1. Теоретичні основи брендингу території: основні концепції та моделі	7
1.2. Структурні та функціональні аспекти брендингу туристичної дестинації	12
1.3. Роль брендингу як маркетингового інструменту з підвищення привабливості туристичної дестинації	17
РОЗДІЛ 2 СТАНОВЛЕННЯ ТА СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДИНГУ ЛЬВОВА	24
2.1. Історія, стратегія та сучасна концепція туристичного бренду Львова.....	24
2.2. Оцінка туристичного потенціалу Львова	33
2.3. Сучасний стан туристичного ринку Львова.....	38
2.4. Характеристика візуальної айдентики та комунікаційних інструментів бренду Львова.....	48
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ КЕЙСІВ БРЕНДИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ	66
3.1. Туристичний брендинг м. Відень	66
3.2. Туристичний брендинг м. Прага	74
3.3. Туристичний брендинг м. Краків	81
РОЗДІЛ 4 АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДИНГУ ЛЬВОВА	92
4.1. Проблеми та перспективи адаптації зарубіжних практик брендингу туристичної дестинації	92
4.2. SWOT-аналіз туристичного бренду Львова	107
4.3. Рекомендації та пропозиції щодо покращення туристичного бренду Львова	111
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	121
ДОДАТКИ	135

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої конкуренції на туристичному ринку глобальну роль відіграють території, які активно прагнуть привабити потенційних відвідувачів своїми унікальними туристичними ресурсами, залучити інвестиції вигідними соціально-економічними умовами та створити додаткові робочі місця. Брендинг туристичної дестинації виступає ключовим інструментом формування привабливого образу території в уявленні цільової аудиторії, що впливає не лише на її впізнаваність і сприйняття, а й на її суспільно-економічне середовище та конкурентоспроможність.

Місто Львів вважається однією з найбільш відомих туристичних дестинацій України з багатою історико-культурною спадщиною та розвиненою туристичною інфраструктурою. Хоча досягнення в створенні іміджу й бренду міста беззаперечні, існує потреба в удосконаленні брендингової стратегії з урахуванням сучасних міжнародних практик, які будуть слугувати основою для відродження туризму після війни. Брендинг – це довготривалий процес, що спрямований на майбутнє, однак він може сформувати обізнаність і зацікавленість вже зараз.

Питання брендингу територій висвітлено в ряді наукових праць таких визначних вчених, як С. Анхольт, Ф. Котлер, У. Олінс, К. Дінні, Н. Морган, А. Прітчард, М. Кавараціс, Г. Ешворт та інших. Серед вітчизняних науковців питанням брендингу туристичної дестинації займаються Чорна Н. М., Мартинова Л. Б., Музиченко-Козловська О. В., Кучерява Г., Хитра О. В., Кучеренко К. В., Гайворонська І. В., Гарбера О. Є., Гонак І. М. та інші.

Метою дослідження є аналіз брендингу як інструменту підвищення привабливості туристичної дестинації на прикладі м. Львів з урахуванням адаптації міжнародного досвіду для розробки рекомендацій щодо його вдосконалення.

Виходячи з поставленої мети, **завданнями дослідження** є:

– розкрити теоретичні засади брендингу туристичної дестинації;

- дослідити передумови формування, стратегію та сучасну концепцію туристичного бренду Львова;
- оцінити туристичний потенціал та стан туристичного ринку Львова;
- охарактеризувати візуальну айдентику та комунікаційні інструменти бренду Львова;
- проаналізувати міжнародні кейси брендингу туристичної дестинації;
- визначити проблеми та перспективи адаптації зарубіжних практик брендингу туристичної дестинації;
- розробити рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення туристичного бренду Львова на основі SWOT-аналізу.

Об'єктом дослідження виступає процес брендингу туристичної дестинації як стратегічного маркетингового інструменту з просування території.

Предметом дослідження є стратегічні, візуальні та комунікаційні інструменти брендингу туристичної дестинації на прикладі м. Львів з адаптацією міжнародного досвіду.

Методи дослідження. Було використано методи аналізу (контент-аналіз, SWOT-аналіз), синтезу, опису, порівняння, узагальнення, історичний, системний, кейс-стаді та статистичні методи.

Наукова новизна. Полягає у розширенні теоретичних і практичних знань стосовно брендингу туристичної дестинації. Було здійснено цілісний аналіз бренду Львова з позиції маркетингу дестинацій. Було проаналізовано міжнародні кейси туристичного брендингу європейських міст (Відень, Прага, Краків). Було розроблено практичні рекомендації з адаптації міжнародного досвіду брендингу дестинацій до українських реалій на прикладі м. Львів.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження можна використати для вдосконалення туристичного бренду Львова та інших українських дестинацій. Розроблені рекомендації можна запропонувати органам місцевого самоврядування для формування стратегії брендингу, фахівцям у сфері маркетингу та дизайну – для розробки комунікаційної

стратегії та візуальної айдентики, а також науковцям і студентам в якості аналітичної бази для подальших досліджень у сфері брендингу destinations.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано: 1. На XXVI-й Всеукраїнській студентсько-аспірантській науковій конференції «Реалії, проблеми та перспективи розвитку географії, географічної освіти, екології, туризму та сфери гостинності в Україні» 24-27 квітня 2025 р. у м. Львів. Було опубліковано тези на тему «Айдентика Львова в контексті брендингу туристичної destinations»;

2. На I-й Всеукраїнській студентській інтернет-конференції «Туризм, рекреація, гостинність» 16 травня 2025 р. у м. Львів. Було опубліковано тези на тему «Адаптація концепції архетипів бренду до брендингу світових туристичних destinations»;

3. На XIX-й Міжнародній науковій конференції «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід» 10-11 жовтня 2025 р. у м. Львів. Було опубліковано тези на тему «Брендинг туристичної destinations на прикладі м. Львів з адаптацією міжнародного досвіду»;

4. У електронному науковому журналі «Економіка та суспільство». Було опубліковано статтю: Красько А. Б., Олійник Д. І., Карпінська А. О. Аналіз функціонування ринку рекреаційно-туристичних та готельно-ресторанних послуг міста Львова. Економіка та суспільство. 2025. № 78.

Інформаційна база дослідження. Включає наукові праці та наукові статті періодичних видань вітчизняних і зарубіжних вчених, навчальні посібники та підручники, аналітичні матеріали міських рад та організацій з менеджменту destinations, статистичні матеріали, звіти організацій та інформаційні ресурси мережі Інтернет. Для більш глибокого вивчення і розуміння теми дослідження було прослухано матеріали онлайн-курсу «Управління destinations і роль DMO» від Академія NTO.UA.

Структура роботи. Складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел (135 позицій) і додатків (3 позиції). Робота містить 31 рисунок і 5 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ БРЕНДИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи брендингу території: основні концепції та моделі

У сучасних умовах глобалізації дедалі більшої значущості набуває конкуренція не лише між окремими компаніями чи продуктами, а й між цілими територіями. Міста, регіони та країни активно використовують власні унікальні характеристики та конкурентоспроможні умови, щоб сформувати позитивний імідж на міжнародній арені.

У цьому контексті брендинг постає як один із ключових синтетичних інструментів маркетингових комунікацій, що забезпечує створення, розвиток і управління брендом території. Сам термін «брендинг місьць» вперше запровадив Саймон Анхольт у 2002 р. і, таким чином, заклав основи для подальшого розуміння цього процесу [22].

Значний внесок у вивченні брендингу території зробили такі провідні зарубіжні дослідники та експерти, як С. Анхольт, Ф. Котлер, К. Дінні, У. Олінс, М. Кавараціс, Г. Ешворт, К. Асплунд, Н. Морган, А. Прітчард, Б. Бейкер та інші. Серед українських науковців варто відзначити праці Нагорняк Т. Л., Соскіна О. І., Ємельянцевої Д. І., Пашкової Д. Д., Біловодської О. А., Гайдабрус Н. В., Смирнової Т. І. та інших.

Перед тим, як перейти до аналізу основних концепцій і моделей брендингу територій, доцільно розглянути головні дефініції понять «бренд» і «брендинг». Це обумовлено тим, що різні дослідники і практики маркетингу трактують ці терміни крізь власне бачення та підходи.

У межах цієї роботи було виокремлено п'ять найбільш поширених визначень поняття «бренд» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «бренд» [1; 21; 27, С. 4; 34, С. 10; 86]

Автор	Визначення
С. Анхольт	Бренд – це продукт, послуга чи організація, що розглядається в поєднанні з її назвою, ідентичністю та репутацією [27, С. 4].
Ф. Котлер	Бренд – це обов’язок продавця надати покупцеві певний набір властивостей товару, переваг та послуг, а також гарантії якості [1].
К. Келлер	Бренд – це сукупність асоціацій, що виникають у свідомості споживачів, які додають цінність товару чи послугі, що ними сприймається, та створюють різну реакцію на бренд [21].
Ж.-Н. Капферер	Бренд – це назва, що здатна впливати на ринок; спільна, бажана та ексклюзивна ідея, що втілена в продуктах, послугах, місцях та/або враженнях [34, С. 10].
Американська маркетингова асоціація	Бренд – це назва, термін, дизайн, символ або будь-яка інша особливість, яка ідентифікує товари чи послуги одного продавця як відмінні від товарів чи послуг інших продавців [86].

Якщо узагальнити наведені тлумачення з табл. 1.1, можна відзначити, що вони підкреслюють багатогранність поняття «бренд». Він виступає не лише в якості назви чи знаку, а як цілої комплексної системи взаємодії між продуктом, ідентичністю, репутацією та сприйняттям цільової аудиторії. По суті, бренд виконує роль гаранта якості і обіцянки, що прагне донести конкретні цінності. Крім цього, це інструмент впливу на ринок, що здатен створити унікальний досвід і донести бажану ідею. Тобто бренд можна назвати стратегічним активом, що поєднує як раціональні, так і емоційні характеристики продукту, що і забезпечує йому диференціацію на ринку та формує довгострокову лояльність. Для брендингу територій найбільш доцільними є поняття С. Анхольта, Ж.-Н. Капферера і К. Келлера.

Для розуміння поняття «брендинг» також було виокремлено п’ять найбільш відомих понять (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «брендинг» [27, С. 4; 35, С. 323; 88; 89; 133]

Автор	Визначення
1	2
С. Анхольт	Брендинг – це процес розробки, планування та поширення назви та ідентичності з метою створення або управління репутацією [27, С. 4].

Продовження табл. 1.2

1	2
Ф. Котлер	Брендинг – це процес надання продуктам і послугам сили бренду [35, С. 323].
К. Л. Келлер	Брендинг – це процес створення ментальних структур (ідентичність бренду, імідж бренду) та їхнього втілення в життя [88].
Дж. Р. Голд	Брендинг – це процес просування вибраних образів [89].
Американська маркетингова асоціація (АМА)	Брендинг – це процес створення унікальної ідентичності для вашого бізнесу, яка резонує з вашою цільовою аудиторією [133].

З таблиці 1.2 стає зрозуміло, що брендинг – це не лише процес створення логотипу чи рекламної кампанії, а складний стратегічний і багаторівневий процес зі створення, комунікації та підтримки образу/ідентичності бренду. Він передбачає обрання цільової аудиторії, створення унікальної цінності та управління ідентичністю і репутацією. Брендинг постає як процес побудови стійкого емоційного зв'язку між брендом і споживачем шляхом створення унікальних символів і асоціацій. С. Анхольт, зокрема, звертає увагу на можливість управління репутацією бренду з метою його постійного удосконалення. Для брендингу територій найбільш доречними є поняття С. Анхольта, К. Л. Келлера та Дж. Р. Голда.

Відомі дослідники М. Кавараціс і Г. Ешворт здійснили всебічний аналіз наукових робіт з брендингу територій і зробили спробу впорядкувати різноманітні теоретичні підходи в окремі напрямки. У результаті було виділено п'ять основних напрямків:

1. Брендинг місця походження – процес брендування якостей, образів та стереотипів про місце і місцевих жителів;
2. Національний брендинг – процес брендування цілої держави;
3. Брендинг дестинації – процес брендування місця як туристичного напрямку;
4. Брендинг культури/розваг – процес брендування сфери культури та розваг міста;

5. Інтегрований брендинг місця – процес брендування із адаптацією базових концепцій брендингу до розробки та управління територією [29, С. 4-7].

Варто зазначити, що найбільш практично прикладними напрямками вважаються брендинг DESTINAЦІЙ, брендинг КУЛЬТУРИ/РОЗВАГ та інтегрований брендинг МІСЦЬ.

Авторитетний дослідник з брендингу держав С. Анхольт зосереджує увагу на трьох ключових складових бренду, що мають безпосереднє відношення до країн, регіонів та міст:

1. Імідж бренду – сприйняття бренду у свідомості споживачів;
2. Мета бренду – «дух організації», спільні цінності/мета, внутрішній імідж бренду;
3. Капітал бренду – добре ім'я, обіцянка та цінність бренду [27, С. 5-7].

Науковець наголошує, що брендинг територій не варто ототожнювати з брендингом продукту чи організації, оскільки місця характеризуються такими особливостями, що суттєво відрізняють їх від інших об'єктів. Відтак території повинні самостійно вчитися формувати, підтримувати й керувати власною ідентичністю та репутацією.

Окрім цього, С. Анхольт запропонував комплексний підхід до брендингу території, який було візуалізовано у формі шестикутника, де було виокремлено шість елементів конкурентної ідентичності, а саме: туризм, експортні бренди, політика, інвестиції, культура і люди [27, С. 25-27]. Він підкреслює, що лише за умови скоординованих спільних дій усіх цих елементів можна досягти створення сильного та конкурентоспроможного бренду як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Також експерт створив шестикутник Індексу міських брендів, в якому передбачено такі складові, як міжнародна присутність, місце, потенціал, ритм життя, люди та передумови [27, С. 59-62]. Розробка цієї концепції була зумовлена тим, що міста істотно відрізняються від країн, зокрема масштабом,

виробництвом продуктів, культурою, відвідувачами, кліматом, мешканцями, інфраструктурою тощо.

Спеціаліст з територіального брендингу К. Дінні адаптував загальні концепції брендингу до міських територій. Він зробив акцент на таких складових, як архітектура та атрибути бренду, мережевий підхід і сталий розвиток. Під архітектурою бренду мається на увазі структура, яка дозволяє створити численні «суббренди», що узгоджуються з різними сферами діяльності та цільовими аудиторіями. Атрибути бренду охоплюють усі унікальні ознаки та характеристики міста. Важливим моментом при цьому є комунікаційна політика із застосуванням цифрових медіа [31, С. 3-7].

Мережевий підхід передбачає досягнення скоординованих дій і вироблення спільного бачення між ключовими стейкхолдерами: приватними та державними організаціями. У межах концепції сталого розвитку бренду міста виділяються два напрямки: сталий розвиток самого бренду (довгостроковість, бюджетний розподіл, чутливість до суспільних змін, цілі) та сталий розвиток середовища (наприклад, реалізація екологічних заходів, озеленення міста через зелені насадження і сади, відновлення водних об'єктів) [31, С. 3-7].

Г. Хенкінсон запропонував модель бренду місця під назвою «бренд реляційної мережі». Центральним елементом є основний бренд, що охоплює ідентичність місця, схему його розвитку та комунікації. До складу основного бренду входять індивідуальність бренду (сукупність матеріальних і нематеріальних атрибутів), позиціонування бренду (визначення подібних та унікальних атрибутів місця) та реальність бренду (вкорінення індивідуальності та позиціонування бренду в саму його реальність; заявлені атрибути фактично втілені в образ території) [32].

Окрім основного бренду, модель враховує чотири типи взаємопов'язаних партнерських відносин, що сприяють розширенню бренду: відносини зі споживачами, інфраструктурні відносини, відносини зі ЗМІ та первинні службові відносини. У відносинах зі споживачами (мешканці, персонал

місцевих організацій, туристи) робиться акцент на важливості координації між зацікавленими в місці призначенні групами. Інфраструктурні відносини передбачають такі складові, як доступність транспорту та супутніх транспортних послуг, наявність об'єктів гігієни (автостоянки, відкриті простори, вбиральні, регулярне прибирання вулиць) та бренд-ландшафт (архітектурне середовище бренду, атмосфера). Щодо відносин зі ЗМІ, то основний бренд встановлює зв'язки з природними комунікаційними каналами (такими як міжнародні, національні та місцеві ЗМІ, а також мистецтво і освіта) та маркетинговими засобами комунікації (реклама, публісیتی, зв'язки з громадськістю). Первинні службові відносини передбачають контакт зі сферами, що безпосередньо формують досвід споживача, а це, в свою чергу, роздрібна торгівля, індустрія гостинності та індустрія розваг [32].

Таким чином, брендинг є складним, стратегічним і багатоаспектним процесом, що вимагає цілісного підходу, ефективного використання ресурсів і людського потенціалу, а його успіх забезпечується узгодженою взаємодією всіх зацікавлених сторін, що об'єднані спільним баченням та метою.

1.2. Структурні та функціональні аспекти брендингу туристичної дестинації

У сучасній науковій літературі з територіального брендингу «брендинг туристичної дестинації» розглядається як цілісний процес формування, позиціонування та управління образом туристичного місця з метою залучення відвідувачів, підвищення привабливості та створення позитивного іміджу на туристичному ринку. З метою забезпечення ефективності цього процесу необхідно зрозуміти структурні та функціональні аспекти брендингу. Це дозволить виявити механізми впливу бренду на привабливість туристичної дестинації та обґрунтувати його важливість у стратегічному управлінні місцем призначення.

Перше, на що варто звернути увагу, так це на те, для якої конкретно туристичної дестинації здійснюється брендинг. Термін «дестинація» є широким поняттям, адже вона може бути як частиною більшої території, так і включати в своєму складі менші за масштабом територіальні одиниці. Так, на рис. 1.1 відображено п'ять основних рівнів ієрархії бренду дестинації.



Рис. 1.1. Основні рівні ієрархії бренду дестинації [19]

Ця ієрархія рівнів бренду дестинацій буквально відображає «архітектуру» брендингу територій, адже узгоджує і взаємопов'язує між собою міжнародний, національний, регіональний, міський/сільський та локальний рівні. Кожен рівень бренду виконує свою роль у просуванні території, може бути орієнтований на різні цільові аудиторії та формувати певний рівень обізнаності й лояльності. Однак такий взаємозв'язок характеризується деякою недосконалістю і фрагментарністю, бо може виникнути ситуація, коли конкурують два відомих бренди (наприклад, Львів і заповідник «Густань» як два самостійні магніти) або відбувається невідповідність позиціонування між різними рівнями. Тому це вимагає узгодженої синергічної бренд-стратегії і використання концепції «парасолькового» брендингу територій.

Чорна Н. М. та Мартинова Л. Б. розглядають бренд туристської території як «сформована у свідомості споживача послуг гостинності сукупність уявлень, асоціацій, думок щодо пропозиції видів послуг, їх якості, місця розташування об'єктів інфраструктури, наявності природно-рекреаційних та

культурно-пізнавальних ресурсів, оздоровчих властивостей територій та курортів, рівня розвитку мережевих структур, які впливають на мотивацію відвідати цю територію» [24]. Корж Н.В. та Басюк Д.І. називають брендом туристичної дестинації «сукупність уявлень споживача про турпродукт дестинації, центральне місце в якому посідає логотип або певний символ» [13].

Шейко Ю. О. і Чугай С. В. називають такі головні принципи брендингу територій, як акцент на унікальності та сильних сторонах території, чіткості й зрозумілості основного повідомлення бренду, орієнтація на задоволення потреб, очікувань та інтересів цільової аудиторії, консолідація зусиль всіх стейкхолдерів, безперервність і послідовність реалізації бренд-стратегії, гнучкість і здатність до адаптації, систематичний моніторинг та оцінювання ефективності результатів [25]. Корж. Н. В. і Басюк Д. І. додатково зазначають про цілеспрямованість використання потенціалу, творчий та інноваційний підхід і поступовість досягнення цілей [13].

Ці принципи узгоджуються з думкою українських науковиць Нечевою Н. В. та Давиденко І. В., які називають такі ключові ознаки успішного бренду з метою сприяння підвищення привабливості туристичного напрямку:

1. Достовірність бренду, тобто відповідність реальних характеристик дестинації сформованій ідентичності бренду;
2. Легка і правильна інтерпретація візуальних елементів та повідомлення бренду;
3. Утворені елементи структури бренду використовуються у всіх комунікаційних засобах (поліграфія, сувеніри, соцмережі тощо);
4. Послідовність бренду, тобто відповідність змісту маркетингових кампаній один одному;
5. Ієрархія бренду, тобто сукупність взаємопов'язаних рівнів дестинації;
6. Регулярний моніторинг відповідності ідентичності та іміджу бренду у свідомості потенційних туристів [19].

В результаті дотримання цих умов брендингу, бренд туристичної дестинації отримує такі позитивні результати:

1. Зменшення невизначеності та ризику для потенційного туриста при прийнятті рішення про подорож до маловідомої країни, регіону чи міста;
2. Чітко сформований бренд із відповідною назвою та повідомленням дозволяє швидко донести до цільової аудиторії основні переваги дестинації;
3. Потужний бренд сприяє формуванню лояльності туристів;
4. Подорож сприймається як спосіб самовираження, побудова ідентичності та підкреслення стилю життя;
5. Виразна назва та візуальна ідентифікація бренду допомагають дестинації виділитися серед конкурентів;
6. Бренд додає дестинації престижності, що дає можливість туристам підвищити власний соціальний статус [19].

Ці позитивні результати за своєю суттю можна назвати функціями бренду туристичної території, адже крім зазначених аспектів, бренд сприяє забезпеченню впізнаваності, підтвердженню високої якості турпродукту, зміцненню конкурентних позицій та залученню місцевого населення для формування спільної ідентичності до ідей бренду [8].

Крім цього, на думку Музиченко-Козловської О. В. до додаткових функцій бренду туристичної дестинації можна віднести підвищення рівня задоволеності туристів, оптимізація туристичних витрат шляхом покращення якості наданих послуг, зростання інвестиційної привабливості регіону, активізація туристичних потоків, ефективніше використання наявного туристично-рекреаційного потенціалу, посилення підтримки туристичних культурних та духовних об'єктів з боку державних та місцевих органів влади та сприяння непрямому зниженню рівню безробіття [18].

Лише відбуваються перші спроби здійснити класифікацію брендів туристичної дестинації. Складність розробки полягає в міждисциплінарному, комплексному і багатовимірному характері самого поняття, унікальності та різноманітності кожної території, залежності брендів від цільової аудиторії та типу ринку, а також у змінній та динамічній природі туристичних брендів.

У табл. 1.4 було здійснено спробу узагальнити та систематизувати найбільш поширені ознаки класифікації, які були адаптовані до брендів туристичних дестинацій. Представлена систематизація дозволяє структурувати теоретичний матеріал та створити методологічну основу для подальшого аналізу брендів туристичних територій.

Таблиця 1.4

Класифікація брендів туристичної дестинації [3, С. 30; 5; 13, С. 255; 23]

Ознака	Вид
За емоційним забарвленням:	1. Позитивний; 2. Негативний.
За цілеспрямованістю формування:	1. Природний; 2. Штучний.
За ступенем раціональності сприйняття:	1. Когнітивний; 2. Емоційний.
За ступенем охоплення цільової аудиторії:	1. Монобренд; 2. Мультибренд.
За ступенем формалізації:	1. Формалізовані географічні; 2. Неформалізовані географічні.
За географічною ознакою:	1. Глобальний; 2. Міжнародний; 3. Національний; 4. Регіональний; 5. Локальний.
За потужністю:	1. Сильний; 2. Слабкий.
За видом туристичних брендів:	1. Регіон, частина території, місцевість, узбережжя; 2. Природні об'єкти; 3. Пам'ятки культури та мистецтва; 4. Брендівані маршрути чи тури; 5. Події, заходи, фестивалі і свята; 6. Природні явища; 7. Герої (історичні особистості, вигадані персонажі, народи); 8. Послуги; 9. Їжа.

Таким чином, брендинг туристичної дестинації є складним багаторівневим процесом, що охоплює цілий ряд специфічних принципів, особливостей, функцій та аспектів. Розуміння цієї структурно-функціональної системи дозволить вирішити теоретичні і практичні проблеми з брендингу дестинацій, зокрема проблему підвищення туристичної привабливості території.

1.3. Роль брендингу як маркетингового інструменту з підвищення привабливості туристичної дестинації

Брендинг вважається відносно новим вектором розвитку маркетингу територій, що передбачає створення позитивного образу дестинації шляхом використання практичних інструментів комплексу маркетингу з метою підвищення її привабливості. Завдяки цілеспрямованій роботі з ідентичністю бренду дестинації, її цінностями, атрибутами та унікальною пропозицією брендинг забезпечує створення стійкої конкурентної переваги.

Цінності є основою бренду, на які орієнтується просування та позиціонування дестинації. Вони є фундаментом для створення унікальної пропозиції території, формують її конкурентну привабливість та забезпечують емоційний зв'язок зі споживачем. Науковець Гарбера О. Є. виокремлює такі категорії цінностей територіального бренду:

1. Функціональні цінності, що охоплюють якість і доступність туристичних та супутніх товарів і послуг місцевих виробників, рівень інфраструктурного розвитку, туристично-рекреаційний потенціал, унікальність дестинації тощо;

2. Соціальні цінності, що охоплюють почуття комфорту, безпеки і стабільності, а також проявляються в сприятливій атмосфері соціальної та творчої свободи;

3. Емоційні цінності пов'язані з тими емоціями і враженнями, які отримують як туристи, так і місцеві мешканців під час взаємодії з територією;

4. Культурні цінності, що формуються на основі локальної субкультури, традицій і стилю життя на цій території;

5. Духовно-історичні цінності передбачають елементи історико-культурної спадщини, пам'ятки архітектури, місцеві міфи та легенди та історичні наративи;

6. Інноваційні цінності, які відображають рівень науково-технологічного розвитку, впровадження інновацій у виробництво, діяльність провідних підприємств і науково-дослідних установ на території [6].

Для більш глибокого вивчення ролі брендингу в контексті привабливості необхідно розглянути так звану модель побудови бренду. Вона спрямована на встановлення основної сутності та цінностей бренду туристичної дестинації, які згодом повинні бути запроваджені в маркетингові заходи національної туристичної організації (НТО), організацій з менеджменту дестинації (ОМД/ДМО) та стейкхолдерів.

Найбільш відомою є п'ятиетапна піраміда бренду, яка дозволяє логічно, просто і стисло вибудувати бренд території, починаючи від виявлення ключових переваг дестинації до формування її сутнісної ідеї. На етапі раціональних атрибутів, які об'єднують атрибути та раціональні переваги, передбачається здійснення SWOT-аналізу, на етапі емоційних переваг – дослідження споживачів, а на етапі індивідуальності бренду – аналіз конкурентів. Заява про позиціонування, яка надає виклад найбільш сильних конкурентних переваг дестинації, є базою для спрямування усієї маркетингової діяльності. Суть бренду, в свою чергу, об'єднує цінності та сутність бренду, які в поєднанні складають так зване «ДНК туристичної дестинації» і проявляються у вигляді однослівних описів, tone of voice та візуальних образів маркетингових комунікацій (рис. 1.2) [94, С. 45-46].



Рис. 1.2. П'ятиетапна піраміда бренду туристичної дестинації [94, С. 46]

Піраміда бренду пояснює взаємозв'язок між функціональними перевагами, емоційними цінностями, унікальністю та обіцянкою бренду дестинації. Це простий, але сильний інструмент з впорядкованою архітектурою бренду, що дозволяє сформувавши комунікаційну стратегію.

Загальновідомо, що в основі бренду туристичної дестинації лежить її ідентичність, тобто унікальний набір компонентів, за допомогою яких споживач ідентифікує бренд. Дослідниця Марченко О. М. виділяє серед ознак ідентичності бренду атрибути та характеристики. Атрибути бренду – це своєрідні зовнішні ознаки, які використовуються для позначення бренду і які можна побачити та/або відчувати (наприклад, назва, логотип, упакування тощо), а характеристики пов'язані з асоціаціями, ставленнями, оцінками та судженнями споживачів стосовно бренду [3, С. 49]. Саме атрибути та характеристики бренду є тим, що бренд намагається передати та отримати у відповідь.

Для того, щоб брендинг виконував роль маркетингового інструменту, повинна бути дотримана послідовність дій (від аналізу тої самої ідентичності до створення атрибутів та комунікацій). У цьому питанні вчені по-різному розглядають процес створення бренду території. До прикладу, Чорна Н. М. і Мартинова Л. Б. виокремили чотири основні етапи формування бренду туристичної дестинації (рис. 1.3).

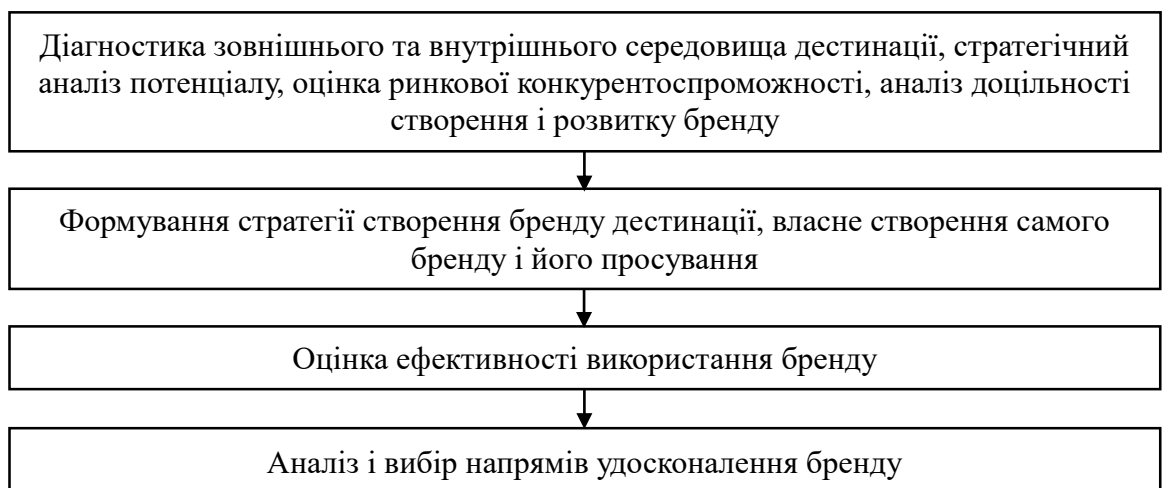


Рис. 1.3. Процес створення бренду туристичної території [24]

Дослідниця Кучерява Г. виділяє шість етапів брендингу туристичної дестинації (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Етапи брендингу туристичної дестинації [15]

Українські вчені Калініченко С., Сподар К., Грібнік А., Холодок В. і Лагодієнко В. розглядають сім етапів формування бренду території (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи формування бренду території [20]

Як можна побачити, різні вчені дотримуються аналогічної послідовності дій, що лише підтверджує тезу про те, що брендинг – це цілеспрямований управлінський маркетинговий процес. Брендинг обов'язково включає етапи аналізу, концепції, візуалізації, просування, оцінювання та удосконалення.

Щодо практичного інструментарію брендингу, то Чорна Н. М. і Мартинова Л.Б. виокремлюють дослідницькі (ринкові, статистичні, анкетні дослідження), управлінські (розробка стратегії, операційний менеджмент, оцінювання результатів) та інструменти операційного маркетингу (PR-заходи, просування, інвестиційні сервіси тощо) [24].

Гонак І. М. розділяє стратегічні (визначення і формування місії, слогану, ключових напрямків розвитку), символічні (створення візуальної айдентики, рекламно-сувенірної продукції, офіційного вебсайту), рекламні (традиційні та цифрові медіа) на PR-інструменти (формування привабливого іміджу керівника дестинацією, акцент на знакових історичних постатях, організація масових заходів та івентів, участь у виставках і форумах, промоція локальних брендів продуктів тощо) [7].

Хитра О. В. пропонує розширити інструментарій брендингу, включаючи маркетинг інновацій, клієнтоорієнтований персоналізований сервіс, маркетинг взаємовідносин, принципи комунікації зі споживачами на умовах масової персоналізації та прийоми синергетичного управління [23].

Важливим моментом, на який необхідно спиратися при брендингу території, є ключові показники ефективності брендингу. Їх часто враховують при формуванні якісних та кількісних цілей маркетингового плану дестинації. Для брендингу туристичної території найбільше значення мають такі індикатори, як впізнаваність (обізнаність), імідж, сприйнята якість та лояльність бренду [30].

Автор моделі цінності бренду Д. А. Аакер згадує про стадії обізнаності про бренд, які включають чотири рівні: відсутність обізнаності про бренд, розпізнавання бренду, відтворення бренду з пам'яті і бренд, що першим спадає на думку [26]. Ця ієрархія відображає еволюцію процесу знайомства

споживача з брендом, починаючи від незнання про його існування до його усталеного існування в свідомості.

Імідж бренду як показник має складне та розмите поняття в науковій літературі, яке доволі важко виміряти. Однак при дослідженні іміджу бренду можна враховувати такі чотири основні фактори дестинації: відпочинок на природі (гори, міста, села, історико-культурні пам'ятки, спортивні події), технічні пам'ятки (музеї, культурні пам'ятки, малі виробництва, дружній персонал, погода), розваги (розважальні заклади, заклади ресторанного господарства, місцеві продукти харчування, шопінг) та нетрадиційний відпочинок (спа-курорти, зв'язок з відомими особистостями, незвичний досвід). Для вимірювання сприйнятої якості варто враховувати два аспекти: чистота (чистота навколишнього середовища, рівень інфраструктури та безпеки, заклади розміщення) та послуги (якість послуг закладів ресторанного господарства, доступність для відвідування, якість обслуговування, співвідношення ціни та якості) [30].

Лояльність формується за умови того, що туристи завжди пам'ятають про бренд (відданість), рекомендують його іншим (сарафанне радіо) та постійно повертаються до місця призначення (намір відвідати) [37]. Цей показник більше стосується психологічної та поведінкової відданості туристів повторному відвідуванню дестинації. При цьому на лояльність здійснює суттєвий вплив задоволеність брендом, під якою варто розуміти реакцію туристів після знайомства з брендом (зокрема чи справдилися або перевищилися їхні очікування під час візиту) [33]. Найбільш актуальними методами для вимірювання впливу бренду вважаються опитування (наприклад, опитування щодо відстеження бренду чи задоволеності відвідувачів, онлайн-панельне опитування, омнібус, міжнародні бенчмаркінг опитування), анкетування, моніторинг ЗМІ та згадок бренду, аналітика соцмереж та вебсайту [28; 94].

Узагальнюючи, брендинг формує унікальне сприйняття дестинації, зміцнює довіру та впливає на вибір туристів, а завдяки емоційним цінностям,

чітко визначеному позиціонуванню, візуальним атрибутам та скоординованій комунікації забезпечує конкурентоспроможність території та довготривалу лояльність відвідувачів.

Висновки до розділу 1

Брендинг території суттєво відрізняється від брендингу продуктів чи організацій, адже найчастіше він формується за рахунок туризму, що вважається найбільш практично напрацьованим напрямком. Ефективність брендингу DESTINATION залежить від ресурсного потенціалу, продуманої управлінської та маркетингової стратегії, а також від узгодженої взаємодії зі стейкхолдерами. Ключовим є врахування унікальних характеристик території, її конкурентних переваг і цінностей, а також інтересів і потреб зацікавлених сторін. Брендінг туристичної DESTINATION – це довготривалий стратегічний процес зі створення впізнаваного, привабливого та конкурентного образу території. Його успішність забезпечується координацією дій учасників, орієнтацією на сильні сторони, простотою ідей, відповідністю потреб цільової аудиторії та системним моніторингом результатів. Дотримання цих принципів сприяє зростанню економічної, соціальної та репутаційної привабливості DESTINATION. Подальші дослідження брендингу туристичних DESTINATION варто спрямовувати на вдосконалення теоретико-методологічних підходів, розробку моделей поетапного створення бренду, класифікації туристичних брендів території, критеріїв оцінки ефективності брендингових заходів та інноваційних практичних інструментів. Це забезпечить міждисциплінарний напрямок досліджень на перетині маркетингу, менеджменту, географії, урбаністики, економіки, соціології, дизайну та візуальних мистецтв.

РОЗДІЛ 2

СТАНОВЛЕННЯ ТА СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДИНГУ ЛЬВОВА

2.1. Історія, стратегія та сучасна концепція туристичного бренду Львова

Історія формування туристичного бренду Львова, його стратегічні орієнтири та сучасна концепція є важливою складовою для розуміння розвитку міста як брендкованої туристичної дестинації. Якщо говорити про історію створення львівського бренду загалом, то першим своєрідним елементом можна назвати герб міста, який бере початок ще з XIV ст. і вважається одним із найдавніших символів міської ідентичності в Україні. Його перше зображення було зафіксовано на міській печатці документа 1359 р. Однак за словами деяких науковців є припущення, що символіка могла виникнути ще наприкінці XIII ст.

У науковій літературі вважається, що протягом своєї історії Львів змінював герб кілька разів. Проте фактично місто послуговувалося одним основним гербом з левом, що зображений на фоні відкритої брами з трьома вежами. Цей образ незламності та оборони змінювався з часом і набував нових стилістичних рис. У 1990 р. герб було відновлено в його первісному історичному вигляді і саме в такому вигляді він використовується й донині в якості офіційного логотипу міста [43]. Герб стає першим офіційним елементом візуального представлення міста, що сформував уявлення про Львів ще задовго до виникнення бренду в його сучасному розумінні.

Загальновідомо, що Львів часто позиціонується як кавова столиця України. І хоча кава вважається не зовсім традиційним гастрономічним брендом міста, корені цієї культури дійсно тягнуться ще з XVII ст. і пов'язана вона з особистістю Юрія Кульчицького. Як кажуть перекази, у цей період виходець із Галичини брав участь у Віденській битві 1683 р. і отримав в якості

трофея від османів мішки кавових зерен. Згодом у Відні він відкрив першу кав'ярню «Під синьою пляшкою» і винайшов каву по-віденськи. Однак до самого Львова кава дійшла значно пізніше. Так, першою кав'ярнею у Львові стала «Віденська кав'ярня», яка була відкрита у 1829 р. і функціонує досі. Кав'ярні стали важливими осередками культурного та соціального життя, а на період ХІХ-ХХ ст. у місті знаходилось майже 60 кав'ярень [51].

Загалом наприкінці ХІХ-початку ХХ ст. у порівнянні з іншими містами Галичини Львів вирізнявся значною кількістю закладів розміщення і харчування. У місті функціонувало 48 готелів, які були спрямовані на різні категорії клієнтів. Тут були як скромні і невеликі готелі для людей із середнім рівнем достатку, так і великі та престижні заклади з розкішним інтер'єром і рядом додаткових послуг. В останніх часто діяли кав'ярні та ресторани. Найбільш відомими закладами розміщення були «Жорж», «Англійський готель» і «Гранд» [9, С. 157-158].

Крім цього, Львів мав добре розвинену мережу гастрономічних закладів: численні ресторани, кав'ярні, цукерні, а також винарні і пивні. За словами німецького мандрівного письменника Й. Г. Колля у 1841 р. у Львові було стільки оздоблених і якісних кав'ярень і кондитерських, що місто не поступалося найкращим німецьким зразкам. У цей час популярності набували і низка ресторанів, зокрема «Атляс», «У Нафтули», ресторани Гживинського, Людвіга і Хенінгера, Райха, Анни Колонської та багато інших [9, С. 159].

Найчастіше Львів асоціюється з образом культурної столиці України, що проявляється в культурному, екскурсійному, літературному, освітньому та подієвому (фестивальному) туризмі. У 2009 р. Львів офіційно отримав статус культурної столиці України, а в 2015 р. став першим містом в країні, що отримало статус «Місто літератури ЮНЕСКО». У 2024 р. Львів увійшов до фіналу конкурсу «Європейська столиця культури 2030». За даними з відкритих джерел, найстарішими фестивалями міста є фестиваль музичного мистецтва «Віртуози» (1981 р.), Міжнародний театральний фестиваль «Золотий лев» (1992 р.), Міжнародний фестиваль сучасної музики «Контрасти» (1995 р.),

Форум видавців у Львові (1994 р.) та Львівський міжнародний літературний фестиваль (1997 р.).

Історія сучасного туристичного бренду Львова бере свій початок з 2006 р., коли місто святкувало своє 750-річчя (рис. 2.1). На честь святкування було розроблено логотип з п'ятьма вежами і гаслом «Львів відкритий для світу», автором якого став Юрій Крукевич (львівський дизайнер і старший викладач кафедри графічного дизайну Львівської національної академії мистецтв). Невдовзі в результаті опитування було виявлено, що новий логотип добре сприйняли львів'яни і гості міста, а тому його було вирішено перетворити на офіційний промоційний логотип міста.

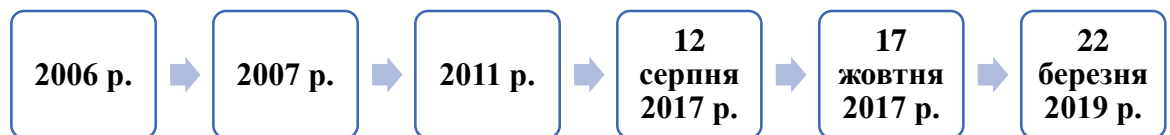


Рис. 2.1. Історія становлення і розвитку сучасного туристичного бренду Львова [61; 67; 74; 79; 80]

За рішенням виконкому ЛМР №105 від 9 березня 2007 р. було затверджено промоційний логотип Львова задля формування сприятливого іміджу міста, його просування, поширення достовірної інформації про його культурну спадщину, а також економічний та інвестиційний потенціал як в Україні, так і за її межами [61]. У 2011 р. почалася робота над створенням цілісного брендбуку і відбулися деякі оновлення самого логотипу. Для створення брендбуку керувалися результатами соціологічних досліджень 2009-2010 рр. [80].

У 2017 р. прогнозувалось, що до Львова приїде до 3 млн туристів, з яких 1 млн – це іноземці. За таких умов міська влада міста ініціювала оновлення бренду з врахуванням інтересів різних аудиторій, прагнучи зробити його не лише привабливим для туристів, а й ближчим до самих мешканців. 12 серпня 2017 р. в лекторіях та аудиторіях Українського католицького університету було організовано хакатон «Творимо новий бренд Львова» за ініціативи відділу

промоції і у межах якого кілька команд творчих професіоналів представили своє бачення оновленого образу міста.

Одним із завдань події було переосмислити слоган міста «Львів – відкритий для світу», яке учасники хакатону визнали досить загальним, а також сформувані різні меседжі для конкретних аудиторій. До участі залучили спеціалістів з маркетингу, дизайну, копірайтингу, які попередньо проаналізували досвід промокампаній інших міст і працювали під менторством досвідчених експертів [40; 67].

Після вступної частини відбулася основна робота, що включала три тематичні сесії. Команди були сформовані випадковим чином, що забезпечило новий формат взаємодії учасників. Попри це, більшість груп дійшла до спільного висновку щодо основних цільових сегментів бренду: місцеві мешканці, туристи, інвестори та студенти, останні з яких розглядаються як потенційні мешканці міста. На завершення команди презентували результати своїх напрацювань усім учасниками заходу.

Серед ключових ідей вирізнялося прагнення до налагодження більш тісного діалогу між міською владою та громадою і залучення львів'ян до життя міста. Успішними виявилися пропозиції кампаній, що орієнтувалися на формування емоційної близькості між містом і людьми. Одні команди акцентували увагу на позиціонуванні Львова як міста для можливостей, зростання і креативності, інші – на важливості передачі цінності поваги, досвіду, дозвіллі і прогресі. Найцікавішими пропозиціями концепцій стали «Твій Львів» від команди дизайнера Віктора Федюка, «Привіт» від команди Василя Косіва, «Море» і «Метро» від команди Костянтина Смолія, «Львів – твій досвід» від команди Христини Бойко і «Місто зі змістом» від команди Андрія Лазорка [67].

Обговорення бренду також торкалося можливого редизайну існуючого логотипу. Його автор, Юрій Крукевич, представив власну концепцію оновлення, яка могла бути реалізована в подальшій бренд-стратегії міста. Під час заходу також порушувалося питання очікувань міської спільноти щодо

поведінки туристів. У відповідь на це було запропоновано шляхи покращення комунікації: використання соціальної реклами і соцмереж, партнерство з «Львівелектротранс», розробка нового вебсайту і адаптація контенту під різні цільові аудиторії, зокрема іноземні [60].

17 жовтня 2017 р. відбулася презентація редизайну логотипу Львова і графічних доповнень до брендбуку. Оновленням лого вкотре займався його автор Юрій Крукевич. У новій версії логотипу відбулися ледь помітні для пересічних мешканців міста стилістичні трансформації. Так, найбільш суттєвим нововведенням став редизайн веж на більш стрункі: їх дозволено переставляти місцями і рухати по вертикалі, що візуально створює ефект багатогранного міського простору і додає динамічності. До айдентики було додано нові графічні символи – піктограми, що відображають різні сфери міста [78]. Нова версія логотипу і піктограми стають своєрідним конструктором, адже їх можна компонувати між собою, щоб створювати власні цілісні композиції для афіш, листівок, плакатів, сувенірної продукції тощо [75].

Оновлений логотип запланували активно застосовувати для візуального оформлення елементів міської інфраструктури, зокрема громадського транспорту, квитків та проїзних карток. У цей період також передбачалося створення уніфікованої рамки для соціальної реклами з використанням піктограм, розробка концепції нового вебсайту з ними і оновлення туристичного путівника. Продовжувалася робота з подальшим створенням комплекту піктограм, яких було заплановано понад 100 одиниць на різні теми і події [60].

22 березня 2019 р. відбулося затвердження нової редакції брендбуку міста, до якого увійшли вище згадані піктограми та детальні правила щодо використання оновленого промоційного логотипу та його поєднання з цими візуальними елементами. Додатково прописані правила використання офіційного логотипу міста. Відділ промоції ЛМР відповідав за навчання уповноважених представників структурних підрозділів з метою забезпечити

правильне і послідовне застосування нових елементів айдентики згідно з вимогами брендбуку [74].

Варто додатково зазначити, що розробка брендбуку Львова протягом 2006-2011 рр. відбувалася в умовах підготовки до Євро-2012 і активної рекламної кампанії міста. У 2009 р. відбувся перший туристичний форум «Перемагай з Левом!», де ключовою темою для обговорення став брендинг міста і його турпродуктів. У 2010 р. Львів став членом Міжнародної асоціації «European Cities Marketing» в межах другого туристичного форуму «Перемагай з Левом!» [55].

Управління туризму ЛМР та Львівський туристичний офіс регулярно представляють бренд Львова на міжнародних туристичних виставках, зокрема на ITB Berlin, WTM London, Reiselivsmessen, Ferienmesse Wien, The New York Times Travel Show та інших. Брендинг Львова і громади є одним із основних завдань Програми розвитку туристичної галузі на території Львівської міської територіальної громади на 2023-2025 рр. [71].

Стратегія і сучасна концепція туристичного бренду Львова закріплена у брендбуці – офіційному документі міста з використання бренду та його фірмового стилю. Згідно з ним, місією Львова є формування відкритого і дружнього до людей середовища, що поєднує багатовікову глибоку європейську спадщину з українськими духовними традиціями. Місто прагне до сталого розвитку і орієнтується на чесне й ефективне управління, екологічну безпеку та комфорт для мешканців. Львів створює умови для сприятливої інвестиційної привабливості та туристичної зацікавленості, позиціонуючи себе як сучасний і динамічний простір для освіти, спорту, самореалізації, а також духовного, культурного і творчого зростання [38]. Відповідно, цільовою аудиторією туристичного бренду Львова є мешканці міста, туристи, інвестори та студенти.

Слоган міста «Львів відкритий для світу» є центральною ідеєю туристичного бренду, що базується на принципі відкритості. Цей слоган відображає прагнення міста до діалогу з зовнішнім світом, а також слугує

своєрідним запрошенням до візитів і знайомства з його культурним обличчям. Обіцянками бренду виступають гостинність, толерантність і привітність міста, яка водночас підкріплюється унікальністю, привабливістю та відкритістю туристичної дестинації до міжнародних обмінів [38]. Таким чином Львів прагне представити свою самобутність і розкрити власний потенціал.

На рис. 2.2 представлено структуру позиціонування туристичного бренду Львова.



Рис. 2.2. Основні елементи позиціонування бренду Львова [38]

Архітектурне середовище міста підсилює асоціацію Львова як «музею під відкритим небом», тим самим сприяючи привабливості міста і забезпечуючи його ідентичність. Українські традиції є ресурсом для створення емоційного зв'язку з дестинацією, які обіцяють туристу показати справжню, автентичну та неповторну культурну спадщину. Гастрономічна культура є важливим елементом туристичного досвіду, адже збереження традицій галицької кухні в поєднанні з креативними концепціями ресторанів підвищує рівень задоволеності відвідувачів і, відповідно, привабливість самого міста. Літературна ідентичність міста дає можливість охопити книжкову нішу, підвищити міжнародну співпрацю у цій сфері та створити змістовні наративи та історії. Завдяки фестивалям Львів забезпечує майже цілорічну програму туристичних прибуттів, що сприяють повторним візитам, розширенню цільової аудиторії та формують стійкі враження в туристів. Інтелектуальний та ІТ-потенціал позиціонує місто як хаб для бізнесу, інвестування і навчання, що

створює різносторонній імідж міста, який прагне об'єднати міські функції для життя, інвестицій і відпочинку.

Можна стверджувати, що основними цінностями бренду є автентичність, культурна глибина, багатокультурність, гостинність, затишок, креативність, інтелектуальність та європейський вектор розвитку, які формують внутрішнє ядро міста. Емоційна складова бренду збалансована з його раціональною складовою, що узгоджується з теоретичною пірамідою бренду туристичної дестинації, де вершину формує суть бренду, а основа – раціональні та емоційні вигоди.

Результати соціопитування Львівського туристичного офісу за 2024 р. надають інформацію про причини обрання Львова для відпочинку, які вказують на те, чим конкретно приваблює туристичний бренд українських та іноземних туристів (рис. 2.3).

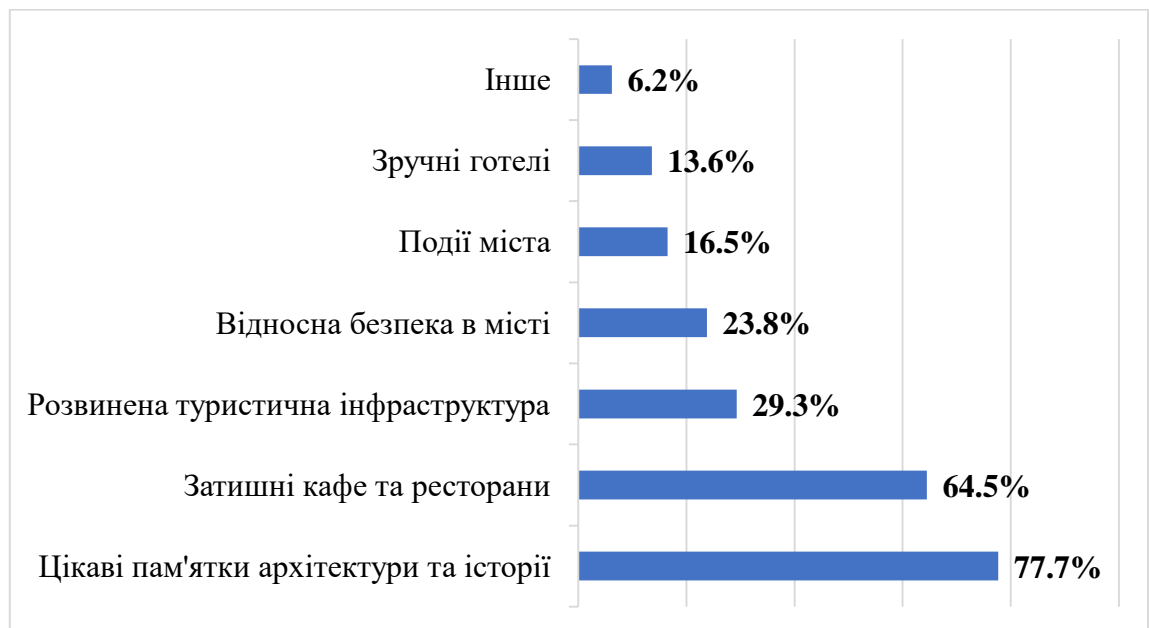


Рис. 2.3. Основні мотиви вибору Львова як туристичної дестинації, % (2024 р.) [47]

З результатів опитування можна зробити чіткий висновок, що переважаючі мотиви повністю узгоджуються з концепцією і позиціонуванням туристичного бренду Львова, а саме історико-культурні та гастрономічні.

Надзвичайно актуальним є мотив безпеки – ознака суспільної довіри, яку можна і варто підсилити в комунікації. Розрив спостерігається в туристичній інфраструктурі та подієвому туризмі, що пов'язано з недостатньо високим рівнем розвитку інфраструктури міста, обмеженнями на масові заходи та скасуванням великих фестивалів у зв'язку з війною.

Крім цього, сприйняття туристами бренду за асоціаціями також відповідає концептуальним засадам стратегії брендингу. Серед найбільш поширених ключових повідомлень є історія та автентичність, дім і затишок, кава, архітектура, радість і емоції та культура і мистецтво (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Асоціативне сприйняття туристами Львова, % (2024 р.) [47]

Історичність, архітектура, культура і мистецтво пов'язані з давньою історико-культурною спадщиною, а відчуття спокою, затишку, радості й привітності – із загальною атмосферою міста. Кавова культура міцно закріпилася в місцевих туристичних пам'ятках, легендах, івентах і місцевих кав'ярнях. Леви є давньою історичною частиною ідентичності Львова, що відтворені в офіційному логотипі міста, архітектурі та скульптурі. Осінній період часто називають ідеальним для подорожі до Львова, адже саме тоді

досягаються неймовірно гостинна атмосфера в місцевих закладах, яскраві осінні кольори та відбувається найбільша кількість розважальних заходів.

Отже, туристичний бренд Львова є результатом тривалого історичного процесу і міського стратегічного позиціонування в національному та міжнародному контексті. Це дозволяє краще зрозуміти, яким чином Львів створює свій унікальний імідж, транслює ключові цінності і вибудовує емоційний зв'язок з цільовою аудиторією.

2.2. Оцінка туристичного потенціалу Львова

Для більш комплексного вивчення процесу брендингу необхідно здійснити оцінку туристичного потенціалу та сучасного стану туристичного ринку території. Щодо туристичного потенціалу, то саме особливості ресурсної бази та рівень розвитку інфраструктури визначають стратегічні орієнтири формування туристичного бренду. На прикладі Львова це дозволить виявити сильні і слабкі сторони туристичної привабливості міста та його конкурентні переваги.

Для оцінки туристичного потенціалу Львова було обрано структуру Паньків Н. М., яка передбачає, що туристичний потенціал складається з природних (кліматичних, гідрологічних, орографічних, бальнеологічних, флористичних, фауністичних тощо), культурно-історичних (матеріальних, духовних) та соціально-економічних ресурсів (трудових, інформаційних, управлінських, матеріально-технічних), а також туристичної інфраструктури (розміщення, харчування, транспорту, дозвілля і розваг, спеціалізованої сфери) [17, С. 11].

Львів розташований на межі Львівського плато, Розточчя і Надбужанської котловини у помірно-континентальному кліматі з м'якою зимою і теплим літом. Середня абсолютна висота міста над рівнем моря становить 289 м, а найвища точка (г. Високий Замок) сягає 413 м. Через територію міста проходить пасмо пагорбів, що утворює Головний

європейський вододіл, який розмежовує басейни річок, що впадають у Балтійське і Чорне моря (Західний Буг і Дністер відповідно). Львів вирізняється наявністю численних горбів і пагорбів, серед яких найвідомішими є Чортова скеля, гора Лева і Кортумова гора [14; 16].

Львів знаходиться на р. Полтва (притока Бугу), яка сьогодні тече в підземному колекторі. У межах Львова також нараховується 98 малих водних об'єктів, серед яких три малі річки – Марунька, Зубра і Стара [16]. У місті нараховується більше 80 малих водойм (озера, ставки). Частина водойм є малими за розмірами та маловідомими для широкого загалу, інші ж перебувають у занедбаному стані і потребують благоустрою. Було ініційовані окремі проекти з відновлення деяких озер, проте їхня реалізація була тимчасово призупинена у зв'язку з війною [59].

До складу природно-заповідного фонду (ПЗФ) Львова входять 1 регіональний ландшафтний парк, 6 заказників місцевого значення, 32 пам'ятки природи місцевого значення (30 ботанічних, 2 геологічні), 3 ботанічних сади (2 загальнодержавного значення, 1 місцевого значення) і 11 парків-пам'яток садово-паркового мистецтва (1 загальнодержавного значення і 10 місцевого значення) [70]. Найбільш відомими об'єктами ПЗФ міста є регіональний ландшафтний парк «Знесіння», заказник «Чортова скеля», дендропарк імені Бенедикта Дибовського, Кортумова гора, лісопарк «Погулянка», Медова печера, ботанічні сади Львівського національного університету імені Івана Франка, Львівського медичного університету і Національного лісотехнічного університету, Стрийський парк, Личаківський парк, парк Високий замок, парк культури і відпочинку імені Богдана Хмельницького, Снопківський парк і парк Івана Франка. Основна флора і фауна зосереджена в зелених зонах і лісопарках міста. Для них характерна типова для заходу України флора (бук, граб, вільха, клен, ялиця тощо) і фауна (типові лісові тварини, перелітні птахи, риби).

У Львові нараховується більше 2500 історичних та культурних пам'яток, що вважається найвищим показником серед усіх міст України. Згідно з lviv.travel серед найбільш визначних архітектурних пам'яток і локацій

туристам варто відвідати площу Ринок з ратушою (XV-XIX ст.), вулиці Вірменська (XIV-XIX ст.) та Руська, ансамбль Успенської церкви (XVI-XVII ст.), собори святого Юрія (XVII ст.) та Вірменський (XIV-XVIII ст.), колишній домініканський костел (XVIII ст.), Латинську катедру з каплицею Боїмів (XIV-XVIII ст.), палац Потоцьких (XIX ст.), театр опери та балету ім. С. Крушельницької (XIX ст.), будинок вчених (XIX ст.) та багато інших [65]. До Списку Світової спадщини ЮНЕСКО відносяться ансамбль історичного центру міста та територія собору св. Юрія [14]. Згідно із даними Міністерства культури та стратегічних комунікацій України у Львові на обліку перебуває 24 пам'ятки культурної спадщини національного значення і 1868 пам'яток місцевого значення [58].

У місті функціонує понад 40 музеїв різної тематики: історичні, мистецтвознавчі, літературні, меморіальні, природничо-наукові і галузеві. У туристів користуються популярністю Львівський історичний музей (другий за розміром історичний музей в Україні), Музей-Арсенал, Музей пивоваріння «Львівварня», Аптека-музей «Під чорним орлом» (найстаріша діюча аптека міста), Національний музей ім. А. Шептицького, Природничий музей, Музей скла, Львівська національна галерея мистецтв ім. Б. Возницького (один з найбільших музеїв в Україні), Музей історії релігії, скансен «Шевченківський Гай», Меморіальний музей «Тюрма на Лонцького» (перший в Україні музей такого типу), Музей «Львів Стародавній», Музей науки та багато інших.

У Львові та області збереглося багато традицій, що пов'язані з релігійними святами та гастрономією. Однією з них є традиція дзвонарства, яка активно зберігається та відтворюється у місті і виступає важливою складовою колективної ідентичності як самих носіїв практики, так і ширшої спільноти міста. Дзвони супроводжують практично всі святкові події в місті, а сам звичай об'єднує представників різних релігійних конфесій [57].

У Львові відбувається більше 100 різноманітних фестивалів, свят і подій щорічно, що впливає на створення фестивального іміджу міста. Тут проводяться етнокультурні, мистецькі, музичні, гастрономічні, спортивні,

галузеві фестивалі та фестивалі історичної реконструкції. Найбільш визначними подіями та івентами можна назвати Міжнародний фестиваль фольклору «Етновир», Фестиваль писанок, Міжнародний театральний фестиваль «Золотий Лев», Львівський міжнародний літературний фестиваль, Дні європейської спадщини, Міжнародний фестиваль класичної музики «LvivMozArt», Фестиваль джазової музики «Leopolis Jazz Fest», Свято сиру і вина, Свято пампуха, фестиваль «Львів на тарілці», фестиваль «Lviv Art & Vine», фестиваль «Craft Beer & Vinyl Music Festival», Міжнародний фестиваль архітектури та мистецтв «Вежа», фестиваль ретро-автомобілів «Leopolis Grand Prix» та багато інших. У зв'язку з повномасштабним вторгненням, наслідками пандемії COVID-19 і недостатнім фінансуванням багато фестивалів було скасовано, однак є й ті, які змінили формат та/або зменшили масштаб подій.

За оцінками, на кінець 2021 р. в туристичній сфері Львова працювало майже 90 тис. осіб [65]. У місті діють підготовчі програми та ліцензовані курси для туристичних фахівців, після яких випускники отримують сертифікати кваліфікації (зокрема на базі турфірми «Відвідай» та Львівської асоціації розвитку туризму). У Львові функціонують спеціалізовані кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, а також програми підготовки туристичних фахівців у головних навчальних закладах міста: Львівському національному університеті імені Івана Франка, Національному університеті «Львівська політехніка», Львівському торговельно-економічному університеті, Національному лісотехнічному університеті України, Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського, Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького [42].

Однак очільниця управління туризму Львівської міської ради Христина Лебедь зазначає, що готельно-ресторанна сфера зіткнулася з кадровим дефіцитом, адже багато досвідчених працівників галузі виїхали за кордон у перші місяці повномасштабного вторгнення, що призвело до високої плінності кадрів. При цьому галузь вимагає високий рівень навичок, досвіду

і навчання. Утім якість обслуговування у місті залишається на досить високому рівні. Щодо туристичних компаній, то цей сектор постраждав найбільше, адже чимало таких компаній були змушені повністю або тимчасово припинити свою роботу. Водночас значні втрати понесли гідни та екскурсоводи через суттєве скорочення туристичного потоку. Попри це, частина фахівців зуміла адаптуватися до нових умов, запропонувавши маршрути, що присвячені воєнній тематиці, волонтерству та історії опору [83].

Офіційний туристичний портал міста lviv.travel надає вичерпну інформацію про місто, зокрема інтерактивні мапи, довідники, описи пам'яток і актуальних подій тощо. Рекомендується використовувати мобільні застосунки для туристів EasyWay для планування маршрутів громадським транспортом, WalQlike для ігрових екскурсій містом, Maps.me для самостійних маршрутів, Tickets.ua для бронювання квитків на транспорт і події та Lviv Guide App для інтерактивних екскурсій.

Також у місті діє три туристично-інформаційних центри (ТІЦ), які безкоштовно надають мапи, путівники, буклети самостійних екскурсій, а також продають сувеніри і City Card. Міські органи публікують онлайн-буклети з актуальною інформацією (наприклад, інтерактивний буклет «Транспорт у Львові»). По місту встановлені стандартизовані туристичні знаки і таблички українською і англійською мовами з піктограмами, які полегшують орієнтацію гостей. На вулицях міста встановлені інформаційні кіоски та мультимедійні панелі.

У межах Львівської міської ради (ЛМР) функціонує управління туризму (УТ), що підпорядковується департаменту економічного розвитку і має два відділи: відділ досліджень та партнерства для сталого розвитку і відділ стандартів у сфері гостинності. Управлінню туризму також підпорядковується комунальне підприємство «Центр розвитку туризму м. Львова», створене у 2008 р. Центр координує промоцію міста і керує мережею ТІЦів [81]. Туризм визначено пріоритетним напрямком у Комплексній стратегії розвитку Львова 2012-2025 рр. [52]. Крім цього, ЛМР ухвалює профільні програми, такі як

Програма розвитку туристичної галузі Львівської міської територіальної громади на 2023-2025 рр. [71]. З метою залучення експертів та бізнесу при УТ ЛМР було створену Громадську раду з питань туризму.

Львів має відносно добре розвинену інфраструктуру для прийому туристів. У місті наявний Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького, але з початком повномасштабного вторгнення він призупинив свою діяльність. Місто слугує потужним залізничним вузлом, адже пропонує прямі потяги до Києва, Польщі та Європи. Громадський транспорт (автобуси, трамваї, тролейбуси) почав активно розвиватися із запровадженням електронного квитка ЛеоКарт і передачею швейцарських трамваїв. У місті діє кілька великих торгово-розважальних центрів (ТЦ «Вікторія Гарденс», ТЦ «Кінг Крос Леополіс», ТРЦ «Форум Львів», ТЦ «Скриня» та інші). Більш детально про туристичну інфраструктуру буде йтися далі.

Узагальнюючи, Львів володіє значним туристичним потенціалом завдяки комфортним природним умовам, унікальній історико-культурній спадщині та відносно розвиненій інфраструктурі.

2.3. Сучасний стан туристичного ринку Львова

Стан туристичного ринку Львова дозволить визначити характер туристичних потоків та позиціонування бренду міста. За словами очільниці УТ ЛМР Христини Лебедь, наразі відсутні точні й актуальні дані за останні роки щодо туристичного ринку Львова, оскільки механізми збору статистичних даних, що діяли до 2022 р., втратили свою актуальність і не відповідають сучасним умовам. Однак часткові дані вдається отримувати за допомогою туристично-інформаційних центрів (ТІЦів), а також у межах спільних дослідницьких проєктів з Українським католицьким університетом [83].

Згідно з рис. 2.5 протягом 2013-2019 рр. спостерігалася загальна тенденція до зростання кількості туристів Львова, яка досягла піку в 2017 р. з 2,6 млн осіб. У 2020 р. відбулося різке падіння до 0,9 млн осіб, що пов'язано з

пандемією COVID-19. Пандемія спричинила майже триразове зменшення туристичних потоків. У 2021 р. відбулося повільне відновлення туризму, але без повернення допандемійного рівня. У зв'язку з повномасштабним вторгненням у 2022 р. статистика за 2022 р. і 2023 р. не велася, однак у 2024 р. було виявлено, що кількість туристів збереглася на рівні 1,53 млн осіб.

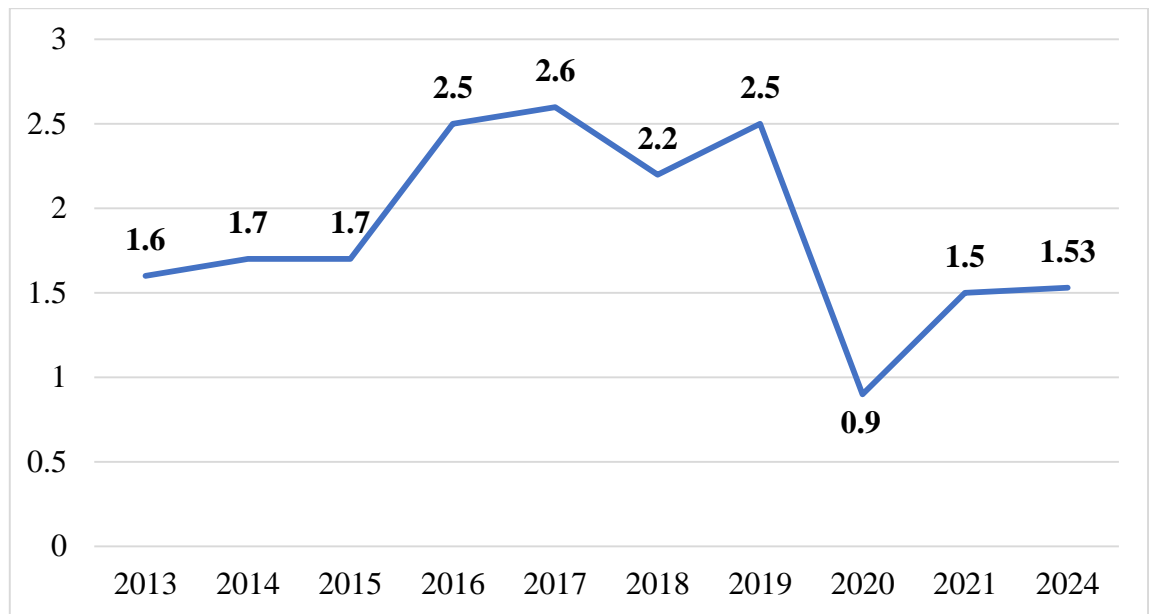


Рис. 2.5. Динаміка кількості туристів Львова, млн осіб (2013-2024 рр.)

[41]

Загалом період з 2013 р. по 2019 р. демонстрував позитивні тенденції до зростання загальної кількості туристів, що свідчить про привабливість Львова на туристичному ринку. Однак вплив коронавірусу у 2020 р. та війни у 2022 р. суттєво відбилися на туристичні потоки Львова. Рівень кількості туристів у 2024 р. дає надію на поступове відновлення туризму у майбутньому.

Що стосується географії відвідувачів, то згідно з даними соціопитування у 2024 р. Львів продовжували відвідувати як українські (85,1%), так і іноземні туристи (14,9%). Якщо аналізувати більш детально, то станом на 2024 р. серед українських відвідувачів до Львова найчастіше приїжджали туристи з Києва (24,1%), Тернополя (5,9%), Харкова (5,5%), Хмельницького (4,6%) і Дніпра (4,4%). При цьому велику частку займали відвідувачі з інших українських міст (38,1%) (рис. 2.6).

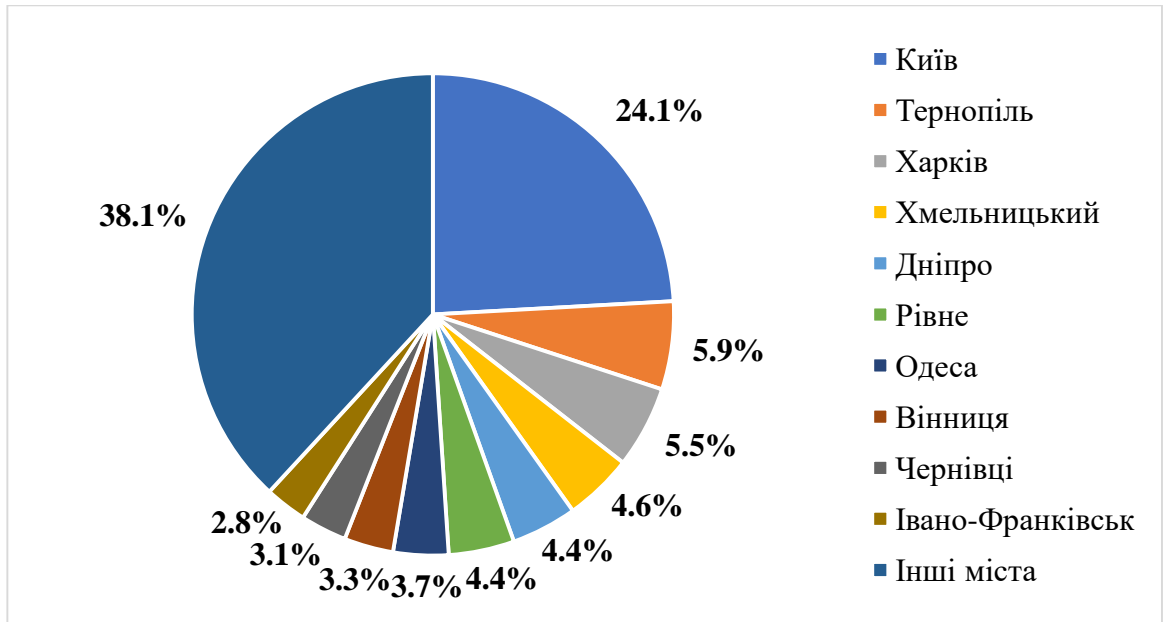


Рис. 2.6. Розподіл українських відвідувачів Львова за містами їх постійного проживання, % (2024 р.) [47]

Щодо іноземних туристів, то станом на 2024 р. Львів найчастіше відвідували гості з Польщі (17,9%), Німеччини (13,7%), Великої Британії (10,5%), Нідерландів (6,3%) та США (6,3%). При цьому велику частку займали іноземні відвідувачі з інших країн світу (23,5%) (рис. 2.7).

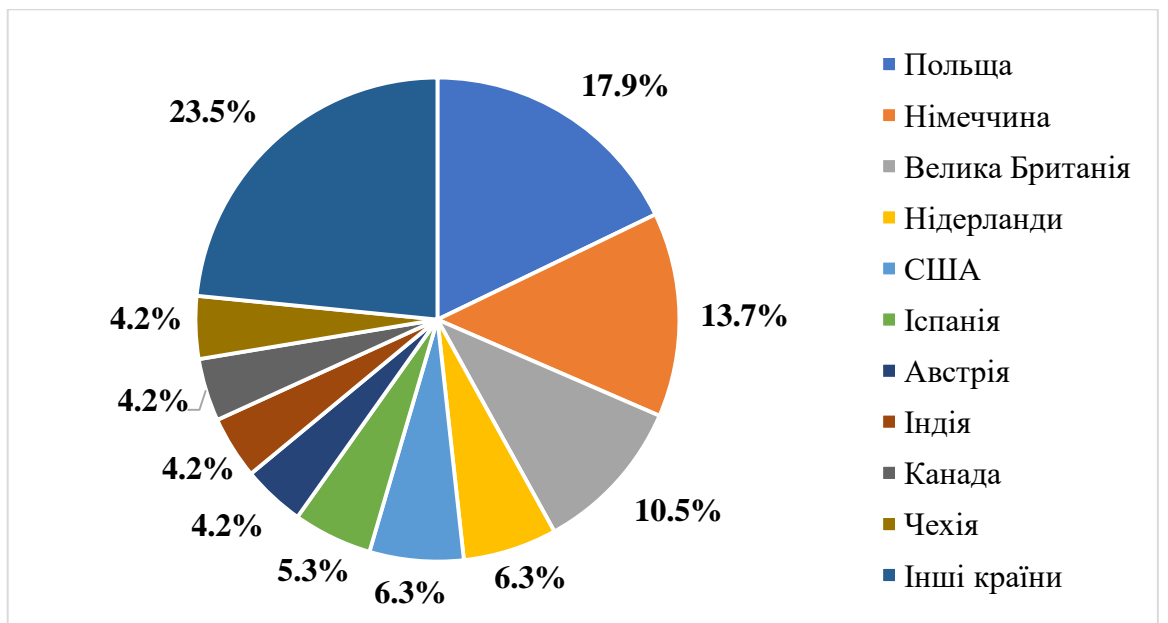


Рис. 2.7. Розподіл іноземних відвідувачів Львова за країнами їх прибуття, % (2024 р.) [47]

Для порівняння, у 2023 р. структура в'їзних туристів Львова складалася з 88,6% українських та 11,4% іноземних відвідувачів. Порівняно з 2024 р. кількість українських відвідувачів зменшилась на 4%, а кількість іноземних відвідувачів навпаки збільшилась на 30,7%. Серед українських відвідувачів найчастішими гостями Львова були туристи з Києва (21,7%), Харкова (5,8%), Запоріжжя (4,5%), Тернополя (4,1%) і Херсона (3,0%), а також туристи з інших українських міст (36,7%). Найбільше іноземних туристів Львова прибули з США, Польщі та Великої Британії [46].

Якщо розглядати мету подорожі до Львова, то серед основних мотивів подорожі як українських, так і іноземних відвідувачів, переважають відпочинок, робота та відвідини друзів і родичів. Додатково метою подорожі називають транзит, волонтерство, зміну місця проживання з отриманням статусу ВПО, лікування, навчання, участь у змаганнях, отримання візових послуг та інше (рис. 2.8).

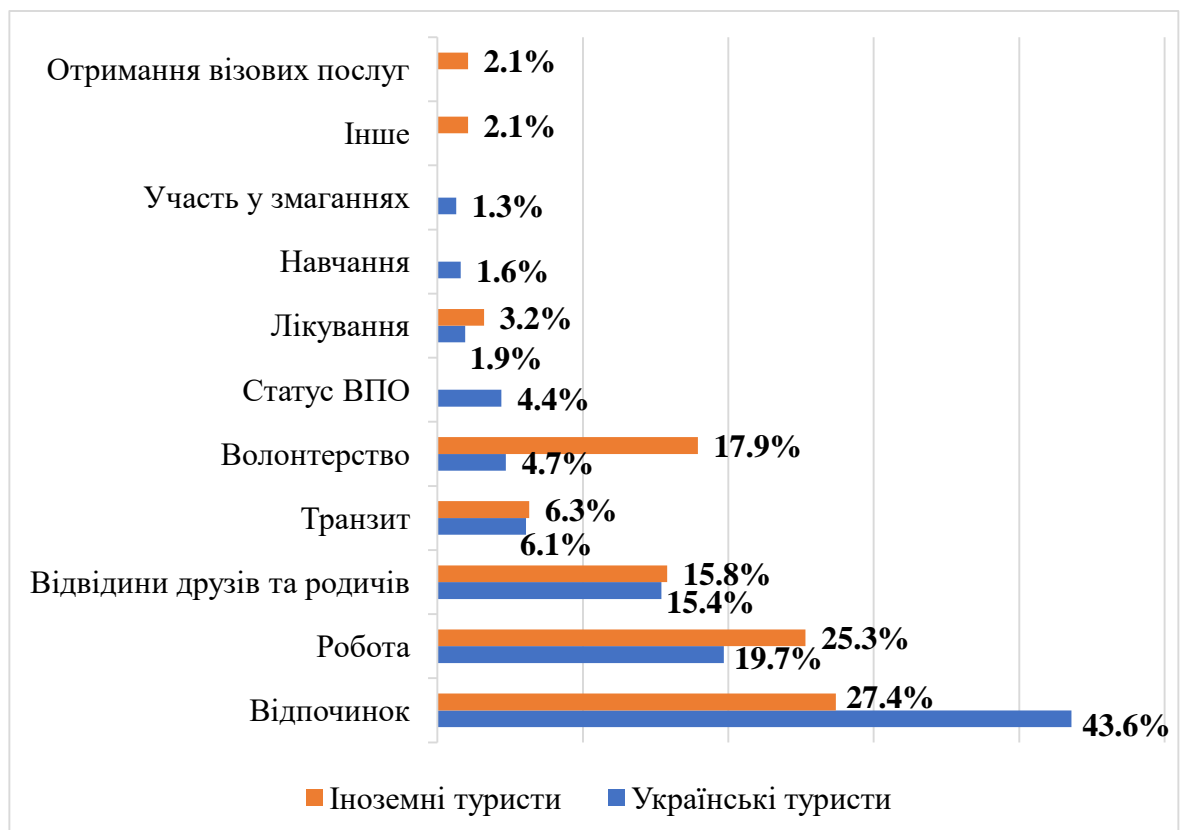


Рис. 2.8. Розподіл туристів за метою поїздки до Львова, % (2024 р.) [47]

У якості порівняння у 2023 р. українські відвідувачі Львова зазначають метою подорожі відпочинок (34,6%), зміну місця проживання з отриманням статусу ВПО (19,7%), відвідини друзів та родичів (18,1%) та роботу (14,4%). Додатково метою подорожі були волонтерство (3,9%), транзит (3,1%), спортивні змагання/творчі конкурси/фестивалі (2,4%), виготовлення візи (1,5%), короткі навчальні курси (1,5%), візит до лікаря (0,5%) та ознайомлення з містом з перспективою переїзду (0,4%). Туристи-іноземці найчастіше називали метою подорожі відвідини друзів та родичів, відпочинок, волонтерство і роботу [46]. Можна зробити висновок, що туризм у Львові у 2024 р. став більш рекреаційно-орієнтованим як для українців, так і для іноземців. Відсоток людей, що приїжджали до Львова з метою переселення, зменшився, однак зріс відсоток людей, що приїжджали до Львова через класичні мотиви (відпочинок, робота, волонтерство).

У 2024 р. до топ-10 улюблених локацій Львова серед українських туристів входять Оперний театр і проспект Свободи, площа Ринок, центр міста, Стрийський парк і Парк культури, Личаківський цвинтар, парк Високий замок, Палац Потоцьких, Собор св. Юри, Меморіал Героїв Небесної сотні і Вернісаж. Іноземці додатково згадують про Вірменський та Домініканський собор [47]. Для порівняння, у 2023 р. відвідувачі зазначали аналогічні пам'ятки, а також Шевченківський Гай, Будинок вчених, артцентр «Дзига», Національний академічний український драматичний театр імені Марії Заньковецької та парк імені Івана Франка [46].

У 2024 р. середня тривалість перебування у Львові сягала 3-7 діб серед українських відвідувачів та 6-10 діб серед іноземних відвідувачів. Порівняно з 2023 р. тривалість перебування збільшилась, адже серед українських туристів вона сягала 2-3 доби, а серед іноземних туристів – 4-7 діб. Станом на 2024 р. середні витрати на проживання сягали 1475 грн. на добу. Середньодобові витрати, крім житла та добирання, сягнули 1494 грн. серед українських відвідувачів і 1986 грн. серед іноземних. Порівняно з 2023 р. трохи

збільшилися витрати українських відвідувачів (1450 грн.), але зменшилися витрати іноземних відвідувачів (2065 грн.) [46; 47].

У 2024 р. серед найбільш популярних форм проведення дозвілля Львова у більшості відвідувачів були самостійні прогулянки містом (82,3%), відвідини кафе, кав'ярень і ресторанів (78,7%) та закладів культури (52,5%). У іноземних туристів відвідання кафе, кав'ярень і ресторанів знаходиться на першому місці (77,9%) і лише на другому і третьому – самостійні прогулянки містом (75,8%) і заклади культури (60%) відповідно (рис. 2.9) [47]. Цікава деталь, що відвідинам ярмарків і подій, роботі та волонтерству найбільше віддавали перевагу іноземні гості Львова.

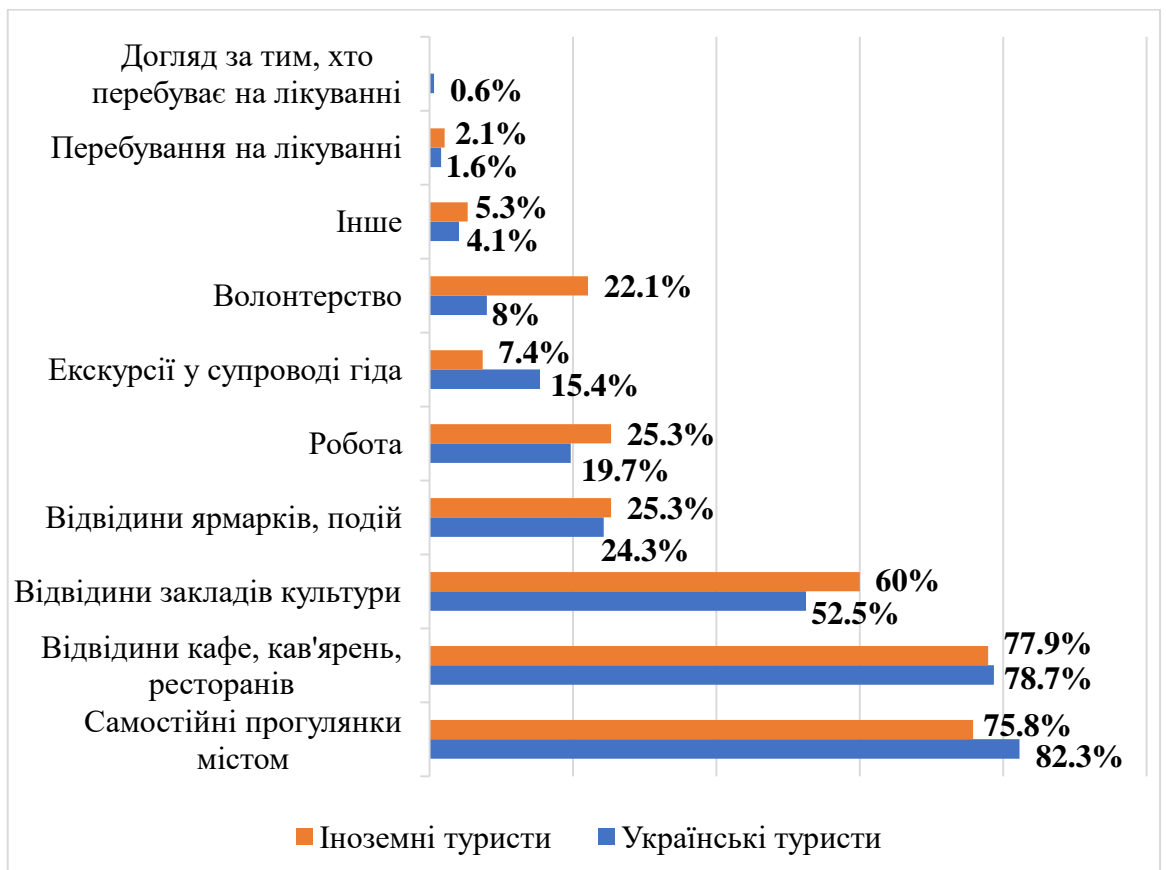


Рис. 2.9. Розподіл туристів Львова за формою проведення дозвілля, % (2024 р.) [47]

Якщо порівнювати статистичні дані 2024 р. з даними 2023 р., то відвідувачі Львова у 2023 р. також надавали перевагу самостійним прогулянкам містом (81,9%), відвідинам кафе, кав'ярень, ресторанів (73%),

закладів культури (51,4%), ярмарків та подій (27,6%). Серед іноземних гостей самостійні прогулянки містом були найпопулярнішою формою проведення дозвілля (69,6%), а вже потім – відвідини кафе, кав'ярень, ресторанів (67,6%) і закладів культури (60,6%) [46].

У 2024 р. відвідувачі Львова найвище оцінили такі критерії міста, як привабливість для туристів, атмосфера, аура і краса міста, історичні та культурні пам'ятки, якість харчування, якість обслуговування в закладах ресторанного господарства, гостинність місцевих жителів, розважальні та культурні події, безпеку перебування та якість житла. Ціни на товари і послуги та громадський транспорт були оцінені найнижче (рис. 2.10) [47]. Ці дані дозволяють кількісно оцінити рівень задоволеності туристичною дестинацією та визначити її сильні і слабкі сторони.

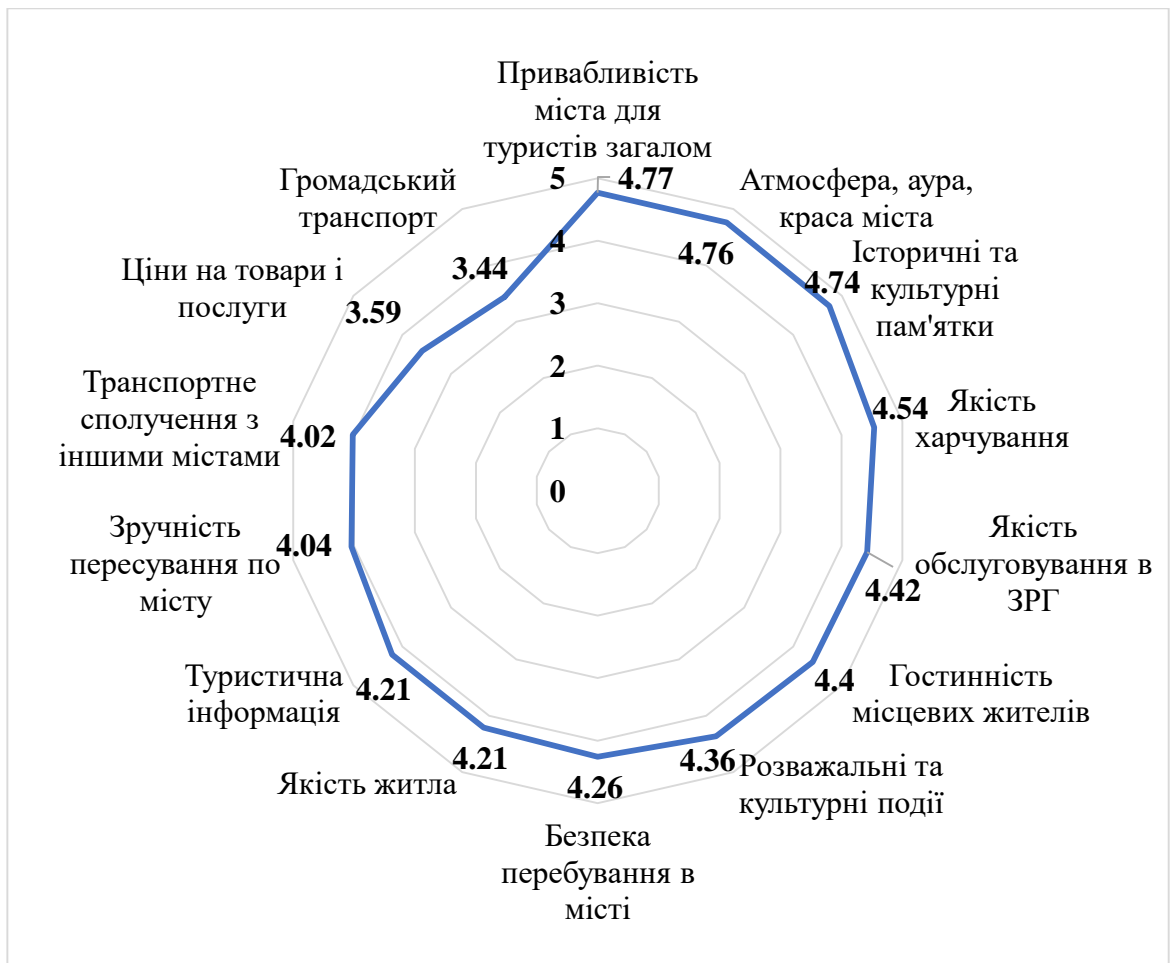


Рис. 2.10. Оцінка подорожі до Львова за критеріями, бали (2024 р.) [47]

Цікавою є статистика стосовно повторюваності відвідання Львова. Так, у 2024 р. 82,8% українських і 75,3% іноземних відвідувачів зазначали, що точно відвідають Львів ще раз. 15,1% українських туристів відповіли, що радше відвідають Львів ще раз, 1,6% було важко відповісти на це питання і лише 0,5% відповіли, що радше не відвідають Львів ще раз. Порівняно з українськими туристами, 22,6% іноземців радше відвідали б Львів ще раз, і лише 2,2% було важко відповісти на це питання [47]. Ця інформація важлива для створення маркетингових планів з метою приваблення нових туристів або утримання старих.

Заслуговують на увагу також дані про альтернативні міста для подорожі замість Львова. У 2024 р. і 2023 р. відвідувачі називали ряд українських (Київ, Івано-Франківськ, Ужгород, Одеса, Чернівці, Тернопіль, Кам'янець-Подільський, Луцьк, Вінниця, Рівне) і закордонних міст (Краків, Варшава, Прага, Відень, Вільнюс, Будапешт, Батумі, Загреб, Копенгаген) [46; 47]. За своєю суттю ці міста можна назвати конкурентами Львова у своїй ніші.

У 2024 р. найчастіше гості Львова приїжджали на поїзді (58,5%) і власному автомобілі (25,2%). Також відвідувачі віддавали перевагу рейсовому автобусу (11,6%), туристичному автобусу (3,3%), автостопу (0,8%) та іншим видами транспорту (0,6%) [47]. Порівняно із 2023 р. показники трохи збільшились, адже структура переважаючих видів транспорту для подорожей до Львова цього року була такою: поїзд (56,1%), власний автомобіль (26,3%), рейсовий автобус (12,3%), туристичний автобус (2,2%), BlaBlaCar (1,7%), спеціальні перевезення (1,1%) і автостоп (0,4%) [46].

У зв'язку з повномасштабним вторгненням і закриттям львівського аеропорту місто втратило важливий для туристів транспортний і логістичний вузол. Згідно із даними Туристичного барометра України 2021-2022 рр. від НТОУ питома вага аеропорту Львова у загальних обсягах пасажирських перевезень у 2020 р. становила 10%, а у 2021 р. – 11%, поступаючись аеропорту Київ (Бориспіль) із 58% у 2021 р. [73].

Щодо кількості суб'єктів туристичної діяльності у Львові, то станом на 2024 р. у Львові було 129 готелів і аналогічних закладів розміщення (з 9239 місць) і 1200 закладів харчування, а також ряд закладів, що фінансуються з міського бюджету: 96 закладів культури, 18 закладів клубного типу, 49 публічних масових бібліотек, 4 музеї, 6 професійних театрів, 3 кінозали і кінотеатри [41].

Якщо аналізувати динаміку кількості готелів та аналогічних закладів розміщення у Львові, то протягом 2015-2019 рр. готельний ринок характеризувався періодом стабільності з незначним зростанням. 2019 р. був піком розвитку готельної інфраструктури. У 2020 р. відбулося різке скорочення внаслідок пандемії COVID-19. У 2022 р. спостерігалось невелике зростання кількості закладів розміщення, однак яке протягом наступних років почало стрімко скорочуватися внаслідок повномасштабного вторгнення. Як результат, у 2024 р. працює лише приблизно 45% закладів від довоєнного рівня 2019 р. (рис. 2.11).

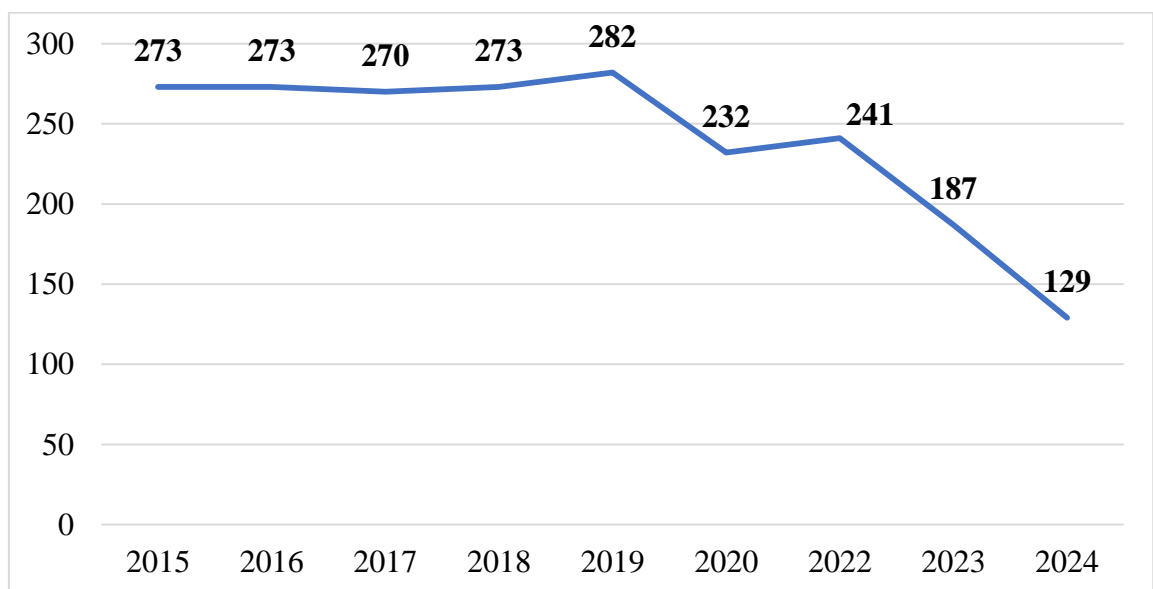


Рис. 2.11. Динаміка кількості готелів та аналогічних закладів розміщення у Львові, од. (2015-2024 рр.) [41]

Стосовно динаміки кількості закладів харчування у Львові, то протягом 2013-2017 рр. спостерігалось їхнє стабільне зростання із подальшим різким

падінням у 2020-2022 рр. з незначними коливаннями, що пов'язано з пандемією COVID-19 і війною. Однак у 2023 р. і 2024 р. відбулося їхнє різке зростання, що пов'язано з частковим відновленням бізнес-середовища, релокацією закладів харчування, відкриттям нових форматів і відновленням ресторанного ринку (рис. 2.12).

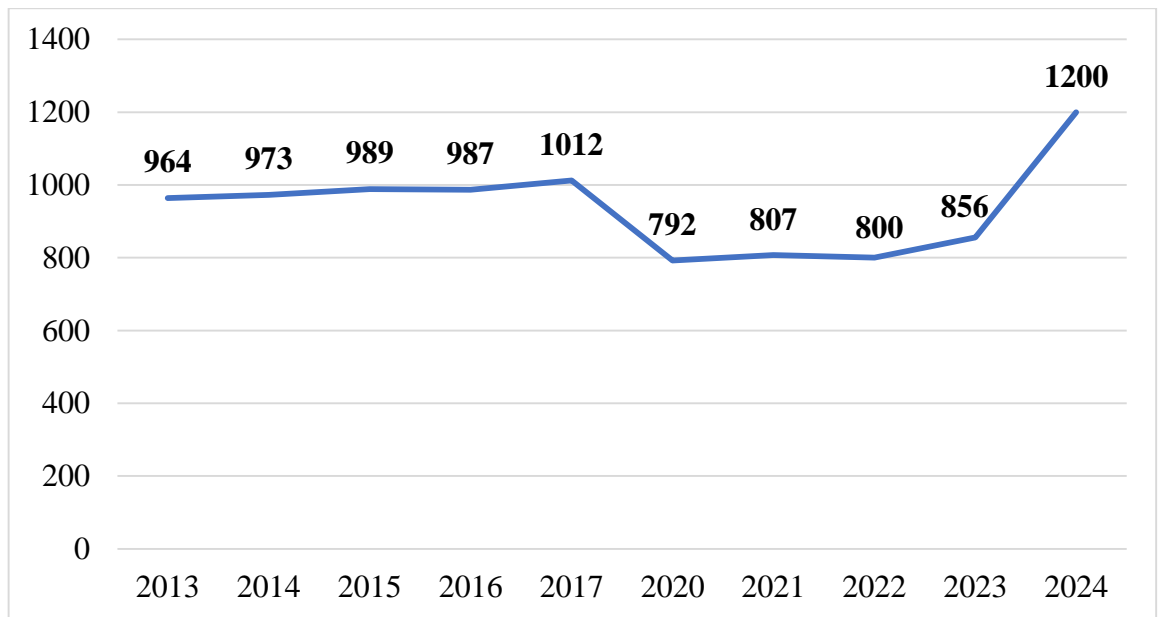


Рис. 2.12. Динаміка кількості закладів харчування у Львові, од. (2013-2024 рр.) [41]

Однак варто зазначити, що суттєва частина готельного і ресторанного бізнесу була змушена змінити формат своєї діяльності. Заклади розміщення надавали притулок для ВПО та були базою для розміщення гуманітарних місій і представників дипломатичних структур. Заклади ресторанного господарства теж переорієнтували свою роботу відповідно до викликів воєнного часу – зокрема, було розпочато приготування їжі для військовослужбовців, медичних працівників і переселенців та запроваджено більш доступні варіанти меню для внутрішніх туристів [83].

Якщо говорити про рейтинг Львова серед інших міст, то згідно з даними дослідження «Transparency International Ukraine» у 2024 р. Львів зайняв 4 місце у рейтингу за рівнем прозорості міст України, поступаючись Чернівцям, Вінниці, Луцьку і Мукачеву [56]. У 2024 р. Львів зайняв 27 місце у рейтингу

найбільш зручних міст світу для пішоходів за версією лабораторії комп'ютерних наук Sony, випередивши Лондон, Прагу і Мадрид [54]. У дослідженні «Oxford Economics» Львів потрапив на 512 місце у рейтингу найкращих міст світу, поступаючись лише Києву [93]. У 2025 р. Львів увійшов до фінального шорт-листа престижного конкурсу «European Capital of Smart Tourism 2025» за рівнем розвитку смарт-туризму і безбар'єрності [91]. За результатами дослідного сервісу «Numbeo» Львів займає 200 місце за індексом якості життя станом за півріччя 2025 р., випереджаючи Харків, Київ, Одесу і Дніпро [116].

Львівська область і Львів зокрема є одними із лідерів за сплатою туристичного збору в Україні. Згідно із даними Туристичного барометра України 2021-2022 рр. від НТОУ протягом 2020-2022 рр. туристичний збір у Львівській області зріс більш ніж втричі, демонструючи постійне зростання щороку [73]. Лідирує при цьому Львівська міська ТГ із туристичним збором 26,2 млн грн у 2024 р. [49].

Таким чином, туристичний ринок Львова привабливий для подальшого розвитку, однак ряд зовнішніх і внутрішніх чинників сповільнюють цей процес.

2.4. Характеристика візуальної айдентики та комунікаційних інструментів бренду Львова

Ефективність туристичного бренду також визначається його візуальною складовою та засобами комунікації, що забезпечують цілісний, впізнаваний і привабливий образ дестинації. Візуальні елементи та комунікаційні канали стають мостом для діалогу між туристичним брендом та його цільовою аудиторією.

У науковій літературі та Інтернет-джерелах можна зустріти плутанину між поняттями «бренд/брендинг» і «айдентика». Хоч ці терміни і тісно пов'язані між собою, але не тотожні один одному. Як вже було зазначено,

брендинг – це комплексний і багатоаспектний процес, який передбачає створення унікального образу бренду і зазвичай включає в себе стратегію, місію, цінності, позиціонування та емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

Поняття «айдентика» більш поширене у сфері графічного дизайну. Під нею варто розуміти фірмовий стиль бренду, тобто сукупність елементів його візуальної комунікації, що спрямовані на певну цільову аудиторію з метою формування його унікального обличчя та підвищення впізнаваності. Візуал відіграє не останню роль у комунікації бренду, адже саме він транслює й навіює цінності й асоціації бренду наочно. Так, наприклад, класична і стримана айдентика може бути орієнтована на дорослу і ділову категорію споживачів, а більш динамічний і яскравий візуальний стиль – на молодіжну аудиторію [11]. Тобто можна стверджувати, що айдентика є візуальною частиною брендингу.

Айдентика, як правило, включає такі базові елементи, як назва (неймінг), логотип (лого), слоган, колірна гама, типографіка (шрифти) та носії візуального стилю (соцмережі, вебсайти, мобільні застосунки, поштові розсилки, візитки, упакування, постери, плакати, етикетки, вивіски, білборди, сувенірна продукція тощо). До додаткових елементів можна віднести форми, фірмових персонажів (маскотів), патерни, звукові та графічні елементи (аудіоджингли, фотографії, ілюстрації). Усі вони мають бути гармонійно інтегровані в єдину дизайнерську концепцію, відповідно до якої визначаються правила їх застосування, що викладені у гайдлайні (документі з використання візуальних елементів бренду) або брендбуці (документі, в якому крім візуальних елементів закріплені маркетингові та інколи юридичні аспекти бренду) [11].

Візуальна айдентика бренду Львова побудована на п'яти основних кольорах, що символізують різноманіття міста, яке зумовлене його історичним, багатокультурним і міжконфесійним характером. Яскрава і насичена кольорова палітра підкреслює сучасний динамізм, відкритість, доступність і неповторність міста [11].

Центральним елементом бренду є його логотип – обличчя бренду. У брендингу Львова використовуються два різновиди логотипів – промоційний та офіційний. Промоційне лого складається зі стилізованого знаку з п'ятьма вежами і шрифтового напису зі слоганом «Львів відкритий для світу». Додатково був розроблений англійський варіант зі слоганом «Lviv open to the world». Вежами, що зображені на логотипі, є одні з найбільш знакових архітектурних пам'яток міста: дзвіниця Вірменського собору (зелена), вежа церкви Успіння Пресвятої Богородиці або вежа Корнякта (червона), міська ратуша (помаранчева), вежа Латинського кафедрального собору (блакитна) та дзвіниця монастиря Бернардинів (фіолетова).

За ідеєю, іконографічні елементи (оборонні мури, куполи, вежі храмів) були здавна присутні на зображеннях Львова. Найбільш яскраво це можна простежити на відомій панорамі міста початку XVII ст. гравюрі Абрагама Гогенберга. Використання веж храмів у сучасному туристичному бренді продовжує візуальну традицію історичних зображень Львова (рис. 2.13) [61].



Рис. 2.13. Промоційний логотип Львова до і після редизайну [76]

Як згадувалось раніше, оновлений дизайн логотипу дозволив створити більш лаконічні і витягнуті пропорції веж, що дає змогу варіативно переміщувати їх між собою та додавати піктограми до загальної композиції. Це більше функціональна причина редизайну, однак така зміна також може бути частково пов'язана і з сучасною тенденцією графічного дизайну до спрощення логотипів. Так, загальними ознаками цього є спрощення форм до абстрактних геометричних фігур чи стилізованих літер, відмова від зайвих деталей, мінімалізм у кольорах, відмова від градієнтів, тіней і 3D-ефектів, стилізована типографіка і мобільна адаптивність, яка забезпечує функціональну універсальність та легку читабельність на різних екранах.

Кольорова палітра айдентики охоплює зелений, червоний, помаранчевий, блакитний, фіолетовий та чорний кольори, які передбачені як для цифрових форматів (RGB, HEX), так і для поліграфії (CMYK, Pantone). Ці теплі і яскраві кольори викликають тісні асоціації з атмосферою львівських вуличок і місцевих архітектурних пам'яток, що викликають теплі і радісні емоції через образ доброзичливості і привітності, що узгоджується з характером місцевих жителів та гостинної туристичної сфери міста загалом. Основним шрифтом виступає Calibri (гротеск без засічок), що представлений у шести варіантах накреслення. Уніфікований стиль у сучасному світі забезпечує чіткість і зручність для сприйняття як у заголовках, так і у великих текстових блоках.

Також було розроблено систему піктограм, які відображають теми, пов'язані з ідентичністю Львова: дощ, каву, архітектуру, музику, образотворче мистецтво, туризм, спорт, левів, атмосферу, зимові розваги, транспорт, бізнес, роботу, освіту і свята (Різдво, Великдень) (рис. 2.14). Піктограми передбачено для використання у поєднанні з логотипом і слоганом у межах єдиної композиції. Піктограми було запропоновано використовувати в офіційній документації та промоційних матеріалах (інфографіки, інформаційні листи, значки, наліпки, міські звернення тощо). Їх та логотип зокрема можна побачити на офіційному туристичному сайті Львова, сувенірній продукції

ТЩів, транспортній картці ЛеоКарт і туристичній картці Lviv City Card (Додаток А) [11].



Рис. 2.14. Туристичні піктограми [38]

Другий логотип, офіційний, містить герб Львова та напис «Львівська міська рада» (рис. 2.15). Існує дві адаптації цього логотипу з написами англійською та польською мовами. Його кольорова палітра обмежується синім, жовтим і чорним кольорами у форматах для друку (СМУК, Pantone), а також передбачає монохромний варіант. Текстовий супровід виконується шрифтом Lviv Municipal. Офіційний логотип передбачено для використання в діловій документації (бланках, резолюціях, візитках, електронних листах, презентаціях, табличках, вивісках тощо). Офіційний сайт ЛМР інтегрує саме цей логотип у своїй комунікації [11].



Львівська міська рада

Рис. 2.15. Офіційний логотип Львова [38]

На думку українських вчених Буднікевич І. М. і Вардеваняна В. А. одним із інструментів підвищення привабливості дестинації та покращення ефективності брендингу є зовнішні об'єкти, позначення і назви, які людина зустрічає, проходячи повз вулицю: навігаційні та інформаційні таблички, вказівники, вивіски, інсталяції, фасади будинків тощо. Для пояснення цього явища науковці вводять поняття «мала айдендика вулиць» [4].

У Львові була створена перша в Україні цілісна система туристичного міського знакування і картосхема міста на основі інформаційного дизайну. Систему знакування (далі – СЗ) було розроблено для потреб індивідуальних українських та іноземних туристів, організованих груп українських відвідувачів та іноземних туристів, львів'ян та жителів передмість, що приїжджають до міста в результаті маятникової міграції. СЗ міста є зрозумілою в плані транслітерації написів на латиницю і читабельності, відповідною до міського середовища і світових стандартів та вигідною за рахунок довговічності, стійкості та економічності [72]. До СЗ входять орієнтаційні знаки (карти, плани, інформаційні пілони, схеми у вузлових місцях), знаки напрямку руху (опорні вказівники на роздоріжжі, вказівники для автотуристів) та ідентифікаційні знаки (назви вулиць і громадських будівель) (Додаток А).

Одним із основних завдань СЗ є органічно вписатись в архітектурне середовище міста. У процесі створення дизайну вказівників шрифт написів було розроблено на основі стилізованих рекламних шрифтів на будинках міста кінця ХІХ-початку ХХ ст. Для максимальної зручності читання було забезпечено найвищий контраст між фоном знака та текстовою інформацією за рахунок використання домінуючого в середовищі міста насиченого темно-коричневого кольору. Це відповідає європейським стандартам СЗ, оскільки дозволяє зберегти гармонію між міським середовищем і новими табличками. Табличка з назвою вулиці і номером будинку включає великий білий напис українською, менший білий напис англійською і білий герб міста на темно-коричневому фоні [72].

Так як більшість туристичних пам'яток Львова має виразні та впізнавані обриси, для їх позначення також було розроблено систему простих піктограм, що можуть використовуватися на різних елементах СЗ (рис. 2.16). Їх можна побачити на опорних вказівниках, вказівниках для автотуристів, інформаційних пілонах і паперовій туристичній мапі Львова (Додаток А).

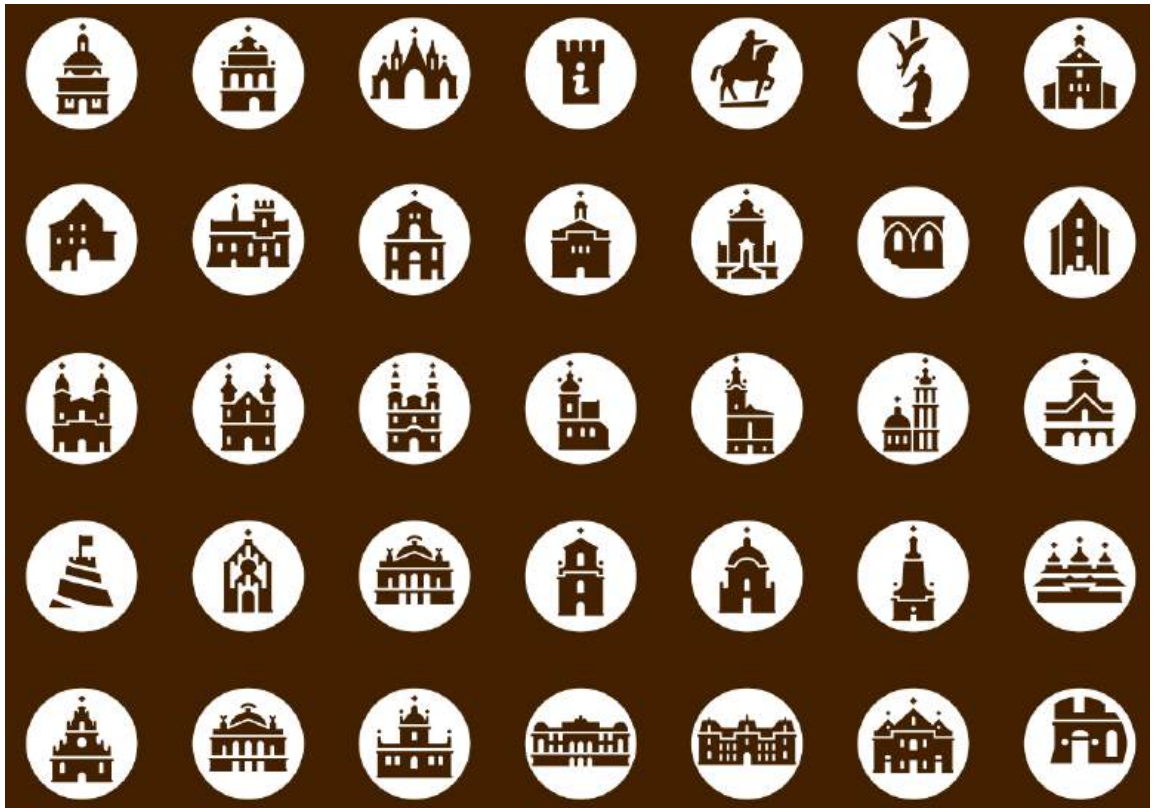


Рис. 2.16. Піктограми системи знакування Львова [72]

Крім цього, було змодельовано такі носії інформації, як: картосхема центру міста з детальною основою та чіткими принципами позначення туристичних пам'яток, де візуальні та кольорові елементи дозволяють швидко орієнтуватися серед різних категорій об'єктів; двосторонні інформаційні пілони з фрагментами картосхеми, позначення місця перебування туриста і стрілками з напрямками до найважливіших об'єктів; автомобільні покажчики з нововведеннями у вигляді коричневого тла і піктограм. Загалом у рамках СЗ було спроектовано 2 оригінальні шрифтові накреслення, 6 картосхем, 60 піктограм, таблиці з назвами для 170 вулиць і 400 вказівників з напрямками до туристичних пам'яток [72].

Після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну туристичний бренд міста, що просувається в соцмережах від імені lviv.travel, зазнав очевидних змін в айдентиці. Домінуючими кольорами стали синій і жовтий – кольори українського національного прапору, що яскраво проявляється на головній світлині-логотипі «IT'S MY LVIV» (рис. 2.17). Вибір такої палітри безпосередньо посилає на державну символіку України і транслює цінності стійкості, національної гордості та незламності.

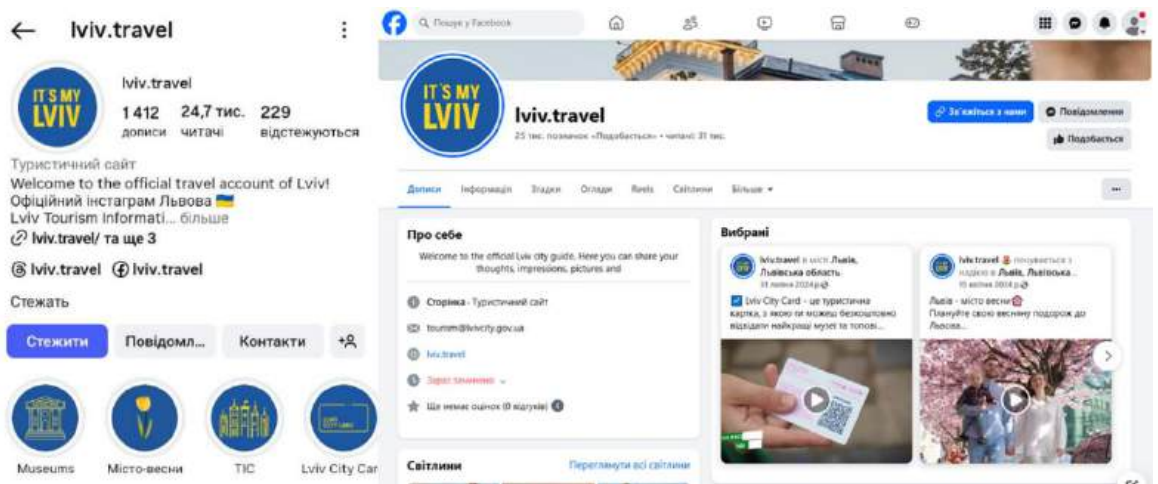


Рис. 2.17. Айдентика соціальних мереж lviv.travel в Instagram і Facebook [63; 64]

Ці зміни стали не лише символічною реакцією на виклики часу, але й стратегічним кроком у меті посилення локальної ідентичності, прояву солідарності з українським суспільством і збереження туристичної привабливості міста в умовах війни. Це слугує підтримці нарративу «Львів – місто, що живе» та відображає перехід до патріотичної комунікації, що орієнтована на внутрішнього туриста і міжнародну аудиторію. Водночас така айдентика непрямо слугує емоційною підтримкою громадян та засобом цифрової дипломатії, що дозволяє аудиторії бачити Львів не як зону ризику, а як відносно безпечне європейське місто, що розвивається попри загрози.

Під час соціопитування Львівського туристичного офісу у 2024 р. серед відвідувачів міста було задано досить цікаве питання про те, з яким кольором асоціюється Львів (рис. 2.18).

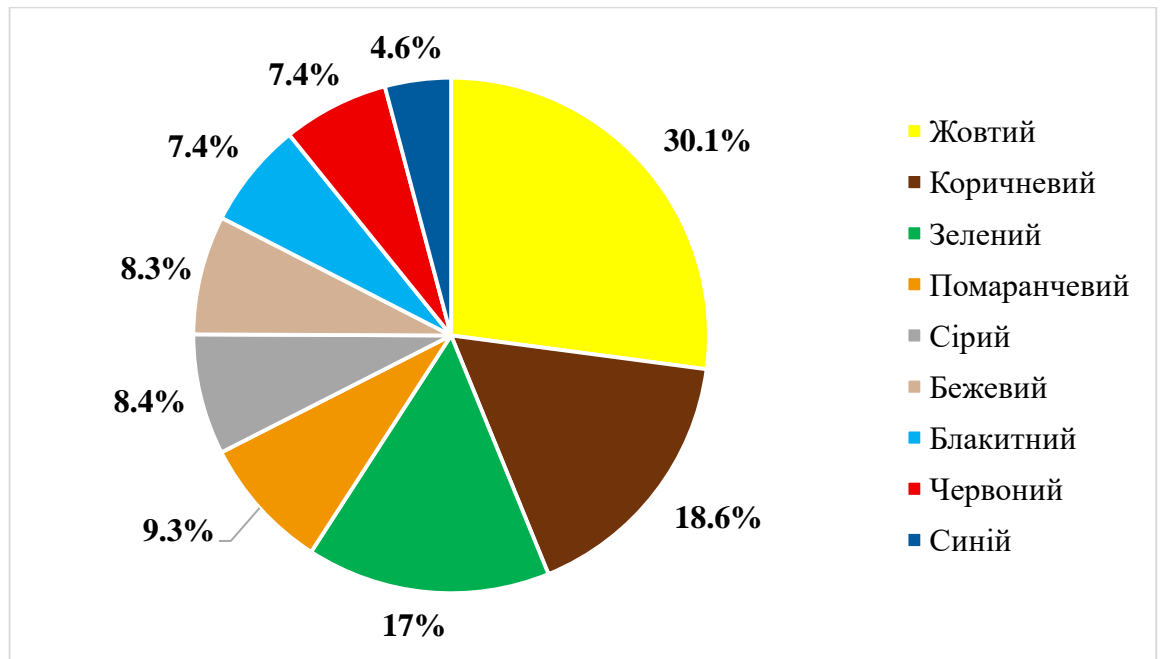


Рис. 2.18. Асоціативне сприйняття туристами Львова за кольором, % (2024 р.) [47]

Як можна побачити з рис. 2.18, основна кольорова палітра загалом збігається з айдентикою міста. Жовтий, коричневий та зелений є трійкою найпоширеніших асоціативних кольорів. У промоційному логотипі Львова з вежами використано жовтий, зелений, червоний, блакитний і помаранчевий – тобто ті кольори, які туристи інтуїтивно пов’язують з містом. Офіційний логотип ЛМР включає синій і жовтий, що також відповідає результатам опитування. Основний колір СЗ – коричневий з додатковими жовтими елементами, що посідають перші місця за частотою згадок у сприйнятті туристів. Дизайн соцмереж основного туристичного провайдера бренду Львова lviv.travel став синьо-жовтим у відповідь на нові воєнні виклики.

Якщо говорити мовою психології кольору, то вони також асоціюються з конкретним настроєм або елементом туристичного образу. Наприклад, жовтий колір асоціюється з сонцем, радістю, доброзичливістю, привітністю, товариськістю, а також історією, архітектурою, левами і осінню. Коричневий колір означає впевненість, заспокоєння і стабільність, має асоціації з традиціями, історією, комфортом, затишком, архітектурою, кавою, шоколадом, мистецтвом і осінню. Аналогічним за відчуттями є зелений колір, який

вважається кольором природності, спокою, життя, енергії, а також зелених парків, садів, зелених зон і насаджень.

Це свідчить про те, що в брендингу вдало використовувались кольори, адже візуальна мова бренду резонує з емоційно-асоціативним сприйняттям відвідувачів міста. При цьому в айдентиці зосереджені не лише найпопулярніші кольори, а й другорядні, що створює своєрідний візуальний баланс. Кольорова палітра послідовно використовується у промоційному та інформаційному дизайні, типографіка і піктограми є уніфікованими, сучасними, читабельними і гармонійно поєднуються з кольорами, а графічна СЗ є візуально логічною і підсилює візуальний зв'язок з культурною спадщиною міста. Адаптація дизайну соцмереж до умов війни підкреслює важливість реакції на зовнішні виклики і слугує радше емоційним і солідарним елементом брендингу. Візуальна айдентика Львова демонструє багат шаровість, історичну глибину, відкритість до світу, динамічність, символізм і спадкоємність, що одночасно відтворює традицію і сучасність, які і є центральними цінностями концепції бренду міста.

Комунікаційні інструменти охоплюють засоби, за допомогою яких бренд просувається, доноситься до аудиторії та взаємодіє з нею. У сучасному світі в брендингу туристичної дестинації використовують два основних види комунікацій: онлайн і офлайн. До першої групи відносяться офіційні туристичні сайти, соціальні мережі, проморолики, цифрова реклама, цифрові PR-кампанії, мобільні додатки, чат-боти, QR-коди тощо. До офлайн-комунікацій можна віднести туристично-інформаційні центри (ТІЦи), фізичну рекламу, PR-заходи, організацію фестивалів та івентів, участь у виставках і ярмарках, видавництво брошур, путівників, картосхем і т. д.

Передусім варто наголосити, що брендинг дестинації здійснюється не лише офіційними органами, а реалізовується в партнерстві з іншими акторами і стейкхолдерами, які комунікують бренд через події, проєкти, спільні кампанії, культурні продукти, мистецькі ініціативи тощо. У контексті інтегрованих маркетингових комунікації такі форми співпраці слугують

основою для комунікаційних інструментів. Так, за останні роки Львівському туристичному офісу та управлінню туризму ЛМР вдалося налагодити співпрацю з маркетинговими компаніями (Stroom Digital), аналітичними центрами (Інститут Міста), громадськими організаціями (ГО «Безбар'єрність», Львівська асоціація гостинності та туризму, Асоціація крафтових виноробів України), медичними центрами (Lviv Habilitation Center, UNBROKEN), культурними закладами та інституціями (Музей Міста, Львівський органний зал), транспортними компаніями (Львівелектротранс), освітніми установами (НУ «Львівська Політехніка», Український католицький університет), гідями, екскурсоводами, блогерами, лідерами думок, а також з цілим рядом музеїв, галерей, закладів гостинності, атракційних локацій в межах Lviv City Card та багатьма іншими відповідно до потреб і запитів ринку.

Одним із основних амбасадорів поширення інформації про туристичний бренд Львова є його офіційний сайт lviv.travel. Сайт є простим за навігацією, інтуїтивно зрозумілим і багатим на фотоматеріали. Вебпортал являє собою одне велике зібрання різноманітних публікацій за темою з актуальною інформацією. Головне меню включає такі розділи, як «Досліджуй» (з рекомендацією найбільш популярних пам'яток і локацій, зокрема музеїв, галерей, парків, атракцій, локацій сталого туризму, локацій навколо Львова та гідів), «Заклади» (бари, паби, кав'ярні, ресторани, магазини), «Готелі» (з посиланнями на booking.com та expedia.com), «Події» (ярмарки, вистави, фестивалі, концерти, виставки, події тижня, спорт, інше), «Мапа» (інтерактивна картосхема з пам'ятками міста), «Про Львів» (з інформацією про історію міста, його сьогодення, як дістатися до нього, ТЦі та актуальні публікації) та «City Card» (з можливістю придбання туристичної картки на сайті або в ТЦі). Сайт є двомовним (має українську та англійську версії), однак в англійській версії публікацій все ще зустрічається скорочена інформація або відсутність перекладу [65].

Згідно зі звітом Львівського туристичного офісу за 2024 р. кількість відвідувачів сайту перетнула 1 млн осіб, що на 50% більше, ніж у 2023 р. При

цьому переходи на сайт становили 1 млн 150 тис. кліків (зріст у 47%), а покази сайту у видачі Google – 26 млн 200 тис. разів (зріст у 27%). Основними відвідувачами сайту є мешканці Львова, Києва, Дніпра, Одеси та Харкова, а з іноземних країн – Польщі, Німеччини, США, Індонезії та Великої Британії [49]. Найпопулярнішими публікаціями стали «Топ 10 місць, які треба відвідати у Львові», «Події у Львові», «Визначні місця Львова. Топ 20 локацій обов'язкових для відвідування», «Бази відпочинку біля Львова» та «Lviv City Card-туристична картка міста. Де придбати картку» [62].

Крім офіційного сайту, lviv.travel поширює інформацію в соціальних мережах Instagram, Facebook, Telegram, YouTube, TikTok та через електронну розсилку. З контекстної реклами lviv.travel використовує Google Ads. За результатами звіту Львівського туристичного офісу за 2023 р. кількість підписників у соцмережах становила 26 280 осіб у Facebook, 17 400 осіб в Instagram, 6395 осіб в TikTok і 1797 осіб в Telegram [48]. У 2024 р. спостерігалось збільшення прихильників порівняно з 2023 р., зокрема +19% в Instagram, +6,5% у Facebook, +93,5% в TikTok і +50% в Telegram [49].

Згідно з офіційною сторінкою в Instagram, lviv.travel доволі часто використовує засоби стимулювання збуту, зокрема активну пропозицію, серед яких популярністю користуються святкові знижки, розіграші та конкурси. Так, цього року під час розіграшів дарували квитки на фестиваль «Шампанські очі», фестиваль Faine Misto, матч ФК «Карпати» – ФК «Чорноморець», концерт симфонічного оркестру INSO-Lviv, знижки на сувеніри і Lviv City Card, звані вечери, програми спа, ніч проживання в готелі [64].

Щодо туристичної картки міста, то її головна перевага – це можливість безкоштовно відвідати ряд музеїв, а також отримати знижки в галереях, ресторанах, кафе, барах, на атракціях (квести, музеї, заклади культури) та під час купівлі сувенірів і шопінгу. Пропонується три варіанти карток: на 24 год, на 48 год і на 72 год [65]. Lviv City Card стала першою і єдиною туристичною карткою в Україні, що була включена до європейської мережі міських туристичних карток City Cards Project від City Destinations Alliance.

Приєднання до цієї мережі надало Львову можливості для міжнародного визнання, підвищення впізнаваності та обміну досвідом і співпраці між містами [62]. До того ж, до Дня молоді було випущено лімітовану серію карток в айдентиці свята.

Для промоції Львова неодноразово розроблялись офіційні промовідеоролики. Найбільш впізнаваними є відеоролик «Твій Львів» режисера Тараса Химича, які оповідають сюжетні історії про чотирьох персонажів-відвідувачів Львова (пересічного львів'янина, інвестора, програміста і закоханої пари туристів); перший анімаційний проморолик у стилі стоп-моушн, створений львівським аніматором Романом Дзвонковським з використанням анімованих паперових піктограм міста; та промовідео «Відчуй Львів» з динамічною ідеєю «відчутти», «побачити» і «спробувати» Львів через його звуки, ритми, смак та людські історії, що апелює до людських емоцій та відчуттів [39; 44; 77]. Крім них, багато відеороликів створює Львівський туристичний офіс, просуваючи місцеві свята, події, атмосферу, пам'ятки, рекламуючи Lviv City Card та надаючи корисну інформацію навіть в умовах війни.

Для кращого орієнтування по місту було розроблено ряд мобільних додатків, що стосуються транспорту та онлайн-гідів. Як вже згадувалось у підрозділі 2.2, lviv.travel рекомендує використовувати такі мобільні додатки, як EasyWay, WalQlike, Maps.me, Tickets.ua і Lviv Guide App для орієнтування по місту і самостійних екскурсій. За результатами соціопитування Львівського туристичного офісу у 2024 р. найчастіше використовували такі мобільні додатки для орієнтування по місту, як Google/Apple Maps (94,3%), інші додатки (7,6%), EasyWay та карти транспортного сполучення (6,9%) і соцмережі (3,7%) [47]. Однак проблема мобільних застосунків загострена в аспектах оплати: зокрема, на це вказують негативні відгуки щодо додатків «Lviv City Card» і «ЛеоКарт». Судячи з відгуків, вони страждають на часті технічні збої, тривалий процес здійснення платежів, помилки у роботі системи та неможливість завершити оплату.

Система QR-кодів доволі активно поширена в туристичній інфраструктурі міста. Так, усі ТПЦи обладнані наклейками з QR-кодами, які видають посилання на календар подій, маршрути самостійних екскурсій, офіційні путівники та буклети міста українською та іноземними мовами. Зчитувач QR-кодів присутній на валідаторі для оплати проїзду на транспорті міста, а більшість закладів харчування давно відмовились від паперових меню і перейшли на їхню цифрову версію. ЛМР спільно з Vodafone Україна розробили інноваційний туристичний маршрут «Вперше у Львові» з паперовою картосхемою, що включає 15 пам'яток і передбачає проходження маршруту за допомогою стрілок і табличок з левами на QR-кодах, які, відповідно, ведуть на сторінки з детальними описами і фото пам'яток.

В останні роки активно розвивається напрямок розробки інтерактивних онлайн-карт міста, які з року в рік оновлюються. Це, зокрема, такі проекти, як «Карта струму» із закладами, що працюють в період вимкнення електроенергії, «Доступне місто» із безбар'єрними закладами і локаціями, «Мапа різдвяних локацій та подій» з переліком святкових локацій і «Квітова карта Львова» з місцями цвітіння рослин і дерев [49; 62].

У місті працює три туристично-інформаційних центри (ТПЦи), які надають мапи, путівники, буклети, брошури, сувеніри, відкритки, Lviv City Card, бронювання квитків і готелів та усю актуальну інформацію про події в місті. Два з них знаходяться у центрі міста (пл. Ринок і вул. Підвальна) та один на залізничному вокзалі (пл. Двірцева). Інтер'єр офісів оформлений у помаранчево-біло-сірій айденциці.

Серед друкованої продукції ТПЦів в наявності багато книг, брошур і путівників про Львів, інші міста і Україну загалом. Центр розвитку туризму м. Львів безпосередньо видає офіційний туристичний путівник м. Львів з елементами айденцики трьома мовами (українська, англійська, польська) і путівник «Небальний Сихів», а також ряд буклетів («Галереї Львова», «Транспорт Львова», «Музеї Львова» і т. д.). Також було представлено оновлені

варіанти буклетів, зокрема про львівські музеї, панорами Львова і транспорт Львова (Додаток Б).

Туристичний бренд Львова регулярно представляється на світових та українських туристичних виставках, ярмарках і форумах. У 2022 р. з метою залучення підтримки міжнародних партнерів, обміну передовим досвідом і відновлення туристичних потоків у майбутньому Львівський туристичний офіс (ЛТО) та управління туризму ЛМР взяли участь у World Travel Market в Лондоні, Ecogala в Жешуві, IMEX у Франкфурті і CityDNA International Conference & General Assembly в Болонії [50]. У 2023 р. ЛТО знову взяв участь у CityDNA International Conference & General Assembly та у Генеральній Асамблеї City Destination Alliance, а також у Міжнародному форумі реабілітації у Львові, конференції зі сталого розвитку «Green Destinations», Lviv Urban Forum і першому після пандемії COVID-19 ITB Berlin [62]. У 2024 р. головними професійними подіями стали форум «Чек-лист порад гостинності без бар'єрів» в Чернігові, третій Національний туристичний саміт у Львові, третій Туристично-економічний форум «Туризм в Україні: вимоги сьогодення» в Умані, CityDNA International Conference & General Assembly в Болонії, ITB Berlin та Lviv Urban Forum [49]. У 2025 р. ЛТО вкотре взяв участь у виставці ITB Berlin [62].

Щодо співпраці з блогерами та інфлюенсерами, то у 2022 р. оригінальним проєктом став YouTube-відеоблог «Люди в місті» у форматі прогулянкових інтерв'ю з відомими постатями та інфлюенсерами Львова, які рекомендують свої улюблені локації міста [50]. Також Львів радо приймає іноземних тревел-блогерів і мандрівників, зокрема у 2022 р. до Львова завітали Robert Dacešin і Rotasız Seyyah [62]. У 2024 р. почалася співпраця з кількома блогерами: Леонідом Мартинчиком, «Пакуємо валізи» (Тетяна Волкова), lviv.city.guide, lviv_joy, nyuto4ka [49].

Загалом Львівський туристичний офіс та управління туризму ЛМР регулярно видають відкриті щорічні звіти та щомісячні дайджести новин з результатами своєї діяльності. Його представники дають інтерв'ю у форматі

подкастів чи стають інформаційними партнерами відомих подкастів (наприклад, інтерв'ю «Лебеді з шин» з Христиною Лебедь, «Подкаст про безбар'єрність»). Крім цього, вони беруть участь у роботі конференцій і з'їздів, допомагають в організації свят, фестивалів і форумів (Дні європейської спадщини, Міжнародний день музеїв, Lviv Wine Forum і Lviv Art and Wine Festival, Файне місто, Lviv Urban Forum, Lviv Book Forum, Свято сиру і вина, Різдво у Львові, Львів – місто весни, Львів – місто міст, події і проекти Музею Міста), а також соціальних програм, навчань, вебінарів і воркшопів (програма з реабілітації військових «Місто лікує», навчання з безбар'єрності для HoReCa, спеціалізовані навчання екскурсоводів і гідів).

За останні два роки у Львові регулярно проводяться дві великі маркетингові кампанії. У 2024 р. під час кампанії «Львів – місто весни» було розроблену інтерактивну квіткову карту, організовано спеціалізовану екскурсію для гідів, конкурс в соцмережах і програму тематичних подій, створено проморолик і представлено меню страв і напоїв з квітами [49]. У 2025 р. онлайн-мапа цвітіння сягнула 1,5 млн переглядів, а кампанія збагатилася додатковими мистецькими подіями, ярмарками та еко-ініціативами [62]. У 2024 р. межах кампанії «Твоє Різдво у Львові» з метою поширення українських різдвяних традицій відбувалися акція «Різдвяна пошта» і Велика Різдвяна Екскурсія про українські святкові традиції, було створено проморолик Львова, оновлено мобільний застосунок «Коляда», розроблено картосхему різдвяних подій і локацій, а по Львову курсував «Різдвяний трамвай», прикрашений ілюмінаціями у супроводі хорових колядок [49].

Згідно з даними соціопитування Львівського туристичного офісу у 2024 р. при поширенні інформації про Львів домінують соціальні мережі та поради друзів/родичів, тобто ефект «сарафанного радіо». Останній канал поширення вважається однією найбільш ефективних форм неформальної туристичної комунікації, адже заснована на довірі та особистому досвіді туристів. Решта видів комунікацій користуються значно меншим попитом, що може вказувати

на їхню низьку релевантність для сучасного туриста та/або низьку пріоритетність для Львівського туристичного офісу (рис. 2.19).

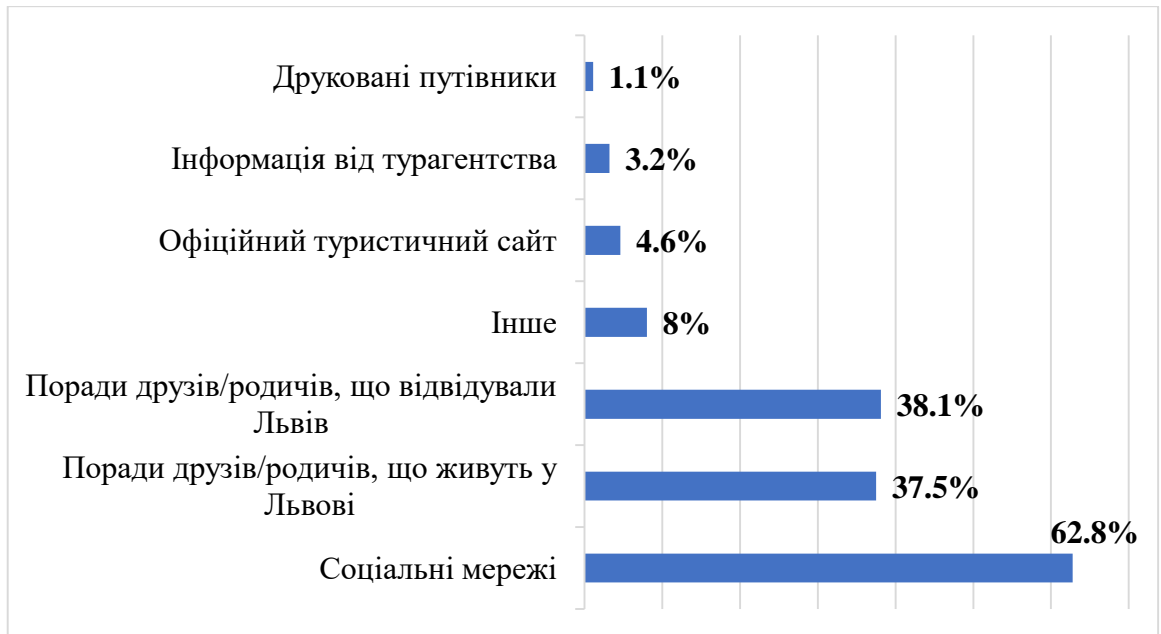


Рис. 2.19. Основні джерела інформації, що поширюють інформацію про Львів, % (2024 р.) [47]

Як видно з рис. 2.19, більший акцент на соціальних мережах і створенні ефекту «сарафанного радіо» відповідає сучасним глобальним трендам у просуванні туристичних дестинацій, де персональний досвід та візуальний контент стають головними чинниками для прийняття рішення про подорож. Традиційні канали мають меншу гнучкість, швидко застарівають, потребують коштів і часу на оновлення. Туристичний сайт залишається важливим, але виконує більше довідково-інформаційну, ніж мотиваційну функцію.

Усі шість основних напрямків позиціонування міста добре узгоджуються з більшістю використаних комунікаційних засобів, але потребують підсилення через цифрові інструменти маркетингу, адже окремі компоненти позиціонування просуваються не системно та інколи сезонно. Однак Львів вдало адаптується до теперішніх актуальних умов і переймає новітні маркетингові тренди й тенденції. Офіційне позиціонування Львова, закріплене у брендбуці, потребує часткового оновлення і доповнення. В першу чергу,

необхідно зробити акцент на доступний туризм (безбар'єрність) і сталий розвиток туризму.

Загалом, комунікація бренду Львова переважно узгоджена з його позиціонуванням, зберігає відносну послідовність та відображає сучасні тренди. Вона передає традиційні образи міста з новими сенсами, формуючи актуальні цінності, однак окремі аспекти потребують стратегічного оновлення та поглиблення комунікаційної політики.

Висновки до розділу 2

Бренд міста історично сформувався як культурна та гастрономічна столиця України, а нині еволюціонує в напрямку поєднання традиційних цінностей з інтелектуальним і сталим розвитком дестинації. Мотиви подорожі та міські асоціації збігаються з концепцією та позиціонуванням бренду міста, однак окремі елементи потребують підсилення в засобах комунікації. Львів має значний туристично-ресурсний потенціал, однак окремі його аспекти потребують подальшого розвитку та оновлення до актуальних умов. Після переорієнтації на внутрішній ринок туризм демонструє поступове відновлення, що створює перспективи для стабільного розвитку навіть в умовах війни. Візуальна айдентика бренду цілісно відображає його цінності, демонструючи динамічність і відповідність сучасним трендам. Айдентика поширюється не лише на логотип, а й на фізичні носії, вебсайт, соцмережі і навіть айдентику вулиць. Комунікаційна стратегія базується на поєднанні традиційних і цифрових інструментів: від друкованих брошур та туристично-інформаційних центрів до вебсайту та соцмереж. Такий підхід забезпечує охоплення різних аудиторій, зміцнює позиціонування міста і відповідає сучасним тенденціям у маркетингу дестинацій. Водночас комунікації бренду необхідне стратегічне оновлення та глибше впровадження принципів безбар'єрності і сталості, що відповідає новим тенденціям міжнародного туризму і брендингу зокрема.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ КЕЙСІВ БРЕНДИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

3.1. Туристичний брендинг м. Відень

Для виявлення чинників успіху брендингу в підвищенні привабливості туристичної дестинації актуальним буде здійснити дослідження методом кейс-стаді. Досвід провідних європейських міст дозволить зрозуміти, як поєднання стратегічного позиціонування, креативного комунікаційного міксу, ефективного менеджменту та інноваційних рішень сприяє зміцненню конкурентоспроможності дестинації на туристичному ринку.

Як показала оцінка сучасного стану туристичного ринку Львова у підрозділі 2.3, туристи, що відвідують місто, також розглядали такі його міжнародні аналоги, як Краків, Варшава, Прага, Відень, Вільнюс, Будапешт, Загреб, Копенгаген і Батумі. У цьому випадку ці міста можна сміливо розглядати як конкурентів Львова на міжнародному туристичному ринку, адже вони мають схожий туристичний профіль [12]. Для дослідження запропоновано розглянути кейси Відня, Праги та Кракова.

Для більшої системності, порівнюваності та практичності результатів кейс-стаді було вирішено здійснити, дотримуючись певної структури складових, а саме: управління, стратегія та позиціонування, айдентика, маркетинг та комунікації, стейкхолдери та участь громади, інновації та сучасні тренди, моніторинг та КРІ. Для початку розглянемо кейс брендингу австрійського Відня.

1. Управління. Брендингом Відня займається регіональна і місцева організація з менеджменту дестинації (ОМД) Рада з туризму Відня (Vienna Tourist Board) – офіційне агентство з маркетингу та менеджменту туризму, що підпорядковується Австрійському національному туристичному офісу (АНТО) при Федеральному міністерстві праці та економіки. Організація була заснована

ще у 1955 р. і відповідає за просування міста на міжнародному рівні, надає інформаційні та сервісні послуги, підтримує індустрію івентів та зустрічей і співпрацює з місцевими стейкхолдерами для підвищення якості міського середовища для туристів і мешканців. ОМД працює на некомерційній основі, охоплює 13 ключових ринків, що займають 75% ночівель (Німеччина, Швейцарія, Велика Британія, Іспанія, Франція та інші), та обслуговує відвідувачів через центральний туристично-інформаційний офіс, пункт прийому відвідувачів в аеропорту та інші чотири мобільні інформаційні пункти [102].

Організаційна структура Ради складається з президента, якого призначає міська влада, наглядової ради і експертних комітетів (два віце-президенти та 15 додаткових членів, останніх з яких призначає саме місто), виконавчого директора з туризму, якого призначає наглядова рада, а також п'яти спеціалізованих відділів і одного штатного підрозділу (корпоративні зв'язки з громадськістю, менеджмент дестинації, бренд-менеджмент і маркетинг B2C, медіа-хаус, B2B менеджмент, комерційні послуги). Фінансування забезпечується містом, Віденською торговою палатою, власними доходами та резервами [102].

2. Стратегія та позиціонування. Нова стратегія брендингу заснована на використанні нейромаркетингового підходу, еволюційного мислення і систематичного аналізу сприйняття та міст-конкурентів. Згідно з брендбуклетом Ради з туризму Відня брендинг заснований на позиціонуванні з використанням принципу «заохочення до задоволення», що зосереджений на додаванні емоційної цінності бренду шляхом створення умов для вільного та свідомого насолодження місцевими пам'ятками та моментами, проведеними у місті [123].

Основні елементи позиціонування міста – це імперська спадщина, музичні та культурні пам'ятки, кулінарна культура, зелений Відень та сучасне і комфортне для життя місто. Головні цільові групи визначені за психографічними факторами – це неупереджені (часто жінки, молодь та

освічені люди, що відкриті до нового, ведуть активний спосіб життя, прагнуть задоволення, люблять культуру та мистецтво), виконавці (чоловіки середнього віку з вищим рівнем доходів, що прагнуть статусу та престижу), гедоністи (люди, що прагнуть нових вражень, індивідуалізму та спонтанності) та гармонізатори (часто жінки середнього віку, що орієнтуються на сім'ю) [123].

Відень позиціонує себе як світова столиця без типових для мегаполісів стресових факторів, робить акцент на унікальних і доступних лише тут миттєвостях задоволення і запрошує людину пережити ці емоції тут, тим самим формуючи більш глибокий емоційний зв'язок. Бренд подається як яскрава і багатогранна особистість, що поєднує риси Коханої, Королеви, Подруги, Господині, Зірки та Музи, кожна з яких відображає окремий аспект привабливості міста і здатна викликати повторне захоплення у відвідувачів [92].

3. Айдентика. Бренд Відня виражений у логотипі преміального стилю зі слоганом «Now. Forever», який відображає ідею «моменту вічного задоволення». Слоган розділений знаком у центрі, що натхненний символом «Віденських майстерень» (давнє об'єднання творчих людей та ремісників). Значок виконує роль своєрідної «візуальної перерви», таким чином продовжуючи ідею слогану. Додаткові дизайнерські елементи (літерна рамка, стиль шрифту) забезпечують більш динамічну взаємодію зі змістом зображень та контентом [123]. Індивідуальність бренду відображена в більш м'якому червоному кольорі на білому фоні та гнучкому сучасному гротескному шрифті без засічок Graphik (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Туристичний логотип Відня [123]

Додатково підготовлено приклади фотографій, які відображають людей у щасливі, щирі та справжні моменти задоволення, багаті на контраст, красу, елегантність, спокій та гармонію. Було розроблено систему заголовків, яка використовує пунктуацію, де перша частина подає факти (наприклад, «Де я?», «Що я роблю?», «Що я бачу?»), а друга – емоційне забарвлення моменту. У поєднанні із зображеннями вони створюють історії в уяві читачів та стимулюють туристів відвідати місто [123]. Айдентика супроводжує усі соціальні мережі, мобільний додаток ivie, мобільні туристичні центри та друковані матеріали.

4. Маркетинг та комунікації. У брендингу Відня використовуються інтегровані маркетингові комунікації, які поєднують цифрові та офлайн-інструменти. Офіційний туристичний сайт міста wien.info має 6 версій (для туристів, B2B, експертів, індустрії зустрічей та івентів, а також базу даних зображень і відеоматеріалів) на 12 мовах і мові жестів [122]. Сайт постійно розширюється, оновлюється і слугує універсальним путівником з широким переліком актуальних подій, готелів, пам'яток, музеїв, закладів харчування, парків тощо. Сайт доповнений онлайн-версіями путівників, брошур, карт, календарем подій і навіть ШІ-помічником.

Соцмережі та месенджери активно використовуються для залучення аудиторії (Instagram, Facebook, TikTok, X, YouTube, Pinterest, LinkedIn, Weibo, WeChat, Little Red Book, Bluesky). Просувається Vienna City Card на 24 год, 48 год, 72 год і 7 днів та мобільний додаток Ivie з екскурсіями, маршрутами, практичними порадами, акціями, вікторинами тощо [122]. У 2020 р. було запущено спеціальну річну синю Vienna City Card Experience Edition для стимулювання відвідувань і підтримки місцевого бізнесу [134].

Регулярно поширюється контент з інлюенсерами та знаменитостями у форматі промовідеороликів, іммерсивних відео, подкастів, блогів, оглядів, інтерв'ю, турів, прямих трансляцій тощо у соцмережах (наприклад, I love Vienna, because, Hungry for More, ВАНÖ Podcast, Vienna/Now тощо). Існують два основних ТПЦи (у центрі міста та аеропорту), а літом працюють мобільні

ТШЦи по місту. Крім цього, регулярно видаються безкоштовні путівники по місту, тематичні брошури, брошури з маршрутами та журнал «Vienna, Intl» кількома мовами.

Відень постійно розробляє унікальні маркетингові кампанії, які генерують мільйонні перегляди в соцмережах. Місто отримало міжнародне визнання за 19 ідейних та PR-магнетичних кампаній, що використовують дотепний, суперечливий та культуроцентричний тон [126]. Більшість кампаній захищає справжній досвід вражень від цифрового шуму сучасного світу (хештеги, відгуки, телефони), переосмислює кліше з використанням сучасного мистецтва і спадщини та не боїться використовувати провокаційні канали та різні формати (зовнішня реклама, онлайн-фільми, соцмережі, ІШ, доповнена реальність, прямі трансляції), якщо вони мають сенс. Кампанії часто розроблені у співпраці з анімаційними та креативними студіями, музеями, режисерами, музичними оркестрами і закладами освіти.

Кампанії часто популяризують справжні і недосконалі враження без сучасних рейтингів та відгуків (Unhashtag Vienna, Unrating Vienna), віденський спосіб життя, гумор і символіку (Belly, Will it Schnitzel?, Friendly Idols), здійснюють культурні провокації на захист мистецтва та контексту (Sisi's New Portrait, Vienna strips on OnlyFans), реагують на кризові явища (Vienna: The last place you want to be, United Cities of Tourism) та переосмислюють традиційні теми у новому форматі (Space Anthem, Unreal Estates, UnArtificial Art, Get me out, Freud!). Поєднання чіткої позиції бренду, креативності ідей та переосмисленої культурної спадщини створюють унікальні автентичні історії для сучасної аудиторії на різних ринках і каналах.

Рада співпрацює з Austrian Airlines, Австрійськими федеральними залізницями, місцевими готелями та турагентствами через кобрендинг та спільні пропозиції. Також бере участь у міжнародних туристичних виставках і ярмарках (ITB Berlin, IMEX, IBTM World, ILTM Cannes, Private Luxury Forum) [126]. Щорічно обирається річна тема, яка просувається через спеціальні підсайти та програми (так, у 2025 р. це «Король вальсу. Королева музики» до

святкування 200-річчя Йоганна Штрауса II). У місті проводяться відомі щорічні події, які зміцнюють його культурний імідж і збирають тисячі і мільйони відвідувачів: Віденський оперний бал і бальний сезон, різдвяні ярмарки та новорічні концерти, Віденський міжнародний кінофестиваль «Viennale», музичний Фестиваль на Дунайському острові, Віденські фестивалі тижні, Фестиваль гурманів тощо [122].

Рада має спеціальну редакцію новин, яка збирає пресрелізи, тематичні публікації, дослідницькі нотатки та медіатеку з безкоштовними фотографіями та відео для журналістів та творців контенту. Редакція надає щоквартальну туристичну та кількомісячну корпоративну розсилку дайджесту новин у сфері туризму на кількох мовах. Міжнародна команда зі зв'язків щорічно приймає майже 1000 представників ЗМІ, підтримує дослідження і зйомки у місті та проводить майже 60 пресзаходів на ключових ринках [126]. Рада регулярно презентує річні галузеві результати на пресконференціях (Віденська туристична конференція) та розділах сайту. Було запущено серію «Віденська туристична економіка» – платформу для обміну досвідом у форматі постійного діалогу. Запуск кампаній супроводжується пресматеріалами, брифінгами, прямими трансляціями, прескітами тощо.

5. **Стейкхолдери та участь громади.** Стратегія туристичної економіки міста «Оптимальний туризм» чітко наголошує на успішному зростанні за підходом управління дестинацією, яка передбачає дотримання принципів збалансування інтересів, догляду за стилем та конкурентоспроможність [130]. Державні органи (міська адміністрація, муніципальні департаменти) координують свої дії з Радою через Комісію з туризму та робочі групи. Зацікавлені сторони галузі (готелі, визначні пам'ятки, музеї, ресторани, туроператори, організатори конференцій) співпрацюють з Радою через Віденський клуб експертів та інші асоціації щодо спільного маркетингу та стандартів якості. Регулярно проводяться прямі трансляції, онлайн-опитування, конференції, зустрічі та дискусії. Участь громади цінується окремо: так, місто щомісяця проводить опитування мешканців та відвідувачів

для відстеження задоволення. Для сталого розвитку дестинації було створено Обсерваторію сталого туризму, яка є центром співпраці між основними стейкхолдерами туристичної економіки.

6. Інновації та сучасні тренди. Основні інноваційні напрямки, що посилюють брендинг Відня, включають Австрійську мережу розумних міст і розвиток передових видів туризму: сталого, екологічного, доступного і віртуального. У Відні було запроваджено стратегію Smart City, яка передбачає розвиток міста у концепції розумної мобільності, що зосереджується на адаптації до змін клімату, якості життя населення, інноваційних технологіях, цифровізації, мобільності та інтегрованому міському плануванні [117].

У результаті стратегії було збудовано відомий екологічний сміттєспалювальний завод Шпіттелау. Крім цього, відбулася модернізація автопарків і заміна транспорту на електричний з метою досягнення кліматичної нейтральності. Громадський транспорт було зроблено доступним завдяки річному квитку за 365 євро, а розвиток велосипедної інфраструктури (система спільного використання велосипедів) і сервісу WienMobil посприяли тому, що у 2019 р. третина поїздок здійснювалась пішки або на велосипеді [129]. Сталий розвиток є невід'ємною частиною туристичного бренду Відня та стратегії розвитку міста. Рада активно просуває екологічне маркування і поставила за мету збільшити кількість підприємств з екосертифікатами на 25% до 2025 р. Ініціативи включають програму Certified Sustainable Vienna з екомаркуваннями Austrian Ecolabel, EU Ecolabel, Green Globe, Green Key тощо [126].

Доступність є також актуальною, адже Рада надає детальну інформацію про безбар'єрний туризм (наприклад, безбар'єрні заклади розміщення, доступність до визначних пам'яток і музеїв, паркування, спеціалізовані екскурсії, тури та перевезення, оренду медичних засобів, відео мовою жестів тощо). Громадський транспорт міста оснащений низькою підлогою, напрямними смугами і ліфтами. В музеях використовуються візуальні та аудіодопоміжні засоби (тактильні предмети, шрифт Брайля, великий за

розміром шрифту, проста мова подання інформації, індукційні петлі, відеогіди) і пропонуються екскурсії жестовою і простою мовою [122].

Цифровізація поширюється на постійно оновлюваний туристичний сайт, мобільні додатки, зручний користувацький досвід, активне поширення контенту в усі можливі соцмережі і використання засобів маркетингу з сучасними трендами (регулярні розсилки, прес-портали, експериментальні кампанії з використанням ШІ, доповненої реальності і нетипових для просування соцмереж), що призвело до збільшення трафіку вебсайту і більшого завантаження додатків.

У місті та ряді віденських музеїв (наприклад, Музей Сісі, Музей Йоганна Штрауса, Музей історії мистецтв та інших) запроваджені VR- і AR-тури, елементи іммерсивності, інтерактивності та мультимедіа (5D-кінотеатри, інтерактивні виставки, анімаційні шоу, ШІ-контент, VR-гарнітури) і широкий спектр онлайн-послуг (SMM, NFT-зображення, віртуальні тури, онлайн-лекції, літературні аудіогіди, освітні додатки, подкасти і плейлисти на Spotify, телесеріали на YouTube, інтерактивні ігри для дітей і людей з інвалідністю тощо) [98; 131].

7. Моніторинг та KPI. Регулярно збираються стандартні кількісні і якісні показники (кількість туристів, кількість ночівель, середня тривалість перебування, витрати тощо). Щомісяця проводяться опитування місцевих жителів та відвідувачів щодо рівня задоволеності туризмом. Понад 150 показників ефективності регулярно фіксуються через їхню Обсерваторію сталого туризму. Також активно відстежуються медіа та цифрові показники: так, у 2024 р. було опубліковано майже 2500 вірсівок (7 медіарепортажів в день) із загальною кількістю показів 4,3 млрд. Додатково відстежуються залучення в соцмережах, онлайн-відгуки, тенденції бронювання і навіть кінотуризм (через Віденську кіноінтенсивну програму) [126].

Таким чином, брендинг Відня вирізняється системністю, інституційною сталістю та інноваційністю. Завдяки ефективному управлінню з боку Ради з туризму місто створило цілісну стратегію позиціонування, сучасну візуальну

айдентику та креативні маркетингові кампанії. Використання цифрових технологій, інструментів аналітики і сталих практик забезпечує відповідність бренду глобальним трендам і зміцнює його конкурентні переваги на міжнародному ринку.

3.2. Туристичний брендинг м. Прага

Прага сформувала свій бренд на унікальній комбінації архітектурної автентичності, культурної різноманітності та статусу одного з найбільш відвідуваних міст Центральної Європи. Брендинг чеського міста виступає не лише промоційним інструментом, а й комплексною стратегією управління туристичним розвитком території, що інтегрує економічні, соціальні та культурні аспекти міської туристичної політики. Надалі пропонується розглянути кейс брендингу чеської Праги.

1. Управління. Брендингом Праги займається ОМД Празька міська туристична організація (Prague City Tourism) – акціонерне товариство, засноване на суспільних інтересах, що підпорядковується Празькій міській раді і національному туристичному офісу CzechTourism при Міністерстві регіонального розвитку. Організація надає широкий спектр турпродуктів і послуги вітчизняним та іноземним клієнтам B2C і B2B, розробляє туристичні стратегії розвитку міста та здійснює комерційну діяльність (з експлуатації Prague Visitor Pass, туристичних маршрутів, трамваїв, вишуканих сувенірів). Також вона слугує сертифікованим органом для ліцензування гідів. Фінансування здійснюється за рахунок бюджетних коштів Чеської Республіки згідно з програмою Міністерства регіонального розвитку Чеської Республіки. Варто зазначити, що ОМД орендує 8 легендарних історичних веж міста, які часто використовуються в айдентиці міста.

Організаційна структура складається з ради директорів (три члени), наглядової ради та експертних комітетів. Її дев'ять відділів та три спеціальні структурні одиниці звітують перед радою, а члени ради керують обраними

відділами. Функціональні відділи включають бренд-менеджмент, менеджмент якості послуг, менеджмент розвитку бізнесу, менеджмент з експлуатації об'єктів, IT-менеджмент, менеджмент туристично-інформаційних центрів, фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу і менеджмент ліцензованих гідів та освіти (*pragensia viva*), а також секретаріат ради директорів, зв'язки зі ЗМІ та менеджмент історичними будівлями [132].

2. Стратегія та позиціонування. Брендінг Праги здійснюється в межах Стратегії в'їзного туризму 2024-2027 рр. Згідно зі стратегією пріоритет надається збалансованому і сталому зростанню міста, яке передбачає максимізацію економічних вигод від туризму з одночасним захистом якості життя, культури, навколишнього середовища і спадщини місцевих мешканців. Основні чотири стратегічні цілі (прибутковість, сталий розвиток, стійкість, стратегічний розвиток) реалізуються через десятки проєктів (зелений транспорт, покращення доступності, розумні туристичні інструменти, маркетингові кампанії, розвиток туристичної інфраструктури, брендінг ділового туризму, детуризм тощо) [95].

Відносно недавно відбулося репозиціонування бренду Праги в бік висококласного і преміального культурного іміджу, що приваблює вишукану та заможну клієнтуру. Бренд заснований на трьох стовпах – богемний (художній, нетрадиційний, ліберальний спосіб життя мешканців, прив'язаний до історичного регіону Богемія), вишуканий (стильний, першокласний, з багатою культурою, історією та атмосферою) та об'єднаний (поєднання різних культур в єдине ціле) [114]. Основні цільові сегменти – це внутрішні туристи та іноземні туристи (Німеччина, США, Велика Британія, Словаччина, Італія, Польща) [95].

3. Айдентика. Бренд представлений скромним і мінімалістичним логотипом з гротескним шрифтом без засічок *Atyp* і візуальним стилем загалом, який був створений місцевими дизайнерами, типографами та ілюстраторами (рис. 3.2). Стиль підтримує культурну автентичність Праги та відображає творчу стриманість. Основні кольори – чорний, білий і золотий, які

підкреслюють преміальність бренду. У аналітичних і статистичних звітах додатково використовуються м'які за тоном жовтий, червоний, фіолетовий, зелений та блакитний кольори.

prague

Рис. 3.2. Туристичний логотип Праги [68]

Аналогічно зі Львовом було розроблено піктограми найбільш визначних пам'яток, зокрема 8 головних веж міста, які можна побачити на офіційному сайті, аналітичних і статистичних звітах і безкоштовній карті міста (рис. 3.3). Нова айдентика поширюється на офіційний туристичний сайт, соцмережі, статистичні та аналітичні звіти, друковані матеріали та унікальну сувенірну продукцію.

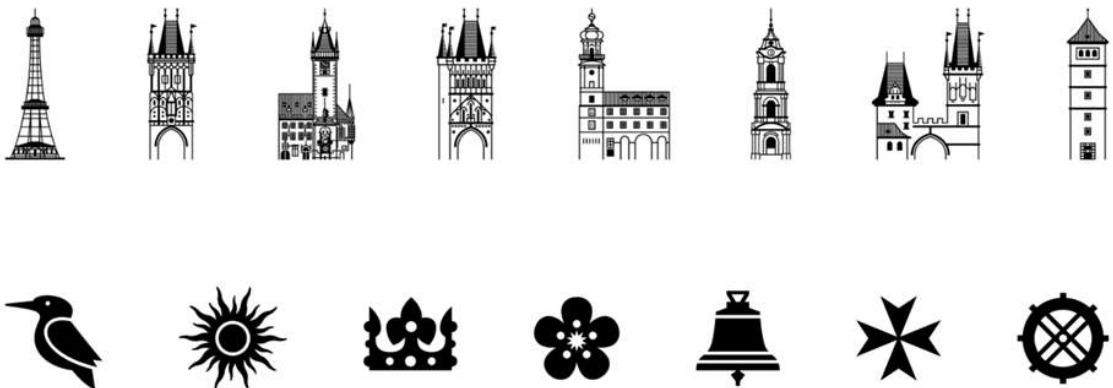


Рис. 3.3. Піктограми веж Праги [106]

4. Маркетинг та комунікації. Брендинг Праги доноситься через комплекс онлайн- та офлайн-інструментів. Офіційний туристичний сайт prague.eu є трьохмовною розумною платформою, що об'єднує дані та публікації про визначні пам'ятки, заклади культури, заклади харчування, готелі, події,

дозвілля тощо, а також пропонує онлайн-магазин квитків, сувенірів, друкованих матеріалів і турів. Він використовує інструменти ШІ для аналізу настроїв клієнтів у відгуках в соцмережах та персоналізований контент для різних ринків. Сайт також доступний для користувачів з інвалідністю і підтримує співпрацю B2B через профілі партнерів і розсилки [106].

Контент зосереджений на глибоких тематичних наративах (історії місцевих діячів мистецтва) для залучення різноманітних відвідувачів. У соцмережах бренд Праги просувається англійською та чеською мовами в Instagram, Facebook, X, YouTube, LinkedIn з майже 400 тис. підписників. Ці канали в основному поширюють рекламні відео, маркетингові кампанії, основні моменти подій та історії локальних брендів.

На постійні основі поширюється контент з інлюенсерами, лідерами думок, професіоналів, гідів та експертів у форматі промовідеороликів, подкастів, блогів, оглядів, інтерв'ю, турів, монтажних відео тощо у соцмережах (наприклад, подкаст «Празькі вежі»). Активно просувається відносно недавно запущена нова Prague Visitor Pass з понад 70 локаціями і екскурсіями на 48 год, 72 год і 120 год в дорослому, студентському та дитячому варіантах без обмеження на кількість пам'яток для відвідання за день [107].

ОМД керує п'ятьма ТІЦами (у центрі і поза центром міста, в аеропорту), де працюють багатомовні консультанти і надаються безкоштовні брошури і картосхеми, квитки на екскурсії та круїзи, ексклюзивні сувеніри та послуги. Оригінальні сувеніри на подарунки представлені у трьох виданнях (богемне, фірмове, колекційне) і розроблені празькими дизайнерами з метою підтримки місцевих художників та ремісників. Спеціальні лінія обслуговування клієнтів надає поради відвідувачам через телефон та електронну пошту [106].

Щороку місцева ОМД проводить великі маркетингові кампанії, що фінансуються за рахунок туристичного податку і орієнтовані окремо на внутрішню та іноземну аудиторію. Так, кампанія «At Home in Prague» пропонувала безкоштовні ваучери на визначні місця чи заходи, що допомогло збільшити кількість внутрішніх туристів з 15% у 2019 р. до 25% у 2022 р.

Кампанія «Stay in Prague» просуває місто через свій вебсайт і соцмережі. Освітня кампанія «Enjoy Respect Prague» навчає відвідувачів відповідальній поведінці в центрі міста та просуває повільний туризм з використанням жартівливих короткометражних відеороликів та зовнішньої реклами (білборди, вивіски) [114].

Прага регулярно представляється на туристичних і MICE-ярмарках і виставках (ITB Berlin, WTM London, Arabian Travel Market) у співпраці з CzechTourism та Празьким конгрес-бюро й організовує B2B-презентації та туристичні конференції [106]. Гучні події просуваються на сайті, у кампаніях та пресі (наприклад, літній Шекспірівський фестиваль, фестиваль альтернативного театру «Next Wave», міжнародний фестиваль нового цирку «Letní Letná», музичний фестиваль «Празька весна», фестиваль світла «Signal», фестиваль «Prague Sounds», Дні відкритих дверей та інші) [107].

ОМД регулярно представляє результати своєї діяльності місцевим мешканцям, журналістам та професійній громадськості на вебсайті, організовує ознайомчі поїздки для ЗМІ, видає аналітичні та статистичні матеріали, надає послуги підготовленого персоналу на конференції і ярмарки, послуги VIP-консьєржа преміум-класу, індивідуальні супровідні програми і проводить експертну підготовку, курси перекваліфікації, професійні кваліфікаційні іспити, вебінари, онлайн-курси, стажування і консультації. Організація видає спеціальні друковані матеріали і презентації для учасників і делегатів конференцій.

5. Стейкхолдери та участь громади. Брендинг здійснюється в координації з органами державної влади, бізнесом та громадою. Празька міська рада уповноважила ОМД впроваджувати туристичну стратегію і вона, відповідно, тісно співпрацює з міськими районами та установами при розробці кампаній. Також ОМД активно підтримує збереження об'єктів спадщини ЮНЕСКО і є частиною платформи «Touchpoint» з розвитку сталого туризму. Багатосторонній туристичний комітет, що включає мерію Праги, Асоціацію готелів та ресторанів Чехії, Конфедерацію торгівлі та туризму Чеської

Республіки, CzechTourism, Празький аеропорт, Празьке конгрес-бюро, транспортні компанії, культурні установи тощо, контролює ініціативи, які фінансуються за рахунок туристичного податку. Варто додати, що Прага стала першим містом у Чехії, яке реінвестувало 50% доходів з податку на проживання в розвиток туризму. Ці кошти підтримують маркетинг ОМД, розвиток пріоритетного МІСЕ-туризму та проекти сталого розвитку, а також покривають деякі державні послуги для зменшення негативного впливу туризму [95].

Місцеві підприємства та неурядові організації залучаються в якості партнерів: ОМД наймає місцевих гідів, укладає контракти з малими та середніми підприємствами про надання послуг, замовляє сувеніри та дизайнерські проекти міським художникам. Заклади культури просуваються через спільні кампанії та Prague Visitor Pass. Мешканці залучаються через місцеві опитування та освітню програму «Enjoy Respect Prague». Було створено партнерську програму «Official City Partner» для поглиблення співробітництва між ОМД та суб'єктами туристичної галузі з наданням офіційного статусу партнера, маркетингової підтримки і доступом до продажу продуктів і послуг, статистики, звітів тощо [106].

6. Інновації та сучасні тренди. Інновації в сфері туризму Праги охоплюють розумну мобільність, діджиталізацію, сталий розвиток і доступність. У місті також було запроваджено концепцію «розумного міста» Smart Prague 2030, яка акцентує увагу на впровадженні ряду проєктів у таких сферах, як мобільність майбутнього, розумні будівлі та енергія, місто без відходів, привабливий туризм, люди та міське середовище і область даних [109]. У результаті впровадження концепції було введено Prague Visitor Pass – багатоцільову фізичну та електронну туристичну картку для відвідувачів міста з понад 70 пам'ятками, яка дозволила збирати дані про переміщення та уподобання користувачів, зменшити туристичне навантаження на центр міста за рахунок просування віддалених пам'яток та подовжити середню тривалість перебування відвідувачів [118].

У сфері діджиталізації було запроваджено програму SmartGuide – особистий гід у смартфоні, який дозволив оцифрувати паперові путівники, поширювати цікавий Інтернет-контент та вирішити проблему овертуризму [120]. Вебпортал prague.eu є інноваційною платформою для розумних напрямків, що інтегрує аналіз відгуків відвідувачів та їхніх настроїв за допомогою ШІ, надає електронні квитки, підтримку 3 мовами і є доступним для людей з інвалідністю [106]. У 2025 р. було розроблено мобільний додаток My Prague з офлайн-мапами [114]. Також у 2025 р. було запущено японську версію вебсайту для Expo Osaka 2025 і адаптовано контент до культурних особливостей Японії, щоб залучити зростаючий азійський ринок, який приніс у 2024 р. 53 тис. японських туристів [108]. Відбувається поступове впровадження елементів віртуального туризму через VR-тури по найвідоміших архітектурних пам'ятках міста.

Сталий розвиток є однією з головних тенденцій у брендингу Праги, адже місцева ОМД підкріплює зобов'язання міста щодо зменшення викидів вуглекислого газу на 45% до 2030 р. через міську політику [104]. Так, кампанії закликають до відповідальних подорожей і диверсифікації туризму (Enjoy Respect Prague, використання багаторазового посуду на заходах, ініціативи зі зменшення скупчення людей у центрі міста), а у 2023 р. Прага припинила підтримувати заходи з одноразовими товарами і почала надавати безкоштовні квитки на громадський транспорт для делегатів конгресу з метою зменшення використання автомобілів і популяризації МІСЕ-туризму [103]. Крім цього, наголошується увага на безбар'єрності та інклюзивності, зокрема через покращення доступності до пам'яток для людей з інвалідністю і покращення транспорту.

7. Моніторинг та КРІ. Регулярно відстежуються стандартні галузеві кількісні та якісні показники (кількість відвідувачів, середня тривалість перебування, заповнюваність готелів, витрати туристів тощо). Додатково ведеться статистика, що стосується підтримки клієнтів: телефонні дзвінки, відповіді на електронні листи і поширені запитання, обсяг відгуків (Google

Reviews, Trip Advisor), запити в соцмережах (Facebook, Instagram) та OTS (Get your Guide, Viator тощо) [111].

Отже, брендинг Праги характеризується поєднанням історичності та сучасних стратегій позиціонування. Завдяки діяльності Prague City Tourism місто послідовно формує образ «преміальної дестинації», що підтримується розвиненою інфраструктурою та інноваційними маркетинговими підходами. Акцент на сталому розвитку та MICE-індустрії зміцнюють конкурентні позиції бренду на світовій туристичній арені.

3.3. Туристичний брендинг м. Краків

Туристичний брендинг Кракова ґрунтується на поєднанні історико-культурної спадщини та креативності, що робить місто одним із найпривабливіших туристичних центрів Польщі та Центральної Європи. Як колишня королівська столиця та об'єкт Світової спадщини ЮНЕСКО, Краків вибудовує свій бренд навколо образу міста традицій, історії, науки, мистецтва та інновацій. Наприкінці пропонується розглянути кейс брендингу польського Кракова.

1. Управління. До 2018 р. відповідальним за брендинг міста був департамент просування та туризму Краківської ратуші, однак згодом відповідальність перейшла до департаменту соціальних комунікацій. Структура департаменту складається з 6 відділів (відділ організаційних справ, відділ міських ЗМІ, відділ управління брендом Кракова, відділ міської інформації та рекламних кампаній, відділ міського маркетингу, відділ Краківської Картки і додатку mKraków), а також пресслужби і незалежного речника мера Кракова [87].

За туристичну діяльність відповідальний департамент туризму, який складається з 4 відділів (відділ організаційних справ, відділ економіки туризму, відділ маркетингу туризму, відділ туристичної політики міста), а також Краківського бюро конгресів і посади нічного мера зі сталої нічної економіки

[87]. Усі відділи департаменту туризму, зокрема відділ маркетингу туризму, співпрацюють з відділами департаменту соціальних комунікацій.

Краків поступово рухається до сучасної моделі управління дестинаціями і лише у 2023 р. заснував власну локальну туристичну організацію (ЛТО) «Туристична організація Королівського столичного міста Кракова» (Organizacja Turystyczna Stołecznego Królewskiego Miasta Krakowa) або Краківський туристичний альянс [100]. Асоціація стала партнером для координації туристичної політики і просування сталого туризму, що узгоджена з національною системою туристичних організацій Польщі, співпрацюючи з Польською туристичною організацією та Міністерством спорту і туризму Польщі.

Статус організації надає широкі можливості для співробітництва між зацікавленими сторонами туристичного ринку: приватними структурами, державними установами, культурними закладами, підприємствами, органами самоврядування, громадськими організаціями і навіть окремими особами. Серед основних напрямків діяльності ЛТО – розвиток іміджевого партнерства, формування туристичного бренду, удосконалення локальних пропозицій, цифровізація комунікацій та обмін знаннями [101]. Фінансування відбувається за рахунок членських внесків і зовнішнього фінансування (гранти, субсидії та кошти ЄС) [100].

2. Стратегія та позиціонування. Краків позиціонує себе як історико-культурний мегаполіс з сучасним та інноваційним духом. В офіційних стратегічних документах неодноразово підкреслюється спадщина Старого міста, що входить до списку ЮНЕСКО, багатство фестивалів, академічне життя, інноваційні центри та численні статуси (Європейська столиця культури, Місто літератури ЮНЕСКО, Європейська столиця гастрономічної культури тощо) [84].

Краківський бренд заснований на Стратегічній програмі комунікації бренду Кракова на 2023-2030 рр. (далі – Стратегія), яка була розроблена на основі змішаних методів (аналіз вторинних джерел, глибинні інтерв'ю з

чиновниками, науковцями та експертами, семінари, концептуальна робота команди проєкту) з використанням доказового маркетингу, маркетингу цінностей, трайб-маркетингу та останніх тенденцій маркетингу/брендингу місць (орієнтація на мешканців, діджиталізація, сегментація за інтересами, чіткі принципи, ідентичність, координація, співпраця). Стратегія зазнала деякого оновлення через наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення в Україну [115].

За первинною сегментацією основні цільові групи бренду – це мешканці Кракова (сім'ї, молодь, студенти, люди третього віку, нацменшини), гості/відвідувачі (вітчизняні та міжнародні туристи) та підприємці (інвестори, клієнти МІСЕ, стартапи, місцевий бізнес). За вторинною сегментацією та способом комунікації основні цільові групи – це зовнішні та внутрішні групи, а також B2C/B2B (жителі міста, таланти і творці, вітчизняні та іноземні гості, місцеві та закордонні підприємці, соцпартнери, туроператори, ЗМІ та організації) [115].

Сучасний бренд Кракова базується на концепції архетипів швейцарського психолога Карла Густава Юнга. Так як місто не може бути обмежене лиш одним архетипом, міська комунікація була побудована на основі трьох архетипів: Мудрець, Творець і Хороший хлопець [10]. Ці архетипи пов'язані з властивими їм конкретними характерними рисами, що передають ключові цінності бренду, а саме: пізнання, мудрість, духовність, інновації, креативність, близькість, простота, доступність, співпраця, дружба. Ці риси проявляються в поточному комунікаційному повідомленні бренду «Краків – це історія!» та слугують основою для тону і стилю контенту. Ці архетипи взаємопов'язані, але згідно з документом надається більша увага архетипу Хорошого хлопця (Друга) через зосередженість бренду на мешканцях [115].

Замість одного слогану запропоновано центральний наративний маніфест «Краків – це історія» з чотирьох ідей, що супроводжують теми кампаній та дії бренду. Маніфест зосереджується на гнучкості наративу, щоб різні аудиторії могли прийняти та переосмислити ядро бренду. Набір ключових

емоційних атрибутів збалансовано поєднує атмосферу міста, культурну спадщину, академічний, творчий та інноваційний профіль, а також актуальні питання безпеки, зеленого міста, екології, якості життя та відповідальності, що відображають як зовнішню туристичну привабливість, так і пріоритети мешканців [115].

Програма реалізується через ініціативи комітету з питань просування та іміджу міста, систему візуальної ідентифікації, координацію та узгодженість просування на візуальному рівні, базу даних зображень, програму маркетингової компетентності, комплексні інформаційні та промоційні кампанії і систему маркетингових досліджень та оцінювання [115]. Було розроблено шість міні-путівників з керівництва щодо комунікації бренду Кракова в окремих сферах, зокрема у сфері туризму та спорту.

3. Айдентика. Візуально бренд Кракова представлений логотипом синього кольору, що складається зі знаку і шрифтового напису. Знак відображає спрощений варіант середньовічного плану Головної площі міста з 11 вулицями [121]. Шрифтовий напис використовує шрифт Ubuntu у накресленні Medium. Кольорова гама складається з синього та білого кольорів, що посилаються на герб та прапор міста (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Туристичний логотип Кракова [121]

У системі візуальної ідентифікації додатково використовуються червоний, жовтий, бежевий та золотий кольори у монохромних варіантах логотипу, що поширюється у рекламних матеріалах. Синій колір та його відтінки супроводжують офіційний міський портал (krakow.pl, turystykakrakow.pl), туристичний сайт міста (krakow.travel), ТІЦи, соцмережі,

звіти, путівники, стратегічні та аналітичні документи, друковані промоматеріали, громадський транспорт тощо.

Серед інших цікавих елементів дизайну було визначено 11 кольорів, якими позначають конкретну сферу міста у інформаційних та рекламних комунікаціях (бізнес та наука, культура, природа, промоція та туризм тощо). Додатково було розроблено унікальну графіку на основі плану міста, яку можна застосувати для спеціальних подій чи рекламних заходів, та піктограми, що зображують головні символи та пам'ятки міста (курган Костюшка, краківський бублик, Вавельський замок, Маріацький костел, голуб миру, око дракона тощо). Варто зазначити, що окремо видано посібник з дизайну вебсайту.

4. Маркетинг та комунікації. Краків використовує комплекс онлайн- та офлайн-інструментів для просування дестинації. Офіційний туристичний портал міста turystykakrakow.pl публікує усі внутрішні новини, що стосуються туристичної сфери міста, а також статистичні дані, стратегічні документи, онлайн-брошури і календар подій [101].

Інший туристичний портал міста krakow.travel слугує більше промоційним сайтом серед іноземних туристів, що детально характеризує основні пам'ятки та події на 7 мовах, пропонує онлайн-планувальник маршруту, тури, новини, практичні поради тощо [97]. Місто підтримує активні профілі у соцмережах (Facebook, Instagram, X, YouTube, LinkedIn), які використовуються для щоденних оновлень, реклами подій та інтерактивних кампаній (наприклад, кампанія MICE «Wide Open for Meetings»).

Згідно з практичним путівником у сфері туризму і спорту, який слугує навігацією для зацікавлених сторін, краківський бренд для спілкування з молоддю повинен використовувати соцмережі (TikTok, Instagram, Discord, YouTube), подкасти, лайфстайл-сайти, залучати інфлюенсерів та лідерів думок, місцеві кафе, івенти, рекламу, оголошення у громадському транспорті, путівники, інструкції та оголошення в університетах [112].

При спілкуванні з людьми старшого віку пропонується використовувати традиційні медіа, такі як телебачення, радіо, газети, окремі соцмережі (Facebook, YouTube), рекламу та оголошення в громадському транспорті, інформаційні стенди, дошки, повідомлення на поштові скриньки, громадські центри, костели тощо [112].

Для закордонних туристів пропонується застосовувати популярні пошукові системи, національні та всесвітні туристичні вебсайти, соцмережі (YouTube), подкасти, відеопоради, путівники, звіти, залучати туроператорів, інфлюенсерів, лідерів думок, емігрантів з Польщі та друзів відвідувачів. Для внутрішніх туристів додатково пропонуються такі засоби комунікації, як Facebook, Instagram, TikTok та культурні події [112].

Судячи з офіційного YouTube-каналу міста Краків поширює відеоконтент, що стосується не лише туризму, а й інших внутрішніх сфер міста. Серед найпоширеніших форматів – інтерв'ю, репортажі, огляди, проморолики, тури, прямі трансляції, подкасти, відеопоради тощо. Туристична картка «Krakow City Pass» пропонує майже 40 локацій і музеїв та доступна у 4 варіантах на 1, 2 чи 3 дні з транспортом або без нього для дорослих та студентів без обмеження на кількість поїздок [97].

У місті діє три ТПЦи, де надається актуальна інформація про події, продаються сувеніри, пропонується друкована продукція та бронювання екскурсійних квитків. Серед друкованої продукції InfoKraków видає безкоштовну карту міста, брошури, путівники на 19 мовах (путівники «3 дні в Кракові», «Музейні хіти Кракова», «Краківські куточки», «Зелений краєвид Кракова», «Ідеальний відпочинок у Кракові», «Спадщина на тарілці» та інші) та брендovanі сувеніри. В останні роки місто активізувало цифрові ініціативи, зокрема було випущено мобільний додаток Kraków.pl, а на офіційних вебсайтах діють інтерактивні мапи [100].

Міські та регіональні органи влади часто реалізують спільні маркетингові проєкти, такі як програма «Малопольща – туристичний напрямок» з кампанією «Wide Open for Meetings», що орієнтована на діловий

туризм, та кампанію «Be our guest! Experience Kraków. Visit Małopolska», що орієнтована на туристів-відпочивальників [82]. Краків активно просуває себе, беручу участь у ярмарках та форумах, зокрема Краківське конгрес-бюро регулярно відвідує конференції з метою просування MICE-туризму (IMEX Frankfurt, The Meetings Space, M&I Forum) [100].

У місті проводиться ряд гучних культурних подій, такі як Краківський кінофестиваль, Фестиваль єврейської культури, В'янки (Літня ніч), Джазове літо, Фестиваль різдвяних шопок, Парад Лайконіка, Студентський фестиваль Ювеналія, фестиваль музики «Unsound», фестиваль «Музика в Старому Кракові» та багато інших [97].

PR-бюро Кракова, Краківське конгрес-бюро та Краківський фестивальний офіс залучають блогерів, проводять престури, організують конференції і конгреси, навчання та заходи, навчальні тури для фахівців, ЗМІ і туроператорів. Місто запрошує лідерів думок для програми «Kreator Krakowskiej Turystyki», організує щорічний Краківський туристичний форум з панельними дискусіями та семінарами на тему сталого туризму, організує навчання і курси на цю тематику [96; 101].

5. Стейкхолдери та участь громади. Нова ЛТО народилася в результаті обговорення з майже 100 зацікавленими сторонами. Члени міської ради, місцева влада та галузеві асоціації допомогли сформуванню стратегію та рішення про створення ЛТО. Наразі ЛТО міста охоплює ряд стейкхолдерів, такі як Краківська туристична палата, Малопольське відділення Польської туристичної організації, транспортні перевізники, культурні установи (Міський музей Кракова), галузеві асоціації (асоціація «Метрополія»), органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання (Краківський фестивальний офіс, Краківські ярмарки) та фізичні особи [100].

Краківське конгрес-бюро виступає офіційним відділом муніципального управління міста і займається проведенням зустрічей і діловим туризмом [85]. Краківська туристична палата є приватною асоціацією туристичних підприємств, що просуває бренд та послуги міста. Мережею InfoKraków, що

займається ТПЦами, керувала краківська муніципальна компанія, а з квітня 2025 р. вона перейшла під управління Краківського туристичного альянсу [97]. Згідно з новою стратегією комунікації бренду Кракова особливу роль відведено місцевим мешканцям та участі громади, які вносять свій вклад у створенні іміджу міста [84].

6. Інновації та сучасні тренди. Брендинг Кракова охоплює такі інноваційні напрямки, як сталий розвиток та цифровізація. Краків став першим польським містом, що приєдналося до Глобального індексу сталого розвитку туристичних напрямків у 2022 р., що відображає його стратегічну роль у розвитку зеленого туризму. У напрямку сталого туризму було започатковано ініціативи «Поважай Краків», «Бюджет участі», «Краків за рівність», проєкт «Помічники міста», «Краків у хорошому кліматі» та нові культурні туристичні продукти (ревіталізація колишніх фортів Краківської фортеці, тематичні стежки, проєкт «Експедиції дослідників Кракова», серія фільмів «Відкриття Краківської фортеці», Путівник медичних послуг Кракова тощо) [100; 101].

Туристична політика заснована на стратегічному документі «Політика сталого туризму для Кракова на 2021-2028 роки» [84]. Місто впровадило міжнародну ініціативу «SCT HUB – Співпроекування майбутнього сталого культурного туризму» та взяло участь у проєкті співпраці «Туризм у балансі». Також Краків приєднався до асоціації «Міланського пакту» з впровадження стійких продовольчих систем та мережі «Smart Tourism Destinations» [119]. Поступово впроваджуються ініціативи з детуризму: так, у 2024 р. відбулися треті Дні Краківської фортеці, яка стала альтернативою Головній Ринковій площі та Вавельському замку [101].

Поступово впроваджуються цифрові інструменти в туризмі, зокрема було розроблено мобільний додаток «Kraków.pl», що містить офлайн-мапи, новини, екскурсії, події, маршрути, інформацію про громадський транспорт, планувальний та навігацію, а також мобільний додаток «Krakow Travel Guide» з елементами доповненої реальності (AR) [100]. Громадський транспорт був

оцифрований завдяки системі квитків КМК, які відрізняються за тривалістю поїздки і зоною. Їх можна придбати не лише стаціонарно (точки продажу, громадський транспорт, автомати), а й у мобільних додатках приватних і партнерських банків [135]. Крім цього, поступово впроваджуються елементи віртуального туризму, зокрема екскурсії містом у форматі 360° та онлайн-виставки Google Arts («Kraków WOW!»).

Доступний туризм також залишається актуальним питанням у розвитку міста. Так, було випущено 4 мовні версії путівника по Кракову для туристів з обмеженими можливостями та впроваджено технічні стандарти доступності у міському просторі [100]. Автобусні зупинки доступні для людей на кріслі колісному, громадські вбиральні обладнані необхідними зручностями, а ТЩи мають в наявності рекламні матеріали та навчений персонал для допомоги туристам.

Понад 200 закладів розміщення було адаптовано для потреб людей з обмеженими можливостями, а Краківський фестивальний офіс враховує спеціальні зони при організації івентів (захищені платформи для інвалідних візків, перекладачі жестової мови). В екскурсії часто включають макети, описи шрифтом Брайля, переклад жестовою мовою та індукційні петлі, а окремі музеї надають прокат інвалідних візків, онлайн-додатки, ліфти, аудіоописи, паркувальні місця тощо (Національний музей, Музей князів Чарторийських, Музей Ягеллонського університету, Музей сучасного мистецтва, Музей авіації та інші) [36].

7. Моніторинг та КРІ. Краків відстежує цілу низку кількісних та якісних показників для оцінки власного туристичного бренду, що узгоджено з комплексною системою моніторингу політики сталого розвитку туризму (кількість туристів, витрат, зареєстрованих туристичних оренд, конференцій і конгресів тощо). Також існує спеціальний підрахунок підприємств, що були сертифіковані за новим стандартом «Краківська якість» з метою оцінювання рівня обслуговування. Кожні 3 роки місто планує здійснювати ретельний аналіз економічного впливу туризму. Варто зазначити, що Краків враховує

показники ставлення, адже політика міста чітко визначає показник Net Promoter Score (NPS) для вимірювання рівня задоволеності відвідувачів та посиляється на Doxey's Irritation Index для моніторингу ефекту надмірного туризму [84]. Крім цього, Краків замовляє спеціальні опитування та здійснює соціальний моніторинг для оцінки обізнаності і сприйняття бренду через міжнародні туристичні онлайн-кампанії (наприклад, кампанія «Wide open for meetings») [82]. Місто також відслідковує висвітлення в ЗМІ і пресі та нагороди у рейтингах як показники іміджу.

Краків використовує інтегровані маркетингові комунікації, систему KPI, показники рентабельності інвестицій та нові медіа (соціальна аналітика, онлайн-генерація лідів, великі дані, соцмережі, тематичні групи) для покращення свого іміджу [84]. Для відстеження ефективності комунікації бренду здійснюються циклічні маркетингові дослідження, впроваджується система звітності та моніторингу позиціонування бренду Кракова та надаються рекомендації комітету з питань просування та іміджу міста. Заплановано здійснити ряд якісних досліджень у форматі глибинних інтерв'ю, фокус-груп та семінарів [115].

Отже, бренд Кракова гармонійно поєднує історичність з інноваційними підходами до комунікації, забезпечуючи сталість, доступність та участь громади завдяки системній роботі міських інституцій та туристичних організацій. Такий підхід відповідає актуальним світовим трендам брендингу і зміцнює позиції міста як туристичної, культурної та інноваційної дестинації.

Висновки до розділу 3

На кейсах Відня, Праги і Кракова можна зрозуміти, що успішність формування конкурентоспроможного міського туристичного бренду залежить від комплексного поєднання стратегічного управління, маркетингових інструментів, інноваційних підходів та ефективної комунікації з цільовою аудиторією. Відень демонструє приклад системного та інноваційного підходу,

що поєднує культурну спадщину з креативними кампаніями та цифровими рішеннями. Прага акцентує на позиціонуванні себе як висококласного туристичного напрямку, що поєднує збереження спадщини з принципами сталого розвитку та орієнтацією на діловий туризм. Краків, у свою чергу, об'єднує традиційність та креативність, інтегруючи архетипи мудрості, творчості та партнерства у свій бренд, паралельно надаючи пріоритет сталому розвитку міста та місцевій громаді. Ці туристичні дестинації є прикладами збалансованої туристичної політики, в межах якої забезпечується ефективний брендинг території. Хоч ці європейські міста знаходяться на різних етапах життєвого циклу дестинації та мають різний міський статус, їхній досвід у брендингу свідчить про успішність інтегрованого підходу. Він полягає у послідовному стратегічному управлінні, стратегії, позиціонуванні, візуальній ідентичності, маркетингу, комунікаційній стратегії, кооперації зі стейкхолдерами та громадою, поступовому впровадженні інновацій, слідуванню глобальних трендів, регулярному моніторингу ефективності запроваджених заходів. Львів має можливість адаптувати окремі аспекти цього підходу для підвищення власної туристичної привабливості.

РОЗДІЛ 4

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ БРЕНДИНГУ ЛЬВОВА

4.1. Проблеми та перспективи адаптації зарубіжних практик брендингу туристичної дестинації

Аналіз закордонних практик брендингу туристичної дестинації засвідчує наявність значного потенціалу для їхнього використання у вітчизняних умовах. Однак варто зазначити, що механізми запозичення таких підходів є обмеженим через відмінності у соціально-економічному, культурному та політичному контекстах. Тому важливим завданням постає виявлення проблем, що перешкоджають прямій імплементації міжнародного досвіду брендування у Львові та в Україні загалом, а також можливостей його адаптації з урахуванням локальної специфіки території.

На рис. 4.1 було визначено найбільш важливі проблеми, з якими можуть стикатися туристичні дестинації при адаптації закордонних практик брендингу у власних умовах.

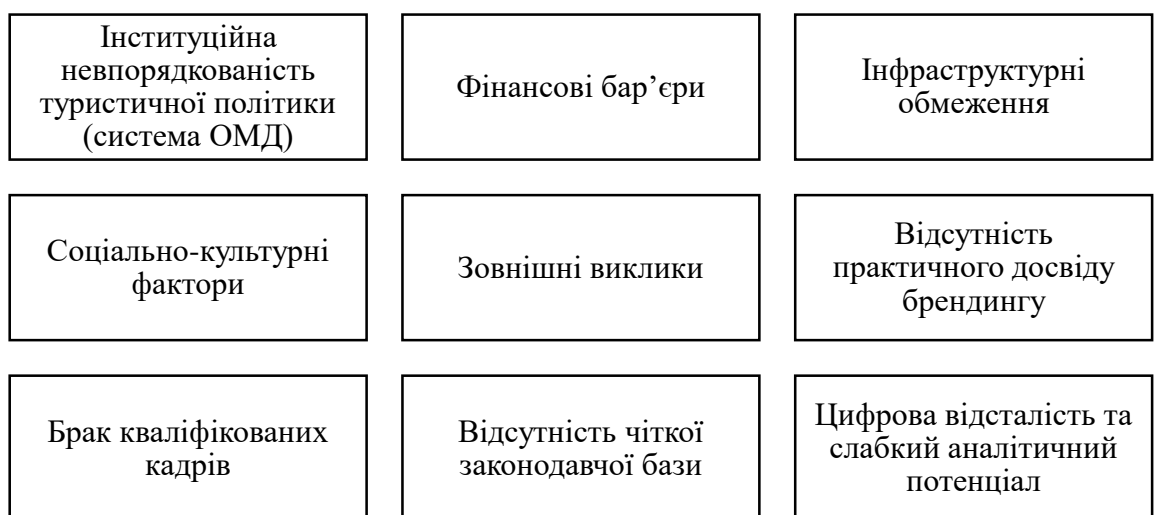


Рис. 4.1. Проблеми адаптації зарубіжних практик брендингу туристичної дестинації

Одна із найбільш суттєвих проблем адаптації брендингових практик пов'язана з інституційною структурою туристичної політики. Так, Австрія і Чехія відносяться до третьої європейської моделі розвитку туристичної індустрії, а Польща – до четвертої. Основна різниця полягає у різному ступені участі держави, муніципалітетів і приватного сектору в управлінні туризмом і брендингом зокрема. Третя модель передбачає наявність спеціалізованого підрозділу чи державного органу, що діє в межах багатofункціонального міністерства, або автономного органу, що безпосередньо підпорядковується уряду. Прикладами слугують Австрійський національний туристичний офіс при Федеральному міністерстві праці та економіки та Національний туристичний офіс CzechTourism при Міністерстві регіонального розвитку. Для четвертої моделі характерне функціонування спільного міністерства, яке, окрім туризму, охоплює суміжні сфери соціально-економічної політики. У цьому випадку яскравим кейсом є Польська туристична організація при Міністерстві спорту і туризму [2].

Суть проблеми полягає в тому, що ідеї та інструменти маркетингу і брендингу дестинації, які успішно працюють у цих країнах, потребують інституційної бази. В першу чергу, це система ОМД (ДМО) з чітким переліком повноважень та обов'язків, стабільне фінансування, чіткі правові механізми, високий рівень міжрівневої координації (національний – регіональний – локальний) та ефективні форми публічно-приватного партнерства (ППП). В Україні інституційна структура туристичної політики є фрагментарною, характеризується недосконалістю правової бази, обмеженістю повноважень і досі не досягла своєї зрілості, щоб більш системно і цілеспрямовано впроваджувати брендингові практики.

На прикладах Відня, Праги і Кракова можна побачити, що їхні ДМО чи міські адміністрації мають певну операційну автономію, професійну команду та доступ до стабільного бюджету. В Україні поширені відокремлені підрозділи в міських адміністраціях, що ускладнює швидке прийняття рішень

про запуск туристичних проєктів, централізовані PR-кампанії та механізми реінвестування туристичного збору.

Львівський туристичний офіс фактично виконує роль ОМД на базі комунального підприємства, але юридично і фінансово він залежить від управління туризму ЛМР, що обмежує його автономію для прийняття рішень чи запуску інноваційних кампаній. На відміну від Праги, де податок на проживання напряму реінвестується у промоційні кампанії міста, туристичний збір Львова надходить у загальний бюджет громади і лише частково спрямовується на маркетинг, що, в свою чергу, обмежує можливості для розробки великих кампаній. Порівняно з брендингом Відня, де співпраця зі стейкхолдерами має більш цілеспрямований і глибокий характер, а партнерства будуються у відповідності до стратегії та позиціонування міста, у Львові співпраця з бізнесом та ГО здійснюється здебільшого у формі ситуативних проєктів, що орієнтуються на глобальні тренди та більш актуальні потреби всієї країни.

У цьому контексті також варто наголосити увагу на тому, що відсутність упорядкованої мережі ОМД в Україні сприяє слабкій координації і взаємодії між національними, регіональними та локальними туристичними структурами. Регіональні та локальні ОМД, що просувають бренд своєї дестинації, розвиваються незалежно, без належної координації та інтеграції в національну стратегію туристичного брендингу. Варто нагадати, що згідно з візією Національної туристичної організації України, одним із основних напрямків діяльності ОМД (зокрема НТО, РТО та ЛТО) є маркетинг і брендинг дестинації [69].

Окрім цього, важливим моментом є фінансові бар'єри. Розробка власного бренду та його подальша підтримка вважається досить дорогою інвестицією в розвиток території. У великих містах Європи на просування бренду дестинації виділяють десятки мільйонів. До прикладу, у 2024 р. бюджет Ради з туризму Відня становив 32,7 млн євро, з яких майже 15,3 млн євро було виділено на маркетинг (в першу чергу на маркетинг B2C і B2B, управління

медіа та управління дестинацією), що займає майже половину всіх витрат (48%) [126]. У 2023 р. ОМД Праги отримала 30 млн чеських крон на заходи з розвитку туризму, з яких 8 млн припали на маркетингові кампанії, просування культурних заходів і практик сталого туризму [105]. У 2025 р. задля розвитку в'їзного туризму Празька міська туристична організація отримала 22 млн чеських крон на маркетингові кампанії [110]. Згідно з міським бюджетом Кракова на 2025 р. на туристичний маркетинг було виділено 3 млн злотих [90]. Згідно з паспортом бюджетної програми Львова на 2025 р., де одним із завдань є маркетинг та брендинг громади, управління туризму отримало 13,9 млн грн. [66]. Невеликі місцеві кошти обмежують можливості для просування у міжнародних медіа та підтримки багатомовних кампаній.

Обіцянка бренду міста повинна бути підкріплена розвиненою інфраструктурою: міжнародними сполученнями, місцевим транспортом, доступними цифровими послугами, мережею закладів розміщення і харчування, конгрес-центрами тощо. Так як Відень позиціонує себе як комфортне для життя місто, то робота над його брендом передбачає відмінну транспортну, туристичну та MICE-інфраструктуру. У місті діє розвинена мережа ліній метро, 28 трамвайних ліній, понад 130 автобусних маршрутів, приміські поїзди та міжнародний аеропорт. У 2024 р. у Відні здійснили 18,9 млн ночівель у 433 готелях. У 2025 р. було заплановано 6 великих конгресів з понад 10 тис. учасників і понад 50 менших конгресів з 1000 учасників кожна [122].

Сильною стороною інфраструктури Кракова є уніфікована система внутрішнього транспорту, де при покупці одного квитка турист отримує право на проїзд автобусом, трамваєм і міським поїздом як в центрі міста, так і до найближчих гмін (наприклад, Велічка) [135]. Одним із напрямків брендингу Праги є розвиток ділового туризму, що характеризується високою доданою вартістю. У результаті цього в 2022 р. Прага стала одним із 5 найкращих конгресних напрямків світу [95]. У Львові через воєнні дії призупинена діяльність міжнародного аеропорту, через що єдиним міжнародним

сполученням залишилася залізниця. Застарілий громадський транспорт страждає від заторів, система велосипедних доріжок залишається недорозвиненою, а система ЛеоКарт і досі стикається з технічними проблемами. Діловий туризм на даний час не є пріоритетним напрямком розвитку туризму.

Соціальні та культурні фактори також виступають серйозним викликом для подальшого розвитку брендингу. Успішний брендинг DESTINATIONI потребує підтримки місцевої громади, щоб розуміти сприйнятливність населення до ідей бренду, та активної участі локального бізнесу (стандарти якості, вигоди від спільного брендингу тощо), щоб виконувати обіцянку бренду на практиці. Як згадувалось раніше, Відень активно відстежує ставлення мешканців до міста. У 2024 р. в опитуванні взяло участь 3618 осіб і у результаті нього було виявлено, що 9 з 10 віденців позитивно ставляться до туризму, а 8 з 10 віденцям подобається жити у місті [113].

Краків зосередився на коректному донесенні інформації до туристів про базові правила поведінки у місті через інформаційні кампанії та організацію формальних і неформальних форумів, щоб зменшити конфлікти інтересів серед місцевих мешканців [84]. Такий моніторинг і методи впливу вносять свій вклад у вдосконалення брендингу, сприяють його ефективнішому управлінню і допомагають у виборі засобів комунікації. В Україні опитування стосовно ставлення населення до туристичного брендингу обмежене і відбувається здебільшого в межах авторських соціологічних досліджень або у форматі обговорень, форумів і зворотного зв'язку.

Також варто доповнити, що проблема полягає у нерозумінні самої сутності брендингу туристичної DESTINATIONI. Більшість звикли вважати, що брендинг зводиться лише до логотипу чи слогану, але, як показує міжнародна практика, справжній брендинг інтегрований в стратегію розвитку території і включає не лише айдентику, а й дослідження ринку й конкурентів, партнерства з зацікавленими сторонами, розробку турпродуктів, вибір комплексу засобів комунікації, моніторинг тощо. На кейсах Відня, Праги і Кракова можна

побачити, наскільки регулярно публікуються і оновлюються різні види стратегічних документів (керівництва з брендингу, річні статистичні звіти, маркетингові плани, стратегії розвитку, вузькоспеціалізовані туристичні програми, практичні посібники тощо), які підтверджують стратегічний аспект туристичного брендингу території. В Україні більшість туристичних територій обмежується брендбуками, програмами розвитку туризму і епізодичними маркетинговими кампаніями, хоча управління туризму Львова регулярно видає щомісячні і щорічні звіти з результатами своєї діяльності та статистичні дослідження туристичного ринку.

Найголовнішим викликом в адаптації успішних практик брендування є проблеми зовнішнього середовища, а саме: економічні проблеми, вплив пандемії (COVID-19) та військові конфлікти. Вони можуть швидко зруйнувати покращення іміджу і негативно вплинути на рішення відвідувачів щодо візитів до міста, незважаючи на попередні інвестиції. Так, пандемія COVID-19 і повномасштабна війна зменшили в'їзний туризм до України, підвищили ризики для інвесторів та змінили моделі поведінки та уподобань туристів. Крім цього, через зовнішні фактори складно спланувати детальні довгострокові маркетингові плани. Яскравим прикладом слугує Краків, а точніше його відносно недавно розроблена Стратегічна програма комунікації бренду на 2023-2030 рр., в якій чітко зазначаються такі емоційні атрибути для просування бренду, як безпека та рівновага, які і були визначені під впливом конкретно цих зовнішніх факторів [115].

Окрім цього, адаптація вдалих підходів буде марною без практичного досвіду брендингу і досвідчених кваліфікованих кадрів. Рада з туризму Відня і Празька міська туристична організація успішно справляються з брендингом за рахунок багаторічного досвіду самих інституцій у всіх напрямках роботи (інтегровані кампанії, моніторинг ринків, послуги B2B, цифровий маркетинг тощо) і професійної команди управлінців, маркетологів, дизайнерів, аналітиків і менеджерів турпродуктів. В Україні, як загальновідомо, щороку випускається більше тисячі менеджерів, маркетологів, соціологів і дизайнерів, однак без

відповідного вузькоспеціалізованого практичного досвіду, особливо у туристичній сфері. До того ж, в Україні доволі мало професійних і досвідчених підрядників, студій, агенцій та дизайнерів, що спеціалізуються на брендах територій. З найвідоміших – це Logogo/Brandville, White Studio Design, Bulanov büro, VTMN AGENCY, OCB Agency, Dominik Levitsky Studio, Fedoriv, Агенція територіальних ініціатив, Олександра Корчевська, Олег Білий, Дмитро Буланов, Сергій Кривенко, Олександр Трегуб, Ігор Чава та інші.

Як вже неодноразово згадувалось, проблема адаптації практик полягає також у відсутності чіткої законодавчої та регуляторної бази для здійснення брендингу і маркетингу територій, особливо в контексті мережі ОМД, муніципальних стратегій, бюджетів і програм та авторського права. Недосконалість і прогалини правової бази, зокрема ЗУ «Про туризм», ЗУ «Про авторське право і суміжні права», ЗУ «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» тощо, призводить до фрагментованого управління брендами територій, ігнорування маркетингу туризму, епізодичних кампаній та проблем з оподаткуванням туризму.

Наостанок залишається актуальним питання цифровізації та аналітики. Щоб слідувати сучасним трендам управління брендом території більшість практик вимагають компетенцій і спеціалізованих знань у цифровій аналітиці, КРІ-моніторингу та аналітичних платформах (Google Analytics, Tableau, Power BI тощо). Крім цього, цифрове технічне забезпечення окремих напрямків туризму може передбачати значні технічні витрати на їхню розробку, підтримку та інтеграцію (мобільні додатки, інтерактивні мапи, єдині цифрові платформи, цифрові сервіси тощо).

Якщо говорити про можливі напрямки адаптації закордонних практик брендингу території, то на рис. 4.2 було визначено найбільш перспективні сфери брендування туристичних дестинацій.

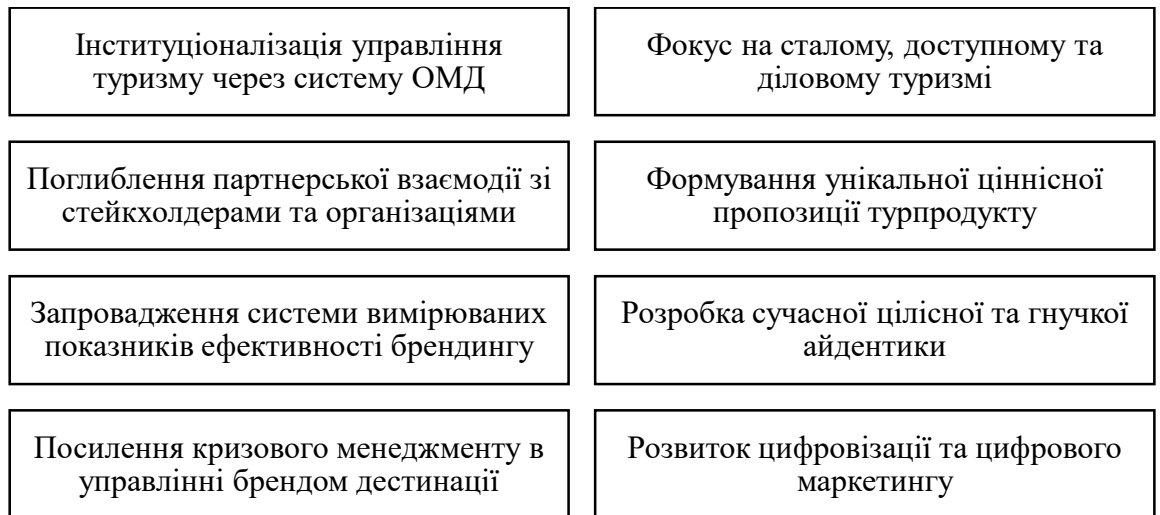


Рис. 4.2. Перспективи адаптації зарубіжних практик брендингу туристичної дестинації

Найбільш перспективним напрямком адаптації є міжнародна практика управління туризмом через систему ОМД (ДМО). Зарубіжний досвід показує, що сильні бренди розвиваються завдяки потужній системі ОМД, які концентрують управлінські функції, маркетинг, збір інформації, координацію зі стейкхолдерами, діджиталізацію та інновації, управління якістю тощо. Для кращого розуміння пропонується розглянути приклад інституційної структури туристичної політики Польщі (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Організаційна структура управління туризмом Польщі [99]

Як можна побачити з рис. 4.3, Міністерство спорту та туризму забезпечує стратегічну і законодавчу базу для розвитку туризму в Польщі, а його Департамент туризму є операційним органом, що відповідальний за координацію, нагляд і виконання туристичної політики. Статистика Польщі відіграє допоміжну роль, адже забезпечує розвиток туризму на основі достовірних та актуальних статистичних даних. Польська туристична організація функціонує як основний орган з просування й брендингу Польщі як туристичної дестинації. Її напрямки включають маркетинг і комунікації, координацію туристичного іміджу країни за кордоном та співпрацю з регіональними туристичними організаціями (РТО). РТО та ЛТО утворюють децентралізовану мережу, яка дозволяє узгоджувати їхні дії з національними туристичними цілями та посилювати співпрацю з місцевими органами влади і представниками сектору туризму. Їхні напрямки роботи включають розробку турпродуктів, маркетинг, просування і розвиток інфраструктури.

Якщо підсумувати, то центральний уряд встановлює стратегічні напрямки роботи, а РТО та ЛТО адаптують їх і впроваджують на нижчих рівнях управління. Завдяки Польській туристичній організації та РТО/ЛТО ця система дозволяє розвивати національний парасольковий бренд, що доповнений регіональними суббрендами. Так, було започатковано проєкт «Польські туристичні бренди» для створення каталогу привабливих туристичних регіонів і маршрутів [99]. Поєднання в єдиній системі мережевої взаємодії ОМД різних рівнів сприятиме узгодженості дій, участі й взаємодії стейкхолдерів, запобіганню конфліктам інтересів та підтримці збалансованого сталого розвитку.

В Україні питанням системи ОМД зайнялася Національна туристична організація України (НТОУ) і в рамках документа «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні» запропонувала типову для європейських країн трирівневу модель управління туризмом (макрорегіони, області, райони і громади), яка об'єднує РТО, ЛТО, міста, муніципалітети, громади та інші профільні туристичні організації.

Планувалось, що до 2025 р. буде створено мережу ОМД, яка охоплюватиме 25 РТО, 110 ЛТО, 136 районів і 1469 громад [45]. У зв'язку з повномасштабним вторгненням в Україну і значною втратою територій запровадження системи уповільнилось і зосередилось здебільшого на створенні ЛТО і частково РТО у форматі спільних комунальних підприємств.

Сучасні бренди туристичних DESTINAЦІЙ розвиваються у напрямку сталого розвитку та інклюзивного міського середовища, що забезпечує не лише зростання, а й підтримку місцевих мешканців та довгострокову життєздатність бренду. Крім цього, все більше європейських туристичних брендів орієнтується на розвиток сегментів туризму з високою доданою вартістю для стабілізації доходів та репутаційного капіталу. Найбільш прибутковим вважається діловий туризм, який може бути легко вбудований у стратегію брендингу та залучити специфічну цільову аудиторію. Однак реальна адаптація потребує політичних інструментів (сертифікації, тактики розсіювання відвідувачів, екотранспорт, навчання тощо) та широкої пропозиції продуктів (доступні послуги, локації, транспорт, бізнес-інфраструктура тощо).

Як раніше згадувалось, одним із елементів позиціонування бренду Відня є зелений розвиток, який втілюється Радою з туризму Відня в межах бачення оптимального туризму, що затверджено у Стратегії економіки відвідувачів 2025 р. Було створено Обсерваторію сталого туризму, щоб відслідковувати прогрес інтеграції сталих практик. Також у межах Стратегії одним із трьох основних напрямків розвитку туристичної індустрії є індустрія конгресів та ділових подій [128]. Празька ОМД реалізує свій бренд в межах Стратегії в'їзного туризму 2024-2027 рр., де пріоритетами є сталий розвиток туризму з високою доданою вартістю та створення преміального вишуканого бренду. Розвиток інклюзивності та доступності є одним із основних індикаторів виконання плану Стратегії. Фокус на МІСЕ-туризм був реалізований у Стратегії Празького бюро конгресів МІСЕ 2022+ [95]. Краків також узгоджує свій туристичний бренд згідно з Політикою сталого туризму для Кракова на 2021-2028 роки, що орієнтується на збереження культурної спадщини,

підвищення якості життя населення і вирішення проблем овертуризму. Місто також наголошує на підтримці МІСЕ-індустрії і доступності міста для людей з інвалідністю [84].

Поглиблені партнерства із зацікавленими сторонами (місцевий бізнес, культурні установи, транспортні компанії, готелі, ресторани, турфірми, мешканці, гіді тощо) дозволяють створювати узгоджені повідомлення, скоординовані турпродукти (карти, перепустки, події), зменшувати суперечності та конфлікти інтересів, збільшувати охоплення і розподіляти витрати та ресурси. Найчастіше такі партнерства можливі з використанням інституційних механізмів (робочі групи, експертні клуби, державно-приватні меморандуми та угоди, спеціальні платформи, партнерські програми і пакети тощо).

При Раді з туризму Відня діє Віденський клуб експертів – платформа, що об'єднує фахівців з галузі туризму для обміну досвідом і знаннями, розробки турпродуктів та скоординованих кампаній. Місто також співпрацює з транспортними компаніями (Austrian Airlines, Віденський міжнародний аеропорт, Austrian Federal Railways) в рамках міжнародних партнерств з мобільності, за умовами яких було забезпечено стабільні туристичні потоки та міжнародні туристичні кампанії у сферах ділового туризму та B2B [126]. Prague City Tourism розробила партнерську програму «Official City Partner» для співпраці з готелями з метою покращення якості послуг [107]. Краків сформував Краківську місцеву групу URBACT, яка складається з представників різних туристичних установ та організацій міста і Малопольського воєводства, що спрямована на розробку інструментів сталого туризму [124].

Крім цього, перспективними є співпраця з міжнародними туристичними та маркетинговими організаціями: Всесвітня туристична організація (UNWTO), Всесвітня рада з подорожей та туризму (WTTC), Міжнародна рада з питань пам'яток та визначних місць (ICOMOS), Європейська туристична комісія (ETC), Мережа європейських регіонів для сталого та

конкурентоспроможного туризму (NECSTouR), Маркетинг європейських міст (ECM), Міжнародна асоціація конгресів та конференцій (ICCA), Destinations International (DMAI), Глобальна рада зі сталого туризму (GSTC), Міжнародна асоціація брендингу місць (IPBA), Green Destinations, Resonance, Anholt & Co. та інші. Актуальною залишається міжнародна співпраця міст-побратимів, що дозволяє реалізувати спільні проекти та ініціативи у сфері туризму і сталого розвитку.

Унікальна ціннісна пропозиція (УЦП) – це те, що відрізняє дестинацію від інших конкурентних туристичних ринків, що пропонують аналогічний туристичний продукт. Вона має бути автентичною, тобто заснованою на унікальній культурній спадщині та персоналізованому досвіді, а також підтримуватися відповідними послугами та інфраструктурою. Саме УЦП визначає креативні маркетингові кампанії та розробку унікального турпродукту шляхом його диверсифікації (маршрути, події, послуги тощо).

Найбільш успішним у цьому плані є Відень, який позиціонує себе як місто імперської спадщини, музики та гастрономічної культури. Щоб підтримувати цей імідж, столиця Австрії регулярно розширює спектр своїх послуг шляхом створення різних форматів турпродукту для різних цільових груп та впровадження інновацій. Наприклад, культурні фестивалі і класичні концерти Музейного кварталу, сезонні різдвяні ярмарки, гастрономічні тури та події, збереження культури історичних кав'ярень (Café Central, Demel, Schwarzenberg), популяризація кавових барів третьої хвилі, просування історичної архітектури в якості майданчика для проведення міжнародних бізнес-заходів, впровадження елементів мультимедіа та віртуального туризму в музеях тощо. Автентична УЦП підвищує авторитет бренду в очах відвідувачів та сприяє підвищенню лояльності до нього.

Зусилля з туристичного брендингу стають безуспішними без чіткої системи показників ефективності, які надають можливість визначити вплив запроваджених заходів та досягти бажаних результатів. Такий інструментарій є необхідною умовою для адаптації зарубіжних підходів, адже більшість ОМД

ґрунтують свої рішення на основі системи індикаторів. Міжнародний досвід показує, що найбільш ефективними напрямками є інституційно-аналітичний (створення центрів чи обсерваторій для аналізу даних про туристичний розвиток), цифровий (моніторинг цифрової присутності бренду в онлайн-середовищі) та соціокультурний (оцінка впливу брендингу через опитування та анкетування).

Так, окрім регулярних опитувань ставлення мешканців до туризму та думок відвідувачів, Віденська обсерваторія сталого туризму проводить моніторинг за такими напрямками, як кліматичні дії, енергетичний менеджмент, доступність, мобільність, поводження з твердими відходами, задоволеність місцевих жителів туризмом, економічна вигода дестинації, зайнятість, управління водопостачанням та стічними водами та сезонність туризму. У сфері задоволеності місцевих мешканців туризмом визначаються сприйняття туризму, задоволеність відвідувачів та відсоток мешканців, що використовують послуги культурно-мистецьких закладів, а також заплановано визначати вплив і наслідки індустрії зустрічей [125].

Вражаючим є досвід моніторингу впровадження політики сталого туризму Кракова. Згідно зі стратегічним документом, окрім класичних туристичних показників (кількість туристів і екскурсантів, витрат відвідувачів), враховуються такі показники, як кількість проведених конференцій та конгресів та кількість зареєстрованих сертифікованих підприємств. До того ж, заплановано проводити кожні три роки аналіз впливу туризму на міську економіку, визначати Індекс підтримки споживача (NPS) та Індекс подразнення Доксі (Irridex) [84]. Крім цього, Краків застосовує такі інструменти оцінки ефективності, як показники рентабельності інвестицій (ROI) та цифрову аналітику (великі дані, тематичні онлайн-спільноти, соцмережі).

Цифрові платформи надають можливість відслідковувати інтерес цільової аудиторії до бренду через офіційні туристичні вебсайти, сторінки у соцмережах та аналітичні онлайн-сервіси. Соцмережі, зокрема, є одним із

найдешевших і водночас найефективніших варіантів відстеження цифрових показників, адже надають доступ до регулярної статистики та повноцінної аналітики. Відень, Прага і Краків через власні офіційні туристичні сторінки у соцмережах регулярно відслідковують цифрові дані про кількість підписників, перегляди, запити, відгуки тощо. Врахування ключових показників ефективності брендингу та інших додаткових індикаторів дозволить ОМД як головному комунікатору бренду приймати більш виважені рішення щодо просування, маркетингу, комунікації та управління.

Перспективним залишається адаптація окремих практик у сфері візуальної айдентики бренду, яка повинна бути сучасною, цілісною та гнучкою для використання на різних фізичних і цифрових носіях. Цілісна айдентика гарантує, що кожна взаємодія відвідувача з брендом через ту чи іншу точку контакту передає одну й ту саму цінність та забезпечує його кращу візуальну запам'ятовуваність. Біло-червона айдентика Відня, чорно-біла ідентичність Праги та синьо-білий візуал Кракова у вигляді логотипів, кольорів, шрифтів та графічних елементів послідовно супроводжують вебсайти, мобільні застосунки, соцмережі, стратегічні документи, аналітичні матеріали, звіти та дослідження, друковані матеріали, інтер'єри ТЦЦів, сувеніри тощо. Така уніфікація контактних точок до одного фірмового стилю забезпечує впізнаваність бренду та довіру до нього.

В управлінні брендом дестинації не останню роль відіграє кризовий менеджмент, який передбачає відповідну реакцію на непередбачувані події (охорона здоров'я, безпека, політичні події), а також готовність захищати цінності бренду та прискорити відновлення туризму. Стійкий бренд повинен бути гнучким та потребувати заздалегідь визначені протоколи чи стратегії з комунікації, які захищають репутацію бренду та можуть переорієнтувати його повідомлення. Це яскраво ілюструє досвід антикризового управління та маркетингу дестинації Ради з туризму Відня, яка сформувала план реактивації та ряд стратегій з метою відновлення туризму під час та після закінчення

пандемії з переорієнтацією на цифрові координаційні центри, цифрові медіа, віртуальний туризм, онлайн-заходи тощо [127].

Також унікальним є цьому сенсі є досвід Кракова, у чийй Стратегічній програмі комунікації бренду на 2023-2030 рр., яка була розроблена під впливом повномасштабного вторгнення в Україну, чітко зазначаються такі вимоги, як інтеграція українських переселенців, що втікають від війни, у польське середовище та створення безпечного іміджу для відвідувачів (мігрантів, інвесторів, робітників) з метою перебування на більш тривалий час [115]. Ці міста вчасно відреагували на глобальні зовнішні виклики і змогли відкоригувати власні стратегії брендингу.

Цифровий маркетинг швидко змінюється з кожним роком і стає все складнішим для опанування та інтеграції в різні сфери, однак адаптація окремих його напрямків залишається актуальною. У маркетингу дестинацій поєднуються різноманітний спектр цифрових продуктів, каналів та інструментів: вебсайти, соцмережі, мобільні застосунки, чат-боти, доповнена і віртуальна реальність, контент-маркетинг, email-маркетинг, користувацький контент (UGC), персоналізована реклама, медіа, блогінг, ШІ, автоматизація, SEO-оптимізація, відео-контент, співпраця з інфлюенсерами і т. д. Усі ці цифрові канали дозволяють збільшити охоплення, здійснити сегментацію аудиторії, генерувати дані про відвідувачів, покращити їхній досвід та змістити фокус кампаній у мінливому середовищі. Практика брендингу європейських Відня, Праги і Кракова показала, що всі ці інструменти мають значні можливості для інтеграції в управлінні брендом і покращенні вражень відвідувачів.

Таким чином, можна стверджувати, що не всі закордонні практики брендингу туристичної дестинації потребують буквального перенесення, адже брендування – це індивідуальний та унікальний процес для кожної території. Кожен підхід так чи інакше характеризується проблемними та перспективними аспектами адаптації. Тому закордонний досвід необхідно розглядати крім

призму українських реалій, виділивши те, що може бути ефективно інтегрованим, а що потребує додаткової модифікації.

4.2. SWOT-аналіз туристичного бренду Львова

SWOT-аналіз є одним із найвідоміших стратегічних маркетингових інструментів, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні і слабкі сторони туристичного бренду та зовнішні можливості і загрози, що впливають на його розвиток. Крім цього, SWOT-аналіз слугує засобом для систематизації усієї наявної інформації про наявний туристичний потенціал дестинації, дозволяє визначити напрямки удосконалення брендингових стратегій та напрямки підвищення конкурентоспроможності міста на туристичному ринку.

У табл. 4.1 представлено основні фактори розвитку брендингу Львова.

Таблиця 4.1

SWOT-аналіз туристичного бренду Львова

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока впізнаваність бренду в Україні 2. Унікальна історико-культурна спадщина (історичний центр ЮНЕСКО) 3. Сильний гастрономічний профіль 4. Розвинений подієвий туризм 5. Досвід функціонування Львівського туристичного офісу як ОМД 6. Налагоджені міжнародні, національні та місцеві партнерства з організаціями, асоціаціями і містами-побратимами 7. Посилений перехід на цифровий маркетинг 8. Узгодженість асоціативного поля відвідувачів з офіційним позиціонуванням бренду 9. Фокус на сталий і доступний туризм 10. Нижчі ціни на товари та послуги у порівнянні з європейськими містами 11. Відносно високий рівень якості обслуговування у сфері гостинності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Непослідовність і фрагментарність комунікацій 2. Непослідовність і різноплановість айдентики 3. Недостатня системність цифрового маркетингу (стратегія, аналітика, КРІ) 4. Недосконалість вебсайту та міських застосунків 5. Недостатнє використання потенціалу низького сезону для залучення туристів через спецпропозиції та кампанії 6. Слабка присутність на міжнародних ринках 7. Недостатня інтеграція місцевого бізнесу у брендинг 8. Недорозвинений МІСЕ-сектор туризму 9. Відтік професійних туристичних кадрів за кордон через війну 10. Проблеми мобільності та доступності (транспорт, інклюзія, закритість авіасполучення) 11. Обмеженість фінансових ресурсів для реалізації комплексних програм брендингу

Продовження табл. 4.1

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення участі Львова у програмах і проєктах ЄС у сфері туризму та культури 2. Інтеграція в європейські мережі культурних і туристичних проєктів та ініціатив 3. Посилення співпраці з міжнародними, національними, регіональними, та локальними туристичними організаціями й асоціаціями 4. Поглиблення співпраці з бізнесом, професійними маркетинговими агенціями та стейкхолдерами 5. Використання інноваційних засобів маркетингових комунікацій 6. Оновлення і доповнення брендбуку міста 7. Оптимізація та розширення функціоналу офіційного туристичного вебсайту 8. Розвиток прибуткового МІСЕ-туризму 9. Зростання інтересу до сталого, безбар'єрного та віртуального туризму 10. Диверсифікація турпродуктів 11. Позиціонування Львова як відносно безпечної туристичної дестинації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження повномасштабного російського вторгнення в Україну 2. Ймовірність загострення воєнних подій у західному регіоні України 3. Можливість повернення карантину (пандемія COVID-19 або поява інших спалахів захворювань) 4. Погіршення фінансово-економічного становища населення та бізнесу 5. Подальша нестабільність ринку гостинності та сфери послуг 6. Соціальні проблеми (старіння нації, відтік молоді і професійних кадрів) 7. Нестабільність енергетичної інфраструктури та пов'язана з цим вразливість транспортної системи 8. Урбаністичні та екологічні виклики 9. Зростання конкуренції серед українських туристичних дестинацій 10. Високий рівень конкуренції з боку європейських міст, що мають усталені туристичні бренди 11. Зміна цінностей, уподобань та очікувань цільової аудиторії

Стосовно сильних сторін, то варто відзначити, що Львів вважається одним із найбільш впізнаваних культурних та туристичних центрів України. Його історико-архітектурна спадщина формує унікальне міське середовище, що поєднує європейські та національні звичаї. Місто має давні гастрономічні традиції, зокрема розвинену кавову та ресторанну культуру, що стали складовою гастрономічного бренду і важливим фактором туристичної привабливості. Подієвий туризм представлений численними фестивалями, івентами, масовими заходами, концертами, ярмарками та іншими культурними ініціативами, що дозволяють рівномірно розподілити туристичні потоки протягом усього року.

Слід виділити і досвід функціонування Львівського туристичного офісу, що фактично виконує роль ОМД, адже забезпечує координацію управлінських, маркетингових та комунікаційних стратегій міста. Партнерства з

туристичними організаціями і асоціаціями забезпечують доступ до передових знань та інноваційних туристичних практик та сприяють зміцненню іміджу на туристичному ринку. Цифрова присутність бренду дала охопити значно ширшу аудиторію, підвищити його динамічність і спрямувати розвиток на слідування трендам. Синхронність сприйняття туристів з офіційним брендинговим повідомленням підтверджує відповідність комунікації реальним очікуванням туристів та сприяє довірі до бренду. Крім цього, Львів поступово впроваджує принципи сталого розвитку туризму на практиці і актуалізує доступність у міському просторі для маломобільних груп населення. Місто також має позитивне сприйняття серед туристів завдяки відносно конкурентним цінам і високому рівню сервісу порівняно з європейськими містами.

У той же час туристичний бренд стикається з низкою проблем. Насамперед йдеться про часткову фрагментарність і непослідовність комунікаційної політики, що ускладнює формування цілісного та єдиного образу дестинації. Офіційна айдентика не завжди супроводжує усі фізичні та цифрові носії, що призводить до розмиття цілісності бренду, а порівняно із європейськими кейсами візуал може сприйматися занадто ускладнено і навіть застаріло. Цифровий маркетинг потребує розробки комплексної стратегії, використання сучасних аналітичних інструментів та системи вимірювання ефективності. До того ж, слабкими сторонами залишаються обмеженість функціоналу туристичного вебсайту та технічні недоліки міських мобільних додатків. Низька сезонність частково створює додаткові виклики, оскільки Львів часто сприймається як осінньо-зимова дестинація.

Серед проблем також відзначається недостатнє залучення малого і середнього бізнесу до формування бренду та відсутність достатньої кількості професійних туристичних кадрів, що пов'язано з міграційними процесами воєнного часу. Хоч Львів має певні досягнення у сфері ділового туризму (зокрема створений Lviv Convention Bureau), на даний момент цей сектор не є пріоритетним для подальшого розвитку, адже потребує високого рівня

інфраструктури, значної кількості великих конференц-залів і міжнародних виставкових просторів. Недосконалість транспортної інфраструктури, відсутність прямого авіасполучення та досі не реалізована на належному рівні інклюзивна інфраструктура знижує конкурентоспроможність міста порівняно з іншими європейськими DESTИНАЦІЯМИ. Відсутність коштів для проведення маркетингових та промоційних заходів обмежує можливості міста проводити масштабні кампанії.

Щодо можливостей для подальшого розвитку і удосконалення, то інтеграція в європейські програми, проекти та ініціативи співпраці відкриває нові можливості для обміну досвідом і додаткові інструменти фінансування. Львів може ще активніше залучати професійні організації та асоціації, а також місцевий малий і середній бізнес, що сприятиме впізнаваності бренду, полегшить вихід на нові сегменти туристів, покращить якість окремих послуг та підвищить ефективність заходів з просування. З метою залучення молодшої цільової аудиторії перспективними є цифрові інструменти маркетингових комунікацій із використанням інтерактивних медіа та цифрового сторітеллінгу.

Офіційний брендбук міста може потребувати часткового оновлення айдентики і доповнення позиціонування, щоб відповідати динамічним очікуванням цільової аудиторії і тенденціям у туризмі. MICE-сегмент має високий потенціал для розвитку, адже він характеризується високою прибутковістю за рахунок високих витрат ділових туристів. Із зростанням актуальності сталого та безбар'єрного туризму створюються можливості для позиціонування Львова як української інклюзивної DESTИНАЦІЇ з високим рівнем соціальної відповідальності, а акцент на безпеці стане вагомим чинником її привабливості в українських умовах.

Серед загроз найбільш суттєвим чинником залишається війна, яка знижує рівень міжнародних прибуттів, обмежує інвестиційні можливості та формує ризик небезпеки для туристів. Окрім цього, туристична індустрія залишається вразливою до нових епідеміологічних ризиків. Соціально-економічна ситуація, зокрема інфляційні процеси та зниження купівельної

спроможності, становлять загрозу для внутрішнього туризму. Зростання податкових і комунальних витрат, кадровий дефіцит, високий рівень оренди і відсутність постійних відвідувачів створюють середовище для нестабільного функціонування учасників сектору гостинності. Демографічні зміни та міграція працездатного населення за кордон послаблюють кадровий потенціал туристичної галузі, ускладнює забезпечення високого рівня сервісу та впровадження інновацій у сферу.

На досвід перебування у місті також впливають перебої з електропостачанням і, як наслідок, проблеми з транспортною доступністю по місту. Урбаністичні та екологічні проблеми, зокрема постійні затори через радіальну планувальну структуру міста, недорозвинені велосипедні доріжки, перевантажену центральну пішохідну частину міста, недоглянуті міські водойми, високий рівень шумового забруднення тощо погіршують досвід відвідувачів і створюють ризики для сталого туризму. Місто відчуває конкуренцію з інших європейських міст, які мають довготривалий досвід брендингу, а з часом може відчути конкуренцію і серед українських територій, особливо після закінчення війни. Зміна туристичних уподобань вимагає регулярної адаптації бренду до нових трендів, тенденцій та інновацій.

Узагальнюючи, туристичний бренд Львова характеризується рівномірним переліком як сильних сторін, так і широких можливостей для свого подальшого розвитку і вдосконалення. Водночас на його реалізацію суттєво впливають як внутрішні проблеми (національні, регіональні, міські), так і зовнішні виклики.

4.3. Рекомендації та пропозиції щодо покращення туристичного бренду Львова

У межах попередніх розділів роботи було здійснено всебічний аналіз туристичного потенціалу та ринку Львова, здійснено оцінку брендингових практик міста, визначено сильні і слабкі сторони, можливості і загрози

львівського туристичного бренду шляхом SWOT-аналізу, а також висвітлено міжнародний досвід формування успішних брендів туристичних дестинацій на прикладах європейських міст.

У контексті розділу, що присвячений адаптації міжнародного досвіду та визначенню напрямів удосконалення брендингу Львова, доцільним є формування рекомендацій та пропозицій, що спрямовані на підвищення ефективності брендингу міста з метою підвищення його туристичної привабливості. Під час формування рекомендацій враховувалися актуальні тенденції розвитку світового туризму у брендингу і маркетингу дестинацій.

У табл. 4.2 представлено стратегічні, візуальні та комунікаційні напрямки та рекомендації з удосконалення туристичного брендингу Львова.

Таблиця 4.2

Рекомендації та пропозиції щодо покращення туристичного бренду Львова

Напрямок	Конкретні заходи
1	2
1. Управління.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення функцій управління туризму ЛМР та Львівського туристичного офісу як ОМД; створення відділу бренд-менеджменту. 2. Розробка стратегії розвитку сталого туризму, комплексних маркетингових планів і програм з комунікації бренду. 3. Посилення співпраці з міжнародними, національними, регіональними та локальними туристичними організаціями, асоціаціями та локальним бізнесом.
2. Стратегія та позиціонування.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оновлення і доповнення брендбуку: сталість та доступність як елементи позиціонування. 2. Визначення чіткої цільової аудиторії: внутрішні і міжнародні сегменти, сегментація за критеріями (демографічні, психографічні, поведінкові), адаптація комунікації під специфічні сегменти. 3. Використання концепції архетипів бренду у комунікаційних повідомленнях. 4. Створення практичного посібника з комунікації бренду для різних сфер міста, зокрема сфери туризму. 5. Розробка антикризових стратегій і планів комунікації бренду.
3. Айдентика.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення переліку графічних елементів: фотографії, відео. 2. Розширення використання елементів айдентики на фізичних і цифрових носіях (логотип, кольори, піктограми): вебсайт, соцмережі, офіційні документи, друковані матеріали, інтер'єри ТЦЦів, сувеніри, транспорт. 3. Створення практичного посібника з дизайну офіційного туристичного вебсайту міста і його соцмереж.

Продовження табл. 4.2

1	2
4. Маркетинг та комунікації.	<p>1. Удосконалення функціоналу офіційного туристичного вебсайту: створення кількох іноземних версій сайту, створення окремих розділів для B2B, експертів і розділу зі статистикою і звітами, додавання інтерактивних інструментів (оцифровані путівники, мапи, журнали, онлайн-магазин сувенірів, квитків і турів), інтеграція ШІ-чат-бота для консультацій, усунення технічних проблем англійських публікацій.</p> <p>2. Покращення цифрових комунікацій та нових медіа: створення контенту в соцмережах (Instagram, Facebook, TikTok, X, YouTube, LinkedIn, Pinterest), вихід на міжнародні платформи для розширення цільової аудиторії, створення мультимедійного контенту (промовідео, подкасти, блоги, інтерв'ю, прямі трансляції, AR/VR-тури).</p> <p>3. Розвиток турпродуктів і сервісів: Lviv City Card (спроба впровадження 5- і 7-денної картки, спроба розробки дорослого, студентського, пільгового і дитячого варіантів картки, збільшення кількості пам'яток за межами міста), диверсифікація турпродуктів (культурні, гастрономічні, подієві), створення та обслуговування мобільних ТЦів, усунення технічних проблем мобільних застосунків Lviv City Card і LeoКарт.</p> <p>4. Підвищення ефективності маркетингових кампаній: реалізація щорічних тематичних маркетингових кампаній (визначення туристичної теми року), розробка сезонних кампаній, проведення цільових кампаній для міжнародних і внутрішніх ринків (з метою підтримки локального бізнесу, промоції відновлення туризму тощо), спільні промокампанії з регіональними та національними туристичними органами влади, акцент на відносній безпеці дестинації в комунікаційних повідомленнях.</p> <p>5. Зміцнення професійної підготовки та стандартів комунікацій: організація курсів, вебінарів, воркшопів, стажувань і консультацій для фахівців галузі, представників громади та освітніх закладів, розробка путівника з комунікації бренду Львова.</p>
5. Стейкхолдери та участь громади.	<p>1. Участь у туристичних та культурних програмах, проектах і мережах ЄС.</p> <p>2. Посилення співпраці з регіональними та національними туристичними організаціями та асоціаціями.</p> <p>3. Формування інституційних механізмів взаємодії: робочі ради, клуби експертів, консультативні групи, партнерські програми, платформи для обміну тощо.</p> <p>4. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері туризму: малі та середні підприємства, туроператори, готелі, ресторани, транспортні компанії.</p> <p>5. Залучення професійних маркетингових, рекламних та креативних агентств.</p> <p>6. Поглиблення співпраці з представниками креативних індустрій: дизайнерами, режисерами, художниками, інлюенсерами, блогерами, а також анімаційними, мистецькими, культурними та освітніми установами для створення кампаній, промовідео, сувенірів тощо.</p> <p>7. Запровадження партнерських ініціатив із підтримки локального бізнесу: тимчасові акції та програми.</p> <p>8. Залучення місцевих жителів через освітні програми: курси, тренінги, воркшопи, навчальні заходи, інформаційні кампанії.</p> <p>9. Проведення регулярних опитувань ставлення населення до туризму.</p>

Закінчення табл. 4.2

1	2
6. Інновації та сучасні тренди.	<p>1. Сталий туризм: розробка стратегії сталого розвитку туризму, популяризація еко транспорту, впровадження екосертифікатів і екомаркувань, зменшення туристичного навантаження через просування пам'яток за межами Львова, сталі ініціативи та акції, сталі культурні турпродукти (тематичні маршрути, ревіталізація пам'яток, проекти, фільми), участь у сталих міжнародних ініціативах і проєктах.</p> <p>2. Доступний туризм: забезпечення безбар'єрного доступу до готелів, музеїв і транспорту, використання технологій і допоміжних засобів (переклади, макети, шрифти Брайля, тактильні предмети, індукційні петлі, відеогіди, візуальні та аудіодопоміжні засоби, онлайн-додатки), розробка доступних турпродуктів (екскурсії, тури, путівники, зони на масових заходах).</p> <p>3. Діловий туризм: створення інфраструктури для конференцій, форумів та бізнес-івентів, впровадження сервісів для організації ділових поїздок (безкоштовні квитки на транспорт для делегатів), участь у МіСЕ-виставках, створення кампаній.</p> <p>4. Віртуальний туризм і цифровізація: впровадження VR- та AR-технологій для музеїв, виставок і культурних заходів (інтерактивні мультимедіа, іммерсивні шоу, ШІ-контент), онлайн-послуг та цифрових гідів (віртуальні тури, онлайн-лекції, NFT-зображення, аудіогіди, освітні додатки, подкасти, плейлисти, телесеріали, інтерактивні ігри, цифрові путівники, Інтернет-контент), інновацій вебсайту та мобільних платформ (ШІ-аналіз, персоналізовані рекомендації, інтерактивний контент).</p>
7. Моніторинг та КРІ.	<p>1. Щорічні опитування та дослідження ставлення населення та відвідувачів до бренду: мешканців щодо впливу туризму, туристів щодо їхнього досвіду та сприйняття Львова.</p> <p>2. Моніторинг цифрової присутності та взаємодії з брендом: аналіз репортажів, відгуків, тенденцій бронювання, запитів у соцмережах; великі дані, соцаналітика, онлайн-генерація лідів, аналітика соцмереж, показники рентабельності інвестицій.</p> <p>3. Оцінка впізнаваності бренду: моніторинг висвітлення в ЗМІ, пресі, нагород і місць у рейтингах та індексах.</p> <p>4. Відстеження показників підтримки клієнтів: дзвінки, електронні листи, поширені запитання.</p> <p>5. Моніторинг сталого розвитку туризму: відстеження ключових індикаторів.</p>

Як можна побачити з табл. 4.2, рекомендації було сформовано у межах таких аспектів брендингу, як управління, стратегія та позиціонування, айдентика, маркетинг та комунікації, стейкхолдери та участь громади, інновації та сучасні тренди, моніторинг та КРІ. Ці пропозиції покликані підвищити туристичну привабливість Львова, зміцнити ідентичність

львівського туристичного бренду, більш активно залучити зацікавлені сторони, партнерів та громаду і забезпечити сталий розвиток дестинації.

У результаті запроваджених заходів очікуються наступні наслідки:

- управління: підвищення ефективності управління брендом, забезпечення узгодженості дій у промоції міста, інтеграція принципів сталого розвитку, координація зусиль усіх зацікавлених сторін;

- стратегія та позиціонування: підвищення привабливості бренду шляхом урахування сучасних світових туристичних тенденцій, підвищення ефективності маркетингових кампаній через точне таргетування, посилення емоційного характеру комунікацій, забезпечення єдності комунікацій усіх стейкхолдерів, швидка адаптація бренду до непередбачуваних обставин;

- айдентика: підвищення емоційної залученості цільової аудиторії через візуальні наративи, формування цілісного образу міста у всіх точках контакту з відвідувачем, уніфікація візуального стилю бренду у цифровій комунікації;

- маркетинг та комунікації: розширення міжнародної впізнаваності, формування прозорості та довіри до бренду, зростання користувацької залученості, підвищення взаємодії через інтерактивний контент, збільшення тривалості перебування туристів, підвищення рівня задоволення відвідувачів, залучення нових сегментів споживачів, оптимізація маркетингових витрат, підвищення кваліфікації фахівців туристичної сфери, забезпечення єдності комунікаційного стилю;

- стейкхолдери та участь громади: підвищення впізнаваності Львова у європейському туристичному просторі, координація зусиль стейкхолдерів, підвищення залученості бізнесу та громади до заходів з брендингу, збільшення підтримки внутрішнього туризму, підвищення рівня обізнаності населення;

- інновації та сучасні тренди: посилення конкурентоспроможності бренду Львова як сталої, інклюзивної, ділової та по-цифровому доступної туристичної дестинації, зменшення негативного навантаження на туристичні пам'ятки, формування унікальних турпродуктів, залучення ділового сегменту відвідувачів, збільшення доходів від MICE-туризму;

– моніторинг та КРІ: покращення системи вимірювання ефективності запроваджених заходів, підвищення довіри та авторитету до туристичного бренду, поліпшення якості обслуговування та оперативності реакції на запити, підтримка репутації бренду як відповідальної туристичної дестинації.

Таким чином, запропоновані заходи покликані вдосконалити туристичний бренд Львова через посилення співпраці, розвиток креативного потенціалу, залучення громади та впровадження сучасних маркетингових інструментів, що сприятиме підвищенню привабливості міста як сталої, доступної та інноваційної туристичної дестинації.

Висновки до розділу 4

Проблеми адаптації закордонних практик туристичного брендингу пов'язані з нерівномірністю у фінансових можливостях, інституційній зрілості, цифровій інфраструктурі, наявності професіоналів, позитивному сприйнятті туризму, правовій базі і зовнішніх проблемах території. Однак перспективи проявляються у таких сферах, як сучасні моделі управління, глибока партнерська співпраця, комплексні системи моніторингу, цифрові інновації, гнучка айдентика, автентичний і диверсифікований турпродукт та підходи, що орієнтовані на сталий, доступний і діловий туризм. Така імплементація дозволяє дестинаціям інтегрувати перевірені міжнародні механізми, адаптуючи їх до локального контексту і забезпечуючи самобутню ідентичність бренду. Результати SWOT-аналізу виявили, що брендинг Львова характеризується успіхами і сильними сторонами, однак потребує усунення та мінімізацію ряду слабких сторін, використання потенційних можливостей для подальшого розвитку та врахування впливу серйозних загроз. Запропоновані рекомендації з покращення туристичного бренду міста охоплюють такі ключові напрямки, як управління, стратегія та позиціонування, айдентика, маркетинг та комунікації, стейкхолдери та участь громади, інновації та сучасні тренди, моніторинг та КРІ. Їхнє впровадження дозволить забезпечити

цілісність, гнучкість і актуальність бренду, активізувати участь місцевої громади та бізнесу у просуванні туристичних цінностей, прискорити впровадження інновацій та зміцнити міжнародну співпрацю. Адаптація міжнародного досвіду створює підґрунтя для формування сталого, інноваційного та конкурентоспроможного туристичного бренду Львова, що здатний підвищити свої позиції як провідної європейської культурної дестинації.

ВИСНОВКИ

Брендинг як інструмент підвищення привабливості туристичної дестинації є актуальним напрямком досліджень у галузі маркетингу й менеджменту дестинацій, особливо з урахуванням адаптації успішних практик міжнародного досвіду. Львів як вдалий український туристичний бренд слугує яскравим прикладом того, як ефективні зарубіжні практики можуть бути впроваджені у місто для покращення і вдосконалення його стратегічних, візуальних та комунікаційних аспектів брендування.

У результаті дослідження можна зробити наступні висновки:

Розкрито теоретичні засади брендингу туристичної дестинації, зокрема основні концепції та моделі, структурні та функціональні аспекти і роль брендингу як маркетингового інструменту. Визначено, що брендинг – це складний і довготривалий процес зі створення привабливого образу туристичної території. Брендинг опирається на наявні ресурси, людський капітал, маркетинг, менеджмент та консолідацію всіх зацікавлених сторін. Успішність брендингу забезпечується зрозумілістю ідей бренду, їх узгодженістю з цінностями цільової аудиторії та постійним моніторингом результатів.

Досліджено історичні передумови формування туристичного бренду Львова, які пов'язані з історико-культурною та гастрономічною спадщиною міста, а також сучасною розробкою промоційного та офіційного логотипів. Стратегія і концепція бренду передбачає передачу цінностей гостинності, затишку, автентичності, креативності, інноваційності та інтелектуального розвитку. Ці характеристики слугують основою позиціонування бренду та вибудовують емоційний зв'язок з аудиторією.

Оцінено туристичний потенціал Львова за такими складовими, як природні, культурно-історичні, соціально-економічні ресурси та туристична інфраструктура, а також стан туристичного ринку міста за такими показниками, як туристичні потоки, географія відвідувачів, мета поїздки,

улюблені локації, тривалість перебування, середні витрати тощо. Львів має значний туристичний потенціал, але його окремі аспекти варто продовжувати розвивати та оновлювати. Туристичний ринок, хоч і зазнав втрат внаслідок війни, все ж таки залишається відносно стабільним.

Охарактеризовано візуальну айдентику та комунікаційні інструменти бренду Львова. Айдентика поширюється не лише на логотип і слоган, а й кольорову палітру, типографіку та фізичні й цифрові носії. Крім цього, айдентика бренду включає систему туристичного знакування, яка доповнює міське середовище і відповідає кольоровим асоціаціям відвідувачів з туристичним брендом міста. Комунікаційні інструменти передбачають ряд онлайн- і офлайн-інструментів, що доносять цінності бренду до аудиторії у різних форматах. Найбільш ефективними у цьому плані є офіційний туристичний вебсайт, соцмережі, ТПЦи, друковані матеріали, фестивалі, участь у виставках і ярмарках та маркетингові кампанії.

Проаналізовано міжнародні кейси брендингу туристичної дестинації, а саме кейси Відня, Праги і Кракова як міст, що мають аналогічний туристичний профіль зі Львовом. Кейс-стаді було здійснено з дотриманням структури складових, таких як управління, стратегія та позиціонування, айдентика, маркетинг та комунікації, стейкхолдери та участь громади, інновації та сучасні тренди, моніторинг та КРІ. Ці міста стали успішними туристичними брендами за рахунок системного управління, розвитку зеленого, доступного і МІСЕ-туризму, креативних маркетингових комунікацій, всебічної цифровізації, послідовно використаної айдентики, всесторонньої співпраці із зацікавленими сторонами та регулярного моніторингу результатів впроваджених брендингових заходів.

Визначено проблеми та перспективи адаптації зарубіжних практик брендингу туристичної дестинації. Основні проблеми пов'язані з інституційною невпорядкованістю туристичної політики (системою ОМД), фінансовими та інфраструктурними обмеженнями, соціально-культурними чинниками, факторами зовнішнього середовища, відсутністю практичного

досвіду брендингу DESTINATION і кваліфікованих кадрів, недосконалістю законодавчої бази, цифровою та аналітичною слабкістю. Однак перспективи адаптації включають вдосконалення управління туризмом через розширення системи ОМД, орієнтацію на сталий, безбар'єрний та діловий туризм, посилення взаємодії між стейкхолдерами, диверсифікацію турпродуктів, впровадження чіткої системи моніторингу, створення сучасної і гнучкої айдентики, посилення ролі кризового менеджменту, розвиток цифровізації та перехід на цифровий маркетинг.

Розроблено практичні рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення туристичного бренду Львова на основі SWOT-аналізу у таких напрямках, як управління, стратегія та позиціонування, айдентика, маркетинг та комунікації, стейкхолдери та участь громади, інновації та сучасні тренди, моніторинг та КРІ. Запропоновані заходи спрямовані на зміцнення туристичного бренду міста і підвищення його привабливості шляхом адаптації зарубіжних практик брендингу туристичної території.

Отже, роль брендингу у формуванні привабливості туристичної DESTINATION зростає в умовах глобалізації і швидкої цифрової трансформації. У контексті розвитку українського туристичного ринку, підвищення впізнаваності Львова як ключового гравця потребує системного використання сучасних інструментів брендингу та пристосування дієвих міжнародних практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Єфименко А. Ю., Верцева А. О. Бренд – сутність та особливості застосування в сільському господарстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 45–48.
2. Бакало Н. В. Сутність поняття «туристичної політики» та міжнародні моделі її реалізації. *International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects : International collective monograph*. Oslo : NMBU, 2024. Vol. I. С. 23-62.
3. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навчальний посібник / упорядник О. М. Марченко. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 268 с.
4. Буднікевич І. М., Вардеванян В. А. Мала айдендика вулиць як інструмент управління брендом міст та територій. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1(53). С. 102–109.
5. Виговський Д. С., Коротун О. П., Конарівська О. Б. Брендінг туристичних дестинацій: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2024. №6. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.24> (дата звернення: 23.08.2025).
6. Гарбера О. Є. Територіальний брендінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації. *Ефективна економіка*. 2016. № 10.
7. Гонак І. М. Брендінг туристичного продукту регіону: сутність та особливості формування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”*. 2014. № 6 (1). С. 209–214.
8. Данько Н. І., Довгаль Г. В. Брендінг міста Харкова як туристичної дестинації. *Проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 74–79.
9. Заячук О., Брик С. Історія туризму : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 200 с.
10. Карпінська А. О., Мандюк Н. Л. Адаптація концепції архетипів бренду до брендінгу світових туристичних дестинацій. *Туризм, рекреація,*

гостинність. Матеріали I-ої Всеукраїнської студентської інтернет-конференції. Львів, 2025. С. 204-207.

11. Карпінська А. О., Мандюк Н. Л. Айдендика Львова в контексті брендингу туристичної дестинації. *Реалії, проблеми та перспективи розвитку географії, географічної освіти, екології, туризму та сфери гостинності в Україні* : матеріали XXVI-ої Всеукраїнської студентсько-аспірантської наукової конференції (м. Львів, 24–27 квітня 2024 року). – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2024.

12. Карпінська А. О., Мандюк Н. Л. Брендинг туристичної дестинації на прикладі м. Львів з адаптацією міжнародного досвіду. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід* / Матеріали XIX Міжнародної наукової конференції. – Львів, 2025. – С. 105-108.

13. Корж Н. В. Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Басюк. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.

14. Красько А. Б., Олійник Д. І., Карпінська А. О. Аналіз функціонування ринку рекреаційно-туристичних та готельно-ресторанних послуг міста Львова. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78.

15. Кучерява Г. Туристичний брендинг як інструмент управління туристичними дестинаціями. *Часопис соціально-економічної географії*. 2021. Вип. 30. С. 32–40. URL: <https://doi.org/10.26565/2076-1333-2021-30-03> (дата звернення: 24.08.2025).

16. Львів: комплексний атлас / О. І. Шаблій, С. О. Матковський, О. І. Вісьтак. Київ: ДНВП «Картографія», 2012. 192 с.

17. Мальська М., Паньків Н. Туристично-ресурсний потенціал території : підручник. Київ : ФОП Піча Ю. В., 2022. 534 с.

18. Музиченко-Козловська О. В. Використання туристичних артефактів у процесі формування та просування бренду міста Одеси. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 45. С. 87-94.

19. Нечева Н. В., Давиденко І. В. Роль бренду в підвищенні привабливості туристичних дестинацій. *Причорноморські економічні студії*.

2022. № 76. С. 267–271. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.76-38> (дата звернення: 22.08.2025).

20. Особливості формування брендингу територій / С. Калініченко та ін. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2022. № 3. С. 87–91. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-12> (дата звернення: 24.08.2025).

21. Парфенчук І. О. Бренд в системі національної економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2016. № 4. С. 118–122.

22. Сущенко О. А., Касенкова К. В. Територіальний брендинг як інструмент розвитку туристично-рекреаційного комплексу. *Економічні інновації*. 2019. Т. 21, № 2. С. 139–149.

23. Хитра О. В. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64> (дата звернення: 23.08.2025).

24. Чорна Н. М., Мартинова Л. Б. Брендинг як інструмент підвищення туристичної привабливості території (на матеріалах м. Вінниці). *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 115–120.

25. Шейко Ю. О., Чугай С. В. Брендинг як інструмент просування туристичних дестинацій. *Міжнародні економічні відносини. Сталій розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024*. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції науковців та аспірантів. 2025. С. 296-299.

26. Aaker D. A. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York : Free Press, 1991. 423 p.

27. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, 2007. 160 p.

28. Arohi A. Brand Awareness. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 2023. Vol. 5, no. 3. URL: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i03.3571> (дата звернення: 29.08.2025).
29. Ashworth G. J., Kavaratzis M. Towards effective place brand management: Branding European cities and regions. Cheltenham, UK : Edward Elgar, 2010. 279 p.
30. Červová L., Pavlů K. Customer-based brand equity of a tourism destination: An empirical study of the Liberec Region. *AD ALTA: 08/02*. 2018. Vol. 8, no. 2. P. 32–36. URL: <https://doi.org/10.33543/08023236> (дата звернення: 28.08.2025).
31. Dinnie K. City Branding: Theory and Cases. Palgrave Macmillan Limited, 2010. 239 p.
32. Hankinson G. Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*. 2004. Vol. 10, no. 2. P. 109–121. URL: <https://doi.org/10.1177/135676670401000202> (дата звернення: 22.08.2025).
33. Impact of destination brand experience to increase destination brand loyalty / M. I. Tarigan et al. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 2024. Vol. 22, no. 1. URL: <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.01.17> (дата звернення: 29.08.2025).
34. Kapferer J.-N. The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking. Kogan Page, 2012. 512 p.
35. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson, 2016. 832 p.
36. Kruczek Z., Gmyrek K., Chwaja K., Camona K., 2024, Działania na rzecz dostępności atrakcji turystycznych w Krakowie dla osób z niepełnosprawnościami jako element zrównoważonej polityki turystycznej miasta, „Turystyka – zarządzanie, administracja, prawo”, No 2 (1/2024), s. 7-20, DOI: 10.61016/TZAP-2956-8048-5.
37. Rini E. S., Rombe E., Tarigan M. I. Brand destination loyalty: the antecedents of destination brand experience. *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320992> (дата звернення: 28.08.2025).

38. Брендбук міста Львова. URL: [https://www8.city-adm.lviv.ua/Pool/Info/doclmr_1.NSF/0/32fca5da0e297bedc22578d30051ab87/\\$FILE/Бренд-бук.pdf](https://www8.city-adm.lviv.ua/Pool/Info/doclmr_1.NSF/0/32fca5da0e297bedc22578d30051ab87/$FILE/Бренд-бук.pdf) (дата звернення: 14.09.2025).

39. В місті презентували промоційне відео «Відчуй Львів». URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/culture/276497-v-misti-prezentuvaly-nove-promotsiine-video-vidchui-lviv> (дата звернення: 25.09.2025).

40. Відкритий не лише для туристів. Бренд Львова зроблять ближчим до львів'ян. URL: https://tvoemisto.tv/exclusive/vidkrytyy_ne_lyshe_dlya_turystiv_brend_lvova_zroblyat_blyzhchym_do_lvivyan_88365.html (дата звернення: 30.08.2025).

41. Відкриті дані Львова. URL: <https://dashboard.city-adm.lviv.ua/statystyka/details> (дата звернення: 17.09.2025).

42. Вступ.ОСВІТА.УА. URL: <https://vstup.osvita.ua> (дата звернення: 11.09.2025).

43. Герб міста Львова: генеза, традиція, відродження. URL: <https://lvivancient.org.ua/statti/herb-mista-lvova-geneza-tradytsiia-vidrozhennia/> (дата звернення: 29.08.2025).

44. Для Львова створили новий промоційний мультик. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/government/dlia-lvova-stvoryly-novyi-promotsiinyi-mulytk> (дата звернення: 25.09.2025).

45. Досвід діяльності НТОУ на перших етапах створення системи «Управління туристичними напрямками 2025». URL: https://drive.google.com/file/d/1zT_2l3EBIE5XHsX5TvorlA1RDehsLg4N/view (дата звернення: 23.10.2025).

46. Дослідження «Гості Львова у 2023 році. Хто вони?». URL: <https://drive.google.com/file/d/10vhNNhxn3gAQmba5Y58P9hm5ckzM-k0a/view> (дата звернення: 15.09.2025).

47. Дослідження «Гості Львова у 2024 році. Хто вони?». URL: <https://drive.google.com/file/d/1LB75hSk4Vdk1qdbpPfzcQZ5DRo7Q1woy/view> (дата звернення: 15.09.2025).

48. Звіт Львівського туристичного офісу за 2023 р. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/attachment/28805/36> (дата звернення: 25.09.2025).

49. Звіт Львівського туристичного офісу за 2024 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1OSk4wZJkH68KrHDOA01dEqXXbJfsOYzu/view> (дата звернення: 24.09.2025).

50. Звіт Управління туризму ЛКП «Центр розвитку туризму м. Львова» за 2022 р. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/attachment/24378/36> (дата звернення: 25.09.2025).

51. Кава у Львові: історія, традиції та сучасність. URL: <https://photo-lviv.in.ua/kava-u-lvovi-istoriia-tradytsii-ta-suchasnist/> (дата звернення: 29.08.2025).

52. Комплексна стратегія розвитку Львова 2012-2025 рр. URL: [https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/\\$FILE/Cesia2.pdf](https://www8.city-adm.lviv.ua/inteam/uhvaly.nsf/0/23349f49bc91ba52c225793400489747/$FILE/Cesia2.pdf) (дата звернення: 13.09.2025).

53. ЛеоКарт. URL: <https://eshop.leocard.com.ua/> (дата звернення: 27.10.2025).

54. Львів – у ТОП-30 найзручніших міст світу для пішоходів. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-u-top-30-naizruchnishykh-mist-svitu-dlia-pishokhodiv> (дата звернення: 18.09.2025).

55. Львів йде у правильному напрямку в питанні брендингу, — експерт. URL: https://zaxid.net/lviv_yde_u_pravilnomu_napryamku_v_pitanni_brendingu_ndazh_ekspert_n1116235 (дата звернення: 06.09.2025).

56. Львів отримав статус прозорого міста та посів 4 місце у рейтингу за 2024 рік. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/government/lviv-otrymav-status-prozoro-ho-mista-ta-posiv-4-mistse-u-reitynhu-za-2024-rik> (дата звернення: 18.09.2025).

57. Національний перелік елементів нематеріальної культурної спадщини України. URL: <https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/07/naczionalnyj-perelik-elementiv-nks-stanom-na-16.07.2025.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).

58. Нерухома культурна спадщина. URL: <https://mcsc.gov.ua/kulturna-spadshchyna/derzhavnyy-reiestr-nerukhomykh-pam-iatok-ukrainy> (дата звернення: 10.09.2025).

59. Озера твого міста. Де у Львові можна побачити набережну і відпочити. URL: https://tvoemisto.tv/exclusive/lvivski_ozera_foto_133652.html (дата звернення: 07.09.2025).

60. Оновлений логотип Львова розмістять на транспорті і проїзних квитках. URL: <https://dyvys.info/2017/10/17/onovlenyj-logotyp-lvova-rozmistyat-na-transporti-i-proyiznyh-kvytkah> (дата звернення: 01.09.2025).

61. Опис знаку для товарів та послуг, що використовуватиметься для промоції міста Львова. URL: https://web.archive.org/web/20100124120405/http://www8.city-adm.lviv.ua/Pool%5CInfo%5Cdoclmr_1.NSF/%28SearchForWeb%29/7384E07082CA1E00C22572A00033F2C3 (дата звернення: 30.08.2025).

62. Офіційна Facebook-сторінка «Lviv Tourism Office». URL: <https://www.facebook.com/lvivtourismoffice> (дата звернення: 22.09.2025).

63. Офіційна Facebook-сторінка «lviv.travel». URL: <https://www.facebook.com/lvivtravel> (дата звернення: 22.09.2025).

64. Офіційна Instagram-сторінка «lviv.travel». URL: <https://www.instagram.com/lviv.travel> (дата звернення: 22.09.2025).

65. Офіційний туристичний сайт Львова «lviv.travel». URL: <https://lviv.travel/> (дата звернення: 22.09.2025).

66. Паспорт бюджетної програми місцевого бюджету на 2025 рік для управління туризму. URL: <https://city-adm.lviv.ua/portal/public-information/attachment/32857/36> (дата звернення: 21.10.2025).

67. Під час хакатону обговорили новий бренд Львова. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/society/public-sector/pid-chas-khakatonu-obhovoryly-novy-brend-lvova> (дата звернення: 30.08.2025).

68. Платформа «Brandfetch». URL: <https://brandfetch.com/prague.eu> (дата звернення: 04.10.2025).

69. Презентація «Менеджмент туристичних дестинацій та роль ДМО». URL: [https://www.vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДММтТ/Тур.рада/Вінниця%2016.06.2021%20Липтуга_compressed%20\(1\).pdf](https://www.vmr.gov.ua/media/Департаменти/ДММтТ/Тур.рада/Вінниця%2016.06.2021%20Липтуга_compressed%20(1).pdf) (дата звернення: 20.10.2025).

70. Природно-заповідний фонд Львівської області в розрізі територіальних громад. URL: <https://pzf.land.kiev.ua/pzf-obl-13.html> (дата звернення: 07.09.2025).

71. Програма розвитку туристичної галузі на території Львівської міської територіальної громади на 2023-2025 роки. URL: [https://www8.city-adm.lviv.ua/inTEAM/Uhvaly.nsf/\(SearchForWeb\)/BB5B3D3C77EC28E4C225891200523CD0?OpenDocument](https://www8.city-adm.lviv.ua/inTEAM/Uhvaly.nsf/(SearchForWeb)/BB5B3D3C77EC28E4C225891200523CD0?OpenDocument) (дата звернення: 13.09.2025).

72. Система туристичного знакування Львова. URL: https://www.touristinfo.lviv.ua/images2/touristinfo/Lviv_Tourist_signage_system_uk.pdf (дата звернення: 21.09.2025).

73. Туристичний барометр України 2021–2022. URL: <https://drive.google.com/file/d/1yPpcusyI2Ev7R3cQP2gb97RyG1wyLiaM/view> (дата звернення: 15.09.2025).

74. У Львові затвердили новий бренд-бук з піктограмами. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/government/u-lvovi-zatverdyly-novy-brend-buk-z-piktohramamy> (дата звернення: 01.09.2025).

75. У Львові представили редизайн логотипу міста (фото). URL: <https://dyvys.info/2017/10/17/u-lvovi-predstavyly-redyzajn-logotypu-mista-foto> (дата звернення: 30.08.2025).

76. У Львові презентували новий логотип міста: що змінилось. URL: <https://www.032.ua/news/1829981/u-lvovi-prezentovali-novij-logotip-mista-so-zminilos> (дата звернення: 01.09.2025).

77. У Львові презентували новий офіційний відеоролик «Твій Львів». URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/culture/244157-u-lvovi-prezentuvaly-novyj-ofitsiyniy-videorolyk-tvii-lviv> (дата звернення: 25.09.2025).

78. У Львові презентували оновлений логотип міста. Візуалізація. URL: https://tvoemisto.tv/news/u_lvovi_prezentuvaty_onovlenyy_logotyp_mista_vizualizatsiya_89192.html (дата звернення: 01.09.2025).

79. У Львові презентують ре-дизайн промоційного логотипу та збагачують бренд-бук міста додатковими елементами. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-changes/u-l-vovi-prezentuyut-re-dizajn-promotsijnogo-logotipu-ta-zbagachuyut-brend-buk-mista-dodatkovimi-elementami> (дата звернення: 30.08.2025).

80. У Львові розроблений брендбук щодо логотипів міста. URL: https://galinfo.com.ua/news/u_lvovi_rozroblenny_brendbuk_shchodo_logotypiv_mista_88226.html (дата звернення: 30.08.2025).

81. Управління туризму. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-turyzmu> (дата звернення: 13.09.2025).

82. “Wide open for meetings” – the MICE promotional campaign in the press and online has started!. URL: <https://www.pot.gov.pl/en/poland-convention/news/wide-open-for-meetings-the-mice-promotional-campaign-in-the-press-and-online-has-started> (дата звернення: 14.10.2025).

83. «Львів став хабом зустрічей», – Христина Лебедь про розвиток туризму у місті під час війни. URL: <https://dyvys.info/2025/02/26/yak-vijna-zminyla-rozvytok-turyzmu-u-lvovi> (дата звернення: 11.09.2025).

84. A Sustainable Tourism Policy for Kraków in the Years 2021-2028. Diagnosis and recommendations. URL: https://historicalcity.eu/wp-content/uploads/2021/09/www_POLITYKA-SKRÓT-ENG_09-2021.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

85. About Kraków Convention Bureau. URL: https://convention.krakow.pl/english/about_us/5993,artykul,about_kcb.html (дата звернення: 14.10.2025).
86. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org> (дата звернення: 22.08.2025).
87. Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Krakowa. URL: <https://www.bip.krakow.pl> (дата звернення: 07.10.2025).
88. Branding Vs. Marketing: Learn The Key Differences. URL: <https://www.highvisibility.com/website-design/learn/branding-vs-marketing/> (дата звернення: 23.08.2025).
89. Brands and Branding: Definition, Concepts, Theory. URL: <https://placebrandobserver.com/theory/brands-and-branding/> (дата звернення: 24.08.2025).
90. Budżet Miasta Krakowa na rok 2025 - projekt Prezydenta Miasta. URL: <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/527530/karta> (дата звернення: 21.10.2025).
91. Cities and destinations shortlisted for the 2025 competition. URL: https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/winners-and-finalists/cities-and-destinations-shortlisted-2025-competition_en (дата звернення: 18.09.2025).
92. Discover the Vienna Tourist Board's Brand Identity. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/discover-vienna-tourist-boards-brand-identity-vienna-tourist-board-z3h7f> (дата звернення: 27.09.2025).
93. Global Cities Index 2025. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/global-cities-index> (дата звернення: 18.09.2025).
94. Handbook on Tourism Destination Branding. World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284413119> (дата звернення: 31.08.2025).
95. Inbound Tourism Strategy for the Capital City of Prague 2024—2027. URL: <https://pct-wp-corp->

dev.storage.googleapis.com/2024/12/12202430/8404_210x210_spolu_s_respektem_k_praze_final_en_compressed.pdf (дата звернення: 04.10.2025).

96. Kraków Convention Bureau. URL: <https://convention.krakow.pl/english> (дата звернення: 14.10.2025).

97. Kraków Travel. URL: <https://krakow.travel/> (дата звернення: 13.10.2025).

98. Kunsthistorisches Digital Museum. URL: <https://www.khm.at/en/explore/digital-museum/> (дата звернення: 30.09.2025).

99. OECD Tourism Trends and Policies 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

100. Oficjalny serwis miejski Magiczny Kraków. URL: <https://krakow.pl/> (дата звернення: 08.10.2025).

101. Oficjalny serwis miejski Turystyka Kraków. URL: <https://turystykakrakow.pl/> (дата звернення: 08.10.2025).

102. Overview of the Vienna Tourist Board. URL: <https://b2b.wien.info/resource/blob/849232/eec8c0edb1704626072ebbc14018776c/fact-en-data.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).

103. Prague Approves a New Strategy Highlighting the Importance of Developing Business Events. URL: <https://meetingsinternational.com/mi-magazine/features/prague-approves-a-new-strategy-highlighting-the-importance-of-developing-business-events> (дата звернення: 06.10.2025).

104. Prague City Assembly Resolution. URL: https://www.pragueconvention.cz/file/7600/prague__climate_commitment-2019.pdf (дата звернення: 06.10.2025).

105. Prague City Increased Tourism Budget by Over 8 Million CZK for 2023. URL: <https://praguemorning.cz/prague-city-increased-tourism-budget-by-over-8-million-czk-for-2023> (дата звернення: 21.10.2025).

106. Prague City Tourism Corporate. URL: <https://praguecitytourism.cz/> (дата звернення: 03.10.2025).
107. Prague City Tourism. URL: <https://prague.eu> (дата звернення: 24.10.2025).
108. Prague launches new website for Japanese tourists ahead of Expo 2025. URL: <https://www.expats.cz/czech-news/article/prague-launches-new-website-for-japanese-tourists-ahead-of-expo-2025> (дата звернення: 05.10.2025).
109. Prague Smart City: Building a Bridge to a Smart Future. URL: <https://www.beesmart.city/en/smart-city-blog/smart-prague-building-a-bridge-to-a-smart-future> (дата звернення: 05.10.2025).
110. Prague to Invest CZK 22 Million to Attract High-Spending Tourists. URL: <https://praguemorning.cz/prague-to-invest-czk-22-million-to-attract-high-spending-tourists> (дата звернення: 21.10.2025).
111. Praha na cestě k prémiové destinaci. URL: https://pct-wp-corp-dev.storage.googleapis.com/2025/06/23153543/10184_ppt_praha_na_cestě_k_premiove_destinaci_2025_final.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
112. Praktyczny przewodnik w obszarze: turystyka i sport. URL: <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/387443/karta> (дата звернення: 10.10.2025).
113. Presentation «Vienna residents' attitude towards tourism 2024». URL: <https://b2b.wien.info/resource/blob/324584/6cb22d206693bfff1f49099c368499fff/resident-attitudes-towards-tourism-2024-en-download-data.pdf> (дата звернення: 23.10.2025).
114. Presentation of the official destination management organisation of the City of Prague. URL: https://pct-wp-corp-dev.storage.googleapis.com/2024/12/12202431/8405_200x200_o_pct_2024_final_en_compressed.pdf (дата звернення: 03.10.2025).
115. Program strategiczny komunikacji marki Krakowa na lata 2023-2030. URL: <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty/n/457348/karta> (дата звернення: 09.10.2025).

116. Quality of Life Index. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_current.jsp (дата звернення: 18.09.2025).
117. Smart Cities Network Austria. URL: <https://nachhaltigwirtschaften.at/en/> (дата звернення: 30.09.2025).
118. Smart Prague. URL: <https://smartprague.eu/about-smart-prague> (дата звернення: 05.10.2025).
119. Smart Tourism Destinations. URL: <https://smarttourismdestinations.eu/selected-destinations/> (дата звернення: 15.10.2025).
120. Strategies for digitalization in tourism - Integrating digital tools in tourism management. URL: <https://blog.smart-guide.org/en/strategies-for-digitalization-in-tourism-integrating-digital-tools-in-tourism-management> (дата звернення: 05.10.2025).
121. System Identyfikacji Wizualnej Miasta Krakowa. URL: <https://www.krakow.pl/marka-krakowa/269753,artykul,do-pobrania.html> (дата звернення: 10.10.2025).
122. The official Travel Guide of the City of Vienna. URL: <https://www.wien.info/en> (дата звернення: 28.09.2025).
123. The Vienna Tourist Board's new brand identity. URL: <https://b2b.wien.info/resource/blob/323170/efdd2fb4b97b28b458202288f5636b2d/moduletto-brand-manual-marke-neu-2016-english-de-data.pdf> (дата звернення: 28.09.2025).
124. URBACT III Tourism Friendly Cities Integrated Action Plan – Krakow. URL: https://urbact.eu/sites/default/files/2023-01/TFC_IAP_Krakow.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
125. Vienna STO Preliminary Report. URL: https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-04/Vienna%20STO_Preliminary%20Report.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
126. Vienna Tourist Board B2B. URL: <https://b2b.wien.info/en> (дата звернення: 29.09.2025).

127. Vienna Tourist Board Covid-19 crisis management. URL: <https://geschaeftsbericht2020.wien.info/en-us/article/crisis-management> (дата звернення: 25.10.2025).

128. Vienna visitor economy strategy 2025. URL: https://strategie-2025.cdn.prismic.io/strategie-2025/576cb6dd-6ddf-47dd-bad3-9982fc093c69_Hand_Out_Strategie2025_EN_TK.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

129. Vienna: A city in the fast lane of the smart mobility revolution. URL: <https://govinsider.asia/intl-en/article/vienna-a-city-in-the-fast-lane-of-the-smart-mobility-revolution-ina-homeier> (дата звернення: 30.09.2025).

130. Vienna's Optimum Tourism. URL: https://www.flipsnack.com/viennainternational/optimumtourism_en/full-view.html (дата звернення: 30.09.2025).

131. VR tour, multimedia & immersive experiences. URL: <https://www.visitingvienna.com/entertainment/vr-multimedia-immersive/> (дата звернення: 30.09.2025).

132. Výroční zpráva 2024 Prague City Tourism. URL: https://cdn.praguecitytourism.city/2025/06/30124929/9751_vyrocní_zprava_pct_2024_final_web.pdf (дата звернення: 03.10.2025).

133. What Is Branding? A Complete Guide for Marketers in 2025. URL: <https://www.ama.org/marketing-news/what-is-branding-a-complete-guide-for-marketers-in-2025> (дата звернення: 23.08.2025).

134. WienTourismus launcht 'Vienna City Card Experience Edition'. URL: <https://www.horizont.at/marketing/news/add-on-wientourismus-launcht-vienna-city-card-experience-edition-82083> (дата звернення: 28.09.2025).

135. Zarząd Transportu Publicznego w Krakowie. URL: <https://ztp.krakow.pl/en/km-krakow> (дата звернення: 15.10.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

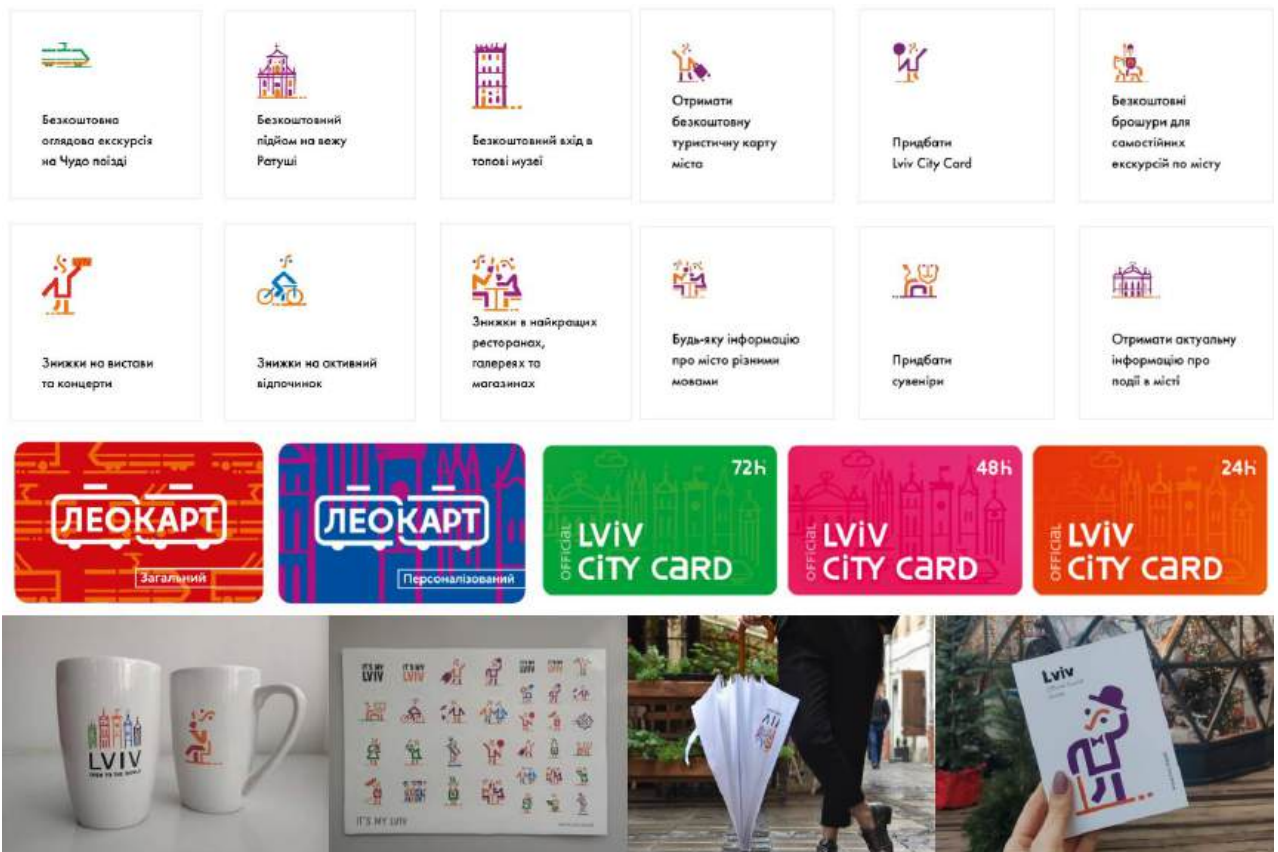


Рис. А.1. Піктограми і логотип бренду Львова на сайті lviv.travel і сувенірній продукції [53; 62; 64]



Рис. А.2. Приклади елементів системи туристичного знакування у Львові [72]

Продовження дод. А

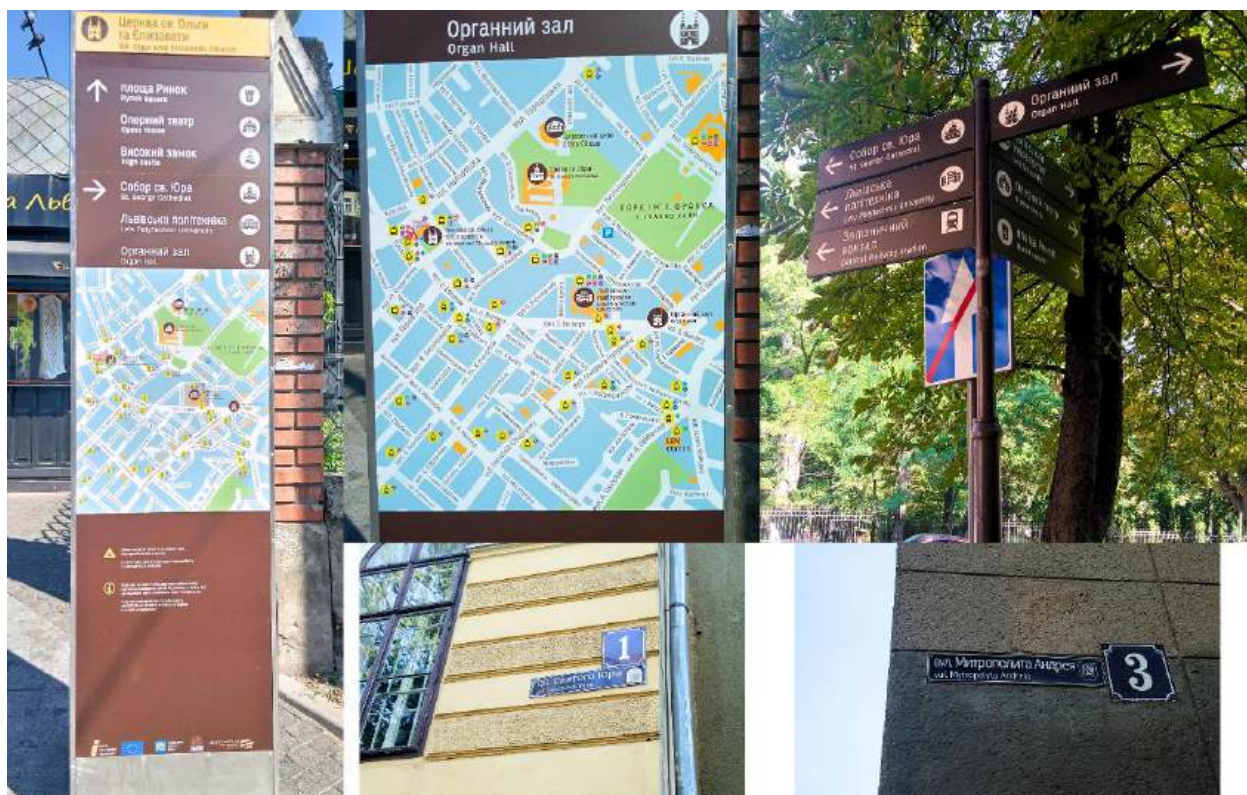


Рис. А.3. Система туристичного знакування в місті



Рис. А.4. Центр Львова на паперовій туристичній мапі міста

Додаток Б



Рис. Б.1. Друковані путівники та буклети Центру розвитку туризму м. Львів



Рис. Б.2. Друковані путівники Центру розвитку туризму м. Львів

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Географічний факультет

СЕРТИФІКАТ

виданий
Анні Карпінській

що взяв(ла) участь у роботі
XXVI-ої Всеукраїнської студентсько-аспірантської наукової конференції
“Реалії, проблеми та перспективи розвитку географії, географічної освіти, екології,
туризму та сфери гостинності в Україні”
(24–27 квітня 2025 р.)

1 кредит ECTS
0,6 кредиту – підготовка наукової публікації
0,4 кредиту – участь у конференції

Проректор з науково-педагогічної роботи
та соціальних питань і розвитку



Володимир КАЧМАР





Львівський національний університет імені Івана Франка
Географічний факультет
Кафедра туризму



СЕРТИФІКАТ № 46/2025

ЗАСВІДЧУЄ, ЩО СТУДЕНТКА

АННА КАРПІНСЬКА

взяла участь у І-й
Всеукраїнській студентській інтернет-конференції
«ТУРИЗМ, РЕКРЕАЦІЯ, ГОСТИННІСТЬ»
(15 годин – 0,5 кредитів ECTS)



Проректор з науково-педагогічної
роботи та соціальних питань і розвитку
Львівського національного університету
імені Івана Франка
Володимир КАЧМАР

16 травня 2025 р.

Дата






Національна Туристична
Організація України

CERTIFICATE СЕРТИФІКАТ

e-Learning

Online trainings by NTO.UA



№231-25

May it be known by this certificate
Цей сертифікат засвідчує, що

ANNA KARPINSKA
Анна Карпінська

successfully completed training and testing by the online course of the Academy NTO.UA
успішно пройшла(шов) навчання і тестування за онлайн-курсом Академії NTO.UA

**Destination Management
and the Role of DMO**

**Управління дестинаціями
і роль DMO**

Through the open e-learning platform
Через відкриту платформу електронного навчання

[HTTPS://ACADEMY.NTO.UA](https://academy.nto.ua)

Training hours / Кількість навчальних годин – 5,5 (0,17 ECTS)

Ivan Liptuga, President of NTO.UA
Іван Ліптуга, Президент ГС "НТОУ" (42964010)

issued / виданий
JULY / ЛИПЕНЬ 2025

