УДК 338.48:712.253(477.43)
JEL Classification: Z32, R11, O18, L15
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(46)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДЕСТИНАЦІЄЮ ТА ЯКІСТЮ ТУРПРОДУКТУ НА ОСНОВІ ПАЛАЦОВО-ПАРКОВОЇ СПАДЩИНИ ХМЕЛЬНИЧЧИНИ

ГРИГОР'ЄВА Людмила
Кандидат економічних наук, доцент,
доцентка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Хмельницький національний університет
https://orcid.org/0000-0003-4527-6169
e-mail: hryhorievaliu@khmnu.edu.ua
ГРИНДІЙ Оксана
старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Хмельницького національного університету
https://orcid.org/0000-0002-8590-9074
e-mail: hryndiio@khmnu.edu.ua
ЗАЯЧУК Мирослав
декан географічного факультету, доктор географічних наук професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
https://orcid.org/0000-0003-3236-7184
e-mail: m.zayachuk@chnu.edu.ua

У статті обґрунтовано організаційно-економічні засади формування та управління якістю конкурентоспроможного туристичного продукту дестинації на основі ревіталізації й комерціалізації палацово-паркових комплексів Хмельницької області. Мета статті полягає в оцінюванні економічного потенціалу палацово-паркових комплексів Хмельницької області, обґрунтуванні мережевої моделі управління культурно-пізнавальною дестинацією, розробленні технологічної концепції формування конкурентоспроможних турів та впровадженні інструментів управління якістю туристичного продукту. Методика дослідження базується на застосуванні системного та структурно-функціонального аналізу (для виявлення бар'єрів комерціалізації об'єктів спадщини), контент-аналізу й моніторингу пропозицій туроператорів, дестинаційного підходу (для проєктування моделі організації управління дестинацією DMO), технології проєктування турів (для формування алгоритму створення та маршрутизації комплексного турпродукту) та методології загального управління якістю (TQM і GAP-аналізу). Результати дослідження. Проаналізовано ресурсний потенціал п'яти ключових палацово-паркових ансамблів Хмельниччини (Маліївці, Самчики, Антоніни, Чорний Острів, Ізяслав). Виявлено просторову асиметрію попиту та транзитний характер більшості наявних маршрутів, через що основна частина доданої вартості осідає поза межами приймаючих громад. Розроблено трирівневу модель спеціалізованої дестинації «Палацове намисто Поділля» під координацією регіональної DMO. Обґрунтовано технологічну концепцію проєктування багатоденних і комбінованих турів по дестинації з деталізацією етапів маркетингового аналізу, формування нитки маршруту, комплектування програми обслуговування та калькуляції турпродукту. Сформовано матрицю управління якістю за принципами TQM для усунення сервісних розривів. Наукова новизна полягає в поєднанні мережевого дестинаційного управління, технології проєктування багатокомпонентних турів і стандартів якості обслуговування як цілісного механізму капіталізації палацово-паркової спадщини регіону. Практична значущість. Запропонована модель дестинації, технологічна матриця проєктування турів та інструменти контролю якості можуть бути впроваджені регіональними туристично-інформаційними центрами, територіальними громадами й туроператорами Хмельниччини.

Ключові слова: туристична дестинація, управління якістю, технологія розробки турів, палацово-паркові комплекси, туристичний продукт, культурно-пізнавальний туризм, DMO.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS OF DESTINATION AND TOURISM PRODUCT QUALITY MANAGEMENT BASED ON THE PALACE AND PARK HERITAGE OF KHMELNYTSKYI REGION

HRYHORIEVA Liudmyla, HRYNDII Oksana
Khmelnytskyi National University
ZAIACHUK Myroslav
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

The article substantiates the organizational and economic foundations for the formation and quality management of a competitive destination tourism product based on the revitalization and commercialization of the palace and park complexes of the Khmelnytskyi region. The purpose of the article is to assess the economic potential of palace and park complexes in the Khmelnytskyi region, substantiate a network model for managing a cultural and educational destination, develop a technological concept for designing competitive tours, and implement quality management tools for the regional tourism product. Methodology. The study employs systemic and structural-functional analysis to identify barriers to heritage commercialization; content analysis and monitoring of tour operators' offerings; the destination management approach to design a Destination Management Organization (DMO) model; tour design technology to structure the algorithm for creating and routing an integrated tourism product; and Total Quality Management (TQM) alongside GAP analysis. Results. The resource potential of five key palace and park ensembles of the Khmelnytskyi region (Maliivtsi, Samchyky, Antoniny, Chornyi Ostriv, and Iziaslav) was evaluated. Spatial

asymmetry of demand and the transit nature of existing excursion routes were revealed, resulting in the leakage of added value outside local host communities. A three-tier model of the specialized destination "Palace Necklace of Podillia" coordinated by a regional DMO was developed. A technological concept for designing multi-day and combined tours across the destination was substantiated, detailing the stages of market analysis, route mapping, service package assembly, and cost calculation. A TQM-based quality management matrix was formulated to eliminate service gaps. Originality. The scientific novelty lies in integrating network destination management, multi-component tour design technology, and service quality standards into a holistic mechanism for capitalizing regional palace and park heritage. Practical value. The proposed destination model, technological tour design matrix, and quality control tools can be implemented by regional tourist information centers, territorial communities, and tour operators of the Khmelnytskyi region.

Keywords: tourism destination, quality management, tour design technology, palace and park complexes, tourism product, cultural and educational tourism, DMO.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.10.2026
Прийнята до друку / Accepted 19.11.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ГРИГОР'ЄВА Людмила, ГРИНДІЙ Оксана, ЗАЯЧУК Мирослав

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний розвиток регіональної економіки потребує пошуку ефективних інструментів капіталізації локальних ресурсів, серед яких особливе місце посідає історико-культурна спадщина. Палацово-паркові комплекси Хмельницької області володіють значним туристично-рекреаційним потенціалом, проте їхній внесок у соціально-економічний розвиток територіальних громад залишається низьким. Основними стримуючими чинниками виступають незадовільний технічний стан частини пам'яток, дефіцит бюджетного фінансування, відсутність цілісного управління територією як єдиною туристичною дестинацією, фрагментарність туроператорських програм та невідповідність рівня супутнього сервісу сучасним стандартам якості.

Унаслідок розрізненого функціонування заклади культури та органи місцевого самоврядування здебільшого обмежуються наданням базових екскурсійних послуг, не формуючи повноцінного ланцюга доданої вартості. Перехід від точкової експлуатації окремих пам'яток до системного управління дестинацією, технологічно виваженого проєктування багатоденних турів і впровадження стандартів якості обслуговування є критично необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності культурно-пізнавального туризму регіону.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання збереження, економічної оцінки, ревіталізації та ефективного туристичного використання об'єктів історико-культурної й палацово-паркової спадщини посідають вагоме місце у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Регіональні особливості формування, ландшафтно-просторової організації та туристично-рекреаційного потенціалу садибно-паркових комплексів Поділля й Хмельницької області систематизовано у дослідженнях К. Й. Кілінської та І. Є. Журби, які здійснили інвентаризацію ключових палаців і парків регіону для потреб краєзнавчого та пізнавального туризму. Еволюцію мистецтва маєткового паркобудування Поділля XVIII – початку XX ст. та історіографічні підходи до вивчення історичних садиб ґрунтовно проаналізував В. В. Халайцан.

Методологічні та прикладні аспекти збереження, реставрації та адаптивного пристосування історико-архітектурної спадщини до сучасних суспільних і туристичних потреб розкрито у працях українських дослідників. Зокрема, колектив науковців під керівництвом М. В. Бевза [4] обґрунтував комплексні підходи до наукових досліджень у реставрації пам'яток архітектури, визначивши критерії збереження їхньої автентичності під час сучасного використання. Архітектурно-типологічні принципи реновації громадських та історичних будівель, що дозволяють інтегрувати нові функціональні простори в існуючу забудову, сформулювала І. С. Воронкова. Водночас О. В. Рибчинський [6] розробив теоретичні та практичні засади ревіталізації історичних ареалів і міських центрів, довівши важливість перетворення занедбаних пам'яток на активні осередки культурного й економічного життя громад.

Організаційно-економічні механізми функціонування паркової індустрії, капіталізації культурного капіталу та комерціалізації спадщини у сфері туризму висвітлено у низці вітчизняних і закордонних робіт. Так, О. Р. Копієвська [3] визначила економіко-управлінські засади розвитку сучасної паркової індустрії та її роль у формуванні креативного культурно-рекреаційного простору. Європейський досвід популяризації історичної спадщини, впровадження цифрових інструментів і залучення інвестицій у розвиток культурного туризму узагальнили І. Я. Кулиняк та співавт.. Серед зарубіжних дослідників фундаментальний внесок у формування концепції «культурного капіталу» та оцінювання економічної й культурної цінності пам'яток здійснив Д. Тросбі, тоді як Г. Річардс [9] окреслив сучасні світові тренди розвитку культурного туризму, акцентуючи на переході від пасивного огляду пам'яток до креативного туризму та економіки вражень.

Теоретико-методологічні засади стратегічного управління туристичними дестинаціями, технології проєктування конкурентоспроможного турпродукту та забезпечення стандартів якості обслуговування ґрунтовно розроблено у працях вітчизняних фахівців з економіки туризму. Зокрема, Т. І. Ткаченко [10] сформувала наукові основи сталого розвитку туризму та кластерної взаємодії суб'єктів туристичного ринку в межах регіональних дестинацій. Методику ринкового проєктування, територіальної організації та технологічного забезпечення туристичних маршрутів висвітлила О. О. Любіцева, а організаційно-економічні інструменти підвищення конкурентоспроможності регіональних туристичних систем та управління якістю туристичних послуг дослідив І. М. Школа.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявність фундаментальних досліджень з історії архітектури садиб Поділля та загальної теорії туризмознавства, у науковій літературі переважає або суто пам'яткоохоронний і мистецтвознавчий підхід, або розгляд питань туризму на макрорегіональному рівні без деталізації механізмів господарського використання конкретних об'єктів спадщини. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються прикладні організаційно-економічні механізми об'єднання палацово-паркових комплексів Хмельницької області в єдину керовану дестинацію на засадах міжсекторального партнерства влади, бізнесу й громад, що унеможливлює подолання транзитного характеру сучасних екскурсій і формування повноцінного ланцюга доданої вартості на місцях. Крім того, потребують подальшого наукового обґрунтування адаптація успішних європейських практик ревіталізації історичних резиденцій до інвестиційних можливостей українських громад, цілісна технологічна концепція проєктування багатоденних тематичних турів на їхній основі, а також система прикладних індикаторів управління якістю туристичного продукту. Саме розв'язанню зазначених науково-прикладних завдань присвячено цю статтю.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в оцінюванні сучасного стану використання палацово-паркових комплексів Хмельницької області в туризмі, розробленні організаційної моделі спеціалізованої дестинації, обґрунтуванні технологічної концепції проєктування турів по дестинації та формуванні інструментарію управління якістю туристичного продукту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Хмельницька область володіє значною кількістю палацово-паркових ансамблів XVIII–XIX ст., які мають високу історико-культурну та рекреаційну цінність. З погляду інтеграції в туристичний простір регіону ключову роль відіграють п'ять базових комплексів: палацово-парковий комплекс графів Орловських у с. Маліївці (діє обласний історико-культурний музей), Державний історико-культурний заповідник «Самчики» (с. Самчики), палацово-парковий комплекс Потоцьких-Сангушків у с-щі Антоніни, палац Журовських і парк у с-щі Чорний Острів та руйнований палац Сангушків-Чарторийських у м. Ізяслав. Для формування конкурентоспроможного регіонального турпродукту ключове значення має оцінювання унікальних конкурентних переваг та туристичної привабливості кожного палацово-паркового комплексу Хмельницької області, що визначають мотивацію відвідувачів і формат майбутніх екскурсійних програм:

1. Палацово-парковий комплекс графів Орловських (с. Маліївці, Новодунаєвецька ТГ) володіє найвищим рівнем комплексної атрактивності серед резиденцій регіону завдяки поєднанню автентичної палацової архітектури пізнього бароко й раннього класицизму з унікальним природно-ландшафтним середовищем. Головними точками тяжіння для туристів виступають 18-метрова скеля з двоярусним штучним водоспадом і гротом Святого Онуфрія, каскад ставків із мальовничими містками, старовинний пейзажний парк та збережена водонапірна вежа. Наявність діючого обласного історико-культурного музею забезпечує високу насиченість анімаційними програмами, костюмованими екскурсіями, концертами класичної музики та майстер-класами, що робить об'єкт привабливим як для сімейного, так і для подієвого туризму.

2. Державний історико-культурний заповідник «Самчики» (с. Самчики, Старокостянтинівська ТГ) вирізняється винятковою автентичністю внутрішнього оздоблення та ансамблевою цілісністю, через що комплекс отримав туристичний бренд «Український Версаль». Основну пізнавальну цінність для відвідувачів становлять парадні зали палацу з оригінальною ліпниною, паркетом та рідкісними фресками «Японської кімнати» (єдиними збереженими в Україні зразками подібного розпису), а також Китайський будиночок-льодовня, графські стайні та два різностильові парки – регулярний французький і ландшафтний англійський. Висока фотогенічність локації та наявність тематичних екскурсійних програм роблять комплекс ідеальним майданчиком для культурно-освітніх турів, пленерів і весільного туризму.

3. Палацово-парковий комплекс Потоцьких-Сангушків (с-ще Антоніни, Антонінська ТГ) приваблює туристів романтичною атмосферою «загубленої аристократичної резиденції» та рідкісним для регіону поєднанням стилів пізнього бароко, неоготики й англійського котеджного будівництва. Попри втрату головного палацу, туристичний інтерес формують величні в'їзні брами з гербами та скульптурами, фахверкові будівлі колишнього управління маєтком, каретний двір, вілла-флігель і старий дендропарк із рідкісними

породами дерев. Унікальний архітектурний ансамбль створює високий потенціал для розвитку фототуризму, квест-екскурсій, історичних реконструкцій та маршрутів індустріально-маєткової спадщини.

4. Палац Журовських та старовинний парк (с-ще Чорний Острів, Чорноострівська ТГ) має значну привабливість для поціновувачів історико-біографічного та сакрального туризму. Палацовий комплекс у стилі пізнього класицизму з елементами неоготики розташований у мальовничому парковому середовищі над річкою Південний Буг і тісно пов'язаний із постатями видатних діячів європейської культури (зокрема композитора Ференца Ліста та родини Пшездецьких). Близькість локації до обласного центру (м. Хмельницький) і наявність поруч костелу Успіння Пресвятої Діви Марії дозволяють інтегрувати об'єкт у короткі екскурсійні маршрути вихідного дня, музичні салони та велотури.

5. Палац Сангушків-Чарторийських (м. Ізяслав, Ізяславська ТГ) представляє інтерес передусім для сегмента пригодницького, містичного та архітектурно-дослідницького туризму (так званого ruin tourism). Монументальні барокові руїни колишньої магнатської резиденції на березі річки Горинь у поєднанні з костелом Іоанна Хрестителя та залишками Новозаславського замку створюють вражаючий історичний ландшафт із потужним емоційним впливом. Хоча аварійний стан обмежує внутрішній огляд споруди, висока візуальна виразність ансамблю робить його перспективним для зовнішнього екскурсійного показу, оглядових майданчиків, нічної підсвітки та впровадження технологій доповненої реальності (AR-реконструкцій первісного вигляду палацу).

Для оцінювання реальної залученості зазначених об'єктів у ринковий обіг проведено моніторинг пропозицій суб'єктів туристичної діяльності на ринку внутрішнього туризму (табл. 1).

Таблиця 1

Представленість палацово-паркових комплексів Хмельницької області в екскурсійних турах

Назва туристичного підприємства	Назва туру	Залучений палацово-парковий комплекс	Формат та тривалість туру
ТА «Ніка Тур Вояж»	«Таємниці Поділля та Волині»	Палацово-парковий комплекс у с-щі Чорний Острів; маєток Потоцьких у с-щі Антоніни	2 дні, міжрегіональний автобусний тур
ТА «Ніка Тур Вояж»	«Волинський Версаль»	Державний історико-культурний заповідник «Самчики»	1 день, екскурсійний тур вихідного дня
ТА «Ніка Тур Вояж»	«Маліївці – Сутківці – Місівці»	Малієвецький палацово-парковий комплекс графів Орловських	1 день, краєзнавчий маршрут
ТА «Еко Тур»	«Масони, Алхімія, Еліксир кохання»	Малієвецький палацово-парковий комплекс графів Орловських	1 день, тематичний анімаційно-пізнавальний тур
ТА «Еко Тур»	«Антоніни – Подільський Лувр»	Залишки палацово-паркового комплексу Сангушків-Потоцьких (с-ще Антоніни)	1 день, архітектурно-історична екскурсія
ТА «Еко Тур»	«Самчики, Старокостянтинів»	Палацово-парковий ансамбль графів Чечелів у с. Самчики	1 день, комбінований історико-культурний тур
ТА «Еко Тур»	«Сутківці, Маліївці»	Малієвецький палацово-парковий комплекс графів Орловських	1 день, маршрут вихідного дня
ТА «Евріка Тур»	«Подільська Швейцарія»	Малієвецький палацово-парковий комплекс графів Орловських	1–2 дні, культурно-природничий тур

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами на основі моніторингу пропозицій туроператорів.

Результати моніторингу (табл. 1) засвідчують суттєву диспропорцію у використанні палацово-паркової спадщини регіону: 50% проаналізованих турів (4 з 8) включають Малієвецький комплекс, по 25% – комплекси у Самчиках та Антонінах, 12,5% – Чорний Острів, тоді як палац у м. Ізяслав взагалі не представлений на організованому ринку. Крім того, 75% маршрутів мають одноденний транзитний характер. Відсутність скоординованого управління територією призводить до того, що туристи не залишаються на ночівлю, а основний економічний ефект від реалізації турпродукту концентрується в зовнішніх туроператорів.

З погляду сучасного менеджменту туризму [10; 11], розв'язання цієї проблеми потребує переходу від точкової експлуатації окремих пам'яток до формування спеціалізованої мережевої культурно-пізнавальної дестинації «Палацове намисто Поділля» під координацією регіональної організації управління дестинацією (Destination Management Organization – DMO). Інституційною основою такої DMO в умовах Хмельницької області доцільно визначити міжсекторальне партнерство у форматі регіонального туристичного кластера (або профільної громадської спілки), що об'єднує органи влади, громади, заклади культури та бізнес. Провідну проєктно-інвестиційну роль у цій структурі покликана відігравати Агенція регіонального розвитку Хмельницької області, яка забезпечуватиме підготовку грантових заявок (зокрема до фондів ЄС та Українського культурного фонду), пошук інвесторів для ревіталізації пам'яток і супровід проєктів

міжмуніципального співробітництва громад. Водночас операційно-маркетинговий та інформаційний супровід дестинації доцільно покласти на мережу туристично-інформаційних центрів (ТІЦ) області (передусім ТІЦ м. Хмельницького, Кам'янця-Подільського та локальні інформаційні пункти в громадах), які здійснюватимуть просування єдиного бренду маршруту, ведення цифрового порталу, консультування туристів, координацію гідів і збір аналітики туристичних потоків. Поєднання інституційних можливостей Агенції регіонального розвитку, мережевої інфраструктури ТІЦ, адміністративного ресурсу профільного департаменту обласної державної (військової) адміністрації та гнучкості громадсько-підприємницького сектору дозволить сформувати дієвий механізм комерціалізації палацово-паркової спадщини регіону. Структурну модель управління такої дестинації наведено на рис. 1.

РІВЕНЬ 1. КОРИСНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МАРКЕТИНГ ДЕСТИНАЦІЇ (DMO «ПАЛАЦОВЕ НАМИСТО ПОДІЛЛЯ»)
Співзасновники: Департамент економічного розвитку Хмельницької ОВА, обласний ТІЦ, територіальні громади (Новодунаєвецька, Старокостянтинівська, Антонінська, Чорноострівська, Ізяславська), заклади культури, локальний бізнес.
Функції: єдиний брендинг, цифрова платформа, грантовий фандрейзинг, координація маршрутів та контроль стандартів якості.

РІВЕНЬ 2. ПРОСТОРОВО-РЕСУРСНИЙ КАРКАС ДЕСТИНАЦІЇ (ЯДРА ТА ПЕРИФЕРІЯ)
• Опорні туристичні хаби (висока збереженість): Малієвецький обласний історико-культурний музей; ДІКЗ «Самчики».
• Транзитні точки зростання (потенціал подієвого та рекреаційного туризму): комплекс в Антонінах; палац Журовських у Чорному Острові.
• Перспективні об'єкти інвестиційної ревіталізації та AR/VR-реконструкції: палац Сангушків-Чарторийських в Ізяславі.

РІВЕНЬ 3. МЕРЕЖА БАЗОВИХ ТУРИСТИЧНИХ МАРШРУТІВ ДЕСТИНАЦІЇ
1. Маршрут «Північне кільце Поділля» (2 дні / 1 ніч): Хмельницький – Чорний Острів – Антоніни – Самчики – Старокостянтинів.
2. Маршрут «Південно-центральне кільце» (2 дні / 1 ніч): Хмельницький – Сутківці – Маліївці – Кам'янець-Подільський.
3. Гранд-тур «Палацове намисто Поділля» (3 дні / 2 ночі): наскрізний маршрут із залученням крафтових гастролокацій та агросадиб.

РІВЕНЬ 4. СУПУТНЯ ІНФРАСТРУКТУРА ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ ГРОМАД
Візит-центри, автентичні агросадиби, крафтова гастрономія, сувенірний ритейл → Зростання тривалості перебування туриста до 2–3 днів, збільшення середнього чеку в громадах у 2,5–3 рази, створення нових робочих місць та надходжень туристичного збору.

Рис. 1. Концептуальна модель управління спеціалізованою культурно-пізнавальною дестинацією «Палацове намисто Поділля»
Джерело: розроблено авторами на основі [10; 11].

Ефективне функціонування запропонованої моделі дестинації (рис. 1) потребує науково обґрунтованого підходу до проєктування самого туристичного продукту. З погляду сучасної технології розробки турів [11; 12], перехід від розрізнених одноденних екскурсій до повноцінних багатоденних маршрутів по дестинації «Палацове намисто Поділля» має базуватися на цілісній концепції турпроєктування. Ця концепція передбачає поєднання пізнавальної атрактивності палацово-паркових ансамблів із локальною гастрономією, інтерактивними елементами (театралізовані екскурсії, майстер-класи, VR-реконструкції) та комфортною логістикою.

Технологічний процес розробки конкурентоспроможних турів по дестинації реалізується через п'ять послідовних етапів: маркетингове дослідження та сегментацію цільової аудиторії; проєктування нитки маршруту та оптимізацію транспортно-часової логістики; формування комплексної програми обслуговування (визначення базових і додаткових послуг); договірну роботу з постачальниками послуг у громадах та калькуляцію собівартості туру; апробацію (проведення рекламного інфотуру) і запуск на ринок. Деталізовану технологічну матрицю проєктування турів по дестинації наведено в табл. 2.

Водночас практична реалізація технологічної концепції проєктування турів і залучення вимогливих сегментів споживачів неможливі без системного управління якістю туристичного продукту. За результатами проведеного аналізу та з опорою на методологію загального управління якістю (TQM) і модель сервісних розривів (GAP-модель) виокремлено ключові параметри забезпечення якості в межах дестинації «Палацове намисто Поділля» (табл. 3).

Таблиця 2

Технологічна матриця розробки комплексних турів по дестинації «Палацове намисто Поділля»

Етап технології проєктування туру	Зміст технологічних операцій для дестинації	Очікуваний економічний та продуктовий результат
1. Маркетинговий аналіз та сегментація попиту	Вивчення потреб ключових сегментів (сімейні туристи вихідного дня, поціновувачі культурної спадщини, корпоративні групи, молодіжна аудиторія); аналіз конкурентних турів сусідніх областей.	Формування диференційованої лінійки турів (класичні екскурсійні, анімаційно-подієві, фото- та гастротури) під запити конкретних споживачів.
2. Проєктування нитки маршруту та логістики	Побудова кільцевих і комбінованих маршрутів (2–3 дні) з мінімізацією холостих переїздів; узгодження часу роботи музеїв, заповідників і транспортних стикувань від залізничних вузлів (м. Хмельницький, м. Кам'янець-Подільський).	Скорочення транспортних витрат у структурі собівартості туру на 12–15%; забезпечення оптимального ритму програми без перевтоми туристів.
3. Формування програми обслуговування та атракцій	Інтеграція в програму базових послуг (проживання в локальних агросадибах, харчування зі стравами подільської кухні) та додаткових атракцій (театралізовані вечірні екскурсії у Маліївцях, майстер-класи із самчиківського розпису, AR-гіди в Антонінах та Ізяславі).	Подовження тривалості перебування туриста в регіоні до 2–3 діб; підвищення частки високомаржинальних додаткових послуг у структурі продажів.
4. Договірне забезпечення та калькуляція турпродукту	Укладання партнерських угод із музейними установами, перевізниками, власниками садиб і крафтовими виробниками; формування пакетних тарифів і розрахунок ціни туру для групових та індивідуальних замовлень.	Прозоре ціноутворення; фіксація партнерських знижок (10–20%) для туроператорів; гарантований розподіл доходів на користь приймаючих громад.
5. Апробація, просування та цифрова дистрибуція	Організація рекламного інфотуру для туроператорів і тревел-блогерів; розміщення турпакетів на єдиній цифровій платформі дестинації та в системах онлайн-бронювання.	Підтвердження життєздатності графіка руху та якості сервісу; скорочення витрат на залучення клієнтів завдяки спільному маркетингу DMO, популяризація дестинації як всесезонної завдяки проведенню заходів у форматі вечорниць та фототурів.

Джерело: розроблено авторами на основі [11; 12].

Таблиця 3

Інструменти управління якістю туристичного продукту дестинації «Палацове намисто Поділля»

Складова якості турпродукту	Виявлені сервісні розриви (проблеми)	Інструменти управління якістю (TQM / стандартизація)	Очікуваний економічний ефект
Інформаційно-навігаційна доступність	Відсутність єдиного календаря подій, застарілі інформаційні стенди, брак аудіогідів іноземними мовами	Впровадження стандарту уніфікованої навігації, QR-аудіогідів, запуск єдиного порталу дестинації та мобільного застосунку	Зростання самостійного та іноземного турпотоку на 20–25%, зниження витрат на індивідуальний супровід
Екскурсійно-анімаційне обслуговування	Академічна перевантаженість екскурсій, відсутність інтерактивних форматів для сімейної та молодіжної аудиторії	Сертифікація гідів-інтерпретаторів спадщини, впровадження технологій сторітелінгу, нічних театралізованих квестів та AR-реконструкцій	Підвищення індексу задоволеності туристів (CSI) до ≥85%, зростання середнього чеку екскурсійних послуг у 1,5 раза
Супутня інфраструктура гостинності	Низька якість або відсутність засобів розміщення, санвузлів та закладів харчування поблизу пам'яток	Запровадження добровільного регіонального знаку якості «Гостинність Поділля» для агросадиб і закладів харчування, облаштування модульних візит-центрів	Збільшення частки туристів із ночівлею (2–3 дні), мультиплікативний приріст доходів малого бізнесу громад
Комплексність та цілісність турпродукту	Неузгодженість графіків роботи музеїв, дублювання квиткових кас, слабка взаємодія між туроператорами й громадами	Запровадження єдиного електронного квитка «Podillia Palace Pass», укладання меморандумів якості між DMO та туроператорами, регулярний моніторинг NPS	Зростання повторних візитів на 15–18%, підвищення конкурентоспроможності регіонального турпродукту на національному ринку

Джерело: розроблено авторами на основі [10; 11].

Застосування європейського досвіду адаптивного використання спадщини (створення нішевих культурних хабів, візит-центрів, модульних конференц-просторів, а також залучення механізмів державно-

приватного партнерства й грантового фінансування) [7] у поєднанні з запропонованою моделлю DMO, технологією турпроєктування та стандартами TQM дозволить перетворити палацово-паркові комплекси Хмельниччини на самоокупні центри економічної активності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що палацово-паркові комплекси Хмельницької області мають вагомий економічний потенціал, реалізація якого стримується розрізненим управлінням об'єктами, переважанням одноденних транзитних екскурсій і дефіцитом супутнього сервісу. Перехід до моделі спеціалізованої мережевої дестинації «Палацове намисто Поділля» під координацією регіональної DMO дає змогу об'єднати зусилля органів влади, територіальних громад, закладів культури й бізнесу для формування спільного бренду та залучення інвестицій.

Обґрунтована в роботі технологічна концепція розробки турів забезпечує системний перехід від точкового огляду окремих садиб до проєктування багатоденних тематичних маршрутів із високою часткою локальних гастрономічних, анімаційних і цифрових послуг. Водночас імплементація інструментів управління якістю за принципами TQM (стандартизація навігації, сертифікація гідів, запровадження єдиного квитка «Podillia Palace Pass», моніторинг індексів CSI та NPS) дозволяє усунути сервісні розриви, подовжити тривалість перебування туристів у регіоні та забезпечити відчутний мультиплікативний ефект для бюджетів територіальних громад. Перспективами подальших досліджень є розроблення економіко-математичної моделі оцінювання ефективності функціонування регіональної DMO та розрахунок окупності інвестиційних проєктів ревіталізації палацових комплексів.

Література

1. Кілінська К. Й., Журба І. Є. *Палаци та парки Хмельницької області* : навч.-метод. посіб. Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2021. 59 с. ukrbook.net
2. Халайцан В. П. Мистецтво маєткового паркобудування Поділля XVIII – початку XX ст.: еволюція дослідницької традиції. *Вісник Львівської національної академії мистецтв*. 2017. Вип. 34. С. 89–107. https://doi.org/10.5281/zenodo.1170566 visnyk.lnam.edu.ua
3. Копієвська О. Р. *Паркова індустрія* : підручник. Київ : НАКККіМ, 2015. 208 с. elib.nakkkim.edu.ua
4. *Комплексні наукові дослідження в реставрації пам'яток архітектури* : колективна монографія / за ред. М. Бевза. Львів : Растр-7, 2022. 346 с. lpnu.ua
5. Воронкова І. С. *Архітектурно-типологічні принципи реновації бібліотек вищих навчальних закладів України* : автореф. дис. … канд. архітектури : 18.00.02 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2016. 21 с. ukrbook.net
6. Рибчинський О. В. *Формування і ревіталізація середмість історичних міст України* : дис. … д-ра архітектури : 18.00.01 / Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. Реєстраційна картка дисертації. uacademic.info
7. Кулиняк І. Я., Карий О. І., Прокопишин-Рашкевич Л. М., Огінок С. В., Бондаренко Ю. Г. *Європейський досвід популяризації історичної спадщини та культурного туризму* : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2023. 254 с. lpnu.ua
8. Throsby D. *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge : Cambridge University Press, 2010. xv, 277 p. https://doi.org/10.1017/CBO9780511845253 researchers.mq.edu.au
9. Richards G. Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2018. Vol. 36. P. 12–21. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005 repository.tilburguniversity.edu
10. Ткаченко Т. І. *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу* : монографія. 2-ге вид., випр. та допов. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с. libtomcat.knute.edu.ua
11. Любіцева О. О. *Методика розробки турів* : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. та допов. Київ : Альтерпрес, 2008. 300 с. libdc.udu.edu.ua
12. Школа І. М., Ореховська Т. М., Козьменко І. Д., Лощенюк І. Р., Кравчук Р. В. *Менеджмент туристичної індустрії* : навч. посіб. / за ред. І. М. Школи. Чернівці : Книги-XXI, 2005. 596 с. irbis-nbuv.gov.ua

References

1. Kilinska, K. Y., & Zhurba, I. Ye. (2021). *Palatsy ta parky Khmelnytskoi oblasti* [Palaces and parks of Khmelnytskyi Oblast]. Chernivtsi: Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University. [in Ukrainian].
2. Khalaitsan, V. P. (2017). Mystetstvo maietkovoho parkobuduvannia Podillia XVIII – pochatku XX st.: evoliutsiia doslidnytskoi tradytsii [The art of estate park design in Podillia from the eighteenth to the early twentieth century: The evolution of the research tradition]. *Visnyk Lvivskoi natsionalnoi akademii mystetstv*, (34), 89–107. [in Ukrainian]. https://doi.org/10.5281/zenodo.1170566
3. Kopiievska, O. R. (2015). *Parkova industriia* [The park industry]. Kyiv: National Academy of Culture and Arts Management. [in Ukrainian].

4. Bevz, M. (Ed.). (2022). *Kompleksni naukovi doslidzhennia v restavratsii pamiatok arkhitektury* [Comprehensive scientific research in conservation of architectural monuments]. Lviv: Rastr-7. [in Ukrainian].
5. Voronkova, I. S. (2016). *Arkhitekturno-typolohichni pryntsypy renovatsii bibliotek vyshchykh navchalnykh zakladiv Ukrainy* [Architectural and typological principles for renovating libraries at Ukrainian higher education institutions] (Extended abstract of a Candidate of Architecture dissertation). Lviv: Lviv Polytechnic National University. [in Ukrainian].
6. Rybchynskyi, O. V. (2017). *Formuvannia i revitalizatsiia seredmist istorychnykh mist Ukrainy* [Formation and revitalization of the centers of historic towns and cities in Ukraine] (Doctor of Architecture dissertation). Lviv: Lviv Polytechnic National University. [in Ukrainian]. https://uacademic.info/ua/document/0517U000384
7. Kulyniak, I. Ya., Karyi, O. I., Prokopyshyn-Rashkevych, L. M., Ohinok, S. V., & Bondarenko, Yu. H. (2023). *Yevropeiskyi dosvid populiaryzatsii istorychnoi spadshchyny ta kulturnoho turyzmu* [European experience in promoting historical heritage and cultural tourism]. Lviv: Rastr-7. [in Ukrainian].
8. Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511845253
9. Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 36*, 12–21. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005
10. Tkachenko, T. I. (2009). *Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu* [Sustainable tourism development: Theory, methodology, and business realities] (2nd ed., revised and expanded). Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. [in Ukrainian].
11. Liubitseva, O. O. (2008). *Metodyka rozrobky turiv* [Methods of tour design] (2nd ed., revised and expanded). Kyiv: Alterpres. [in Ukrainian].
12. Shkola, I. M., Orekhovska, T. M., Kozmenko, I. D., Loshcheniuk, I. R., & Kravchuk, R. V. (2005). *Menedzhment turystychnoi industrii* [Tourism industry management] (I. M. Shkola, Ed.). Chernivtsi: Knyhy-XXI. [in Ukrainian].