

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).
Спеціальність – 281.
Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 5.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.5.20>

УДК 338.482.224

О. В. Хитра,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

О. Khytra,

PhD in Economics, Associate Professor,

*Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

INFORMATION AND COMMUNICATION SUPPORT AS AN INTEGRAL PART OF TOURIST DESTINATION MANAGEMENT

У статті розкрито зміст і специфічні риси менеджменту туристичної дестинації. Розглянуто основні закономірності, функції, принципи управління туристичними дестинаціями, що утворюють цілісну систему, ефективність якої детермінується передусім акумуляцією зусиль всіх акторів туризму за умови якісного інформаційно-комунікаційного забезпечення їх взаємодії. Доведена важлива роль інформаційного ресурсу та інноваційності інформаційних технологій у забезпеченні сталого розвитку

туристичної дестинації. Охарактеризовано значення інформаційного чинника для виваженого позиціонування вітчизняних дестинацій на міжнародному рівні. Обґрунтована доцільність подальшої розбудови мережі туристично-інформаційних центрів, які поступово стають невід'ємною частиною організаційної структури управління сферою туризму та курортів. Досліджено особливості налагодження комунікацій між суб'єктами туристичного ринку, окреслено напрями їх модифікації в умовах цифровізації туристичного простору.

The content and specific features of tourist destination management, the tools of which are changing under the influence of modern challenges and technical capabilities have been revealed in the article. The managed and managing subsystems, the functioning of which is subordinated, on the one hand, to the guidelines of state policy and strategies of regional (local) development, recommendations of international institutions, and to the trends in the development of the tourist market, commercial interests of business entities, current requests of tourists and vacationers on the other hand have been distinguished in the “tourist destination” system. The management of a tourist destination is carried out within a separate geographical area (spatial aspect), in compliance with the chosen strategy (organizational aspect), requires the involvement of the necessary resources (human, financial, material and technical) and taking into account a set of variables (behavioral, temporal, infrastructural), characteristic of each stage of the evolution of this system. The main functions of tourist destination management (planning, organization, motivation, control), which form a holistic system, the effectiveness of which is determined primarily by the accumulation of efforts of all tourism actors, provided that their interaction is ensured with high-quality information and communication support have been considered. The main attention is focused on the ability of management entities to direct multidirectional information flows and establish internal and external communications. The importance of monitoring the tourist destination environment and performing an analytical function (collection and processing of data on the tourist market, the state of infrastructure, the competitiveness of the tourist product, the expectations

of potential tourists) has also been emphasized in order to make and implement effective management decisions at both the strategic and tactical levels. The important role of the information factor in ensuring the sustainable development of a tourist destination and its balanced positioning at the international level has been proven. The feasibility of further development of tourist information centers network, which are gradually becoming an integral part of the organizational structure of tourism and resort management, has been substantiated. The features of establishing communications between tourism market entities have been studied, and the directions of their modification in the conditions of digitalization of the tourist space have been outlined.

Ключові слова: *інформаційні туристичні ресурси, комунікації в туризмі, менеджмент, туристична дестинація, туристична інформація.*

Keywords: *information tourism resources, communications in tourism, management, tourist destination, tourist information.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. *Управління сферою туризму в Україні в умовах трансформаційних змін і воєнних викликів вимагає нових поглядів на зміст менеджменту в цій галузі. Зокрема, йдеться про удосконалення методів управління туристичною галуззю, формування й оцінювання моделей розвитку сфери туризму в системі державного і регіонального економічного розвитку, розробку стратегій туристичних підприємств, окреслення цілей їхньої діяльності, обґрунтування потенційних можливостей і наявних ресурсів [1, с. 74].*

У цьому контексті вагому роль відіграє забезпечення ефективності функціонування туристичної дестинації, яка виступає, з одного боку, суб'єктом ринкових відносин, а з іншого – об'єктом управління в туризмі [2, с. 94]. Управління туристичними дестинаціями є складним процесом, в якому проявляється ієрархічність (поєднання регулюючих впливів макро-, мезо- й мікрорівнів), переплітаються технології публічного управління і

менеджменту комерційних структур, взаємодоповнюються адміністративні, соціально-психологічні та економічні методи управлінського впливу, поєднуються традиційні економічні ресурси з елементами туристично-рекреаційного потенціалу. Для результативного управління туристичною дестинацією доцільно застосовувати системний підхід з урахуванням тісної взаємодії суб'єктів управління, туристичних атракцій, інфраструктури, запропонованих туристичних продуктів, надавачів і споживачів послуг [3]. До того ж, слід брати до уваги множину змінних (часових, поведінкових, інфраструктурних), що у сукупності характеризують кожну стадію життєвого циклу туристичної дестинації [4, с. 112].

Тракування туристичної дестинації як системи з великою кількістю складових та зв'язків між ними дозволяє визначитись, який комплекс управлінських заходів доцільно застосовувати суб'єктам управління (як державним, так і недержавним структурам), скеровуючи різноспрямовані потоки туристичної інформації, а також налагоджуючи зовнішні й внутрішні комунікації. Адже основна мета управлінського впливу – підтримка довгострокової конкурентоспроможності туристичної дестинації у динамічному туристичному просторі – стає практично недосяжною без належного інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Як відомо, коректне застосування інформаційних технологій позитивно позначається на ефективності управління суб'єктами туристичного бізнесу, підвищуючи якість обслуговування споживачів, оперативність створення та реалізації нових туристичних продуктів [5, с. 111]. Інформаційні потоки забезпечують зв'язки між виробниками туристичного продукту, надавачами і споживачами послуг, причому інформація втілюється як у потоках даних, так і у фінансово-розрахункових операціях [6]. Крім того, має місце повсякчасна інтеграція інформаційних інструментів у різних видах туристичної діяльності.

Наразі питання забезпечення конкурентоспроможності туристичної дестинації безпосередньо пов'язане з трансформацією змісту самої туристичної послуги під впливом появи віртуального туризму і цифровізації

управлінської діяльності. Широке застосування цифрових технологій сприяє оптимізації управлінських процесів завдяки доступності на різних рівнях, можливості зберігати значний масив інформації на відповідних носіях і керувати дистанційно. Впровадження у туристичну діяльність цифрових технологій породжує кардинальні зміни методичних, інформаційних, технологічних складових управлінських, виробничих і маркетингових процесів, а це, у свою чергу, сприятиме досягненню більш високого рівня результативності [7, с. 37]. При цьому зазнають змін усі функції управління (планування, організація, мотивація, контроль), а також зв'язуючі процеси, серед яких особливо виділяється комунікаційна складова. Відповідно, від якості інформаційних ресурсів і досконалості комунікаційного забезпечення безпосередньо залежить ефективність менеджменту туристичної дестинації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управління розвитком туристичних дестинацій (у т. ч. на засадах сталого розвитку, у розрізі стадій життєвого циклу, з урахуванням викликів воєнного часу, із застосуванням інноваційних підходів тощо) активно досліджуються у працях багатьох вчених, серед яких Є.С. Драгомирова, Д.С. Николаєва [1], Г.О. Кучерява [2], J.L. Gazoni, E.A. Machado da Silva [3], О. Наумова, Є. Кудряшов [4], Н.В. Корж, Д.І. Басюк [8], Г.І. Коледа [9], Ю.О. Головчук, С.Р. Мороз, Д.С. Цесьців [10], К.С. Нікітенко [11], І.І. Колосовська, М.М. Місик [12], Т.О. Тимошенко, О.Г. Богославець, О.В. Шевчук [13], С. Гаврилюк, С. Мелесик, Н. Воробйова [14], В.В. Царук [15].

Також чимало дослідників обґрунтовують роль у розвитку туризму інформаційних ресурсів, цифрових технологій і комунікацій (зокрема, Г.І. Гапоненко, Н.В. Шульга [5], А.О. Князевич, Л.А. Дяченко, С.О. Крайчук, С.М. Демидюк [6], С.М. Петренко [7], А.В. Аврята [16; 17], І.П. Кудінова, А.О. Артеменко [18], О.Г. Давидова, О.В. Романкін [19], М.В. Макарова [20], Р.Б. Кожухівська [21], В.А. Язіна [22], А.А. Кобченко [23], Л.В. Чорна [24], Т.В. Лисюк, Л.Л. Ройко, Ю.В. Білецький [25], М. Адамовська, Т. Зубко [26], Н.М. Паньків [27], Т.В. Шелеметьєва, О.І. Трохимець, С.В. Булатов [28–29] та ін.).

Разом з тим, не втрачає актуальності питання удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення процесів управління туристичною дестинацією в умовах сучасних викликів, що, своєю чергою, дозволить забезпечити високу ефективність управлінських впливів і підвищити роль туризму в післявоєнному відновленні України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є систематизація теоретико-методологічних положень та окреслення напрямів удосконалення інформаційно-комунікаційного забезпечення в системі менеджменту туристичних дестинацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристична дестинація трактується як специфічний комплексний об'єкт інтегрованого управління, ефективного функціонування якого в контексті концепції сталого розвитку дозволяє не лише генерувати позитивні економічні й соціальні ефекти, а й зберігати та примножувати наявні туристичні ресурси [8, с. 76], не допускаючи шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Менеджмент туристичної дестинації підпорядковується загальним законам організації, механізмам і методам управління. Управління дестинаціями – це процес, який має на меті сполучення елементів системи (якою, власне, є дестинація) у межах певної географічної території (просторовий аспект) і з дотриманням обраної стратегії (організаційний аспект) [4, с. 119] у рамках конкретного часового періоду. В цій системі можна виокремити керуючу і керовану підсистеми (рис. 1), функціонування яких здійснюється у площині, окресленій, з одного боку, орієнтирами державної політики і стратегій регіонального розвитку (заради задоволення суспільних потреб в послугах туризму й рекреації, шляхом сприяння розвитку туристичного бізнесу, розбудови сучасної туристичної інфраструктури, розробки належного інституційного забезпечення тощо), а з іншого – тенденціями розвитку туристичного ринку (зокрема, через співвідношення попиту й пропозиції) та комерційними інтересами окремих суб'єктів господарювання (орієнтованими передусім на якнайповнішу

реалізацію конкурентних переваг, завоювання певної частки ринку, досягнення запланованого рівня прибутковості).

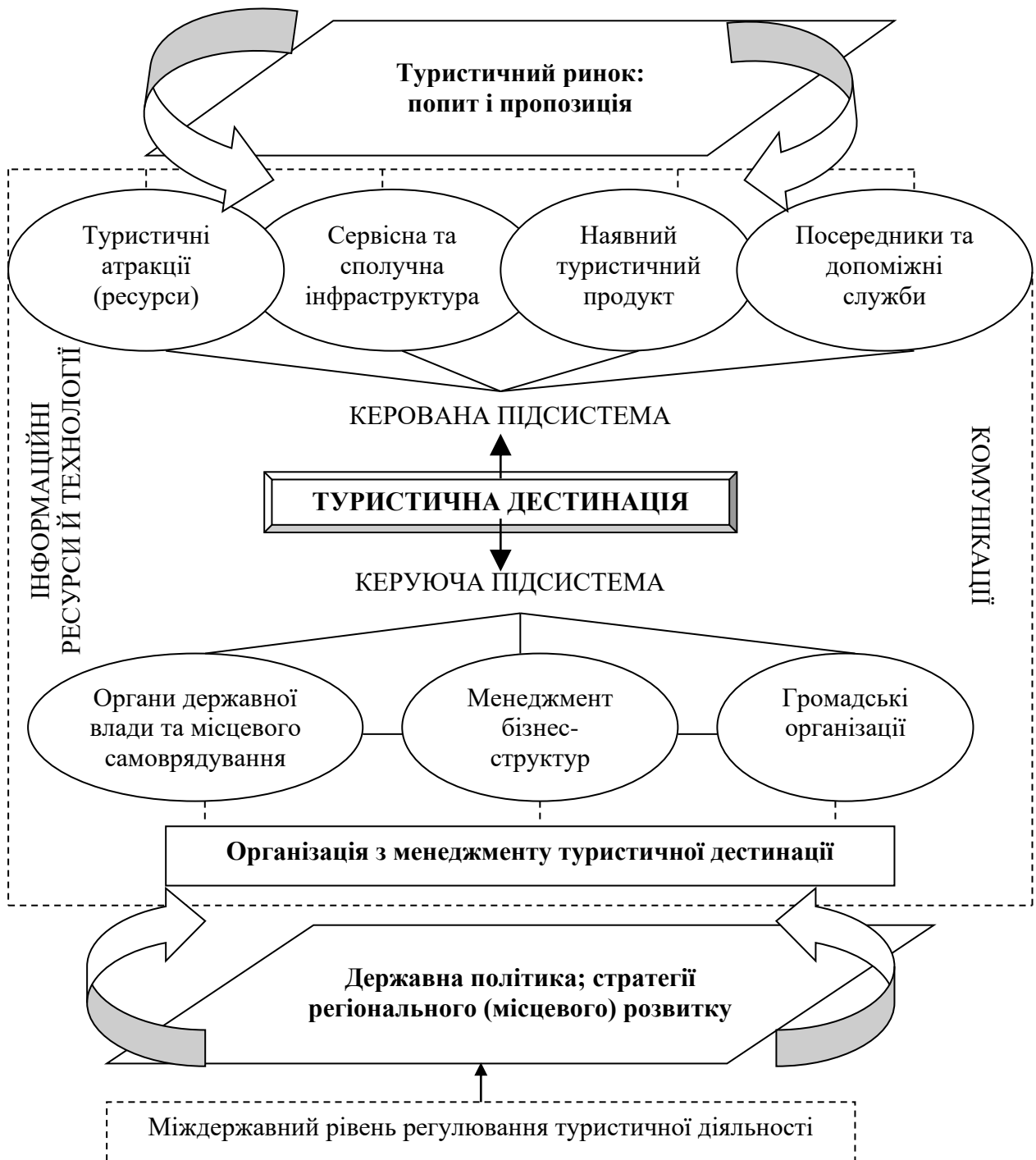


Рис. 1. Загальна структура керуючої і керованої підсистем туристичної дестинації як комплексного об'єкта інтегрованого управління

Джерело: розроблено автором з використанням [4; 9; 10; 12]

Керуючу підсистему туристичної дестинації формує організація з менеджменту дестинації (Destination Management Organization), яка виконує роль стратегічного лідера і координатора розвитку дестинації за рахунок зміцнення партнерства та співпраці різних груп стейкхолдерів [8, с. 85]. У світовій практиці організаціям з менеджменту дестинацій різних рівнів відведена ключова роль в управлінні розвитком туристичної дестинації, виконання якої можливе за умови акумуляції зусиль всіх акторів туризму [1, с. 75]. Спільне управління дестинацією, з одного боку, допомагає уникнути дублювання зусиль приватного і державного секторів щодо залучення туристів до цієї території, просування її переваг на внутрішньому й зовнішньому ринках, а з іншого – відкриває нові можливості для організації спільних навчань та підтримки місцевого бізнесу [15, с. 21].

Таким чином, сучасна модель управління туристичною дестинацією має базуватися на інтегрованому підході, який передбачає участь всіх зацікавлених сторін у вирішенні питань якісного розвитку туризму, передусім на регіональному і місцевому рівнях [13]. Ця модель ґрунтується на рівноправній співпраці органів державної влади та місцевого самоврядування, бізнес-структур, закладів вищої освіти і науково-дослідних установ, професійних і громадських організацій [15, с. 20].

Окремо слід зауважити, що оскільки туристичні зв'язки являють собою невід'ємну частину міжнародних економічних відносин, у менеджменті туристичних дестинацій присутній також міждержавний рівень регулювання туристичної діяльності. Світові та регіональні, загальні і спеціалізовані неурядові та міжурядові об'єднання утворюються з метою розвитку міжнародного співробітництва у сфері туризму, координації політики різних держав, сприяння розвитку туристичного руху [17, с. 240].

Менеджмент туристичної дестинації має певні особливості, зокрема: 1) здатність до виконання кооперуючої функції з урахуванням міжгалузевого характеру розробки туристичного продукту і поширення тенденції кластеризації туристичного бізнесу; 2) наявність у системі менеджменту як

вертикальних, так і горизонтальних, діагональних зв'язків (для усунення бар'єру міжвідомчої некерованості та скорочення періоду між моментом прийняття рішення і часом його практичної реалізації); 3) обмеженість впливу адміністративних методів (результативність сфери обслуговування насамперед залежить від управлінських дій приватних підприємців; також перспективними можуть бути проєкти публічно-приватного партнерства); 4) забезпечення територіального планування та управління туристичними потоками [8, с. 78]. Для переходу туристичних дестинацій на модель сталого розвитку доцільно враховувати означену специфіку і впроваджувати цілісний комплекс адміністративних, організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів [14, с. 123].

Процес управління туристичною дестинацією містить низку етапів: програмування; збір даних про туристичний ринок, характеристики туристичного продукту, стан інфраструктури, мотивацію потенційних туристів; часткове впровадження обраної програми дій та аналіз її успішності; масштабування вдалих варіантів програми дій та перенесення їх на усю туристичну дестинацію; оцінювання результатів виконаних дій та управлінського процесу в цілому [4, с. 120]. Тобто, важливе значення має моніторинг середовища туристичної дестинації (зокрема, з метою відстежування динаміки її життєвого циклу під впливом ендогенних та екзогенних чинників) та виконання аналітичної функції задля ухвалення та реалізації ефективних управлінських рішень (як на стратегічному, так і на тактичному рівнях) для забезпечення її сталого розвитку.

Зміст управлінських заходів формується таким чином, щоб ефективно реалізовувати маркетингову політику, забезпечувати раціональне використання туристичних ресурсів, регулювати інтенсивність туристичних потоків, координувати дії суб'єктів управління і, зрештою, скеровувати стратегічний розвиток туристичної дестинації [4, с. 117].

Для кращого розуміння змісту управлінської діяльності розглянемо функції менеджменту туристичної дестинації (рис. 2). Названі функції

орієнтовані, перш за все, на вивчення ресурсів території, яка має туристичний потенціал (цей потенціал підлягає виявленню, оцінюванню, розвитку), та докладання цілеспрямованих зусиль щодо забезпечення конкурентоспроможності туристичної дестинації. Управління туристичною дестинацією обов'язково має враховувати здатність складних систем до самоорганізації, самоврядування та саморегуляції (йдеться про єдність процесів територіальної самоорганізації природи, населення і господарства).

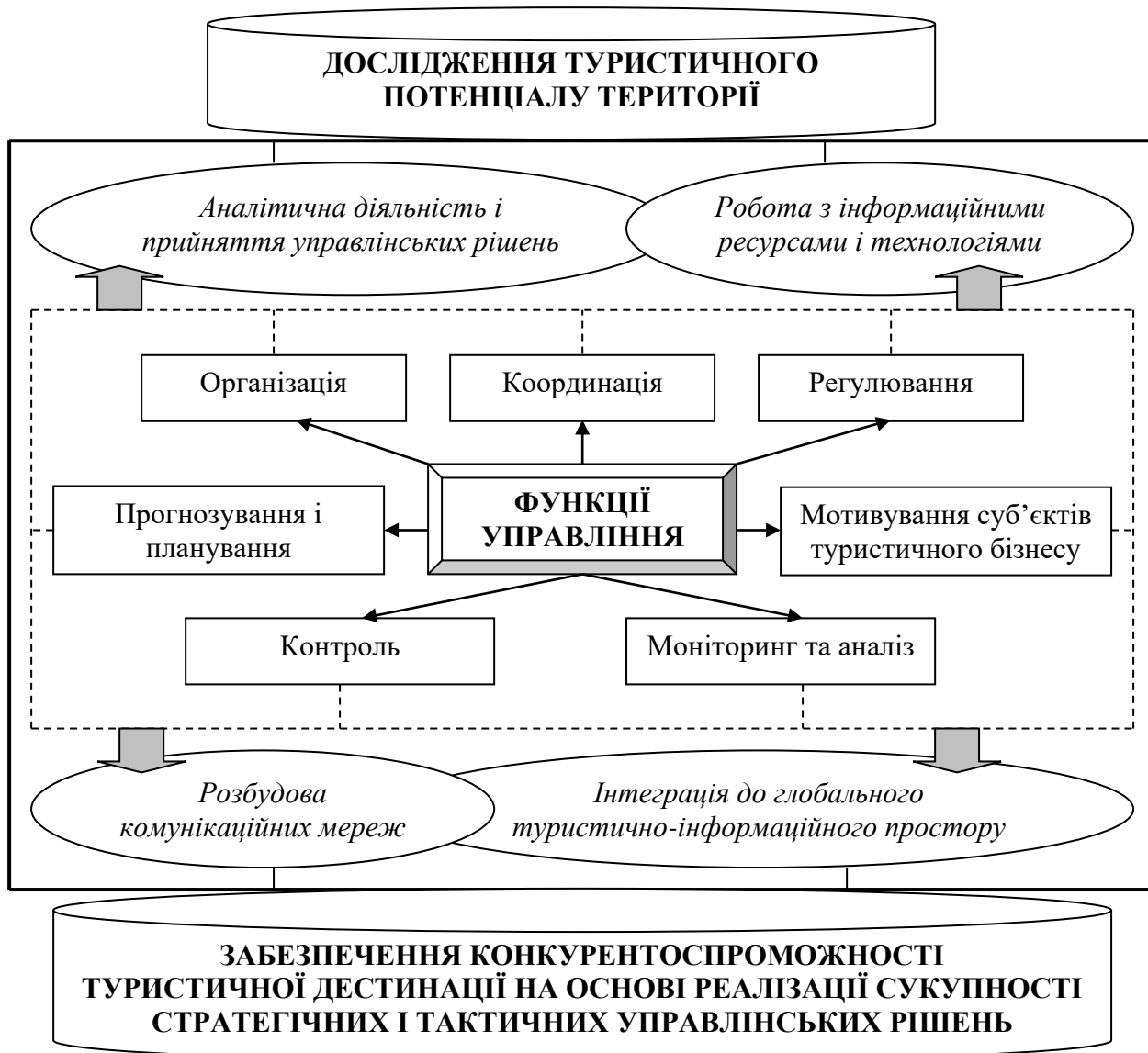


Рис. 2. Взаємозв'язок і цільова спрямованість функцій менеджменту туристичної дестинації

Джерело: розроблено автором з використанням [8, с. 80–81; 12, с. 141]

Реалізація кожної з наведених функцій потребує інформаційного базису управління, створення належної матеріально-технічної та організаційної бази щодо розширення можливостей оперативних збору і обробки даних. Інтегрований підхід до інформаційної діяльності в туризмі визначається як ключовий елемент успіху. Важливим є спрямування управлінських впливів на створення впізнаваного туристичного бренду, організацію рекламних кампаній, розвиток інфраструктури та ініціювання культурних подій на певній території [27, с. 514]. Власне, необхідність «формування інформаційного простору сфери туризму і курортів» задекларовано у Стратегії розвитку туризму і курортів на період до 2026 року [30].

Інформаційна діяльність України на міжнародному туристичному ринку є передумовою збільшення чисельності іноземних туристів і забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії. Активне співробітництво з іншими державами, онлайн-платформами і туристичними агенціями створює можливості для розширення туристичних потоків, обміну досвідом, залучення нових інвестицій [27, с. 515].

На макрорівні провідна роль щодо ведення інформаційної політики України у сфері туризму належить Державному агентству розвитку туризму (ДАРТ). Так, під час російсько-української війни завдяки активності цього органу виконавчої влади колеги з Європейської туристичної комісії допомогли налагодити зв'язки з європейськими партнерами та переконували їх залишити російський ринок. Ще у липні 2022 року Державне агентство розвитку туризму України ініціювало створення комісії з розгляду питань щодо функціонування туристичної галузі під час воєнного стану [15, с. 21]. Агентством організовано переговори з представниками світового туристичного бізнесу щодо організації масштабної промоційної кампанії з закликом відвідати Україну за можливих обставин (в рамках т. зв. «туризму солідарності»). Отже, інформаційна політика ДАРТ на світовому туристичному ринку слугує каталізатором залучення фінансових коштів для відродження туризму в Україні [27, с. 512–513].

Слід зауважити, що туристична інформація є невід'ємною складовою функціонування туристичного ринку, де кожен суб'єкт, а також кожен споживач послуг є носієм інформації для решти, причому ця інформація за своєю повнотою і достовірністю може мати асиметричний характер (коли один з учасників угоди апіорі володіє більшим обсягом інформації порівняно з іншим) і це, знову ж таки, обумовлює потребу в пошуку якісних інформаційних даних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Для акумулювання, перевірки та оперативного доведення до зацікавлених сторін інформації у багатьох країнах створена розгалужена мережа закладів туристичної інфраструктури, яка включає інформаційні центри [12, с. 146] (у т. ч. презентаційні, маркетингові, екологічні, дорожньо-інформаційні, культурницькі, допоміжні офіси й місця). Туристично-інформаційні центри (ТІЦ) поступово стають важливим елементом системи управління сферою туризму на території міста (області), невід'ємною частиною організаційної структури управління сферою туризму та курортів (рис. 3). На ТІЦ покладається інформаційне забезпечення системи державного регулювання та управління туризмом у регіоні, з огляду на потребу постійно оновлювати інформаційно-аналітичну й нормативно-правову бази у відповідній сфері [28, с. 34].

Діяльність туристично-інформаційних центрів спрямована на інформування й консультування туристів та інших суб'єктів туристичної сфери, рекламування туристично-рекреаційних ресурсів, визначних пам'яток, подій тощо. Їх головна мета – формування механізму інформаційного представлення, що сприятиме підвищенню якості туристичного досвіду, формуванню позитивного іміджу та популяризації туристичних дестинацій шляхом застосування прийомів брендингу [28, с. 39; 29, с. 206]. На замовлення зацікавлених організацій туристично-інформаційний центр може проводити соціологічні і маркетингові дослідження; виконувати роботи зі збору й систематизації статистичної та іншої інформації (наприклад, про результати туристично-екскурсійної діяльності); проводити аналіз ринків збуту послуг

для реалізації інвестиційних проєктів; здійснювати контроль якості туристичних послуг, що надаються на території міста [28, с. 35; 29, с. 205].



Рис. 3. Роль туристично-інформаційних центрів у просуванні бренду туристичної дестинації

Джерело: розроблено автором з використанням [12; 28; 29]

Невід’ємною складовою менеджменту туристичної дестинації, що забезпечує ефективний обмін інформацією, виступають комунікації, від розвитку яких зрештою залежить якість туристичного продукту. Зокрема, слід підтримувати постійний зв’язок між владними структурами, засобами масової інформації, туристичними організаціями і споживачами туристичних послуг [18, с. 61]. Завдяки комунікаціям здійснюється формування та підтримка позитивного образу (іміджу, бренду) туристичної дестинації в

цілому, окремих суб'єктів туристичного бізнесу, а також пропонувані туристичні продукти на національному й міжнародному туристичних ринках [19, с. 23].

Основні фактори розвитку комунікацій в туризмі можна розділити на декілька груп (рис. 4). Значимість інформаційного чинника зумовлена певними характеристиками туристичного продукту і специфікою поширення інформації про нього: по-перше, важливим є фактор часу, тому що має місце об'єктивна потреба у своєчасному наданні інформації; по-друге, інформація повинна бути одночасно доступною будь-яким учасникам туристичного ланцюжка у будь-якій точці світу; по-третє, туристичний продукт складається з великої кількості елементів (послуги проживання, транспортне обслуговування, розваги тощо), які також потребують оперативного інформування для координації їх комплексного постачання споживачам туристичного продукту [21, с. 196].



Рис. 4. Основні групи чинників, що детермінують комунікаційне забезпечення менеджменту туристичної дестинації

Джерело: розроблено автором з використанням [20]

У певному сенсі туризм може бути представлений як комунікаційний процес, в межах якого встановлюються комунікаційні зв'язки між туристичними фірмами і туристами, а також всередині цих груп [18, с. 61; 20; 22, с. 184] (рис. 5). Саме завдяки комунікаційним технологіям наростає відкритість туристичного простору, який при цьому набуває нових закономірностей самоорганізації.



Рис. 5. Мережа комунікацій як основа комунікативного менеджменту туристичної дестинації

Джерело: розроблено автором з використанням [18–20; 23; 24]

Так, маркетингова комунікація передбачає пошук /формування каналів інформування і взаємодії з клієнтами, є частиною туристичних компетенцій і містить неформальні зв'язки. Специфікою туристичних дестинацій є те, що

комунікація з відвідувачами (реальними і потенційними) виходить за рамки надання суто споживчої інформації і потребує формування особливої комунікаційної культури [20]. Потенційний турист приймає рішення про подорож на підставі релевантності наданої йому інформації, тому комунікація стає поведінковим чинником і засобом вираження туристичної пропозиції.

Комунікаційна взаємодія може не лише виконувати відносно пасивні завдання дослідження потреб споживачів, а й пристосовувати до них туристичні послуги, що пропонуються; власне, комунікації впливають на формування попиту, стимулювання збуту з метою нарощування обсягів продажу туристичних продуктів, підвищення прибутковості туристичної діяльності [18, с. 62–63].

Ділова комунікація орієнтована на налагодження відносин партнерства, а також комерційної співпраці в рамках контрактних відносин. Кожне туристичне підприємство провадить комунікативну діяльність у різних сферах, в т. ч. забезпечуючи ринкову взаємодію, наприклад, клієнтів з туристичними операторами та приймаючими громадами. Комунікаційні зв'язки також доцільно розглядати в рамках туристичних кластерів, інтернаціоналізація яких породжує міжнародну комунікацію, яка стає основою формування транскордонних ланцюжків [20].

В умовах глобалізації туристична діяльність апріорі провадиться у полікультурному середовищі, а тому особливої актуальності в туризмі набуває міжкультурна комунікація як процес спілкування представників різних культур. Міжкультурну комунікацію слід розглядати як: умову побудови інтеракції в туризмі; основу для створення транснаціональних туристичних компаній; операційно-діяльнісну компоненту туристичного бізнесу; професійну зайнятість фахівців з туризму у представництвах міжнародних компаній; процес пізнання туристами культур народів світу [24, с. 142].

Більшість розглянутих комунікацій сьогодні переходять у мережеву площину, що дозволяє ще оперативніше знаходити ділових партнерів та однодумців, рекламувати туристичні ресурси, обмінюватися туристичними

враженнями і, певною мірою, згладжувати прояви асиметрії інформації, яка циркулює в мережі. Сьогодні з'явилися інноваційні інформаційні системи і додатки, які допомагають комунікувати учасникам туристичного ринку. Більшість комунікацій у туристичній сфері відбувається через такі соціальні мережі, як Instagram, Facebook або через комунікаційні платформи Google Meet, ZOOM, Viber тощо [26, с. 30]. Соціальні мережі активно використовуються для аналізу, моніторингу та спілкування з клієнтами у режимі реального часу [23, с. 204].

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє забезпечити комунікацію між віддаленими один від одного туристами шляхом створення туристичних мереж. Завдяки цьому виникають стійкі соціальні зв'язки, відбувається безперервний обмін інформацією, і як результат – поширення цінних знань та отримання взаємних вигод. Інтенсивність мережевої комунікації туристів залежить від культурних факторів (наприклад, під час взаємодії туристів з різних країн) і якості побудови мережі. Зрештою, туристичні мережі сприяють накопиченню соціального капіталу й створюють чимало пов'язаних з комунікацією ефектів: навчання, мобілізації, координації, культурного обміну [20].

Загалом, туристичний попит все більше залежить від інфраструктури, доступності інформації, роботи систем бронювання та інноваційних технологій «розумних міст». З управлінської точки зору напрям смарт-туризму забезпечує планування туризму на території, застосування принципів сталого розвитку до ланцюжка створення вартості, впровадження цифрових технологій у процес розробки й збуту туристичного продукту, ефективне управління туристичними ресурсами [11, с. 316].

У туристичній індустрії вже апробована інтегрована система ІТ-технологій, яка є системою взаємопов'язаних комунікаційних та комп'ютерних технологій. До найбільш популярних інформаційних технологій належать: системи автоматизації (Word, Excel та ін.), міжнародні системи бронювання (Global Distribution System, Amadeus, Galileo, Sabre,

Worldspan), навігаційні системи GPS (Global Positioning System), системи для електронної комерції (електронні гроші EasyPay, мобільна платіжна система iPay, міжнародна система розрахунків у мережі Web Money Transfer, міжнародна платіжна система Mastercard, QIWI гаманець та ін.), віртуальні ГІС-системи (Google maps) [16, с. 104].

Інновації у сфері комунікацій в туризмі стосуються заохочення активності туристів, поширення нових практик і розвитку туристичної інфраструктури, до якої, крім іншого, належать інформаційні засоби. Електронний обмін даними забезпечує передачу структурованих даних за допомогою відпрацьованих стандартів спілкування. Системи бронювання та глобальні системи розподілу розширюють можливості спілкування між туристичними агенціями та авіакомпаніями, готелями і фірмами з прокату автомобілів тощо. Крім того, системи управління бронюванням допомагають об'єднати управління та маркетинг і завдяки цьому сприяють міжорганізаційним комунікаціям [25].

На сучасному етапі еволюції сформувалося чітке розуміння, що розвиток та стійкість туристичних дестинацій в умовах Індустрії 4.0 забезпечуються інноваційним управлінням, якісною зміною технологічних рішень. Завдяки новітнім технологіям формується доступний для всіх інноваційний простір, спрощується взаємодія та інтеграція середовища і гостя, зростає якість послуг; водночас забезпечується розумний підхід до проблеми збереження туристичних ресурсів шляхом ухвалення зважених рішень щодо трафіку і прогнозування попиту [11, с. 316].

Відтак, системний підхід в управлінні відтворенням туристичних продуктів за допомогою технологічних пакетів Індустрії 4.0 сприятиме створенню технологічної платформи як системи правил та алгоритмів мережевої взаємодії усіх зацікавлених в отриманні проривних конкурентних переваг суб'єктів; завдяки синергетичному ефекту від поєднання традиційних туристичних ресурсів і новітніх технологій їх представлення і «просування» на ринку утворюється своєрідна туристична технологічна платформа, що

функціонує на основі базових та прикладних унікальних технологій, здатних забезпечити стратегічний інноваційний розвиток за обраними напрямками зі значним економічним та соціальним ефектом [17, с. 245].

Виходячи з цього, слід зробити висновок, що інформаційні технології стають центральною складовою системи комунікативного менеджменту як на рівні туристичної дестинації, так і окремих туристичних підприємств. Враховуючи мультиплікативний ефект у туризмі, саме інформаційні технології дозволили туристичній діяльності залишатися на достатньо високому рівні серед споживчих потреб суспільства навіть у найбільш скрутні часи. Адаптивні переваги інформатизації в туристичній діяльності дозволяють менеджменту туристичних дестинацій у найкоротші терміни налагодити систему взаємозв'язків по всьому ланцюжку – від розробників турів до споживачів туристичних послуг [7, с. 35].

Для подальшого удосконалення комунікаційної складової менеджменту туристичних дестинацій є доречним впровадження таких заходів [20]: створення спеціальних платформ з різних видів туризму (у т. ч. затребуваних нині волонтерського, реабілітаційного); розробка освітніх вебресурсів у сфері туризму (для підвищення рівня фахової компетентності суб'єктів туристичної діяльності і формування у суспільстві «культури подорожей»); впровадження інтелектуальних технологій в управління розвитком комунікацій у туризмі (з перспективою формування смарт-орієнтованого підходу в менеджменті туристичних дестинацій); розробка спеціальних каналів комунікації з окремими групами потенційних туристів (що, крім іншого, сприятиме розвитку інклюзивного туризму та становленню безбар'єрного туристичного простору).

Висновки з проведеного дослідження. Для сталого розвитку вітчизняних туристичних дестинацій, які зіткнулися з безпрецедентними викликами воєнного часу і значним падінням попиту на туристичні послуги, необхідний потужний управлінський інструментарій, в якому вагому роль відіграє інформаційно-комунікаційна складова. Сучасні туристи прагнуть

отримати від подорожі неповторні туристичні враження, а тому потребують максимально повної інформації про безпечність маршруту, професійну репутацію розробників туру, атрактивність туристичних ресурсів, поточний стан об'єктів туристичної інфраструктури та ін. Їх задоволеність якістю туристичної послуги безпосередньо залежить від досконалості комунікації з туристичними агентами й іншими суб'єктами туристичного ринку. Відповідно, розвиненість комунікаційних мереж, їх оснащеність сучасними інформаційними засобами може вважатися важливим критерієм ефективності менеджменту туристичних дестинацій.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у доцільності обґрунтування напрямів удосконалення менеджменту туристичних дестинацій у контексті імплементації передового зарубіжного досвіду.

Література

1. Драгомирова Є.С., Николаєва Д.С. Імплементація способів управління розвитком регіональних українських територій як туристських дестинацій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 74–78.
2. Кучерява Г.О. Туристична дестинація як об'єкт управління в туризмі. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія «Історія, економіка, філософія»*. 2023. Вип. 28. С. 93–102. URL: <http://visnyk-history.knlu.edu.ua/article/view/280703> (дата звернення: 14.05.2025).
3. Gazoni J.L. and Machado da Silva E.A. System Dynamics framework for tourism development management. *Taylor & Francis Journals. Current Issues in Tourism*. 2022. Vol. 25 (15), pp. 2457–2478. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1970117> (дата звернення: 14.05.2025).
4. Наумова О., Кудряшов Є. Життєвий цикл туристичних дестинацій в контексті управління розвитком. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 111–122. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/650/675> (дата звернення: 14.05.2025).

5. Гапоненко Г.І., Шульга Н.В. Сучасні тенденції та перспективи впровадження інформаційних технологій в туристичній галузі України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. Вип. 11. С. 111–120.

6. Князевич А.О., Дяченко Л.А., Крайчук С.О., Демидюк С.М. Інформаційні технології як ключова складова системи комунікативного менеджменту підприємств туристичної галузі. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/6.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

7. Петренко С.М. Аналіз інформаційного розвитку підприємств в сфері туризму. *Інновації та технології в сфері послуг та харчування*. 2023. № 4 (10). С. 32–42. URL: <https://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/100/86> (дата звернення: 14.05.2025).

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

9. Колєда Г.І. Удосконалення управління туристичними дестинаціями регіонального рівня в умовах децентралізації влади в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. № 4 (6). URL: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/6/14.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).

10. Головчук Ю.О., Мороз С.Р., Цесьців Д.С. Управління туристичними дестинаціями: інноваційні маркетингові підходи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-12-02/2022-5-12-02> (дата звернення: 14.05.2025).

11. Нікітенко К.С. Цифровізація як нова парадигма управління розвитком туризму. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 20. С. 314–320. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/544/511> (дата звернення: 14.05.2025).

12. Колосовська І.І., Місик М.М. Публічне управління туристичними дестинаціями на регіональному рівні: інноваційні підходи. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 1 (62): у 2 ч. Ч. 1. С. 139–149.

13. Тимошенко Т.О., Богославець О.Г., Шевчук О.В. Європейський досвід залучення зацікавлених сторін в проєктній діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями: приклад Швеції для України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2515/2433> (дата звернення: 14.05.2025).

14. Гаврилюк С., Мелесик С., Воробйова Н. Проблеми стратегічного розвитку туристичних дестинацій в умовах воєнного часу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 116–124. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/733/734> (дата звернення: 14.05.2025).

15. Царук В.В. Туризм в Україні в умовах воєнного стану – проблеми відновлення та пошуку нових моделей управління. *Таврійський науковий вісник. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 4. С. 15–24. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/406/375> (дата звернення: 14.05.2025).

16. Аврята А.В. Дослідження технологічних трансформацій і глобальної інформатизації туристичного бізнесу. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. Вип. 3 (17). С. 97–109. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/4122/4144> (дата звернення: 14.05.2025).

17. Аврята А.В. Міжнародні туристичні організації та їх роль у розвитку інформатизації туризму у глобальному середовищі. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Економіка»*. 2023. Вип. 4 (18). С. 235–247. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4284/4306> (дата звернення: 14.05.2025).

18. Кудінова І.П., Артеменко А.О. Комунікації у процесах обслуговування в туризмі. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2019. № 1. С. 60–64.

19. Давидова О.Г., Романкін О.В. Особливості маркетингових комунікацій у туристичній сфері: світовий досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13 (1). С. 22–26.

20. Макарова М.В. Комунікації в туризмі: основи дослідження, види та шляхи розвитку. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_7 (дата звернення: 14.05.2025).

21. Кожухівська Р.Б. Використання комунікаційних Інтернет-технологій в туризмі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 4 (15). С. 195–199. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/34.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

22. Язіна В.А. Сутність комунікативного потенціалу в індустрії туризму. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 4. Том 1. С. 184–186.

23. Кобченко А.А. Формування маркетингових комунікацій туристичного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31 (70), № 2 (1). С. 201–206.

24. Чорна Л.В. Міжкультурна комунікація в туризмі: професійно-прикладний аспект. *Карпатський край*. 2018. № 1–2. С. 137–143.

25. Лисюк Т.В., Ройко Л.Л., Білецький Ю.В. Інноваційні інформаційно-комунікативні технології у сфері туризму. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1715/1651> (дата звернення: 14.05.2025).

26. Адамовська М., Зубко Т. Туризм в епоху digital-комунікацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія «Туризм»*. 2021. Вип. 4 (1). С. 30–39.

27. Паньків Н.М. Інформаційний ресурс в туризмі. *Грааль науки*. 2024. № 42. С. 511–516. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/2666/2693> (дата звернення: 14.05.2025).

28. Шелеметьєва Т.В., Трохимець О.І. Роль туристичних інформаційних центрів в формуванні позитивного іміджу та популяризації туристичних дестинацій. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2024. № 1

(131). С. 33–40. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/8.pdf (дата звернення: 14.05.2025).

29. Шелеметьева Т.В., Булатов С.В. Діяльність туристичних інформаційних центрів: світовий досвід та вітчизняна практика. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 205–211. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2019/2/35-Shelemetieva.pdf> (дата звернення: 14.05.2025).

30. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р // База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 14.05.2025).

References

1. Dragomirova, E.S. and Nykolaieva, D.S. (2020), “Implementation of development management methods of regional Ukrainian territories as tourist destinations”, *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia “Derzhavne upravlinnia”*, vol. 31 (70), no. 2, pp. 74–78.
2. Kucheriava, H.O. (2023), “Tourist destination as an object of management in tourism”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho linhvistychnoho universytetu. Seriiia “Istoriia, ekonomika, filosofiiia”*, vol. 28, pp. 93–102.
3. Gazoni, J.L. and Machado da Silva, E.A. (2022), “System Dynamics framework for tourism development management”, *Taylor & Francis Journals. Current Issues in Tourism*, [Online], vol. 25 (15), pp. 2457–2478, available at: <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1970117> (Accessed 14 May 2025).
4. Naumova, O. and Kudriashov, Ye. (2023), “Life cycle of tourist destinations in the context of development management”, *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, vol. 4 (72), pp. 111–122.
5. Haponenko, H.I. and Shulha, N.V. (2020), “Modern trends and prospects for the introduction of information technologies in the Ukrainian tourism industry”, *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia “Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm”*, vol. 11, pp. 111–120.

6. Kniazevych, A.O., Dyachenko, L.A., Kraychuk, S.O. and Demydiuk, S.M. (2021), “Information technologies as a key component of the system of communicative management of enterprises in the tourist industry”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/6.pdf (Accessed 14 May 2025).

7. Petrenko, S.M. (2023), “Analysis of information development of enterprises in the sphere of tourism”, *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh ta kharchuvannia*, vol. 4 (10), pp. 32–42.

8. Korzh, N.V. and Basiuk, D.I. (2017), *Upravlinnia turystychnymy destynatsiamy* [Tourism destination management], PP “TD Edelweis i K”, Vinnytsia, Ukraine.

9. Kolieda, H.I. (2019), “Improvement of tourist destinations management at of regional level under conditions of decentralization of power in Ukraine”, *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, [Online], vol. 4 (6), available at: <https://maup.com.ua/assets/files/expert/6/14.pdf> (Accessed 14 May 2025).

10. Holovchuk, Yu.O., Moroz, S.R. and Tsesiv, D.S. (2022), “Management of Tourism Destination: Innovative Marketing Approaches”, *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, [Online], vol. 5, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-12-02/2022-5-12-02> (Accessed 14 May 2025).

11. Nikitenko, K.S. (2024), “Digitalization as a new paradigm for tourism development management”, *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia “Ekonomika”*, vol. 20, pp. 314–320.

12. Kolosovska, I.I. and Misyk, M.M. (2020), “Public administration of tourist destinations at regional level: innovative approaches”, *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (62), no. 1, pp. 139–149.

13. Tymoshenko, T.O., Bogoslavets, O.H. and Shevchuk, O.V. (2023), “European experience of stakeholder engagement in project activities of tourist destination management organizations: the example of Sweden for Ukraine”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 51, available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2515/2433>

(Accessed 14 May 2025).

14. Havryliuk, S., Melesyk, S. and Vorobyova, N. (2024), “The strategic development challenges of tourist destinations in the wartime conditions”, *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, vol. 2 (74), pp. 116–124.

15. Tsaruk, V.V. (2023), “Tourism in Ukraine under military law – problems of recovery and finding new management models”, *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriiia “Publichne upravlinnia ta administruvannia”*, vol. 4, pp. 15–24.

16. Avryata, A.V. (2023), “Study of technological transformations and global informatization of the tourism business”, *Nauka i tekhnika sohodni*, [Online], vol. 3 (17), pp. 97–109, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/4122/4144> (Accessed 14 May 2025).

17. Avryata, A.V. (2023), “International tourist organizations and their role in the development of tourism informatization in the global environment”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriiia “Ekonomika”*, vol. 4 (18), pp. 235–247.

18. Kudinova, I.P. and Artemenko, A.O. (2019), “Communications in service processes in tourism”, *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “KhPI”*. Seriiia “Ekonomichni nauky”, vol. 1, pp. 60–64.

19. Davydova, O.H. and Romankin, O.V. (2017), “Features of marketing communications in the tourism sector: international experience”, *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 13 (1), pp. 22–26.

20. Makarova, M.V. (2017), “Communications in tourism: research basics, forms and ways of development”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_7 (Accessed 14 May 2025).

21. Kozhukhivska, R.B. (2018), “The use of communication internet technologies in tourism”, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, [Online], vol. 4 (15), pp. 195–199, available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/15_2018/34.pdf (Accessed 14 May 2025).

22. Yazina, V.A. (2019), “The essence of communicative potential in the tourism industry”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia “Ekonomichni nauky”*, vol. 4, no. 1, pp. 184–186.

23.Kobchenko, A.A. (2020), “Formation of marketing communications tourist company”, *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia “Ekonomika i upravlinnia”*, vol. 31 (70), no. 2 (1), pp. 201–206.

24.Chorna, L.V. (2018), “Intercultural communication in tourism: professional and applied aspect”, *Karpatskyi krai*, vol. 1–2, pp. 137–143.

25.Lysiuk, T.V., Royko, L.L. and Biletsky, Yu.V. (2022), “Innovative information and communication technologies in the sphere of tourism”, *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 43, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1715/1651> (Accessed 14 May 2025).

26.Adamovska, M. and Zubko, T. (2021), “Tourism in the age of digital communications”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriiia “Turyzm”*, vol. 4 (1), pp. 30–39.

27.Pankiv, N.M. (2024), “Information resource in tourism”, *Hraal nauky*, vol. 42, pp. 511–516.

28.Shelemetieva, T.V. and Trokhymets, O.I. (2024), “The role of tourist information centers in shaping a positive image and promoting tourist destinations”, *Derzhava ta rehiony. Seriiia “Ekonomika ta pidpriemnytstvo”*, vol. 1 (131), pp. 33–40.

29.Shelemetieva, T.V. and Bulatov, S.V. (2019), “Activities of tourist information centers: world experience and domestic practice”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2 (37), pp. 205–211.

30.Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Ordinance “On the approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period until 2026”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (Accessed 14 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025 р.