ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

АВРЯТА АНДРІЙ ВІКТОРОВИЧ

УДК 338.432:005.21:005.334

# ДИСЕРТАЦІЯ

# «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____А. В. Аврята
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Міненко Софія Іванівна,
докторка філософії з менеджменту, доцентка

Харків – 2026

# АНОТАЦІЯ

Аврята А. В. Управління розвитком ринку туристичних послуг в умовах глобалізації інформаційних процесів: кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (07 – Управління та адміністрування) – Державний біотехнологічний університет, Харків, 2026.

Метою дисертаційного дослідження є розвиток теоретико-методологічних засад, розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів на основі інтеграції сучасних цифрових технологій, інформаційної інфраструктури, механізмів стратегічного управління та інструментів забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади управління розвитком туристичного бізнесу в умовах інформатизації. Узагальнено еволюцію наукових підходів до трактування сутності туристичного бізнесу, туристичного ринку та туристичних послуг, що дало змогу визначити особливості їх функціонування як взаємопов'язаної соціально-економічної системи. Обґрунтовано, що сучасний туристичний бізнес доцільно розглядати не лише як сукупність суб'єктів, які здійснюють діяльність із формування та реалізації туристичного продукту, а як комплексну систему управління споживчим досвідом, у межах якої економічні, поведінкові, комунікаційні, організаційні та сервісні складові інтегруються в єдиний механізм створення споживної цінності. Визначено, що трансформація споживчих практик у туристичному бізнесі, індивідуалізація потреб клієнтів, зростання ролі цифрових комунікацій та інформаційного середовища істотно змінюють традиційні підходи до управління туристичними підприємствами, зумовлюючи необхідність переходу від продуктоорієнтованих моделей до

моделей, орієнтованих на управління взаємодією зі споживачем та формування довгострокового клієнтського досвіду.

Проаналізовано економічну природу туристичних послуг та систематизовано їх специфічні характеристики, серед яких визначальними є нематеріальність, невіддільність процесів виробництва і споживання, неоднорідність якості, неможливість накопичення, висока залежність від людського фактора та зовнішнього середовища. Доведено, що саме сукупність цих властивостей визначає особливості функціонування туристичних підприємств, формує підвищені вимоги до якості сервісу, професійної компетентності персоналу, інформаційного забезпечення, маркетингових комунікацій і побудови довгострокових відносин зі споживачами. Систематизовано чинники формування поведінки споживачів туристичних послуг, розкрито механізм прийняття рішення щодо придбання туристичного продукту, визначено роль мотиваційних, психологічних, соціальних, культурних і поведінкових факторів у формуванні туристичного попиту. Обґрунтовано значення сегментації туристичного ринку як інструменту підвищення ефективності управління туристичними підприємствами та адаптації туристичних продуктів до індивідуалізованих потреб різних груп споживачів. Встановлено, що розвиток туристичного бізнесу дедалі більшою мірою визначається здатністю підприємств інтегрувати маркетингові, інформаційні та сервісні інструменти в єдину систему управління взаємодією зі споживачами, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження цифрової трансформації туристичної діяльності

У другому розділі досліджено сучасні тенденції розвитку міжнародного та вітчизняного туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів, здійснено комплексне оцінювання впливу цифрової трансформації на функціонування туристичної сфери та визначено закономірності розвитку інформаційної інфраструктури туристичного ринку. На основі аналізу міжнародних статистичних даних, результатів досліджень провідних міжнародних організацій та рейтингів цифрового розвитку встановлено, що

сучасний туристичний бізнес функціонує в умовах формування глобальних цифрових екосистем, у яких конкурентоспроможність туристичних підприємств визначається не лише ресурсним потенціалом чи якістю туристичного продукту, а насамперед рівнем цифрової зрілості, швидкістю інформаційного обміну, інтеграцією до цифрових платформ, ефективністю використання даних та здатністю адаптуватися до постійних змін інформаційного середовища. Доведено, що цифровізація туристичної діяльності трансформує механізми взаємодії між суб'єктами туристичного ринку, забезпечує скорочення трансакційних витрат, підвищує рівень персоналізації туристичних послуг, розширює можливості прогнозування поведінки споживачів та створює передумови для переходу до даноцентричних моделей управління.

Проведено комплексний аналіз сучасного стану розвитку туристичного бізнесу України, що дозволив визначити ключові тенденції функціонування галузі в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації та інтеграції в європейський економічний простір. Встановлено, що, попри суттєве скорочення туристичних потоків, трансформацію структури попиту та зміну напрямів туристичної діяльності, саме цифрові технології стали одним із визначальних чинників підтримання функціонування туристичних підприємств, забезпечення їх комунікаційної активності, збереження клієнтської бази та адаптації бізнес-моделей до нових умов господарювання. Обґрунтовано, що розвиток цифрової інфраструктури, поширення платформних сервісів, електронної комерції, мобільних застосунків, систем онлайн-бронювання, цифрових платіжних інструментів та інформаційно-аналітичних платформ формує нові можливості для відновлення туристичної галузі, підвищення її інвестиційної привабливості та інтеграції до міжнародного туристичного простору.

Значну увагу приділено дослідженню міжнародного досвіду цифрової трансформації туристичного бізнесу. Визначено особливості розвитку концепцій e-tourism, smart tourism, цифрових туристичних платформ та

інформаційних екосистем, які забезпечують інтеграцію органів державного управління, туристичних підприємств, транспортних компаній, закладів розміщення, цифрових сервісів і споживачів у єдине інформаційне середовище. Обґрунтовано, що розвиток міжнародного туристичного бізнесу характеризується поступовим переходом від автоматизації окремих операцій до комплексного управління цифровими потоками даних, використання технологій штучного інтелекту, великих даних, хмарних сервісів та аналітичних платформ у процесі прийняття управлінських рішень. Встановлено, що саме інформаційна взаємодія, цифрові комунікації та інтегровані інформаційні сервіси формують нову архітектуру функціонування туристичного ринку, у межах якої інформація стає стратегічним ресурсом розвитку туристичного бізнесу.

На основі проведеного аналізу визначено ключові проблеми розвитку вітчизняного туристичного бізнесу, серед яких недостатній рівень цифрової зрілості окремих суб'єктів туристичної діяльності, нерівномірність розвитку інформаційної інфраструктури, фрагментарність використання сучасних цифрових технологій, недостатня інтегрованість інформаційних ресурсів, обмежене використання аналітики даних у процесі управління та недостатній рівень цифрової координації між учасниками туристичного ринку. Обґрунтовано, що подолання зазначених проблем потребує формування цілісної концепції управління розвитком туристичного бізнесу, орієнтованої на інтеграцію цифрових платформ, інформаційних ресурсів, сучасних технологій управління та механізмів стратегічної координації діяльності суб'єктів туристичного ринку, що стало теоретичною основою для розроблення авторських концептуальних положень і практичних рекомендацій.

У третьому розділі розроблено концептуальні положення щодо удосконалення управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів, запропоновано науково-методичні підходи до трансформації системи управління туристичними підприємствами, розвитку цифрових комунікацій, модернізації бізнес-процесів та формування

архітектури інформаційного забезпечення управління. Обґрунтовано, що сучасний розвиток туристичного бізнесу потребує переходу від традиційних функціонально орієнтованих моделей управління до адаптивної цифрово-комунікаційної моделі, у якій інформація, цифрові технології, аналітика даних та цифрова взаємодія зі споживачами стають визначальними чинниками формування конкурентних переваг. Встановлено, що ефективність функціонування туристичних підприємств у цифровому середовищі визначається не лише результативністю окремих бізнес-процесів, а насамперед здатністю інтегрувати цифрові інструменти в систему стратегічного управління, забезпечувати безперервну інформаційну взаємодію із зацікавленими сторонами та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Удосконалено теоретичний підхід до трансформації системи управління розвитком туристичного бізнесу, який ґрунтується на переході від управління окремими функціональними процесами до управління цифровою взаємодією між усіма суб’єктами туристичного ринку. Такий підхід забезпечує інтеграцію стратегічного менеджменту, цифрових комунікацій, репутаційного менеджменту, інформаційної аналітики та управління клієнтським досвідом у єдину систему прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більшою мірою залежить від рівня цифрової довіри, прозорості інформаційних потоків, адаптивності цифрових комунікацій, оперативності використання поведінкових даних та здатності забезпечувати ефективну взаємодію із клієнтами в цифровому середовищі.

Розроблено концептуальні засади формування архітектури управління розвитком туристичного бізнесу, основу якої становить інтеграція стратегічного управління, інформаційної інфраструктури, цифрових платформ, інформаційно-аналітичного забезпечення, систем підтримки прийняття управлінських рішень і механізмів цифрової взаємодії між суб’єктами туристичного ринку. На відміну від існуючих підходів,

запропонована архітектура забезпечує комплексне поєднання інформаційних ресурсів, цифрових сервісів, аналітичних інструментів та управлінських механізмів у єдиному інформаційному просторі, що створює передумови для підвищення адаптивності, інформаційної зрілості та конкурентоспроможності туристичних підприємств. Особливу увагу приділено розвитку інформаційної інфраструктури міжнародного туризму шляхом включення до її складу безпекової та інформаційно-етичної компоненти, функціональне призначення якої полягає у забезпеченні кібербезпеки, захисту персональних даних, підтриманні цифрової довіри та використанні інтелектуальних технологій персоналізації туристичних послуг.

Удосконалено науково-методичний підхід до управління бізнес-процесами туристичних підприємств, який базується на принципах їх безперервної цифрової трансформації та адаптації до змін інформаційного середовища. Обґрунтовано, що об’єктом управління повинні виступати не окремі бізнес-процеси, а їх трансформаційна спроможність, яка забезпечує своєчасне оновлення структури, функцій і механізмів реалізації відповідно до змін цифрових платформ, інформаційних потоків, поведінкових моделей споживачів та розвитку туристичних екосистем. Запропонований підхід створює передумови для формування більш гнучкої моделі функціонування туристичних підприємств, здатної забезпечувати швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки.

Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо цифрової трансформації туристичного бізнесу, відповідно до яких її доцільно розглядати як багаторівневий процес якісної зміни всієї системи управління, що охоплює трансформацію туристичної інфраструктури, бізнес-процесів, цифрових сервісів, моделей взаємодії зі споживачами, інформаційних ресурсів та механізмів прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що використання поведінкової аналітики, цифрового сліду споживачів, сучасних маркетингових технологій, великих даних та інструментів штучного інтелекту забезпечує

персоналізацію туристичних послуг, підвищення ефективності цифрових комунікацій, формування довгострокової лояльності клієнтів і створення нових джерел конкурентних переваг туристичних підприємств та туристичних дестинацій.

Практична реалізація запропонованих науково-методичних положень, концептуальних моделей та управлінських механізмів забезпечує підвищення ефективності функціонування суб'єктів туристичного бізнесу, посилення їх адаптивності до цифрових трансформацій, удосконалення інформаційної взаємодії із зацікавленими сторонами, розвиток цифрових сервісів та інформаційної інфраструктури, що сприяє формуванню сучасної даноцентричної моделі управління туристичним бізнесом в умовах глобалізації інформаційних процесів.

**Ключові слова**: туризм, гастрономічний туризм, еногастрономічний туризм, туристична діяльність, внутрішній туризм, сталий розвиток, конкурентоспроможність, стратегічне управління, туристичний бізнес, туристичний ринок, цифрова трансформація, цифровізація, бізнес-процеси, маркетинг, інноваційний розвиток.

## ABSTRACT

*Avriata A. V. Management of the development of the tourist services market in the context of globalization of information processes – Qualification scientific work as a manuscript.*

*Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 "Management" (07 – Management and Administration) – State Biotechnological University, Kharkiv, 2026.*

The purpose of the dissertation research is to develop theoretical and methodological foundations, scientific and methodological approaches, and practical recommendations for managing the development of tourism business in the context of globalization of information processes based on the integration of modern

digital technologies, information infrastructure, strategic management mechanisms, and tools for ensuring the competitiveness of tourism entities.

In the first section, the theoretical and methodological foundations of managing the development of tourism business in the context of informatization are investigated. The evolution of scientific approaches to interpreting the essence of the tourism business, tourism market, and tourist services has been generalized, enabling the identification of the features of their functioning as an interconnected socio-economic system. It is substantiated that it is expedient to consider the modern tourism business not only as a set of entities that carry out activities for the formation and sale of a tourist product, but as a complex system of consumer experience management, within which economic, behavioral, communication, organizational and service components are integrated into a single mechanism for creating consumer value. It has been determined that the transformation of consumer practices in the tourism business, the individualization of customer needs, the growth of the role of digital communications and the information environment significantly change traditional approaches to the management of tourism enterprises, necessitating the transition from product-oriented models to models focused on managing interaction with consumers and forming a long-term customer experience.

The economic nature of tourist services is analyzed, and their specific characteristics are systematized, among which the determining ones are immateriality, inseparability of production and consumption processes, heterogeneity of quality, impossibility of accumulation, high dependence on the human factor, and the external environment. It is proved that the combination of these properties determines the features of the functioning of tourist enterprises and sets increased requirements for the quality of service, the professional competence of personnel, information support, marketing communications, and the building of long-term relationships with consumers. The factors shaping the behavior of consumers of tourist services are systematized; the decision-making mechanism when purchasing a tourist product is revealed; and the role of motivational, psychological, social, cultural, and behavioral factors in the formation of tourist

demand is determined. The importance of tourism market segmentation as a tool for improving the efficiency of tourism enterprise management and adapting tourist products to the individualized needs of different consumer groups has been substantiated. It has been established that the development of the tourism business is increasingly determined by enterprises' ability to integrate marketing, information, and service tools into a single system to manage interactions with consumers, thereby providing a theoretical basis for further research into the digital transformation of tourism activities.

In the second section, modern trends in the development of international and domestic tourism business in the context of globalization of information processes are studied, a comprehensive assessment of the impact of digital transformation on the functioning of the tourism sector is carried out, and patterns of development of the information infrastructure of the tourism market are determined. Based on the analysis of international statistics, the results of research by leading international organizations and ratings of digital development, it has been established that the modern tourism business operates in the context of the formation of global digital ecosystems, in which the competitiveness of tourism enterprises is determined not only by the resource potential or quality of the tourist product, but primarily by the level of digital maturity, the speed of information exchange, integration into digital platforms, and efficiency the use of data and the ability to adapt to the constant changes in the information environment. It has been proven that the digitalization of tourism activities transforms the mechanisms of interaction among subjects in the tourism market, reduces transaction costs, increases the level of personalization of tourist services, expands the possibilities for predicting consumer behavior, and creates the prerequisites for the transition to data-centric management models.

A comprehensive analysis of the current state of development of the tourism business in Ukraine was conducted, enabling the identification of key trends in the industry's functioning amid military challenges, digital transformation, and integration into the European economic space. It has been established that, despite a significant reduction in tourist flows, the transformation of the demand structure and

the change in the direction of tourism activities, digital technologies have become one of the determining factors in maintaining the functioning of tourism enterprises, ensuring their communication activity, maintaining the customer base and adapting business models to new business conditions. It is substantiated that the development of digital infrastructure, the spread of platform services, e-commerce, mobile applications, online booking systems, digital payment instruments, and information and analytical platforms forms new opportunities for the recovery of the tourism industry, increasing its investment attractiveness and integration into the international tourism space.

Considerable attention is paid to the study of international experience in the digital transformation of the tourism business. The peculiarities of the development of the concepts of e-tourism, smart tourism, digital tourism platforms, and information ecosystems that ensure the integration of public administration, tourism enterprises, transport companies, accommodation establishments, digital services, and consumers into a single information environment have been identified. It is evident that the development of the international tourism business is characterized by a gradual transition from the automation of individual operations to the integrated management of digital data flows, the use of artificial intelligence, big data, cloud services, and analytical platforms in managerial decision-making. It has been established that information interaction, digital communications, and integrated information services form a new architecture for the functioning of the tourism market, in which information becomes a strategic resource for the development of the tourism business.

Based on the analysis, the key problems of the development of the domestic tourism business have been identified, including the insufficient level of digital maturity of individual subjects of tourism activity, the uneven development of information infrastructure, the fragmentation of the use of modern digital technologies, insufficient integration of information resources, the limited use of data analytics in the management process and the insufficient level of digital coordination between participants in the tourism market. It is substantiated that

overcoming these problems requires the formation of a holistic concept of management of tourism business development, focused on the integration of digital platforms, information resources, modern management technologies and mechanisms for strategic coordination of the activities of tourism market entities, which became the theoretical basis for the development of the author's conceptual provisions and practical recommendations.

In the third section, conceptual provisions for improving the management of tourism business development in the context of globalization of information processes are developed; scientific and methodological approaches to the transformation of the management system of tourism enterprises, the development of digital communications, the modernization of business processes and the formation of an architecture of information support of management are proposed. It is substantiated that the modern development of the tourism business requires a transition from traditional functionally oriented management models to an adaptive digital communication model, in which information, digital technologies, data analytics, and digital interaction with consumers become determining factors in the formation of competitive advantages. It has been established that the efficiency of the functioning of tourism enterprises in the digital environment is determined not only by the effectiveness of individual business processes, but primarily by the ability to integrate digital tools into the strategic management system, ensure continuous information interaction with stakeholders, and promptly adapt to changes in the external environment.

The theoretical approach to transforming the tourism business development system, based on the transition from managing individual functional processes to managing digital interactions among all tourism market actors, has been refined. This approach integrates strategic management, digital communications, reputation management, information analytics, and customer experience management into a single decision-making system. It is evident that the competitiveness of tourism enterprises increasingly depends on the level of digital trust, the transparency of information flows, the adaptability of digital communications, the efficient use of

behavioral data, and the ability to ensure effective customer interaction in the digital environment.

The conceptual foundations of the formation of the architecture of management of the development of the tourism business have been developed, the basis of which is the integration of strategic management, information infrastructure, digital platforms, information and analytical support, management decision support systems, and mechanisms of digital interaction between subjects of the tourism market. In contrast to existing approaches, the proposed architecture provides a comprehensive integration of information resources, digital services, analytical tools, and management mechanisms within a single information space, thereby laying the groundwork for increasing the adaptability, information maturity, and competitiveness of tourism enterprises. Attention is paid to the development of the information infrastructure of international tourism by including a security and information-ethical component, whose functional purpose is to ensure cybersecurity, protect personal data, maintain digital trust, and use intelligent technologies to personalize tourist services.

The scientific and methodological approach to managing business processes in tourism enterprises, grounded in the principles of continuous digital transformation and adaptation to changes in the information environment, has been enhanced. It is substantiated that the object of management should not be individual business processes, but their transformative capacity, which ensures timely updating of the structure, functions, and mechanisms of implementation in accordance with changes in digital platforms, information flows, consumer behavioral models, and the development of tourism ecosystems. The proposed approach lays the groundwork for developing a more flexible model of tourism enterprise functioning, capable of responding quickly to changes in the external environment and maintaining a high level of competitiveness in the digital economy.

The theoretical provisions on the digital transformation of the tourism business have been further developed, according to which it is advisable to consider it as a multi-level process of qualitative change of the entire management system,

covering the transformation of tourism infrastructure, business processes, digital services, models of interaction with consumers, information resources, and management decision-making mechanisms. It is substantiated that the use of behavioral analytics, digital consumer footprints, modern marketing technologies, big data, and artificial intelligence tools enables the personalization of tourist services, increases the efficiency of digital communications, fosters long-term customer loyalty, and creates new sources of competitive advantage for tourism enterprises and tourist destinations.

The practical implementation of the proposed scientific and methodological provisions, conceptual models, and management mechanisms ensures an increase in the efficiency of the functioning of tourism business entities, strengthening their adaptability to digital transformations, improving information interaction with stakeholders, developing digital services and information infrastructure, which contributes to the formation of a modern data-centric model of tourism business management in the context of globalization of information processes.

**Keywords:** tourism, gastronomic tourism, enogastronomic tourism, tourist activity, domestic tourism, sustainable development, competitiveness, strategic management, tourism business, tourism market, digital transformation, digitalization, business processes, marketing, innovative development.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

1. Калініченко С. М., Грибник А. В., Аврята А. В. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. С. 133-138. **Фахове видання (кат. Б).** (0,6 ум-друк. арк./0,2 ум-друк. арк. автора). *(авторський внесок полягає у визначені ролі цифрових технологій у сфері туризму)*.

DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19.

URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/158

2. Аврята А. В. Міжнародні туристичні організації та їхня роль у розвитку інформатизації туризму в глобальному середовищі. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 4(18). С. 235-247. **Фахове видання (кат. Б).** (1,15 ум-друк. арк.).

DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-235-247

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4284

3. Калініченко С. М., Аврята А. В. Специфіка просування туристичних послуг в соціальних мережах. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 3. С. 341-344. **Фахове видання (кат. Б).** (0,6 ум-друк. арк./0,3 ум-друк. арк. автора). *(авторський внесок полягає у виокремленні головних причин, через які необхідно просувати туристичні послуги в інтернет-середовищі та соціальних мережах)*.

DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-52.

URL: https://ujae.org.ua/spetsyfika-prosuvannya-turystychnyh-poslug-v-sotsialnyh-merezhah/

4. Калініченко С. М., Аврята А. В. Аспекти формування стратегії позиціонування туристичної дестинації. *Development Service Industry Management*. 2024. С. 268-272. ***Фахове видання (кат. Б).*** *(0,7 ум-друк. арк./0,35 ум-друк. арк. автора). (авторський внесок полягає у визначенні та аналізі основних фаз побудови стратегії позиціонування туристичної дестинації та очікуваних результатів у кожній з них).*

DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(40).

URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/248

5. Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Аврята А. В., Олійник І. Особливості розвитку лікувально-оздоровчого туризму. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 4. С. 41-45. ***Фахове видання (кат. Б).*** *(0,7 ум-друк. арк./0,35 ум-друк. арк. автора). (авторський внесок полягає у визначенні ролі лікувально-оздоровчого туризму на ринку туристичних послуг).*

DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-6.

URL: https://ujae.org.ua/osoblyvosti-rozvytku-likuvalno-ozdorovchogo-turyzmu/

6. Avryata A. Development of the tourism market in Ukraine in the context of digital transformation and globalisation. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2025. № 3(95), vol. 1. С. 131-137. ***Фахове видання (кат. Б).*** *(0,66 ум-друк. арк.).*

DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10778.

URL: https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/view/1308

7. Аврята А. Глобалізація інформаційних процесів як детермінанта розвитку міжнародного туристичного ринку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 344, № 4. С. 573-578. ***Фахове видання (кат. Б).*** *(0,66 ум-друк. арк.).*

DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-81.

URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2267

8. Аврята А. В. Розвиток міжнародного ринку туристичних послуг в сучасних умовах глобалізації та інформатизації світової економіки. *Науковий журнал «Актуальні питання у сучасній науці». Серія «Економіка»*. 2023. № 3(95). С. 12-25. **Фахове видання (кат. Б).** (1,05 ум-друк. арк.).

DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-12-25.

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/3993

9. Аврята А. В. Дослідження технологічних трансформацій і глобальної інформатизації туристичного бізнесу. *Науковий журнал «Наука і техніка сьогодні». Серія «Економіка»*. 2023. № 3(17). С. 97-110. **Фахове видання (кат. Б).** (1,03 ум-друк. арк.).

DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-97-109.

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/4122

ПУБЛІКАЦІЇ В ІНШИХ ВИДАННЯХ:

10. Аврята А. В. Диджиталізація туристичних послуг. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії*

*гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнародної інтернет-конференції* (Харків, 2 листопада 2022 р.). Харків: ДБТУ, 2022. С. 237-238 (0,15 ум-друк. арк.).

URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/tezy-konf-02-11-22.pdf

11. Аврята А. В. Цифрова економіка в індустрії туризму та гостинності: тенденції та перспективи. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології»* (1–3 березня 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. С. 385–389 (0,2 ум-друк. арк.).

URL: https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1_%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%90_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf

12. Аврята А. В. Цифрові технології міжнародного туризму: світові тенденції. *Матеріали X Міжнародної наукової конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю»* (16 березня 2023 р.). Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. С. 76-82. (0,18 ум-друк. арк.)

URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/d5234ace-7119-4a1b-8747-84bfd87f09bc

13. Аврята А. В. Трасформація інформаційних технологій у сфері міжнародного туризму. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»* (20–21 квітня 2023 р.). Харків: ДБТУ, 2023. С. 575–579. (0,19 ум-друк. арк.)

URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/conf-20-21-04-23-mater.pdf

14. Avriata Andrii. The effect of globalization on the development of the tourist market. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»* (26 жовтня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 825-828. (0,2 ум-друк. арк.)

URL: https://drive.google.com/file/d/1N30j1gTElUIiCkyONx1UfA04x5GSdKEQ/view

15. Avriata A. Impact of globalization on the development of international tourism business. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»* (21–22 березня 2024 р.). Харків, 2024. С. 627-631. (0,21 ум-друк. арк.)

URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/51305

16. Zaika S., Avriata A. Information technologies as a driver of tourism business development. *Exploring the Digital Landscape: Interdisciplinary Perspectives*. Katowice: The University of Technology in Katowice Press, 2024. С. 87-99. (0,25 ум-друк. арк./ 0,13 ум-друк. арк. автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні ролі інформаційних технологій у розвитку туристичного бізнесу.*)

URL: https://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/f22f3113112eb3a985d36ee5fcdb6747.pdf

17. Аврята А. В. Трансформація туристичного ринку під впливом глобалізації та інформатизації. *Збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку»* (24 жовтня 2024 р.). Кам'янець-Подільський: ПДУ, 2024. С. 112-114. (0,24 ум-друк. арк.)

URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a616e535-2b00-469c-adea-79ab9cc3fda9/content

18. Аврята А. Смарт-туризм як інноваційний напрямок розвитку туристичної індустрії. *Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»* (31 жовтня 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1401-1403. (0,21 ум-друк. арк.)

URL: https://drive.google.com/file/d/1D0af4IRnGzC4hrV5tDD6-TG-TiklPBR4/view

19. Аврята А. В. Розумний туризм як інструмент відновлення та розвитку туристичної галузі України в умовах війни. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід»* (1 листопада 2024 р.). Харків: ДБТУ, 2024. С. 233-235. (0,22 ум-друк. арк.)

URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-11/conf-01-11-24-materialyv1.pdf

20. Zaika S., Avriata A. Globalization and sustainable tourism: innovative approaches to the development of the world tourism industry. *Sustainable Development and Circular Economy: Trends, Innovations, Prospects. Scientific monograph*. ISMA University of Applied Sciences; Lviv Polytechnic National University. С. 90-124. (0,25 ум-друк. арк./ 0,13 ум-друк. арк. автора) (*авторський внесок полягає в узагальненні історії розвитку концепції сталого розвитку туризму.*)

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-5

21. Аврята А. Інформаційні технології як інструмент розвитку туристичного ринку в умовах глобалізації. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II науково-практичної конференції з міжнародною участю* (25 лютого 2025 р.). Хмельницький: ХЦНТЕІ, 2025. Т. 1. С. 81-84 (0,17 ум-друк. арк.).

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415

22. Аврята А. В. Розвиток міжнародного туризму в умовах сучасних глобальних змін. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва* (06–07 березня 2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025. Ч. 3. С. 282-284 (0,18 ум-друк. арк.).

URL: https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/

23. Avriata A., Zaika S. Specificity of functioning of the tourist market as a market of services. *SWorldJournal*. 2024. С. 159-177. (1,1 ум-друк. арк./0,55 ум-

друк. арк. автора). *(авторський внесок полягає у визначені ролі цифрових технологій у сфері туризму)*.

DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-24-00-012.

URL: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj24-00-012

24. Zaika S., Avriata A. Analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of the international tourism market. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 2. C. 56-68. *(1,0 ум-друк. арк./0,5 ум-друк. арк. автора). (авторський внесок полягає у визначені ролі цифрових технологій у сфері туризму).*

DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240302.06.

URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/view/648

**Зміст**


| | |
|---|---|
| ВСТУП | 23 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ | 35 |
| 1.1. Туристичний бізнес як об’єкт управління: сутність, структура та особливості розвитку | 35 |
| 1.2. Глобалізація інформаційних процесів як чинник трансформації системи управління розвитком туристичного бізнесу | 51 |
| 1.3. Міжнародні інституційні засади трансформації управління туристичним бізнесом в умовах цифровізації | 73 |
| Висновки до розділу 1 | 90 |
| РОЗДІЛ 2. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ | 95 |
| 2.1. Глобальний ринок туристичних послуг: тенденції та структурні зміни | 95 |
| 2.2. Оцінка туристичного потенціалу України у контексті глобалізації світового ринку | 119 |
| 2.3. Аналіз інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі | 139 |
| Висновки до розділу 2 | 163 |
| РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ | 169 |
| 3.1. Прикладні аспекти управління бізнес-процесами туристичних підприємств в умовах цифровізації | 169 |

3.2. Цифрові комунікації як інструмент маркетингового управління туристичним бізнесом 185
3.3. Стратегічний вимір цифрової трансформації системи управління туристичним бізнесом 201
Висновки до розділу 3 220
ВИСНОВКИ 225
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 230
Додатки 252

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Туристичний бізнес належить до сфер економічної діяльності, розвиток яких найбільшою мірою залежить від інтенсивності інформаційного обміну, швидкості поширення знань та можливостей цифрової взаємодії всіх учасників ринку. Інформаційні технології поступово втратили статус допоміжного інструменту забезпечення окремих бізнес-процесів і перетворилися на один із визначальних факторів економічного розвитку, який формує архітектуру туристичного ринку, характер конкурентної боротьби, моделі поведінки споживачів та механізми створення вартості.

Глобалізація інформаційних процесів змінює не лише технології надання туристичних послуг, а й саму природу управління туристичним бізнесом. Просторова локалізація туристичного продукту поєднується із глобальним цифровим середовищем, у якому інформація, цифрові платформи, поведінкові дані, алгоритми рекомендацій та системи штучного інтелекту визначають швидкість адаптації підприємств до змін ринкової кон'юнктури й забезпечують формування нових конкурентних переваг. Ефективність розвитку туристичних підприємств дедалі більше залежить від здатності інтегруватися у світові інформаційні потоки, використовувати цифрові дані як стратегічний ресурс та трансформувати їх у результативні управлінські рішення.

Розширення цифрового простору одночасно відкриває нові можливості та породжує нові виклики. Персоналізація туристичних послуг, розвиток платформної економіки, автоматизація бізнес-процесів і скорочення трансакційних витрат супроводжуються зростанням залежності туристичних підприємств від глобальної цифрової інфраструктури, інформаційної безпеки, механізмів оброблення даних і рівня цифрової довіри споживачів. Управління розвитком туристичного бізнесу вже не може обмежуватися вдосконаленням окремих функціональних процесів, оскільки потребує комплексного

врахування взаємодії економічних, інформаційних, технологічних та інституційних чинників.

Для України зазначені процеси набувають стратегічного значення у контексті післявоєнного відновлення економіки, інтеграції до європейського економічного простору та відновлення міжнародної конкурентоспроможності туристичної сфери. Цифрові технології, інформаційні ресурси та сучасні управлінські механізми стають одним із ключових інструментів підвищення інвестиційної привабливості туристичних дестинацій, розвитку підприємництва й інтеграції національного туристичного бізнесу до глобального ринку туристичних послуг.

Теоретичні засади функціонування сфери послуг, розвитку туристичного бізнесу та управління підприємствами туристичної індустрії сформувалися під впливом праць класиків економічної науки, менеджменту та маркетингу. Вагомий внесок у розвиток економічної теорії зробили А. Сміт, С. Кузнець, Г. Дейлі, які заклали концептуальні засади дослідження економічного розвитку, структурних трансформацій та сталого розвитку. Подальший розвиток теорії стратегічного управління, конкурентних переваг і розвитку підприємств пов’язаний із працями І. Ансоффа, П. Друкера, М. Портера, Д. Тіса, Г. Пізано, Е. Шуена, М. Хаммера, Дж. Чампі, Т. Давенпорта, Г. Лівітта, Т. Віслера, М. Кастельса, Д. Тапскотта, К. Шваба та інших учених, які сформували сучасне бачення цифрової економіки, інформаційного суспільства, цифрової трансформації підприємств і реінжинірингу бізнес-процесів.

Фундаментальні положення теорії послуг, які стали основою розвитку сучасного туристичного бізнесу, розроблено у працях Т. Гілла, К. Гронрооса, К. Лавлока, Дж. Вірца, П. Ейльє, Е. Ланжара, Н. Ніколайдеса, Г. Макдугала, Р. Малері, У. Фрітцше, Ф. Котлера, Дж. Боуена, Дж. Мейкенса та інших дослідників, які розкрили економічну природу послуг, їх специфічні характеристики, механізми створення цінності та особливості маркетингу сфери послуг.

Теоретико-методичні засади розвитку туристичного бізнесу, функціонування туристичного ринку, управління туристичними підприємствами, формування туристичного продукту, туристичної інфраструктури, маркетингу та поведінки споживачів знайшли відображення у працях М. Мальської, Т. Ткаченко, О. Любіцевої, І. Смирнова, О. Колотухи, Н. Алєшугіної, О. Зеленської, Г. Заячковської, С. Калініченко, С. Заїки, Л. Харчевнікової, Л. Василькевич, С. Ковальчука, В. Миколишиної, С. Пуцентейла, Т. Герасименко, Р. Лупака, Н. Богдан, Ю. Краснокутської, Д. Соколова, В. Долги, А. Кравченка, С. Костючика та інших учених. У їхніх роботах досліджено економічну природу туристичного бізнесу, закономірності розвитку туристичного ринку, механізми формування конкурентних переваг туристичних підприємств, особливості управління туристичною діяльністю та сучасні тенденції розвитку туристичної сфери.

Проблематика цифрової трансформації туризму, розвитку електронного туризму (e-tourism), smart tourism, цифрових платформ, інформаційно-комунікаційних технологій, систем онлайн-бронювання та цифрових сервісів представлена у працях Д. Бухаліса, Р. Лоу, П. О'Коннора, З. Сяна, У. Гретцель, А. Інверсіні, Л. Кантоні, Ю. Білана, Г. Товмасяна, С. Даллакян, В. Родрігеса, З. Бреди, Д. Полезе, А. Ботті, М. Грімальді, А. Монди, М. Вескі, Л. Лалічич, І. Ондер, а також українських учених А. Князевича, Л. Дяченко, С. Крайчука, С. Демидюка, М. Морозова, Н. Морозової, А. Кізюн, М. Шевелюк, Н. Добрянської, Г. Саркісян, М. Ліганенко, Н. Орлової, Т. Татаринцевої, О. Олійник, Р. Лупака та інших. Їхні дослідження сформували сучасне наукове підґрунтя цифровізації туристичної діяльності, розвитку інформаційної інфраструктури, цифрових екосистем та інтелектуалізації туристичних послуг.

Попри вагомий науковий доробок зазначених учених, більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах функціонування туристичного бізнесу, цифровізації туристичних послуг, розвитку інформаційних технологій або стратегічного управління підприємствами. Натомість недостатньо дослідженими залишаються питання управління розвитком туристичного

бізнесу саме в умовах глобалізації інформаційних процесів, коли інформаційне середовище стає визначальним фактором трансформації бізнес-моделей, управлінських механізмів, конкурентної поведінки суб'єктів туристичного ринку та розвитку туристичних екосистем. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічних засад управління розвитком туристичного бізнесу на основі інтеграції економічних, інформаційних, цифрових та інституційних підходів.

**Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0126U000988), за якою здобувачем розроблено розділ «Глобалізація інформаційних процесів як детермінанта розвитку міжнародного туристичного ринку» (довідка № 23/2026 від 25.06.2026 р.) та Державного біотехнологічного університету «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб’єктів господарської діяльності (фундаментальна)» (державний реєстраційний номер №0122U201108).

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає у розвитку теоретико-методологічних засад, розробленні науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів на основі інтеграції сучасних цифрових технологій, інформаційної інфраструктури, механізмів стратегічного управління та інструментів забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів туристичної діяльності.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі визначено та вирішено такі завдання:

– дослідити теоретичні засади розвитку туристичного бізнесу, уточнити його економічну сутність як об’єкта управління та обґрунтувати особливості

трансформації управлінських підходів в умовах цифровізації й глобалізації інформаційних процесів;

– обґрунтувати концептуальні засади управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів, визначити закономірності трансформації системи управління, роль інформаційних, поведінкових і репутаційних чинників у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів туристичної діяльності;

– дослідити сучасні тенденції розвитку міжнародного туристичного бізнесу та еволюцію інституційних механізмів його цифрової трансформації, визначити особливості розвитку цифрових платформ, smart tourism, інформаційних екосистем і координації туристичного ринку;

– здійснити комплексне оцінювання сучасного стану розвитку міжнародного та вітчизняного туристичного бізнесу, визначити вплив цифровізації на функціонування інформаційної інфраструктури туристичної галузі та обґрунтувати напрями її розвитку в умовах глобалізації інформаційних процесів;

– розробити концептуальні положення щодо трансформації бізнес-процесів туристичних підприємств, обґрунтувати механізми підвищення їх адаптивності, інформаційної зрілості та ефективності управління в цифровому середовищі;

– удосконалити науково-методичні підходи до управління цифровими комунікаціями туристичних підприємств на основі дослідження поведінкових моделей споживачів, персоналізації взаємодії та використання сучасних цифрових маркетингових інструментів;

– розробити концептуальні засади формування архітектури управління розвитком туристичного бізнесу, що ґрунтується на інтеграції стратегічного управління, цифрової інфраструктури, інформаційних ресурсів та даноцентричних механізмів прийняття управлінських рішень.

**Об'єктом дослідження** є процес управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методологічних, організаційно-економічних та інформаційно-аналітичних засад, механізмів, моделей, методів і практичних інструментів управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління, стратегічного менеджменту, маркетингу, цифрової економіки, теорії інформаційного суспільства, теорії туристичного бізнесу, а також сучасні концепції цифрової трансформації та сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: *діалектичний метод* - для дослідження закономірностей розвитку туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів; *історико-логічний метод* - для дослідження еволюції наукових підходів до управління туристичним бізнесом, розвитку інформаційних технологій і цифрової трансформації туристичної діяльності; *методи аналізу та синтезу* - для систематизації наукових підходів, визначення сутності базових категорій дослідження та формування теоретичних положень дисертації; *системний підхід* - для дослідження туристичного бізнесу як відкритої соціально-економічної системи, що функціонує в умовах цифрового середовища; *структурно-функціональний метод* - для визначення взаємозв'язків між елементами системи управління туристичним бізнесом та обґрунтування архітектури інформаційної інфраструктури; *метод наукової абстракції* - для формування авторських дефініцій, концептуальних положень і теоретичних узагальнень.

Під час оцінювання сучасного стану розвитку туристичного бізнесу використано *статистичний аналіз, методи порівняння, динамічного аналізу, графічної інтерпретації* та *табличного узагальнення*, що дало змогу виявити тенденції розвитку міжнародного туристичного ринку, оцінити рівень цифрової трансформації туристичної сфери та визначити особливості функціонування туристичного бізнесу в Україні.

Для розроблення концептуальних положень, архітектури інфраструктурного забезпечення, моделей, механізмів і методичних підходів застосовано *методи моделювання, декомпозиції, структуризації, класифікації, типологізації* та *концептуального проєктування*, що забезпечило обґрунтування нових підходів до управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів.

Обробку статистичної інформації, її узагальнення та візуалізацію результатів дослідження здійснено із застосуванням сучасних інформаційно-аналітичних технологій і програмних засобів.

*Інформаційною базою* дослідження стали фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних учених; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері туризму, цифрової трансформації та інформаційного суспільства; статистичні матеріали Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму України, Державної прикордонної служби України, Міністерства цифрової трансформації України, Державної податкової служби України; аналітичні матеріали Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism), Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC), Світового банку, Європейської Комісії, Eurostat, Всесвітнього економічного форуму (WEF), DataReportal, Euromonitor International, Statista та інших міжнародних організацій і дослідницьких платформ; результати міжнародних рейтингів, індексів і моніторингових досліджень (Travel & Tourism Development Index, Digital Economy and Society Index, Network Readiness Index, Індекс цифрової трансформації регіонів України тощо); матеріали офіційних вебресурсів туристичних організацій, цифрових платформ і професійних інформаційно-аналітичних ресурсів, а також результати власних досліджень автора.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні важливого наукового завдання розвитку теоретико-методологічних засад, розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації

інформаційних процесів, що забезпечують інтеграцію стратегічних, інформаційних, цифрових та інфраструктурних компонентів управління, підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості суб'єктів туристичного бізнесу, а також формування ефективної даноцентричної моделі управління в умовах цифрової трансформації туристичної сфери. Основними винесеними на захист науковими положеннями є такі:

*вдосконалено:*

– теоретичний підхід до трансформації системи управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів шляхом обґрунтування переходу від операційно-орієнтованої моделі управління до адаптивної цифрово-комунікаційної моделі, у межах якої конкурентоспроможність і стратегічна стійкість туристичного підприємства визначаються не лише ефективністю внутрішніх бізнес-процесів, а й здатністю забезпечувати керованість цифрової взаємодії, підтримувати репутаційну стійкість, інформаційну прозорість, адаптивність комунікацій та цифрову довіру в умовах інформаційної турбулентності, поведінкової мінливості споживачів і високої швидкості поширення інформаційних сигналів;

– концептуальні засади трансформації системи управління туристичним бізнесом в умовах глобалізації інформаційних процесів шляхом обґрунтування інституційної природи цифровізації туристичної сфери, відповідно до якої міжнародні туристичні організації, цифрові платформи, інформаційна інфраструктура та механізми аналітики даних формують багаторівневу систему цифрової управлінської координації, що забезпечує перехід від локально орієнтованих моделей функціонування туристичного бізнесу до мережевих цифрових екосистем;

– елементну конфігурацію архітектури інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі за рахунок імплементації додаткового елемента - безпекової та інформаційно-етичної складової, функціонал якої сконцентрований у гарантуванні

кібербезпеки, захисту персональних даних клієнтів, формуванні довіри до інформаційних сервісів та інтелектуалізації систем адаптації послуг під індивідуальні потреби клієнтів;

– підхід до управління бізнес-процесами туристичних підприємств в умовах цифровізації шляхом зміщення акценту з управління параметрами функціонування бізнес-процесів на управління їх трансформаційною спроможністю, що ґрунтується на положенні про безперервну реконфігурацію структури, змісту та механізмів реалізації процесів під впливом цифрових платформ, інформаційних потоків, екосистемних взаємодій і змін поведінки споживачів, забезпечуючи їх відповідність динаміці цифрового туристичного середовища;

*дістало подальшого розвитку:*

– трактування туристичного бізнесу як комплексної системи управління споживчим досвідом, функціонування якої визначається взаємодією економічних, поведінкових, комунікаційних, організаційних та сервісних складових, що формуються під впливом трансформації моделей туристичного споживання, індивідуалізації потреб споживачів, зростання ролі нематеріальних факторів конкурентоспроможності та посилення впливу інформаційного середовища на механізми функціонування і розвитку туристичного ринку;

– теоретичне обґрунтування цифрових комунікацій як складової маркетингового управління туристичним бізнесом, відповідно до якого об’єктом управлінського впливу виступає не туристичний продукт як такий, а поведінкові патерни споживачів у цифровому середовищі, що дозволяє використовувати результати аналізу цифрового сліду, туристичних уподобань та комунікаційної активності для формування персоналізованих маркетингових рішень і підвищення адаптивності суб’єктів туристичного бізнесу до змін ринкового середовища;

– концептуальне положення щодо цифрової трансформації туристичного бізнесу, яке розглядає її як процес багаторівневої трансформації

системи управління, у межах якого відбувається послідовний перехід від управління туристичною інфраструктурою та ресурсами до управління даними, цифровими сервісами, туристичними потоками та клієнтським досвідом, що забезпечує формування нових джерел конкурентних переваг туристичних дестинацій і суб'єктів туристичного бізнесу.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробленні науково-методичних підходів, моделей, механізмів і практичних рекомендацій щодо управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів. Основні положення й висновки дисертації, що мають прикладний характер використовуються у практичній діяльності Громадської організації "Інститут інноваційного провайдингу "Сталий розвиток" (довідка № 03 від 22.04.2026 р.), Громадської організації «ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ» (довідка № 179 від 01.05.2026 р.), Громадської організації «Кінбурн» (довідка № 05 від 18.02.2026 р.), ТОВ «УКРАЇНСЬКА АГРОІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ» (довідка № 05 від 18.02.2026 р.) і в навчальному процесі Державного Біотехнологічного університету.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено отримані автором нові наукові результати, що в сукупності вирішують важливе наукове завдання розвитку теоретико-методологічних засад, розроблення науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів. У дисертації сформовано авторську концепцію управління розвитком туристичного бізнесу в умовах цифрової трансформації, розроблено наукові підходи до розвитку інформаційної інфраструктури, удосконалено методичне забезпечення управління цифровими комунікаціями, інформаційними взаємодіями, бізнес-процесами та стратегічним розвитком суб'єктів туристичної діяльності, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності функціонування в глобальному інформаційному середовищі.

Усі наукові результати, положення, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, отримані автором самостійно. Внесок автора у праці, опубліковані у співавторстві, наведено у списку наукових праць за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертації оприлюднені автором в роботі та матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, а саме: Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі» (м. Харків, 2 листопада 2022 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (м. Київ, 1–3 березня 2023 р.); X Міжнародна наукова конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 16 березня 2023 р.); VII Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 20–21 квітня 2023 р.); VI Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 26 жовтня 2023 р.); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком Pipeline соціально-економічних систем» (м. Харків, 21–22 березня 2024 р.); міжнародна колективна монографія «Exploring the Digital Landscape: Interdisciplinary Perspectives» (Katowice, 2024 р.); IX Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку» (м. Кам’янець-Подільський, 24 жовтня 2024 р.); VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 31 жовтня 2024 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (м. Харків, 1 листопада 2024 р.); міжнародна колективна монографія «Sustainable

Development and Circular Economy: Trends, Innovations, Prospects» (Riga/Lviv, 2024 р.); ІІ науково-практична конференція з міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи» (м. Хмельницький, 25 лютого 2025 р.); ІХ Міжнародна науково-практична конференція, присвячена пам’яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 06–07 березня 2025 р.); наукова публікація у періодичному виданні «SWorldJournal» (2024 р.); наукова публікація у періодичному виданні «International Science Journal of Management, Economics & Finance» (2024 р.).

**Публікації.** Результати дослідження викладено у 24 наукових працях, з яких 3 – розділ у монографії; 9 – статті у наукових фахових виданнях категорії Б; 12 – матеріали конференцій, у тому числі зарубіжних. Загальний обсяг публікацій – 11,9 друк. арк., з яких особисто авторові належить 9,21 друк. арк., що повністю відображають зміст роботи.

**Обсяг і структура роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 268 сторінок, із них 203 сторінок основного тексту. Робота містить 33 таблиці та 34 рисунки. Список використаних джерел налічує 193 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ

## 1.1. Туристичний бізнес як об'єкт управління: сутність, структура та особливості розвитку

Сучасне глобалізоване суспільство стикається зі зростаючим попитом на туристичні послуги, що вимагає ретельного вивчення та розуміння туристичного ринку як складної системи економічних і культурних взаємин. Туристичний ринок формується не лише відповідно до економічних законів, а й під впливом культурних та соціально-культурних чинників, які визначають вибір і споживання туристичних послуг.

Зростаюча мобільність, розвиток інформаційних технологій та трансформація споживчих прагнень ставлять перед учасниками туристичного ринку нові виклики. Вивчення функціонування туристичного ринку як ринку послуг є ключовим аспектом для розуміння його специфіки та визначення оптимальних стратегій його розвитку.

Створення конкурентних переваг для будь-якого підприємства неможливе без розуміння особливостей ринку, на якому воно функціонує. Туристичний ринок діє як ринок послуг, у якому послуги становлять переважну більшість загального обсягу продажів на розвинених туристичних ринках.

У сучасному науковому дискурсі поняття «туристичний ринок» трактується неоднозначно, оскільки не існує єдиного підходу до визначення його сутності. Деякі науковці вважають його:

– системою економічних відносин, що проявляється у трансформації туристичних та екскурсійних послуг у грошовий еквівалент і навпаки;

– сукупністю споживачів туристичних послуг, які можуть придбати їх зараз або в найближчому майбутньому.

Дослідники розглядають ринок туристичних послуг як специфічну сферу, де продається туристичний продукт і виникають економічні відносини між споживачами та постачальниками таких послуг. Це поняття також визначається як категорія, пов'язана з економікою туризму, що формує складні економічні зв'язки й взаємодії між туристами, туроператорами, туристичними агентами та іншими суб'єктами, які беруть участь в обігу туристичних послуг і грошових ресурсів, що виражають інтереси економічних агентів. Нормальне функціонування ринку забезпечується такими умовами, як:

– вільна конкуренція серед виробників;

– свобода вибору для споживачів;

– забезпечення якості та безпеки, що гарантується наявністю рівних умов для всіх учасників.

Отже, ринок туристичних послуг - це сфера, у межах якої відбувається надання послуг та взаємодія між покупцями й продавцями, представлена у формі економічних відносин.

Для характеристики ринку туристичних послуг необхідно розглянути його структуру, яку слід розуміти як систему взаємозв'язків та відношень між складовими елементами, а також як їх внутрішню організацію. У контексті ринку туристичних послуг ця структура включає взаємодію елементів, таких як попит і пропозиція туристичних послуг, конкуренція, ціни та якість послуг.

Туристичний ринок виконує всі основні функції ринку:

– визначення простору для взаємодії між покупцями і продавцями;

– ідентифікація попиту на конкретні послуги у визначений період часу;

– забезпечення механізму обігу товарів і послуг у межах процесу суспільного відтворення.

Туристична діяльність проявляється у функціях, характерних для ринку туристичних послуг, таких як донесення туристичних послуг до кінцевих споживачів, формування цін на такі послуги, забезпечення повноцінного відпочинку споживачів, створення матеріальних стимулів до праці.

Ефективне функціонування ринку туристичних послуг забезпечується системою економічних механізмів, що відповідають за співвіднесення попиту і пропозиції, обмін грошових коштів на конкретні послуги, а також управління потоками фінансів і туристичними продуктами.

Послуги як вид діяльності існують уже тривалий час. Дослідники зазначають, що ринок послуг з'явився раніше, ніж ринок промислових товарів. Сучасне економічне мислення ґрунтується на впровадженні й широкому використанні наукових, високотехнологічних і автоматизованих підходів до виробництва, а також інформаційних технологій. Попри те, що до середини XX століття сфера послуг була відносно незначною частиною економіки, саме з того часу вона почала активно зростати, і сьогодні частка послуг у валовому внутрішньому продукті (ВВП) багатьох країн є визначальною.

Хоча сфера послуг стала провідною галуззю економіки лише в другій половині XX століття, економісти вивчали це явище протягом усієї історії. А. Сміт, один із засновників сучасної економічної теорії, ще у XVIII столітті у своїй праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» [75] зазначав, що послуги є результатом непродуктивної праці, оскільки вони не створюють матеріальних благ. Він підкреслював, що послуги «зникають у момент їх надання» і не додають вартості. За його теорією, винагорода за надання послуг - це лише плата за працю, яка не спрямована на створення конкретного продукту.

Ще до активного розвитку сектора послуг було встановлено, що, незважаючи на відсутність матеріальної форми, праця, витрачена на надання послуг, потребує компенсації. Послуги, подібно до товарів, мають споживчий попит і цінність. Унаслідок теоретичного осмислення економічної природи послуг цей підхід отримав подальше логічне обґрунтування наприкінці XX століття.

Ф. Котлер, Дж. Т. Боуен, Дж. С. Мейкенс у своїх дослідженнях, присвячених туризму та маркетингу індустрії гостинності, визначають послугу як «будь-яку діяльність або вигоду, яку одна сторона може

запропонувати іншій, що є нематеріальною та не призводить до володіння. Виробництво послуги може бути або не бути пов'язане з товаром у його матеріальній формі» [129]. Таким чином, основою виникнення сфери послуг є людські потреби, задля задоволення яких з'являються виробники, готові надати відповідні послуги за визначену винагороду. Споживачі формують попит на послуги, а виробники забезпечують їхню пропозицію. В результаті послуги стають об'єктом торгівлі.

Послуга - це економічна категорія, яка має специфічні ознаки, що визначають та пояснюють її функції. Послуга як економічне явище проявляється у праці, що має власну споживну вартість і реалізується у формі дії, а не речі. Інакше кажучи, у невиробничій сфері немає перетворення форми діяльності у форму продукту. Попри це, результат такої діяльності - послуга, і процес її виробництва збігається з процесом її споживання. Водночас недоліком такого підходу є звужене трактування сутності послуги [61].

Сервіс як економічна категорія визначається як економічні відносини, і його інтерпретація як соціальних зв'язків між продавцем і споживачем стосовно корисного результату праці є виправданою. У цьому сенсі послугу слід розглядати як специфічне економічне явище.

Послуга також є формою економічних відносин, що передбачає конкретне втілення праці, у процесі якої створюється цінність для споживача. Її оригінальність полягає в таких характеристиках:

– у формі надання нематеріальної послуги споживачеві;

– у функціональному призначенні послуги, яке полягає у задоволенні людських потреб [71; 132; 136; 117].

До споживчих товарів належать ті, використання яких забезпечується взаємодією між виробником і споживачем і не залежить від того, хто є об'єктом праці - сама людина чи її річ. З іншого боку, лише ті споживчі цінності, чия основна функція полягає в задоволенні потреб населення, можуть бути пов'язані з обслуговуванням споживачів.

Зарубіжні вчені порівнюють поняття «послуга» та «товар». Зокрема, американський економіст Т. Гілл [123] акцентує увагу на радикальній відмінності між цими категоріями. На його думку, товари є матеріальними, а послуги - нематеріальними.

За визначенням Т. Гілла, «послуга - це зміна стану людини або продукту, що належить економічній одиниці, яка виникає в результаті діяльності іншої економічної одиниці за попередньою домовленістю між ними». Враховуючи характерні риси послуг, Т. Гілл вказує, що послуга може викликати зміну стану людини або об'єкта, що бере участь в економічних відносинах, і така зміна є результатом усвідомлених дій учасників, що базуються на взаємній згоді.

Н. Ніколайдес трактує послугу як «транзакцію, яка не є просто передачею права власності на об'єкт (матеріальний або нематеріальний), а охоплює низку дій, виконаних виробником для споживача. Виконання цих дій потребує безпосереднього контакту між ними; процес виробництва й надання послуг не можна розділити» [140].

Згідно з іншою точкою зору [64], послуга - це діяльність, продуктивність і зусилля, що передаються покупцеві через дії, на відміну від продукту, який фізично привласнюється. Кожна послуга включає серію операцій і має свою тривалість - початок, процес та завершення - що відповідає визначенню процесу, оскільки основою послуги є комплекс взаємопов'язаних дій.

Німецькі вчені Р. Малері та У. Фрітче дали таке визначення: «послуги - це нематеріальні активи, створені з метою продажу. Це накопичені нематеріальні цінності, які є нематеріальними, не відчутними, але мають як цінність, так і грошову вартість і можуть оцінюватися з погляду корисності» [137].

Згідно з визначенням С. Гронрооса, «послуга - це процес, що включає серію (або кілька) нематеріальних дій, які обов'язково відбуваються в процесі взаємодії між клієнтами та персоналом, а також фізичними ресурсами

підприємства, що надає послуги» [120]. Цей процес спрямований на вирішення проблем клієнта.

Французькі дослідники П. Ейльє та Е. Ланжар розробили модель системи надання послуг - сервукцію [113], яка демонструє взаємодію основних елементів системи. Термін «сервукція» є поєднанням слів service («обслуговування») та production («виробництво») і буквально означає «виробництво послуги». Ця модель підкреслює відмінності в процесах надання послуг, зокрема ступінь участі споживача у формуванні кінцевого результату. На відміну від товару, для якого механізм виробництва є непрозорим для покупця, у процесі надання послуги клієнт є безпосереднім учасником і частково формує підсумковий результат.

Туристична послуга - це послуга, що надається туристичним підприємством або постачальником послуг із метою задоволення потреб і очікувань туристів під час подорожі [36]. Туристичні послуги характеризуються чотирма ознаками, що відрізняють їх від матеріальних благ: нематеріальність, невіддільність виробництва та споживання, варіативність якості та неможливість зберігання (рис. 1.1).

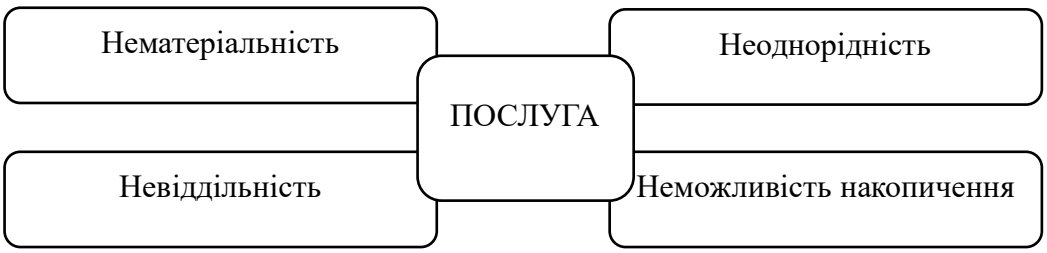


Рис. 1.1. Головні характеристики послуги

*Джерело: Сформовано на основі [23; 49; 76]*

Однак, поряд з основними характеристиками, туристичні послуги мають низку специфічних особливостей, серед яких:

– орієнтація на чітко визначені туристичні зони;

– формування туристичного продукту за участю багатьох організацій, кожна з яких переслідує власні цілі та має індивідуальні інтереси;

– наявність просторової відстані між покупцем і місцем споживання туристичної послуги, що зумовлює додаткові витрати туриста на транспортування, проживання тощо;

– залежність туристичної послуги від тимчасових і просторових факторів (зокрема, сезонність, коли попит змінюється відповідно до пори року);

– залежність якості туристичної послуги від зовнішніх чинників - таких як погодні умови, природні особливості, політична ситуація, міжнародні події тощо (рис. 1.2).

Рис.1.2. Властивості туристичної послуги

*Джерело: сформовано на основі [16, 76]*

Ці специфічні риси туристичних послуг безпосередньо впливають на особливості функціонування туристичних підприємств, що представлено у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Вплив особливостей туристичних послуг на діяльність туристичних підприємств**

| Характеристика послуги | Особливості діяльності туристичного підприємства |
|---|---|
| **Нематеріальність послуги** послуги не можна побачити, відчути, зберігати чи оцінити до моменту їх отримання. | Для підвищення довіри клієнтів постачальник послуг може підвищувати сприйнятність послуг за допомогою рекламних заходів, створення інформаційних матеріалів (брошур, сайтів тощо) |
| **Нероздільність виробництва і споживання** послуга надається лише за наявності клієнта. | Багато послуг вимагають активної участі споживача. Це підвищує вимоги до персоналу щодо професіоналізму, ввічливості, комунікабельності та відповідальності за якість обслуговування. Поведінка постачальника впливає на ймовірність повторного звернення клієнта |
| **Мінливість якості** рівень якості залежить від професійності персоналу та індивідуального підходу до клієнта. | Потребує впровадження стандартів обслуговування, політики контролю якості, формування унікального корпоративного стилю (назва, логотип, кольори), а також регулярного навчання персоналу |
| **Неможливість накопичення** послугу неможливо зберігати, тому виникає необхідність балансування попиту й пропозиції. | Доцільним є застосування гнучких цінових стратегій, системи знижок, попереднього бронювання та інших стимулюючих заходів для регулювання попиту протягом сезону |

*Джерело: сформовано на основі [15; 23; 70*; *35]*

Для туристичного підприємства надзвичайно важливо ефективно впливати на споживача туристичних послуг, що неможливо без ретельного аналізу процесу ухвалення рішення про купівлю туристичного продукту потенційним туристом.

Загальновизнаним є підхід, згідно з яким поведінка споживача у процесі купівлі товарів і послуг формується під впливом сукупності чинників: культурних, соціальних, особистісних і психологічних. Психологічні чинники охоплюють особливості особистості споживача, рівень його мотивації, а також специфіку сприйняття, обробки та засвоєння інформації (рисунок 1.3).

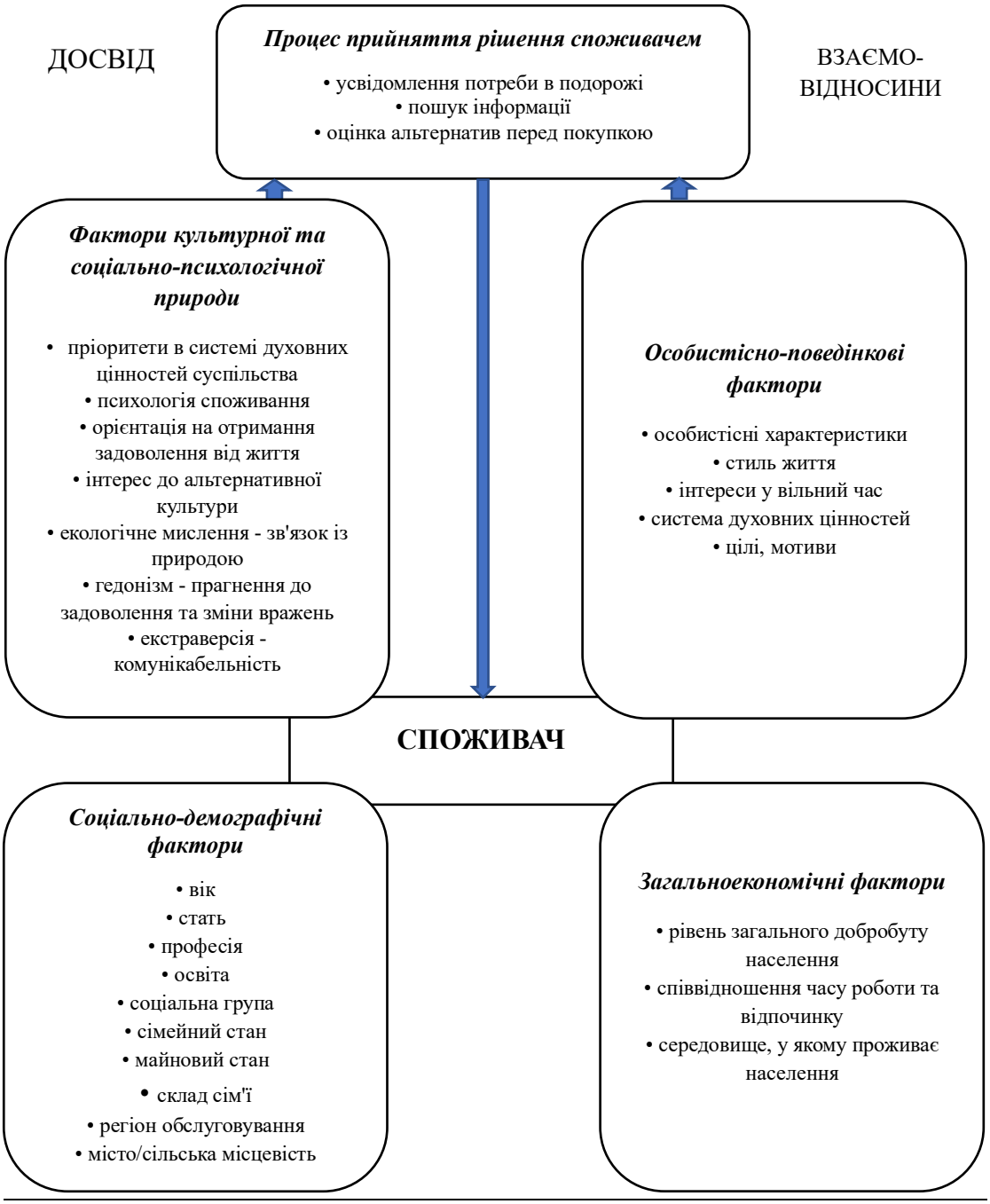


**Рис. 1.3. Модель споживчої поведінки на ринку туристичних послуг**

*Джерело: сформовано на основі [17]*

Особливості поведінкових характеристик споживачів туристичних послуг можуть бути визначені за допомогою таких показників, як:

– кількість туристичних поїздок, здійснених протягом досліджуваного періоду в розрахунку на одного мешканця;

– уподобання щодо вибору туристичного напряму;

– переваги у способі організації подорожі та вибору категорії готелю;

– туристичне сприйняття вартості готельних послуг і турів;

– рівень обізнаності щодо бренду туристичного підприємства;

– характер міжособистісної взаємодії туриста з іншими учасниками подорожі;

– роль зовнішніх впливів у процесі прийняття рішення щодо вибору житла, придбання туру тощо.

Рішення споживача щодо придбання туристичного продукту охоплює процес оцінки та вибору одного з наявних варіантів туристичних продуктів і відповідного набору послуг, які пропонуються на ринку. Цей процес розпочинається задовго до фактичної транзакції купівлі-продажу. Він залежить від комплексу чинників, виконує низку завдань, але має стабільну логічну структуру, що охоплює такі етапи:

I. Усвідомлення потреби у подорожі та формування мети подорожі;

II. Пошук інформації;

III. Оцінювання альтернатив перед здійсненням покупки;

IV. Придбання та безпосереднє споживання туристичного продукту;

V. Оцінювання рівня задоволеності від спожитої послуги [20].

Вибір конкретної туристичної послуги ґрунтується на мотивації, яка є одним із ключових факторів, що впливають на прийняття рішень щодо подорожей. Мотивація розглядається як внутрішній рушійний чинник, який, залишаючись прихованим і неявним, діє як стимул і призводить до конкретних форм поведінки, задаючи її вектор.

Поділяючи позицію Г.А. Заячковської, доцільно в аналізі мотивації споживачів туристичних послуг використовувати теорію мотивації А. Маслоу. На основі ієрархічного порядку потреб визначається роль і ступінь впливу кожного рівня на прийняття рішення про подорож. Мотивація до подорожі та прагнення задоволення потреб різного рівня обумовлені способом життя, соціальним статусом і рядом супутніх чинників. Якщо потреби нижчого рівня не задоволені, споживач прагне компенсувати їх за рахунок потреб вищого

порядку, при цьому він може бути частково задоволений або незадоволений на всіх щаблях ієрархії.

Психологічні фактори також включають модель формування ставлення до продукту або виробника та спосіб життя споживача. Соціальні чинники охоплюють вплив лідерів думок, референтних груп і родини. Культурні чинники формують основні запити та поведінкові установки споживачів.

Процес придбання туристичних продуктів розпочинається з усвідомлення споживачем своєї потреби та прагнення до отримання певних послуг. На формування цієї потреби впливають мотивації, реакції на стимули та такі зовнішні подразники, як реклама, рекомендації друзів і контент у соціальних мережах. Туристичні підприємства можуть впливати на цей етап, стимулюючи формування потреби через виявлення прихованих мотивів, що визначають рішення про купівлю туристичних продуктів.

Збір інформації про туристичні продукти включає активний пошук із боку споживача. Обсяг такого пошуку залежить від ступеня задоволення попереднім досвідом споживання туристичних послуг. Джерелами інформації можуть бути особисті, комерційні та публічні ресурси, а ступінь впливу цих джерел визначається як природою самого туристичного продукту, так і індивідуальними характеристиками споживача.

Оцінювання можливих варіантів подорожі ґрунтується на очікуваних вигодах, які, своєю чергою, залежать від потреб, цінностей і стилю життя споживача. Цінності споживача визначають його ставлення до різних туристичних продуктів, водночас виступаючи чинником обмеження вибору згідно з власними ціннісними орієнтаціями.

Важливу роль у туристичній поведінці відіграє етап постспоживчої оцінки туристичного продукту, оскільки ступінь задоволеності або незадоволеності клієнта впливає на повторні покупки, формування позитивного іміджу туристичного підприємства та готовність до надання рекомендацій [37].

Визначення, розуміння й використання мотивів поведінки туристів становить ключову стратегічну складову розвитку туристичної індустрії. Така стратегія спрямована на задоволення ринкових потреб шляхом створення туристичних продуктів, які відповідають очікуванням і вимогам окремих сегментів споживачів.

Мотиви туристів повинні перебувати у центрі уваги діяльності туристичних підприємств, оскільки сформований туристичний продукт має відповідати запитам цільового сегмента. Важливим у цьому контексті є подвійний і взаємодоповнюючий підхід: з одного боку - ретельне дослідження мотивів споживачів, зосереджене на їхніх потребах і вподобаннях, з іншого - активний вплив на вже наявні мотиви з метою їх коригування й формування нових.

Зважаючи на значні відмінності в уподобаннях і потребах туристів, практично неможливо створити універсальний продукт, який би задовольняв усіх споживачів. Тому застосовується сегментація ринку - процес групування туристів за певними характеристиками. Особи в межах одного сегмента зазвичай однаково реагують на дії туроператорів і маркетингові комунікації.

Жорстких правил сегментації не існує - кожна туристична компанія розробляє власну стратегію з урахуванням специфіки наданих послуг та ринкової ситуації. Проте важливо, щоб під час розмежування ринку компанії визначали цільові групи споживачів із різними потребами, очікуваннями та ставленням до послуг. Це дозволяє виявляти варіативні моделі поведінки в процесі придбання туристичних продуктів.

Визначаючи сегменти споживачів на туристичному ринку, слід враховувати специфіку галузі, зокрема:

1. У туристичному секторі споживач і клієнт можуть не збігатися - той, хто купує послугу, не завжди є її безпосереднім користувачем.

2. Рішення про купівлю туристичних послуг варіюється залежно від мети поїздки, наявності вільного часу, тривалості та частоти відпочинку.

3. Склад групи туристів може бути неоднорідним: у кожного члена групи можуть бути свої індивідуальні потреби.

4. Мотивація туриста змінюється залежно від часу, коли приймається рішення про купівлю туру та здійснюється його бронювання.

Головна мета сегментації туристичного ринку - досягнення максимальної точності у створенні туристичного продукту, що здатен найповніше відповідати потребам цільової аудиторії. Сегментація реалізує принцип клієнтоорієнтованого підходу, а ефективність її застосування визначає успіх підприємства в умовах конкуренції [17; 192].

Такий підхід сприяє підвищенню ефективності розробки стратегії збуту, просування, стимулювання продажів тощо. Туристичне підприємство, сконцентрувавши зусилля на найперспективнішому сегменті, здатне підібрати оптимальний маркетинговий комплекс для кожного сегмента, враховуючи як характеристики продукту, так і вимоги споживачів.

До основних переваг сегментації туристичного ринку належать:

- визначення цільового ринку;
- повніше задоволення потреб туристів;
- вибір найбільш ефективної маркетингової стратегії;
- досягнення стратегічних цілей підприємства;
- підвищення ефективності управління;
- посилення конкурентоспроможності;
- зменшення витрат;
- мінімізація ризиків.

Стратегія сегментації туристичного ринку дає змогу підприємству, враховуючи свої сильні та слабкі сторони, підібрати такі маркетингові інструменти, які дозволяють концентрувати ресурси на тих напрямках, де туристичний продукт має найбільші переваги або найменші обмеження. Визначаючи цільові сегменти та загальну ринкову стратегію, важливо враховувати як масштаб туристичного ринку, так і тенденції його розвитку.

Критерії сегментації туристичного ринку, які найчастіше використовуються для виділення груп споживачів, включають: географічні, демографічні, соціально-економічні, психографічні та поведінкові. Традиційні ознаки, що визначають ці критерії, можуть поєднуватися для формування унікальних категорій сегментів, які мають специфічне застосування в галузі туризму. Сегмент туристичного ринку за групами споживачів зазвичай визначається на основі сукупності декількох характеристик, що одночасно проявляються в певних групах споживачів.

У переважній більшості випадків сегментація туристичного ринку здійснюється за кількома критеріями, що дозволяє точніше враховувати різноманітні потреби, інтереси й мотиви споживачів під час розробки нового туристичного продукту.

Під час вибору туристичної послуги споживач орієнтується на цілу систему мотиваційних чинників, із яких лише деякі мають домінуючий вплив. Ці мотиви формують складні комплекси почуттів, очікувань і бажань, які суттєво впливають на механізм прийняття рішення. Унаслідок цього потенційний турист може здійснити вибір туристичної послуги, який базується на сукупності кількох мотиваційних факторів одночасно.

Розуміння мотивів поведінки туристів є ключовою передумовою для забезпечення відповідності між попитом і пропозицією, а також підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства за рахунок точного задоволення індивідуалізованих очікувань клієнтів [60].

У процесі створення й реалізації туристичних послуг підприємства повинні враховувати співвідношення основних і додаткових мотивів подорожі, що визначають вибір споживача. Це дозволяє ефективно планувати, проектувати й адаптувати туристичні продукти. Наукові джерела пропонують таку класифікацію мотиваційних ситуацій [54; 58; 59]:

– ситуація, коли існує один чітко виражений і домінуючий мотив, що визначає вибір туристичної послуги. В такому випадку основна мета подорожі виступає як провідний мотив, а інші - другорядні, але також враховуються;

– ситуація, коли наявний головний мотив і декілька другорядних або очікуваних результатів, вибір яких залежить від умов перебування під час подорожі;

– ситуація, коли головний мотив супроводжується низкою чітко визначених супутніх цілей, що мають порівнянну важливість у структурі споживчих очікувань.

Перед туристичними підприємствами стоїть завдання створення таких туристичних послуг, які з урахуванням різноманітності мотивацій вигідно відрізняються від аналогів на ринку. Це можливо лише за умови, що туристичні послуги розробляються з урахуванням індивідуальних характеристик споживача й відповідають його ключовим потребам.

Такий підхід сприяє не лише залученню нових клієнтів, але й утриманню постійної клієнтської бази, формуючи лояльність і підвищуючи рівень задоволеності. Основне завдання підприємства - ефективно впливати на споживача, знижуючи рівень його тривог та сумнівів щодо майбутньої подорожі, а також забезпечуючи максимально позитивне враження від туристичного досвіду.

У дослідженнях [22; 78] виділяються шість типів бар'єрів, що відображають психологічні перешкоди, з якими стикаються туристи:

– фізичні бар'єри, пов'язані з побоюванням адаптації до нового клімату, наявністю проблем зі здоров'ям, поганою переносимістю погодних умов або загрозою загострення хронічних захворювань у зв'язку з тривалими переміщеннями;

– психоемоційні перешкоди, що виникають унаслідок страху нервового напруження, ризику емоційної дестабілізації, стресових ситуацій і психічного дискомфорту, пов'язаного з невизначеністю умов проживання, рівнем сервісу та іншими аспектами;

– психологічні бар'єри, зумовлені негативною інформацією, що надходить із офіційних джерел, медіа або через досвід інших туристів, які поділилися несприятливими враженнями;

– комунікативні бар’єри, що стосуються мовного бар’єру, складнощів у користуванні громадським транспортом, страхів, пов’язаних з імовірною криміногенною ситуацією в місці призначення;

– економічні бар’єри, що пов’язані з побоюваннями фінансових витрат, нестачею коштів, високими цінами, ризиками втрати коштів або потрапляння до шахрайських схем;

– культурні перешкоди, які виникають через незнання або неприйняття культурних, етнічних та релігійних особливостей країни перебування.

На додаток до загальних бар’єрів, важливим завданням туристичних компаній є врахування індивідуальних характеристик кожного туриста, зокрема таких, як національність, соціально-економічний статус у суспільстві, вік, стать, мова, рівень освіти та туристичний досвід.

Громадянство туриста визначає ступінь його адаптації до нового культурного середовища, а культурні відмінності між націями прямо впливають на рівень інтеграції до нових умов - чим більші розбіжності в національних культурах, тим складнішим є процес адаптації.

Соціально-економічний статус є важливим індикатором у характеристиці туриста. Загалом, чим нижчим є цей статус, тим менше у людини можливостей для адаптації до незвичних умов перебування.

Мовний бар’єр може виникнути навіть за умови володіння туристом офіційною мовою країни перебування через наявність діалектів, акцентів, сленгових виразів і невербальної комунікації.

Такі чинники, як вік, стать і рівень освіти, також впливають на здатність до сприйняття чужої культури. Молодь, особи з вищою освітою та чоловіки, як правило, легше адаптуються до нових культурних середовищ.

Туристичний досвід відіграє суттєву роль у цьому процесі - чим більший досвід подорожей має турист, тим швидше і легше відбувається адаптація до нових умов.

Врахування зазначених чинників туристичними підприємствами сприяє підвищенню їхнього іміджу та демонструє високий рівень професіоналізму.

Ставлення туристичних компаній до мотивацій споживачів і бар'єрів у подорожах є ключовим елементом у конкурентній боротьбі за клієнта й веде до подальшої диверсифікації туристичних послуг і персоналізації запитів.

Це передбачає створення туристичних послуг високої якості, впровадження інновацій та ефективне формування бренду. Туристичні компанії, які повною мірою враховують особливості сприйняття послуг споживачами та застосовують маркетингові технології для оптимізації процесу обслуговування, отримують суттєву конкурентну перевагу.

## 1.2. Глобалізація інформаційних процесів як чинник трансформації системи управління розвитком туристичного бізнесу

Поява інформаційних технологій (ІТ) зумовила суттєві трансформації у функціонуванні туристичного бізнесу. Завдяки автоматизації значно підвищилася оперативність обслуговування, забезпечено можливість безперервної роботи та економії трудових, часових і фінансових ресурсів. За таких умов менеджер туристичного підприємства виступає повноцінним суб'єктом управлінської діяльності [33]. XXI століття характеризується формуванням комп'ютеризованого та інформаційного суспільства, у межах якого туристичні підприємства активно використовують глобальне джерело інформації - мережу Інтернет.

Робота в цифровому середовищі дозволяє користувачам оперативно отримувати інформацію про умови подорожей, вартість послуг, особливості туристичних продуктів та параметри туристичного обслуговування. ІТ-розробки становлять інтерес не лише для окремих туристичних підприємств, а й суттєво впливають на розвиток туристичної сфери загалом, сприяючи підвищенню привабливості туризму та інтенсифікації туристичних потоків.

Для розуміння впливу технологічної трансформації на розвиток міжнародного туризму доцільно передусім розкрити сутність поняття

«технологічна трансформація». Питання технологічних трансформацій перебувають у центрі наукових досліджень із початку XIX ст., хоча гносеологічні витоки їх осмислення формувалися значно раніше. Технологічна трансформація являє собою послідовний процес заміни різних поколінь техніки, технологій, управлінських та організаційних методів. Відповідно до концепції С. Кузнеця, технологічна трансформація проходить кілька взаємопов'язаних етапів [131]:

– повільна трансформація структури регіональної економіки, що супроводжується розвитком нових технологічних процесів, заснованих на ресурсах попередніх технологічних укладів, та домінуванням інвестицій у виробничу сферу;

– трансформація технологій із уже сформованим ядром нового технологічного процесу, для якої характерним є домінування інвестицій у сферу послуг;

– трансформація, пов'язана зі зниженням ефективності нових технологій унаслідок насичення попиту на товари та послуги, що супроводжується відтоком капіталу на фінансові ринки, зростанням цін та зниженням ефективності виробництва;

– початок нового етапу технологічного розвитку галузей і сфер економіки.

Техніко-економічна парадигма являє собою систему виробничо-економічних зв'язків, у межах якої формуються технології, механізми розподілу доходів, способи організації діяльності та підходи до управління. Сучасний перехід до нового етапу технологічної трансформації, у тому числі в секторі туризму, обумовлений низкою взаємопов'язаних передумов. Насамперед ідеться про прискорення темпів технологічного оновлення та поступове вирівнювання рівнів технологічного розвитку у світовому масштабі. Глобалізаційні процеси, що забезпечили відкритість національних і міжнародних туристичних ринків, сприяли швидкому поширенню інновацій між країнами з різним рівнем економічного та технологічного розвитку.

Важливою передумовою виступає також необхідність пошуку альтернативних джерел енергії, що пов’язано з виснаженням природних ресурсів, зростанням обсягів споживання та швидкою зміною споживчих переваг населення. Одночасно посилюється конкуренція знань, прискорюються темпи оновлення інформації та зростає невизначеність економічного середовища, що потребує постійної адаптації управлінських підходів.

Суттєвий вплив на сучасні трансформації має необхідність підвищення продуктивності праці, обумовлена зростанням чисельності населення світу, прискоренням процесів його старіння та відповідним скороченням частки працездатного населення. Водночас спостерігається скорочення інвестицій у реальний сектор економіки через перерозподіл фінансових ресурсів на спекулятивні ринки.

Окреме значення має розвиток інформаційних соціальних мереж і цифрових платформ, які створюють нові можливості для комунікації, координації діяльності та об’єднання соціальних груп у процесі вирішення суспільних суперечностей. Паралельно зростає частка економічно активного населення з високим рівнем освіти та самосвідомості, що формує нові вимоги до якості послуг, прозорості бізнесу та ефективності управління. Зазначені процеси створюють передумови для формування нових технологій не лише у виробничій, а й у соціальній сфері, включаючи туристичну індустрію.

Термін «інформаційні технології» вперше був використаний Г. Дж. Лівітт та Т. Л. Віслер у статті, опублікованій у журналі Harvard Business Review у 1958 р. [133]. За відсутності усталеного визначення нових технологій автори використовували поняття «інформаційні технології» для характеристики процесів обробки інформації та підтримки управлінських рішень. Визначення цього терміну охоплювало три ключові складові: застосування методів обробки інформації, використання статистичних і математичних методів для прийняття рішень, а також застосування комп’ютерних програм для моделювання мислення вищого порядку.

1. Із появою та розвитком перших інформаційних систем у 1960-х рр.

інформаційні технології почали активно інтегруватися у різні сфери економічної діяльності. Одним із важливих етапів розвитку цифрових технологій стало створення компанією IBM у 1956 р. першого жорсткого диска як компонента комп'ютерної системи 305 RAMAC.

Щодо глобальної структури технологічної трансформації, то протягом кількох століть провідні позиції у технологічному розвитку зберігали західні держави. У період 1770 - 1880 рр. лідерство належало насамперед європейським країнам. Наприкінці XIX - на початку XX ст. технологічний прорив здійснили США та Німеччина, які зберігали домінуючі позиції у світовому технологічному розвитку до середини XX ст. Із другої половини минулого століття провідним центром технологічного розвитку залишаються США. Цьому значною мірою сприяли економічні умови для динамічного зростання американської економіки, зокрема забезпечення європейських країн військовою та цивільною продукцією під час воєнних і післявоєнних періодів. Відновлення економік європейських держав значною мірою здійснювалося за рахунок американських кредитів, інвестицій і товарів.

Накопичений економічний потенціал дозволив США спрямовувати значні фінансові ресурси на розвиток науки, освіти та інноваційних технологій. Важливим чинником стало також залучення й ефективне використання інтелектуального потенціалу з інших країн світу, що сприяло концентрації наукових і технологічних ресурсів. Водночас у XXI ст. суттєвого прогресу у сфері технологічного розвитку досягли й азійські країни. Як свідчать дані табл. 1.2, коло технологічно розвинених держав значно розширилося. Глобалізаційні процеси створили можливості для поширення інноваційних ідей, моделей економічного розвитку та нових соціально-економічних відносин із технологічно розвинених країн на інші держави світу. Лідерами у просуванні нових технологій залишаються країни з високим рівнем науково-технологічного потенціалу, сформованого на основі інновацій, розвитку людського капіталу та концентрації інтелектуальних ресурсів.

*Таблиця 1.2*

**Країни-лідери у просуванні нових технологій**

| №з/п | Період | Країни-лідери |
|---|---|---|
| 1 | 1770–1830 | Голландія, Великобританія |
| 2 | 1830–1880 | Франція, Бельгія |
| 3 | 1880-1930 | США, Німеччина, Голландія, Великобританія, Франція, Бельгія |
| 4 | 1930-1980 | США, Німеччина, Канада, Японія, Австралія, Франція |
| 5 | 1980 – по теперішній час | США, ЄС, Японія, країни Скандинавії, Сінгапур, Китай, Республіка Корея, Індія |

*Джерело: сформовано за [144]*

В останній чверті XX ст. до числа лідерів технологічного розвитку активно долучаються країни Скандинавії, Індія, Китай та Південна Корея. Важливу роль у технологічному прориві цих держав відіграли новітні технології, розвиток цифрових і хмарних платформ, а також активне впровадження інновацій у різних сферах економіки. Розміщення технологічних платформ та інноваційних центрів у зазначених країнах сприяло створенню нових робочих місць, залученню висококваліфікованих фахівців із різних держав світу та формуванню сучасної професійно-кваліфікаційної структури трудового населення. Це, своєю чергою, посилило конкуренцію у стратегічно важливих сферах економічного розвитку.

Слід зазначити, що у XX–XXI ст. важливим чинником розвитку нових технологій став військово-промисловий комплекс, який стимулював стрімке зростання обчислювальних потужностей та розвиток цифрових систем. У результаті цього суттєво прискорилося поширення новітніх технологій, зокрема мобільного Інтернету, хмарних сервісів, технологій «великих даних», робототехніки, автономного транспорту, штучного інтелекту, Індустрії 4.0 та 3D-друку [53]. Конверсія військових технологій забезпечила їх активне впровадження у цивільні сфери економіки, включаючи туризм, транспорт, сферу послуг і цифрові комунікації.

Прискорений розвиток технологічних трансформацій здатний

забезпечити так званий «цифровий стрибок» економіки держави, створюючи потужний імпульс для подальшого розвитку туризму [23]. Одним із найбільш показових прикладів реалізації цифрової модернізації є досвід Сінгапуру. У 2014 р. уряд країни ініціював розробку концепції «Smart Nation», орієнтованої на формування інтегрованої цифрової екосистеми за участю держави, бізнесу та експертного середовища. Подібні процеси активно реалізуються і в інших країнах. Зокрема, уряд Південної Кореї стимулював великі компанії до інвестування у проривні цифрові технології. Так, один із найбільших телекомунікаційних операторів країни - «SK Telecom» - оголосив про намір інвестувати понад 4 млрд USD у розвиток технологій штучного інтелекту (AI) та «інтернету речей», а також у створення партнерств із місцевими стартапами для розробки інноваційних цифрових рішень.

Сучасний етап розвитку суспільства вже неможливо уявити без інформаційних технологій. Вони охоплюють широкий спектр видів діяльності, пов’язаних зі створенням, управлінням, збереженням та обробкою інформації із застосуванням електронно-обчислювальної техніки. Інформаційні технології активно інтегруються у всі сфери людської діяльності, включаючи туристичну індустрію.

Сьогодні туризм фактично перетворився на глобальний бізнес цифрових технологій, у межах якого взаємодіють авіаперевізники, готельні мережі, туристичні оператори та міжнародні системи бронювання. Поява Інтернету та його активне впровадження у туристичну сферу суттєво трансформували механізми функціонування туристичного бізнесу, способи просування туристичних послуг і форми взаємодії зі споживачами.

Використання сучасних технологій у готельному бізнесі сприяє підвищенню якості обслуговування, автоматизації операційних процесів та розвитку систем онлайн-бронювання. Такі технології забезпечують зростання продуктивності праці, підвищення професійної компетентності персоналу та оптимізацію управлінських процесів. За допомогою сучасних інформаційних

систем здійснюється управління резервуванням номерів, облік гостей, розподіл номерного фонду та контроль супутніх сервісів.

Туристична сфера є однією з найбільш адаптованих до впровадження цифрових технологій, оскільки потребує високої швидкості обробки інформації, оперативного резервування послуг та інтеграції великої кількості учасників туристичного ринку. Сучасні інформаційні системи забезпечують оперативне отримання відомостей про наявність транспортних засобів, можливості номерного фонду, швидке резервування послуг, внесення змін до замовлень, автоматизацію супровідних операцій та формування необхідної документації - квитків, рахунків, путівників і довідкових матеріалів. Зазначені функції цифрових систем доступні туристичним агентствам як у межах автономної роботи, так і в процесі взаємодії з контрагентами через мережеві та телекомунікаційні засоби обробки інформації. Саме тому цифровізація поступово трансформує не лише окремі технологічні процеси, а й систему управління розвитком туристичного бізнесу загалом.

Згідно з даними Digital 2023, станом на 15 листопада 2022 р. чисельність населення світу перевищила 8 млрд осіб, а на початок 2023 р. досягла 8,01 млрд осіб. Нині понад 57% населення світу проживає у міських районах. Кількість користувачів Інтернету у світі становить 5,16 млрд осіб, що відповідає 64,4% загальної чисельності населення планети. Водночас загальна кількість користувачів Інтернету протягом останніх 12 місяців зросла на 1,9%. Крім того, у світі налічується 4,76 млрд користувачів соціальних мереж, що становить майже 60% населення світу [108]. Стрімке поширення цифрових комунікацій та глобальних інформаційних мереж суттєво вплинуло на розвиток туристичного бізнесу та механізми організації туристичних послуг. Система інформаційних технологій, що використовується у туристичній сфері, охоплює комп’ютерні системи резервування, системи телеконференцій, відеосервіси, інформаційні системи управління, електронні системи авіаперевізників, цифрові платіжні системи, телекомунікаційні мережі та інші засоби інформаційної взаємодії.

Туроператори забезпечують турагентствам і туристам відкритий доступ до баз туристичних продуктів через персональні комп'ютери та цифрові платформи. Аналогічні інформаційні системи активно використовують авіаперевізники, готельні мережі та інші учасники туристичного ринку. За допомогою систем бронювання користувачі можуть дистанційно резервувати та купувати авіаційні й залізничні квитки, бронювати готельні номери, замовляти трансфери, харчування, додатковий багаж та інші туристичні послуги.

Підключення до систем бронювання здійснюється через глобальну мережу Інтернет, що формує інтегровану систему взаємопов'язаних інформаційно-комунікаційних технологій у туристичній сфері. Таким чином, сучасна туристична індустрія функціонує на основі комплексної цифрової інфраструктури, яка забезпечує координацію діяльності учасників ринку, оперативний обмін інформацією та автоматизацію значної частини бізнес-процесів.

Глобалізація інформаційних процесів поступово змінює не лише технологічну основу функціонування туристичного бізнесу, а й логіку управління розвитком туристичних підприємств. У результаті формується нова управлінська модель, у межах якої цифрове середовище, інформаційна відкритість та швидкість комунікацій стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та стійкості туристичного бізнесу (рис. 1.4).

Наведена модель демонструє, що цифровізація та глобалізація інформаційних процесів формують нове середовище функціонування туристичного бізнесу, у межах якого трансформуються механізми управління, способи взаємодії зі споживачами та чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств. За таких умов управління розвитком туристичного бізнесу дедалі більше залежить від здатності підприємства адаптуватися до динаміки цифрового середовища, підтримувати інформаційну відкритість та забезпечувати стійкість комунікаційної взаємодії.

| **ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ**<br>**Глобалізація інформаційних процесів** | | | |
|---|---|---|---|
| ЦИФРОВІЗАЦІЯ | ГЛОБАЛІЗАЦІЯ | ІНФОРМАЦІЙНА ТУРБУЛЕНТНІСТЬ | СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ТА КОМУНІКАЦІЇ |
| • цифрові технології<br>• онлайн платформи<br>• мобільні сервіси<br>автоматизація процесів | відкритість ринків<br>міжнародна конкуренція<br>глобальні інформаційні потоки<br>інтеграція економік | швидкий обмін інформацією<br>високий рівень невизначеності<br>прискорення змін<br>складність прогнозування | eWOM та відгуки<br>цифрові спільноти<br>миттєве поширення сигналів<br>формування громадської думки |

| **ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**<br>**Нові підходи, інструменти та управлінські практики** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ | DATA-DRIVEN MANAGEMENT | УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ | ЦИФРОВА АДАПТИВНІСТЬ | РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ |
| • омніканальна взаємодія<br>• персоналізовані комунікації<br>• управління цифровим досвідом клієнта | • збір та аналіз даних<br>• Big Data та аналітика<br>• поведінкова аналітика<br>прогнозна аналітика | • моніторинг цифрового середовища<br>• управління відгуками та eWOM<br>• формування цифрової довіри<br>репутаційна стійкість | • гнучкість бізнес-процесів<br>• швидке реагування на зміни<br>• управління ризиками<br>• інноваційна орієнтація | • цифрові компетентності<br>• навчання та розвиток<br>• зміна управлінської культури<br>командна взаємодія |

| **3. РЕЗУЛЬТАТИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЕФЕКТИ**<br>**Підвищення ефективності та стійкого розвитку туристичного бізнесу** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| СТІЙКІСТЬ | КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЬ | ДОВІРА ТА ЛОЯЛЬНІСТЬ | АДАПТИВ-НІСТЬ ТА ГНУЧКІСТЬ | СТРАТЕГІЧ-НИЙ РОЗВИТОК |
| • операційна стійкість<br>• кризова стійкість<br>• репутаційна стійкість<br>• фінансова стійкість | • диференціація послуг<br>• інноваційність<br>• швидкість реагування<br>• глобальна присутність | • цифрова довіра<br>• лояльність клієнтів<br>• довгострокові відносини<br>• позитивний імідж | • адаптація до змін<br>• управління невизначеністю<br>• гнучкі бізнес-моделі<br>• постійне вдосконалення | • стале зростання<br>• розширення ринків<br>• інтеграція та партнерства<br>• створення цінності |

Глобалізація інформаційних процесів формує нове управлінське середовище, у якому туристичний бізнес переходить від традиційних підходів до цифрових, адаптивних та клієнтоорієнтованих моделей управління, забезпечуючи стійкий розвиток та довгострокову конкурентоспроможність

Рис. 1.4. Концептуальна модель впливу глобалізації на систему управління туристичним бізнесом. *Джерело: розроблено автором.*

У результаті аналізу інформаційних систем, що застосовуються у сфері туризму, можна виділити п’ять найбільш поширених і затребуваних інформаційних технологій:

1) Системи автоматизації - це системи управління процесами обслуговування та організації діяльності туристичних підприємств. Їх основною метою є формування ефективної системи управління туристичним бізнесом, здатної оптимізувати бізнес-процеси та створити сприятливі умови праці для персоналу.

Автоматизовані системи забезпечують введення, редагування та збереження інформації про туристичні продукти, клієнтів, готелі та статуси заявок; формування документів; розрахунок вартості турів з урахуванням валютних курсів і знижок; контроль оплат; ведення фінансової звітності; а також обмін даними з іншими програмними продуктами.

2) Міжнародні системи бронювання. Одними з найбільш поширених у світовому туристичному просторі є глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System), до яких належать Amadeus, Galileo, Sabre та Worldspan (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

**Глобальні розподільчі системи**

| Показники | Sabre | AMADEUS | Galileo | Worldspan |
|---|---|---|---|---|
| Кількість працівників | 9000 | 3654 | - | 3200 |
| Розподіл | Більше 59000 турагентств | 54405 турагентств у 198 країнах | Більше 52000 турагентств у 116 країнах | 20210 турагентств у 60 країнах |
| Доходи | 2,5 млрд. дол. США | 1,6 млрд. євро | 1,6 млрд. дол. США | - |
| Кількість бронювань | 467,1 млн. | 393,9 млн. | 345,1 млн. | - |
| Постачальники | 450 авіакомпаній, 53000 готелів, 54 компанії з прокату автомобілів | 480 авіакомпаній, 54641 готелів, 47 компаній з прокату автомобілів | 425 авіакомпаній, 60000 готелів, 23 компанії з прокату автомобілів, 430 туроператорів | 533 авіакомпаній, 47000 готелів, 45 компаній з прокату автомобілів |

*Джерело: сформовано за [89].*

Спочатку глобальні системи бронювання використовувалися виключно для резервування авіаквитків, однак із часом їх функціональні можливості суттєво розширилися. Сучасні системи забезпечують бронювання готельних

номерів, круїзів, послуг оренди автомобілів (rent car), а також інших туристичних сервісів. Завдяки таким системам користувачі можуть оперативно забронювати готель, придбати квитки, орендувати транспортний засіб, отримати інформацію про місце перебування, особливості валютного обміну та інші супутні послуги.

Підключення до систем бронювання здійснюється через глобальні інформаційні мережі та сервери, що містять відповідні бази даних. Турагентства отримують доступ до інформації про наявність туристичних послуг, їх вартість, характеристики туристичного продукту, час відправлення та прибуття транспортних засобів, а також інші параметри обслуговування, які надаються постачальниками послуг. Крім того, турагенти використовують такі системи для оформлення та підтвердження замовлень. Доступ до серверів мають не лише туроператори та турагентства, а й самі туристи, які можуть самостійно придбати окремі послуги або сформувати комплексний туристичний продукт.

3) Навігаційні системи являють собою комплексні електронно-технічні системи, що включають наземні та космічні пристрої й призначені для визначення місця розташування та параметрів руху наземних, водних і повітряних об’єктів. Однією з найбільш поширених систем супутникової навігації є GPS (Global Positioning System) - система глобального позиціонування, яка дозволяє визначати точне місце розташування та швидкість об’єктів практично в будь-якій точці світу. Такі системи активно використовуються туристами, мандрівниками, прихильниками активного відпочинку та автомобілістами.

4) Електронна комерція охоплює системи, що забезпечують проведення фінансових операцій через мережу Інтернет. До таких систем належать електронні платіжні сервіси EasyPay, iPay, WebMoney Transfer, Mastercard, QIWI та інші. Їх використання суттєво спрощує процес придбання туристичних послуг, прискорює фінансові розрахунки та забезпечує зручність дистанційного обслуговування клієнтів.

5) Віртуальні геоінформаційні системи (ГІС) являють собою системи, що забезпечують інтеграцію просторової та атрибутивної інформації про об’єкти. Використовуючи мережу Інтернет, користувачі можуть ознайомитися з плануванням готелів, переглянути тривимірні моделі об’єктів, визначити їх місцезнаходження на карті та здійснити віртуальний огляд територій. Значні можливості у цьому напрямі забезпечують сучасні цифрові сервіси, зокрема Google Maps, які дозволяють здійснювати віртуальні подорожі та отримувати інтерактивну інформацію про туристичні об’єкти. Готельні комплекси та туристичні підприємства активно використовують геоінформаційні технології на власних вебресурсах, забезпечуючи користувачам доступ до інтерактивних карт, візуалізацій та додаткової інформації про туристичні локації. Використання ГІС-технологій є одним із найбільш динамічних напрямів розвитку туристично-рекреаційного проєктування та освоєння територій [104]. Серед найбільш відомих геоінформаційних систем можна виділити ArcInfo, MapInfo, AutoCAD MAP, Bentley, 2GIS та Google Maps.

Важливе місце у розвитку туристичного бізнесу займають також інтернет-проєкти, що забезпечують користувачів інформацією про туристичні послуги та туристичні дестинації. Серед основних джерел туристичної інформації, представлених у цифровому середовищі, можна виділити:

- сайти загального призначення, що містять туристичні розділи;
- спеціалізовані туристичні портали;
- глобальні системи бронювання;
- вебсайти туроператорів і туристичних агентств.

У глобальному цифровому просторі функціонує значна кількість туристичних вебресурсів, як спеціалізованих, так і універсальних, що містять інформацію про подорожі, туристичні маршрути та туристичні послуги. Серед найбільш відомих туроператорів можна виділити TEZ Tour, Coral Travel, Pegas Touristik, Anex, TUI, TPG та ін. [77].

Для аналізу особливостей функціонування туристичних вебресурсів доцільно виокремити три основні типи сайтів: вебвітрини, сайти-візитівки та

системи типу «туроператор - турагент». Вебвітрина є найбільш поширеною формою представлення туристичного підприємства у цифровому середовищі. Такі сайти містять інформацію про країни, туристичні маршрути, курорти, готелі та актуальні туристичні пропозиції. Важливим елементом є новинні розділи, де регулярно оновлюється інформація про спеціальні пропозиції та «гарячі тури». Частина туроператорів також використовує функцію підписки на розсилки. За умови регулярного оновлення контенту та професійного оформлення вебресурс туристичного підприємства перетворюється на ефективний інструмент ведення бізнесу та взаємодії зі споживачами. До цієї категорії належать сайти таких туроператорів, як TEZ Tour, Coral Travel, Pegas Touristik, Anex та TUI.

Сайт-візитівка є одним із найпростіших способів представлення туристичного підприємства у цифровому середовищі. Як правило, такі вебресурси містять базові інформаційні розділи: «Про нас», «Контакти», «Основні напрями діяльності», «Як нас знайти» тощо. Основними перевагами сайтів цього типу є порівняно невисока вартість створення та відсутність необхідності постійного оновлення інформаційного наповнення.

Системи типу «туроператор - турагент» почали активно використовувати великі туристичні оператори, які впровадили внутрішньокорпоративні системи онлайн-бронювання туристичних продуктів. У межах таких систем турагент отримує доступ до бази турів через мережу Інтернет, обирає необхідний туристичний продукт, вводить власні реквізити та дані туристів, після чого інформація автоматично надходить до внутрішньої бази даних туроператора. У режимі реального часу система здійснює автоматичний розрахунок вартості туристичних пакетів, у тому числі з урахуванням особливостей розміщення та додаткових параметрів обслуговування. Водночас туристичні агентства мають можливість відстежувати етапи обробки замовлення, оцінювати рівень завантаженості готелів, наявність авіарейсів та інші параметри туристичного обслуговування.

Прикладами таких систем є вебресурси туроператорів TEZ Tour, Coral Travel та Pegas Touristik.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що сайти типу «візитівка» поступово втрачають актуальність, тоді як туристичні оператори дедалі частіше надають перевагу інтерактивним вебплатформам та системам онлайн-взаємодії з агентствами і споживачами. У результаті постійного моніторингу конкурентного середовища та впровадження цифрових інновацій більшість сучасних туристичних платформ характеризуються схожою структурою та інформаційним наповненням.

Основні відмінності між сайтами туроператорів переважно стосуються візуального оформлення, спеціалізації за туристичними напрямами та особливостей інформаційного контенту. Водночас сучасні туроператорські системи забезпечують високий рівень автоматизації бізнес-процесів, мінімізують вплив негативних наслідків «людського фактору» та забезпечують оперативне оновлення інформації про ціни, stop-sale, завантаженість готелів, наявність рейсів та інші параметри туристичного обслуговування.

У результаті дослідження функціональних можливостей таких систем встановлено, що вони забезпечують роботу з туристичними путівками, платежами, клієнтськими базами даних, інтеграцію із зовнішніми інформаційно-пошуковими системами, імпорт заявок із систем онлайн-бронювання, обмін даними з туроператорами, облік валютних курсів і конвертаційних операцій, а також статистичну обробку інформації.

Говорячи про ефективність інформаційних технологій у туристичній сфері, слід враховувати, що впровадження інформаційних систем забезпечує підвищення оперативності управління та покращення якості інформаційного забезпечення, що позитивно впливає на функціонування всієї системи управління підприємством [31]. За таких умов інформаційна система поступово перетворюється на основу контролю фінансових, матеріальних і трудових ресурсів туристичного підприємства. Таким чином, одним із

ключових показників ефективності використання інформаційних технологій у туризмі є підвищення рівня керованості організації.

Інформаційні технології стали важливим інструментом підтримки діяльності туроператорів і туристичних агентств в умовах постійного зростання клієнтських потоків [63]. Необхідність зниження витрат, оптимізації бізнес-процесів та забезпечення швидкого обслуговування клієнтів стимулювала туристичні підприємства до активного впровадження цифрових технологій та автоматизації діяльності. Водночас ефективне використання інформаційних технологій формує для туристичних підприємств додаткові конкурентні переваги. У сучасних умовах конкурентоспроможність значною мірою залежить від здатності підприємства оперативно надавати клієнтам необхідну інформацію про туристичний продукт, забезпечувати високий рівень сервісу та підтримувати ефективну цифрову взаємодію зі споживачами.

Цифровізація туристичного бізнесу поступово змінила не лише інструментарій здійснення окремих операцій, а й саму логіку управління підприємством. Якщо на ранніх етапах впровадження інформаційних технологій основний акцент робився на автоматизації бронювання, документообігу чи обробки інформації, то сучасний етап трансформації характеризується зміною характеру управлінської взаємодії між усіма учасниками туристичного ринку. Цифрове середовище фактично ліквідувало часові та просторові межі функціонування туристичного бізнесу, внаслідок чого управлінські процеси набули безперервного характеру.

Традиційна система управління туристичним бізнесом формувалася в умовах відносно обмежених каналів комунікації, коли підприємство мало можливість самостійно контролювати інтенсивність інформаційних потоків, способи просування туристичного продукту та характер взаємодії зі споживачем. Цифровізація суттєво змінила цю модель. Клієнт перестав бути виключно споживачем туристичної послуги та перетворився на активного учасника інформаційного середовища, здатного впливати на сприйняття

туристичного продукту, формування попиту та поведінку інших споживачів. Система управління туристичним бізнесом дедалі менше орієнтується на лінійну організацію внутрішніх процесів і дедалі більше залежить від здатності підприємства підтримувати керованість у середовищі постійної цифрової взаємодії. Управлінські рішення починають функціонувати одночасно у двох площинах - операційній та інформаційній. У результаті трансформуються і ключові функції менеджменту. Планування вже не може базуватися виключно на прогнозуванні туристичних потоків або сезонних коливань попиту, оскільки поведінка споживачів дедалі більше залежить від динаміки інформаційного середовища. Організаційна функція виходить за межі координації внутрішніх бізнес-процесів та охоплює управління цифровими платформами, онлайн-комунікаціями та інформаційною присутністю підприємства. Контроль також змінює свій зміст. Поряд із фінансовими чи операційними показниками об’єктом постійного моніторингу стають поведінкові реакції споживачів, цифрова активність аудиторії, рівень довіри та характер публічного сприйняття підприємства.

Суттєво трансформується і природа конкурентної боротьби у туристичному бізнесі. Якщо раніше конкурентні переваги значною мірою формувалися за рахунок доступу до туристичних ресурсів, транспортної інфраструктури або ексклюзивності туристичного продукту, то в умовах цифрової відкритості дедалі більшого значення набуває швидкість адаптації до інформаційних змін та здатність підтримувати стабільну взаємодію зі споживачем. Конкуренція переходить із площини виключно цінових або продуктових переваг у площину довіри, інформаційної передбачуваності та репутаційної стійкості. Турист оцінює не сам продукт, а інформацію про нього, рівень цифрової присутності підприємства, відкритість комунікації, швидкість зворотного зв’язку та поведінку компанії у нестандартних ситуаціях. Цифрове середовище поступово трансформує довіру з допоміжного елементу маркетингової взаємодії у повноцінний ресурс управління розвитком туристичного бізнесу.

Інформатизація та глобалізація змінюють архітектуру системи управління. Репутація перестає виконувати виключно іміджеву або комунікаційну функцію та перетворюється на один із ключових чинників забезпечення стійкості підприємства. Цифрова відкритість ринку формує принципово інші умови взаємодії між суб'єктами туристичного бізнесу та споживачами. Особливість туристичного бізнесу полягає у тому, що репутація формується не лише на основі фактичного досвіду споживання послуги, а й через цифрові механізми оцінювання, відгуки, рейтинги, алгоритми рекомендацій та публічну інтерпретацію поведінки підприємства у нестандартних або кризових ситуаціях. Це розмиває межу між операційною діяльністю та репутаційним сприйняттям, оскільки будь-яке управлінське рішення одночасно набуває інформаційного та поведінкового ефекту. В результаті суттєво ускладняється система управління розвитком туристичного бізнесу, оскільки підприємство змушене підтримувати не лише стабільність бізнес-процесів, а й безперервну керованість власного публічного образу в умовах постійної цифрової взаємодії.

Репутаційна стійкість туристичного бізнесу в умовах цифрової відкритості формується під впливом комплексу взаємопов'язаних управлінських, комунікаційних та поведінкових чинників. У сучасному інформаційному середовищі здатність підприємства підтримувати довіру, адаптивність комунікацій та швидкість реагування на інформаційні сигнали стає важливою складовою забезпечення його конкурентоспроможності та стратегічної стійкості (рис. 1.5).

Наведена структура демонструє, що репутаційна стійкість туристичного бізнесу формується не лише через якість туристичного продукту, а й через здатність підприємства забезпечувати прозорість інформаційної взаємодії, підтримувати адаптивність комунікацій, здійснювати постійний моніторинг цифрового середовища та оперативно реагувати на репутаційні ризики. За умов глобалізації інформаційних процесів управління репутаційною стійкістю

поступово інтегрується у систему стратегічного управління розвитком туристичного бізнесу.

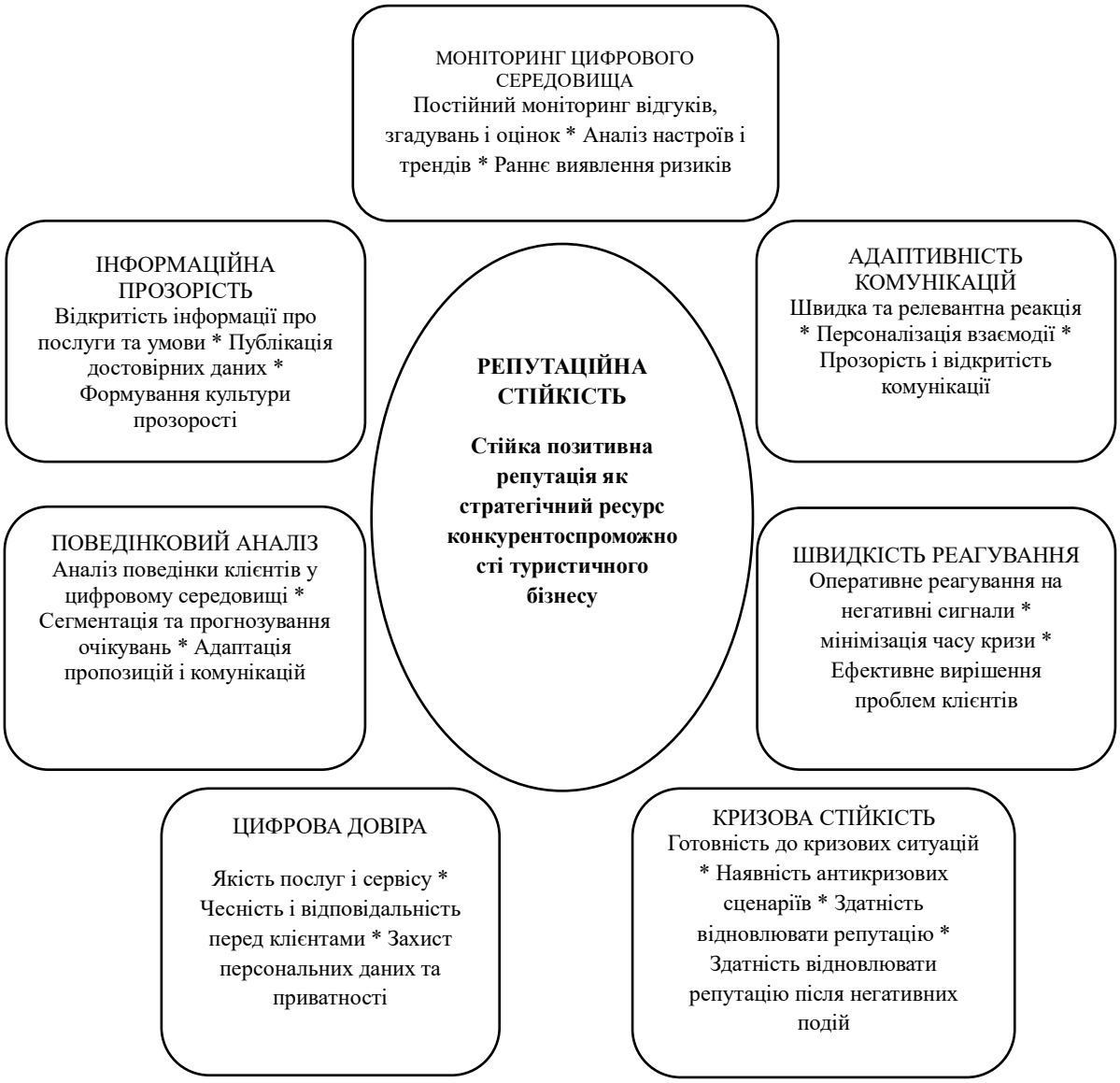


Рис. 1.5. Структура репутаційної стійкості туристичного бізнесу

*Джерело: розроблено автором.*

У дослідженнях Д. Бухаліса, Р. Ло та П. О'Коннора обґрунтовано, що розвиток інформаційних технологій кардинально змінив структуру туристичної індустрії, створивши нові форми конкурентної взаємодії та принципово інші канали комунікації зі споживачами [102, 103]. У цьому контексті цифрове середовище трансформувало не лише інструменти управління туристичним бізнесом, а й сам механізм формування довіри до туристичного продукту. Споживач дедалі рідше оцінює туристичну послугу

виключно через офіційну комунікацію підприємства, орієнтуючись натомість на цифровий слід компанії.

Репутація фактично перетворюється на механізм зниження поведінкової невизначеності, а довіра - на ключову передумову формування попиту, а також на поточну операційну діяльність. Значна частина репутаційного капіталу починає створюватися поза межами безпосереднього контролю підприємства - через відгуки, коментарі, оцінки та поведінкові реакції користувачів. Як зазначають А. Інверсіні, Л. Кантоні та Д. Бухаліс, онлайн-інформація формує сприйняття як окремих підприємств, так і туристичних дестинацій загалом [127].

Змінюється природа репутаційних ризиків. Якщо раніше негативний клієнтський досвід мав переважно локальний характер, то цифрове середовище забезпечує його швидке масштабування та тривалий інформаційний ефект. Репутаційна криза більше не потребує значного часу для поширення, а окремі управлінські помилки можуть практично миттєво впливати на рівень довіри до підприємства.

Відкритий інформаційний простір трансформує підходи до управління туристичним бізнесом. Порівняльна характеристика зазначених змін наведена у табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Трансформація ролі репутації в туристичному бізнесі в умовах цифрової відкритості**

| **Традиційний підхід** | **Відкрите цифрове середовище** |
|---|---|
| Репутація формується переважно підприємством | Репутація формується у цифровій взаємодії |
| Репутаційні ризики мають локальний характер | Репутаційні ризики швидко масштабуються |
| Комунікація має односторонній характер | Комунікація є інтерактивною та безперервною |
| Негативна інформація поширюється повільно | Негативна інформація поширюється миттєво |
| Репутація є елементом маркетингу | Репутація стає елементом управлінської стійкості |
| Основний акцент - просування послуг | Основний акцент - підтримання довіри |
| Репутаційне управління здійснюється епізодично | Репутаційне управління потребує постійного моніторингу |
| Конкурентоспроможність залежить від продукту | Конкурентоспроможність залежить від репутаційної стійкості |

*Джерело: розроблено автором.*

Наведені у табл. 1.4 зміни свідчать про те, що цифрова відкритість трансформує репутацію з допоміжного елементу маркетингового позиціонування у самостійний фактор забезпечення стійкості та конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Як зазначають С. Літвін, Р. Голдсміт та Б. Пан, електронне «сарафанне радіо» (eWOM) стало одним із ключових джерел формування споживчих оцінок у сфері туризму та гостинності, оскільки цифровий контент має вищу швидкість поширення, довший життєвий цикл та значно ширше охоплення аудиторії порівняно з традиційною міжособистісною комунікацією [135].

Важливою особливістю сучасних репутаційних ризиків є їхня алгоритмічна залежність. Цифрові платформи використовують механізми автоматизованого ранжування, рекомендацій та оцінювання контенту, що впливає на видимість туристичного підприємства у цифровому просторі. Репутаційні втрати мають технічні наслідки, оскільки зниження рейтингів або збільшення частки негативних відгуків безпосередньо впливає на позиції підприємства в пошукових та рекомендаційних системах.

Дослідження З. Сян та У. Гретцель підтверджують, що соціальні медіа суттєво впливають на процес планування подорожей [185], виводячи репутаційний ризик за межі окремої кризової ситуації, перетворюючи його на постійний управлінський виклик, що потребує безперервного моніторингу цифрового середовища, аналізу поведінкових реакцій споживачів та оперативного коригування комунікаційної політики.

Додаткової складності проблемі репутаційних ризиків надає зростання загального рівня нестабільності зовнішнього середовища. Безпекові виклики, логістичні обмеження, зміна туристичних потоків та підвищена чутливість споживачів до інформаційних сигналів формують ситуацію, у якій будь-яка невідповідність між заявленими та фактичними характеристиками туристичного продукту здатна швидко трансформуватися у репутаційну кризу. Ефективність управління туристичним бізнесом дедалі більше залежить не від профілактики репутаційних загроз, а від швидкості реагування на них.

Цифровізований туристичний ринок трансформує репутаційні ризики туристичного бізнесу з периферійного елемента маркетингової діяльності в системний чинник управління розвитком підприємства. Репутація виконує функцію своєрідного механізму компенсації невизначеності, дозволяючи клієнту оцінити рівень безпеки, надійності та прогнозованості майбутнього туристичного досвіду. У цифровому середовищі ця функція суттєво посилюється, оскільки споживач отримує доступ до великого масиву альтернативних оцінок, порівнянь та інтерпретацій щодо діяльності підприємства.

У структурі репутаційної стійкості туристичного бізнесу доцільно виокремити кілька взаємопов'язаних складових. Першою з них є інформаційна прозорість, яка визначає рівень відкритості підприємства у взаємодії зі споживачами та його здатність забезпечувати достовірність і доступність інформації про туристичний продукт. Другою складовою є адаптивність комунікацій, що характеризує здатність підприємства оперативно змінювати формати взаємодії зі споживачами відповідно до динаміки цифрового середовища та поведінкових змін попиту. Третьою складовою є швидкість управлінської реакції, оскільки в умовах цифрової відкритості навіть короткочасне зволікання з реагуванням на кризову ситуацію може спричинити масштабні репутаційні втрати. Водночас важливого значення набуває репутаційна безперервність, яка відображає здатність підприємства підтримувати стабільність довіри до бренду навіть за умов зовнішньої нестабільності або кризових подій.

Зростання ролі репутаційної стійкості у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного бізнесу обумовлює необхідність формування комплексних управлінських механізмів, орієнтованих на підтримання довіри, керованості комунікацій та здатності підприємства функціонувати в умовах постійної цифрової взаємодії. Підприємство повинно забезпечувати системний аналіз відгуків, коментарів, оцінок, згадок у соціальних мережах та поведінкових реакцій споживачів. При цьому

моніторинг не може обмежуватися фіксацією негативного контенту, оскільки його основним завданням є раннє виявлення потенційних репутаційних загроз та визначення тенденцій зміни споживчого сприйняття туристичного продукту.

Важливого значення набуває також формування адаптивної системи кризових комунікацій. Ефективність управління визначається рівнем прозорості та узгодженості дій підприємства. Відсутність або затримка офіційної реакції створює інформаційний вакуум, який у цифровому середовищі швидко заповнюється користувацькими інтерпретаціями, припущеннями та негативними оцінками. Управління репутаційною стійкістю передбачає не лише реагування на вже сформовані репутаційні загрози, а й активне формування позитивного досвіду цифрової взаємодії. Це включає персоналізацію комунікацій, швидке інформування про зміни умов обслуговування, підтримання прозорості у кризових ситуаціях та забезпечення передбачуваності взаємодії зі споживачем.

Окремого значення набуває інтеграція управління репутаційною стійкістю у систему стратегічного управління туристичним бізнесом. Репутаційні ризики дедалі більше взаємодіють із фінансовими, операційними та безпековими ризиками, що унеможливлює їх ізольований розгляд лише в межах маркетингової діяльності. Репутаційна стійкість має враховуватися під час стратегічного планування, управління ризиками, розробки сценаріїв реагування та оцінювання ефективності управлінських рішень. Сучасні дослідження підтверджують, що цифрова репутація безпосередньо впливає не лише на поведінкові наміри споживачів, а й на економічні результати діяльності туристичних підприємств, зокрема на рівень продажів та бронювань [188; 155]. В прикладному аспекті здатність підприємства підтримувати репутаційну стійкість дедалі більше залежить від рівня сформованих динамічних управлінських спроможностей, швидкості адаптації до змін цифрового середовища та здатності інтегрувати репутаційний компонент у систему стратегічного управління розвитком бізнесу [158].

В українських умовах проблема забезпечення репутаційної стійкості туристичного бізнесу набуває додаткової складності через поєднання цифрової відкритості з безпековими викликами, нестабільністю логістичних маршрутів та високою чутливістю туристичного попиту до інформаційних сигналів. За таких умов будь-яка інформаційна невизначеність або комунікаційна неузгодженість можуть суттєво впливати на рівень довіри споживачів. Це зумовлює необхідність переходу до проактивних моделей управління, у межах яких репутаційна стійкість забезпечується через випереджальний моніторинг ризиків, постійне оновлення комунікаційних підходів та підтримання високого рівня інформаційної прозорості.

## 1.3. Міжнародні інституційні засади трансформації управління туристичним бізнесом в умовах цифровізації

Наприкінці XX ст. виявилася тенденція до зосередження функцій по моніторингу та регулювання найбільш актуальних проблем світового господарства в рамках спеціалізованих організацій. Нині у світі налічується кілька сотень міжнародних організацій, залучених до обговорення та регулювання різноманітних галузевих питань. Міжнародні організації - об'єднання державних чи неурядових представництв, які мають спільні цілі у будь-якій галузі людської діяльності (у сферах політики, економіки, соціального і культурного життя, туризму та ін.). Зростання значення міжнародного туризму у зовнішньополітичній та зовнішньоекономічній діяльності багатьох держав визначило збільшену увагу до цього феномену з боку Організації Об'єднаних Націй та її спеціалізованих органів. З’явилася низка спеціалізованих міжнародних організацій туризму. В даний час у світі існує приблизно 70 міжнародних організацій, які в тій чи іншій мірі займаються проблемами розвитку туризму.

Розробка алгоритмів управління відтворенням в туристичній сфері на

початку XXI століття сприяла бурхливому зростанню світового туристичного ринку, що випереджає інші сфери діяльності світової економіки п’ятого технологічного укладу. І тут спрацював ефект взаємного посилення дії факторів - зростання обсягів світових туристичних потоків (і супровідних їх cashflow) призвело до інтересу інвестиційних фондів до фінансування технологічних новацій, впровадження технологій Індустрії 4.0 (Big Data та AI) при формуванні нових та оптимізації існуючих дестинацій (5G та VR&AR у маркетингу та реалізації турпродуктів регіонів, Robotics при управлінні сервісом у місцях розміщення та громадського харчування тощо). Все перераховане вище забезпечило запуск нового циклу «фінансування - відтворення»: нове зростання туристських потоків і надходження нових інвестицій у туристичну сферу світової економіки [148]. Але наслідки протиепідемічних COVID-19 заходів 2020-2021 рр., що супроводжувалися обвальним зниженням показників світового та вітчизняного ринку подорожей та відпочинку, вимагають пошуку нових інноваційних шляхів розвитку туризму.

Туристична діяльність регулюється загальноприйнятими нормами міжнародного права, існуючими міжнародними принципами, а також міжнародними договорами. Регулювання цієї сфери передбачає необхідність розробки та реалізації міжнародно-правових угод у цій сфері, необхідних міжнародних документів. Інтенсивний розвиток туризму, його вплив на економіку, в своєю чергу вплинули на створення міжнародних туристських організацій з метою упорядкування і регулювання цього виду нематеріального виробництва у різних країнах. Залежно від сфери та спрямованості діяльності туристських організацій, а також їх масштабів туристичні організації класифікуються на такі групи: світові загального характеру; світові галузевого характеру; регіональні загального характеру; регіональні галузевого характеру; спеціалізовані і особливі.

Туристичні зв’язки є невід’ємною частиною міжнародних економічних відносин, тому стали об’єктом уваги міжнародних організацій і навіть урядів

окремих держав. Багато проблем міжнародного туризму вирішуються нині на міждержавному рівні, і це потребувало створення низки впливових міжнародних туристських організацій, зокрема і на міжурядовому рівні. Цього вимагають проблеми міжнародно-правового регулювання загальної політики туризму, однаково прийнятної для всіх країн (спрощення туристичних формальностей, політико-економічні заходи, стимулюючі або уповільнюючі розвиток туризму і т.д.). Тим не менш, незважаючи на їх створення, багато проблем, що виникають як у процесі проведення спільної політики національних туристичних організацій, що об'єднуються під егідою міжнародних, так і правового регулювання, однаково прийнятного для державних органів управління туризмом з одного боку, та громадських туристських асоціацій, з іншого, ще вимагають свого рішення.

Посилення ролі міжнародних туристичних організацій свідчить про поступову трансформацію системи управління туристичним бізнесом від моделі, орієнтованої переважно на національне регулювання туристичної діяльності, до багаторівневої системи міжнародної координації, у межах якої інституційні механізми дедалі більше інтегруються з цифровими інструментами управління. У сучасних умовах міжнародні організації виконують не лише функцію нормативного чи консультативного забезпечення розвитку туризму, а й формують глобальні орієнтири цифрової трансформації туристичного бізнесу, визначаючи підходи до розвитку інформаційної інфраструктури, цифрової взаємодії, платформених моделей функціонування туристичного ринку та механізмів адаптації туристичних підприємств до змін цифрового середовища. У результаті цифровізація туристичної сфери поступово набуває інституційного характеру, а міжнародні організації перетворюються на ключових координаторів процесів трансформації управління туристичним бізнесом у глобалізованому інформаційному просторі.

Правове регулювання міжнародного туризму на багатосторонній основі здійснюється насамперед у рамках ООН, на яку покладено основне завдання

щодо налагодження міжнародного співробітництва та розвитку дружніх відносин між націями. Саме в рамках ООН було розроблено та прийнято основні міжнародні конвенції з питань правового регулювання міжнародного туризму. ООН стала організатором низки міжнародних семінарів та колоквіумів з питань розвитку туризму, розробки методик статистичного обліку у галузі міжнародного туризму тощо.

Розвиток міжнародних зв'язків, розширення географії та збільшення кількості подорожей потребує постійного вдосконалення державного регулювання туризму як у кожній з країн світу окремо, так і в рамках світового господарства загалом. Інтенсивний розвиток міжнародного туризму у 20-х роках минулого століття зумовив необхідність формування відповідних інститутів, які здійснюють безпосередній контроль за рухом туристичних потоків, умовами їх пересування, а також спрямовують свої зусилля на узгодження діяльності національних туристичних та транспортних організацій різних країн.

Упродовж 1920–1970-х рр. відбулося формування міжнародної інституційної системи регулювання туризму, що було обумовлено зростанням масштабів міжнародних туристичних потоків та необхідністю координації діяльності національних туристичних організацій. Результатом цього стало створення у 1975 р. Всесвітньої туристської організації (UNWTO), яка набула статусу міжурядової міжнародної організації спеціальної компетенції. Метою ЮНВТО є підтримка туризму як засобу економічного розвитку та міжнародного взаєморозуміння для забезпечення миру, добробуту, поваги та дотримання прав людини незалежно від раси, статі, мови чи релігії та дотримання інтересів країн, що розвиваються в галузі туризму. Статут ЮНВТО закріпив цілі, завдання, характер, організаційну структуру та функції нової організації. До складу Всесвітньої туристичної організації входить 141 країна, 7 територій та близько 350 членів, що приєдналися, і представляють підприємства приватного сектору, навчальні заклади, туристські асоціації та місцеві туристичні адміністрації.

В основному діяльність ЮНВТО концентрується на інформативному просуванні туризму, розширенні його значущості та переваг, а також створення нової матеріально-технічної бази. Організація прагне впорядкувати діяльність різних країн щодо розвитку туризму шляхом розробки та запровадження певних принципів у галузі міжнародного туризму. ЮНВТО також розробляє міжнародні документи та стежить за їх дотриманням, бере участь у вирішенні проблем міжнародних туристичних розбіжностей. ЮНВТО виступає як організація з обміну інформацією та останніми досягненнями в галузі науки, зв'язку, інформаційних технологій. Одним із найважливіших завдань ЮНВТО є дослідження з вивчення статистики міжнародного туризму, застосування нових методів вимірювання, прогнозування, маркетингу для подальшого їх використання національними туристичними організаціями у своїй діяльності. Дана дослідницька робота веде до отримання більш точної та реальної статистичної інформації з усіх регіонів світу.

ЮНВТО подає регулярний звіт про стан світового туризму, в якому аналізуються сильні та слабкі сторони розвитку тур-індустрії у кожному окремому регіоні світу. ЮНВТО сприяє розвитку світового туризму шляхом впливу на уряди окремих країн зі спрощення візових та інших формальностей при в'їзді та в процесі перебування туристів у цих країнах.

Крім ЮНВТО, найвпливовішою з міжнародних туристичних організацій, що займається спільними питаннями міжнародного туризму, є й низка інших міжнародних туристичних організацій. Світові та регіональні, загальні та спеціалізовані неурядові та міжурядові об'єднання, створені з метою розвитку міжнародного співробітництва у галузі туризму, координації політики у туристичній справі, розвитку туристичного руху. Велику роль у розвитку міжнародного туризму відіграє Економічна і Соціальна Рада ООН (ЕКОСОС), яка є ініціатором скликання у рамках ООН спеціалізованих дипломатичних конференцій з питань розвитку туризму. Всесвітня федерація асоціацій туристичних агентств (ФУААВ) була створена в 1966 році як

міжнародна неурядова організація з метою об'єднання та зміцнення національних асоціацій та спілок туристських бюро та агентств шляхом надання їм професійної та технічної допомоги. Завданням організації є максимальна підтримка престижу всіх категорій професій туристичного агента на міжнародному рівні в економічній, юридичній та соціальній сферах. Практична діяльність федерації полягає у координації діяльності робочих груп з таких питань як автоматизація, готельне господарство, транспорт, професійна підготовка, юридична підтримка, страхування туристів тощо. Членами федерації є близько 80 національних асоціацій і організацій і близько 1400 індивідуальних членів, які представляють більше 80 країн світу, до них належать Всесвітня асоціація туристичних агенцій (ВАТА), Американське товариство туристських агенцій (АСТА), Асоціація британських туристичних агенцій (АБТА), асоціація екскурсій та турів (ІСТА), Міжнародна федерація туроператорів (ІФТО) [183].

У 2001 р. Організація Економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначили «цифровий розрив» як розрив у доступі до інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) між окремими людьми, домашніми господарствами, підприємствами та географічними районами на різних соціально-економічних рівнях [180]. Такий цифровий розрив у туристичній сфері найбільш виражений у країнах азіатського регіону. Середній регіональний бал готовності до використання ІКТ за індексом конкурентоспроможності подорожей та туризму за 2019 рік у країнах Азії, що розвиваються, становить лише 4,6 (з 7). Це відповідає середньосвітовому показнику. Найбільш успішними економіками регіону у сфері цифровізації є Японія, Нова Зеландія, Республіка Корея, Сінгапур, Гонконг та Китай [180]. Ці країни мають вищі показники готовності до ІКТ порівняно зі Сполученими Штатами та деякими країнами Європейського Союзу. Багато країн розробили і почали реалізовувати стратегію цифрової економіки: у 2005 р. - Сінгапур, у 2006 - Австралія, у 2008 - Великобританія та Гонконг, у 2009 - Норвегія, у 2010 - Канада, у 2012 - Малайзія, у 2015 - Індія та Нова Зеландія.

Формування цифрового середовища туристичного бізнесу супроводжується посиленням інституційної нерівномірності розвитку туристичних систем різних країн, оскільки рівень цифрової інтегрованості, доступу до інформаційної інфраструктури та готовності до впровадження цифрових технологій безпосередньо впливає на конкурентоспроможність туристичних підприємств і дестинацій. Цифровий розрив перестає бути виключно технологічною проблемою та трансформується у фактор інституційної диференціації туристичного ринку, визначаючи здатність окремих держав, регіонів і туристичних підприємств інтегруватися у глобальні цифрові платформи, використовувати data-driven механізми управління та забезпечувати адаптивність туристичного бізнесу до нових моделей інформаційної взаємодії. Це зумовлює зростання ролі міжнародних інституцій у координації цифрової трансформації туристичної сфери та формуванні спільних підходів до розвитку цифрової інфраструктури туризму.

У сучасних умовах цифровізація туристичної сфери набуває комплексного інституційного характеру, оскільки трансформація туристичного бізнесу формується під впливом міжнародних організацій, цифрових платформ, інформаційної інфраструктури та механізмів глобальної координації туристичного ринку. У результаті формується нова інституційна архітектура цифрової трансформації туристичного бізнесу, у межах якої міжнародні інституції, цифрові технології та механізми мережевої взаємодії інтегруються у систему управління туристичним бізнесом (рис. 1.6).

Одним із найбільш показових проявів трансформації інституційної архітектури туристичного бізнесу в умовах цифровізації стала концепція smart tourism, у межах якої цифрові платформи, інформаційна інфраструктура, системи аналітики даних та мережеві механізми взаємодії інтегруються у процес управління туристичними дестинаціями та координації туристичних потоків.

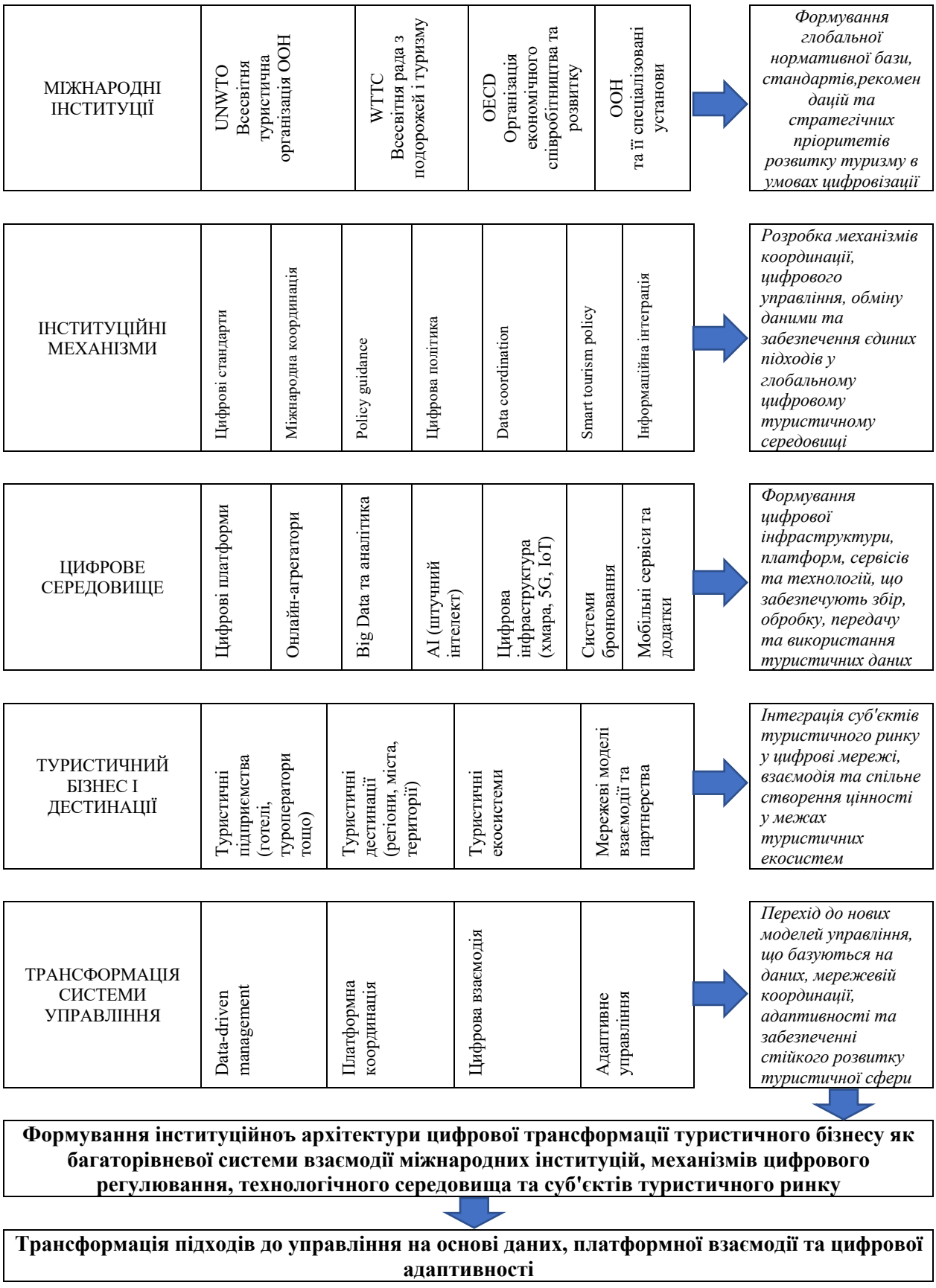


Рис. 1.6. Інституційна архітектура цифрової трансформації туристичного бізнесу. *Джерело: розроблено автором*

Для виявлення глобальних тенденцій технологічних рішень у сфері

світового туризму було проаналізовано матеріали, представлені на міжнародному форумі Всесвітньої туристської організації, UNWTO – «World TravelDay & Innovation-2019». В резолюції секції «Вплив технологій на туризм» підтверджено, що майбутнє подорожей - за технологіями 4.0, коли «використання сучасних технологій 4.0, визначення розташування, штучного інтелекту, доповненої та віртуальної реальності» сприятимуть вирішенню таких проблем, як сезонність та перенаселеність, овербукінг [98]. На тому ж форумі було виділено спеціальну секцію «Четверта промислова революція», в резолюції якої було зазначено, що «цифровий сектор туризму повинен запроваджувати нововведення та створювати нові можливості для бізнесу, щоб забезпечити подальшу конкурентоспроможність, зростання та сталий розвиток сектора» [151].

Таким чином, на основі аналізу резолюцій UNWTO можна констатувати, що інформаційні та комунікаційні технології у туризмі стали глобальним явищем, а світова індустрія туризму нарощує впровадження нових технологій у дедалі більшу кількість своїх відтворювальних процесів, підвищуючи свою ефективність та збільшуючи в регіонах подорожей соціальну та екологічну адаптацію до туризму. Також щодо загальносвітових масштабів сучасного туризму у ракурсі основних технологічних рішень, що вносяться Індустрією 4.0 у сферу подорожей та туризму, було розглянуто матеріали Всесвітньої ради подорожей та туризму, WTTC. У них було знайдено «5 взаємопов'язаних мегатрендів» майбутнього туризму [184], а саме: 1) революція даних; 2) покращена реальність; 3) демографічні зміни; 4) реструктуризація життя та 5) переосмислення потреб.

З п’яти представлених мегатрендів майбутнього туризму два (1 і 2-й) безпосередньо пов’язані з технологічними пакетами 4.0, і їх можна назвати технологічними мегатрендами. Інші є опосередкованим наслідком загальних соціальних змін, що супроводжують поточну технологічну революцію, за своєю суттю вони більше відносяться до соціальних мегатрендів. Вплив соціальних мегатрендів майбутнього у турбізнесі проявляється у вигляді

активного розвитку нових напрямків та видів туризму з новими соціальними технологічними параметрами. Так, за останні 5 років зріс на 21% попит на різні види іммерсивного туризму: Glamping (гламурний кемпінг), Experiential travel (кардинально новий досвід та переживання, здатні «перезапустити» учасників) та Sports travel (ставити рекорди у спорті на відпочинку) [155]. Вплив технологічних мегатрендів було знайшло відображення в тому, що цифровізація показників міської інфраструктури «Розумне місто», наприклад, дозволила виявити нездатність місцевих мереж транспорту витримати зростання туристичного потоку в деяких малих американських містах [143].

Говорячи про сучасний стан світової сфери туризму, треба брати до уваги вплив пандемії коронавірусу SARS-CoV-2, що призвів до обвального падіння основних показників подорожей.

Під час дослідження «Цифрові сервіси операторів зв'язку», проведеного iKS-Consulting на початку 2021 р. [87], було виявлено понад 125 цифрових сервісів для мандрівників. Найчисленнішими виявилися інформаційні портали, сервіси онлайн-бронювання та метапошукачі. У розглянутих сервісах їх частка становила 48, 29 і 13% відповідно. 10% - це окремі сервіси побудови маршрутів і віртуальних подорожей.

Типи цифрових сервісів у сфері туризму:

- туристичні сервіси на основі великих даних;
- сервіси побудови транспортних та туристичних маршрутів, планувальники подорожей;
- метапошукачі, вітрини, агрегатори подорожей;
- інформаційні портали, туристичні путівники;
- сервіси онлайн-бронювання місць тимчасового проживання, агрегатори авіаквитків;
- віртуальні подорожі;
- інші (карти міст, туристичні соціальні мережі, перекладачі для подорожей тощо).

Станом на середину 2021 р. у загальній структурі онлайн-продажів

індустрії гостинності не менше 60% припадало на онлайн-бронювання. На ринку є десятки гравців, як великих міжнародних, так і невеликих регіональних компаній [181; 182].

ЮНВТО оприлюднила дані щодо використання цифрових технологій урядами держав-членів ЮНВТО на національному, регіональному та місцевому рівнях [119]. Проведене дослідження представляє передові методи, що демонструють потенційне використання даних для:

1. Відстеження та моніторингу потоків відвідувачів.
2. Визначення переваг відвідувачів.
3. Аналізу задоволеності та настроїв відвідувачів.
4. Оцінки витрат.
5. Прогнозування поведінки відвідувачів.

Поширення цифрових сервісів, платформених моделей взаємодії та технологій Індустрії 4.0 поступово змінює не лише технологічну основу функціонування туристичного бізнесу, а й саму логіку управління туристичними системами.

Важливою особливістю сучасного етапу цифрової трансформації туристичного бізнесу є поступове перетворення цифрових платформ із допоміжних інструментів реалізації туристичних послуг на самостійних інституційних учасників туристичного ринку. Такі платформи, як Booking, Airbnb, TripAdvisor, Expedia, Google Travel та інші цифрові агрегатори, виконують не лише функцію інформаційного посередництва, а й фактично формують нову систему координації ринкової взаємодії між туристичними підприємствами, споживачами, транспортними компаніями, закладами розміщення та локальними туристичними дестинаціями. У межах платформеної економіки змінюється структура конкурентного середовища туристичного бізнесу, оскільки доступ до споживача дедалі більше залежить від цифрової видимості, рейтингових механізмів, алгоритмів рекомендацій та систем цифрової репутації.

За таких умов цифрові платформи поступово набувають ознак інституційних механізмів регулювання туристичного ринку, оскільки саме вони визначають правила інформаційної взаємодії, стандарти представлення туристичних послуг, механізми оцінювання якості сервісу та моделі поведінки споживачів у цифровому середовищі. Це обумовлює трансформацію системи управління туристичним бізнесом, у межах якої туристичні підприємства змушені адаптувати власні управлінські рішення до логіки платформеної координації, управління цифровою репутацією та високої швидкості інформаційного обміну.

Поняття «розумний туризм» (smart tourism) та його потенціал нині активно обговорюються та вивчаються на міжнародних майданчиках. Так, у ділових програмах найзначнішого щорічного заходу світової туріндустрії World Travel Market (London) в 2019-2020 рр., розумний туризм представлений «одним із найперспективніших трендів» [114

Smart-туризм, його параметри багаторазово розглядалися на форумах Всесвітньої туристичної організації, UNWTO, по-перше, на Генеральній асамблеї UNWTO-2019, по-друге, на міжнародному форумі UNWTO «World TravelDay & Innovation-2019» у секції «Вплив технологій на туризм», по-третє, на секції «Туризм у цифрову еру» та на спеціальній секції «Четверта промислова революція» [151].

Для формування основних параметрів smart-туризму необхідно згадати і характеристики smart-продуктів «взагалі», і параметри розумного виробництва як їхнього джерела. У загальних рисах про появу smart-продуктів як результату розумного виробництва дослідники заявили відразу після визнання існування індустріальної революції 4.0, наприклад, Майкл Портер і Джеймс Хаппелманн [148]. На їх основі були сформульовані основні відмінні ознаки розумного виробництва для туристичної індустрії:

- новий стратегічний ресурс - всілякі цифрові дані, Big Data, переведення всієї інформації про виробництво у цифровий вигляд;
- нові технології є у всьому виробничому циклі: нові джерела енергії,

нові матеріали, нова реалізація тощо; «розумне» обладнання - оптимізуюче себе;

- центр доданої вартості переміщується у результати R&D (НДДКР);
- корекції у формуванні турпродукту відбуваються безперервно, в режимі реального часу;
- розумне виробництво - не конвеєр, а платформа (туристична технологічна платформа). Але тут треба пам’ятати, що цифровізація процесів формування та розвитку туристичних послуг є лише інструментом реалізації технологічних пакетів 4.0 у створенні smart-виробництва.

Взаємозв'язки технологій 4.0 та розумного туризму були виявлені у дослідженнях Міжнародного центру вивчення туризму та гостинності Борнмутського університету. У них знайдено, що розумний туризм - це не просто використання передових технологій у туріндустрії, а інтеграція всіх суб’єктів туристичної сфери, де «мандрівники стають не споживачами, а повноцінними учасниками, починають робити свій внесок у створення турпродукту, формування нової екосистеми» [116].

З економічної точки зору розумне виробництво, в тому числі й у туріндустрії, може забезпечити: чотириразове скорочення часу технологічних процесів, зростання виходу нових товарів на ринок на 50-70%, зростання прибутку – у двічі. У світовій туріндустрії підраховано, що з 2016 по 2025 рік цифровізація в туризмі забезпечила перерозподіл $100 мільярдів грошових потоків від традиційних гравців до «розумних» конкурентів [98].

Концепція smart tourism поступово виходить за межі технологічної модернізації туристичної сфери та трансформується у нову модель інституційної організації туристичного простору, у межах якої цифрові платформи, інформаційна інфраструктура, системи аналітики даних, мобільні сервіси та механізми мережевої взаємодії формують основу координації туристичних потоків, взаємодії стейкхолдерів та управління розвитком туристичних дестинацій. Формуються умови переходу до data-driven моделей управління туристичним бізнесом, у яких ефективність управлінських рішень

дедалі більше залежить від здатності інтегрувати цифрові дані, прогнозувати поведінкові зміни споживачів, забезпечувати адаптивність туристичних сервісів та підтримувати стійкість туристичних екосистем в умовах високої динаміки цифрового середовища.

Аналіз цифрових слідів споживачів, даних онлайн-бронювання, пошукових запитів, геолокаційної інформації, відгуків туристів та поведінкової аналітики дозволяє туристичним підприємствам і органам управління туристичними дестинаціями більш точно прогнозувати зміни попиту, оцінювати рівень туристичної активності, визначати проблемні зони туристичної інфраструктури та адаптувати туристичні послуги до динамічних змін споживчих потреб.

У сучасних умовах smart tourism поступово трансформується у комплексну модель інституційної координації туристичного бізнесу, у межах якої цифрові технології, інформаційна інфраструктура, системи аналітики даних та платформені механізми взаємодії інтегруються у процес управління туристичними потоками, дестинаціями та туристичними сервісами. Взаємозв'язок ключових елементів smart tourism та їх вплив на трансформацію системи управління туристичним бізнесом представлено на рис. 1.7.

Практична реалізація концепції smart tourism уже сьогодні здійснюється в низці країн світу, де цифровізація туристичної сфери стала складовою державної політики розвитку туристичного бізнесу та цифрової економіки. Одним із найбільш показових прикладів інтеграції smart tourism у систему управління туристичною сферою є китайська модель цифрової трансформації туризму. Слід зазначити, що китайська туріндустрія рухається у реалізації проекту «Розумний туризм» вже понад 20 років: у XX столітті - на рівні цифровізації бізнес-процесів у туріндустрії; у першому десятилітті XXI століття - поставивши та виконавши завдання створення багатофункціональної електронної комерційної платформи. 2014 рік у КНР був названий роком «розумного туризму», після чого вже на державному рівні визначено нові параметри туризму: максимізація екологічних, культурних,

суспільних та економічних цінностей [17]. Цілі та напрямки розвитку китайської туріндустрії збігаються з напрямками, заданими у 2019 році вже на рівні Всесвітньої туристичної організації, UNWTO.

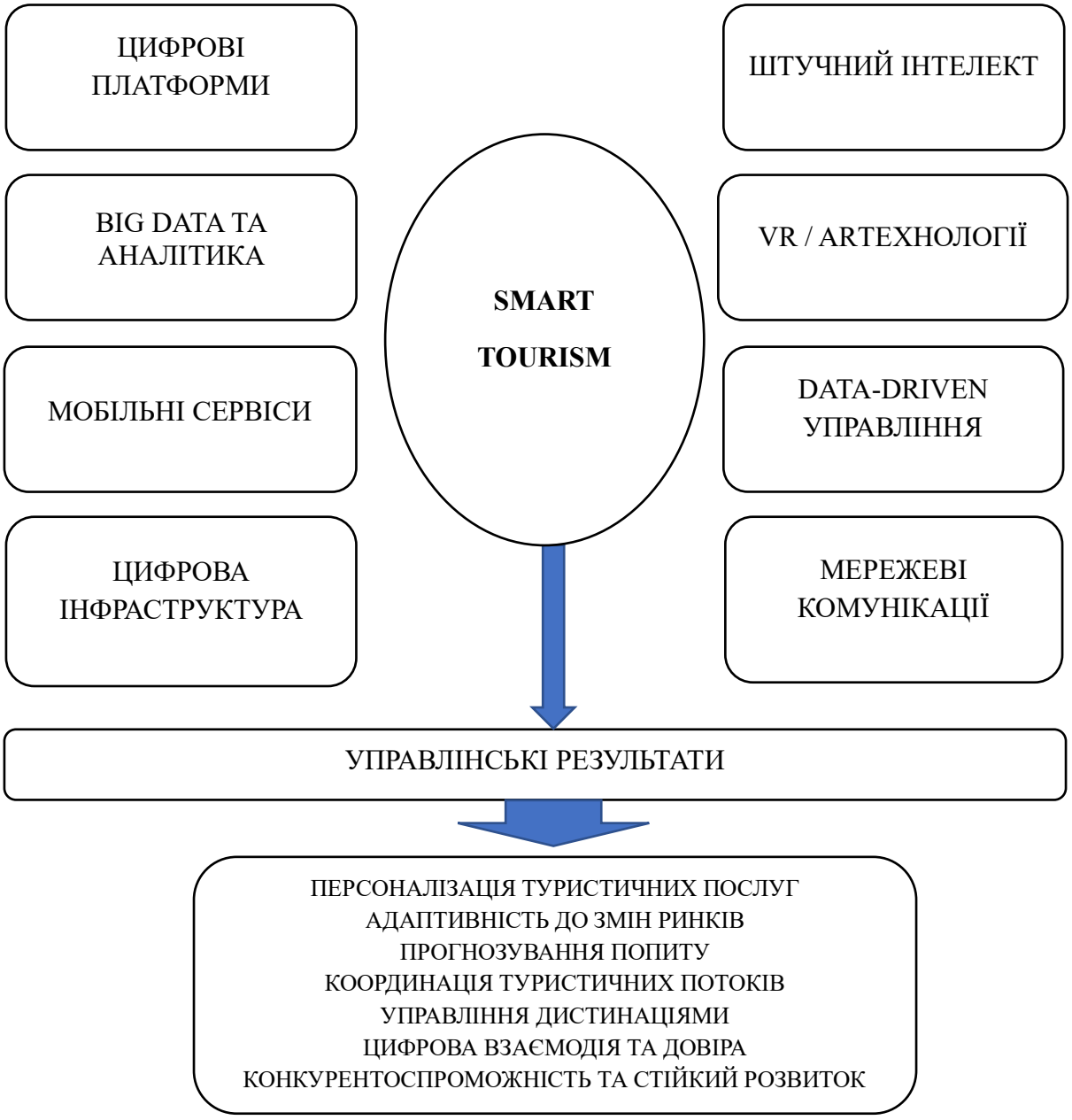


Рис. 1.7. Smart tourism як модель інституційної координації туристичного бізнесу

*Джерело: сформовано автором*

В умовах Індустрії 4.0 відтворення у туристичній сфері отримає інноваційні економічні переваги, якщо базуватиметься на п’яти технологічних пакетах 4.0, пов’язаних між собою цифровими алгоритмами, які пропонують незамінні та ефективні інструменти для управління, логістики,

розповсюдження та маркетингу; буде враховувати, що конкурентні переваги туризму втратять свої високі позиції на фоні зростання значення розвитку технологічних рішень. Технологічні параметри smart-турпродуктів:

1. Smart-турпродукти є результатом цифрово-орієнтованих моделей організації туристичних послуг (від автоматизації виробництва, цифрового прототипування, інформатизації до управління, заснованого на передбачуваних моделях, призначених для туристських технологічних платформ).

2. Smart-турпродукти мають нові «розумні» відмінні властивості (постійно контролюють свою роботу, завжди обмінюються інформацією зі своїм виробником і туристом, готові об'єднуватися в систему для створення комплексної цінності, поліпшення загальних споживчих властивостей, трансляції кращих змін одного турпродукту на всі наступні турпродукти).

3. Smart-турпродукти - це нові відносини у приймаючих регіонах, де цілі сталого розвитку приймаючого регіону вписані в цілі розвитку регіонального туризму.

4. Smart-турпродукти - цілепокладання основних інноваційних технологічних рішень розвитку туризму в регіонах, які можна реалізувати за допомогою побудови туристичної технологічної платформи.

Використання у сфері туризму технологічних пакетів Індустрії 4.0 дозволяє, по-перше, організувати інноваційне відтворення якісно нових турпродуктів, що відповідають п'ятому технологічному укладу, наприклад, розумних (smart) туристичних продуктів; по-друге, масштабувати попередні напрацювання сфери туризму Індустрії 4.0 на процеси відтворення регіональних туристичних продуктів. По-третє, системний підхід в управлінні відтворенням регіональних турпродуктів за допомогою технологічних пакетів Індустрії 4.0 сприяє створенню технологічної платформи як системи правил та алгоритмів мережевої взаємодії всіх зацікавлених в отриманні проривних конкурентних переваг для її учасників, функціонуючої на основі базових та прикладних унікальних технологій, здатних забезпечити стратегічний

інноваційний розвиток за обраними напрямками зі значним економічним та соціальним ефектом, туристичної технологічної платформи.

Під час випереджаючого зростання обсягів туристичної сфери світової економіки (до 2020 р.) вже формувалося усвідомлення того, що розвиток та стійкість в умовах Індустрії 4.0 забезпечуються інноваційним управлінням, якісною зміною технологічних рішень, які дозволяють радикально/експоненційно підвищити продуктивність різних секторів економіки та соціальної сфери [65].

Цифровізація туристичної сфери супроводжується поступовою трансформацією організаційної структури туристичного бізнесу від відносно автономних моделей функціонування окремих підприємств до мережевих моделей координації, заснованих на інтеграції цифрових платформ, інформаційних сервісів, систем бронювання, логістичних операторів та інфраструктурних елементів туристичного ринку. У результаті туристичний бізнес дедалі більше функціонує як багаторівнева цифрова екосистема, у межах якої ефективність діяльності окремих суб’єктів визначається не лише внутрішніми ресурсами підприємства, а й рівнем інтегрованості у глобальні інформаційні мережі та цифрові канали взаємодії.

За умов формування мережевої економіки змінюються і підходи до управління туристичним бізнесом. Традиційна ієрархічна модель координації поступово доповнюється механізмами горизонтальної цифрової взаємодії між туристичними підприємствами, платформами, транспортними компаніями, органами управління дестинаціями та споживачами туристичних послуг. Це зумовлює зростання значення інституційних механізмів координації, які забезпечують узгодженість цифрових стандартів, інтеграцію інформаційних потоків, безперервність цифрової взаємодії та адаптацію туристичної сфери до високої динаміки глобального цифрового середовища.

Особливого значення в умовах цифрової трансформації набуває управління туристичними екосистемами, яке передбачає координацію широкого кола учасників туристичного ринку, формування єдиного

інформаційного простору та забезпечення синхронізації управлінських рішень у межах туристичних дестинацій. У таких умовах міжнародні інституції, цифрові платформи та глобальні туристичні мережі поступово перетворюються на ключові елементи інституційної архітектури сучасного туристичного бізнесу, формуючи нові механізми управління розвитком туристичної сфери в умовах глобалізації інформаційних процесів.

**Висновки до розділу 1**

Туристичний бізнес у сучасних умовах функціонує як складна система економічних, соціальних та комунікаційних взаємозв'язків, у межах якої процес створення туристичного продукту тісно пов'язаний із поведінкою споживача, рівнем розвитку ринкового середовища та впливом зовнішніх чинників. Особливість туристичного ринку полягає у поєднанні економічної складової із соціокультурними та психологічними аспектами споживання, що суттєво ускладнює процес управління розвитком туристичних підприємств. На відміну від матеріального виробництва, туристична діяльність орієнтується насамперед на формування споживчого досвіду, емоційного сприйняття та рівня задоволеності туриста.

Специфіка туристичних послуг визначається їх нематеріальним характером, невіддільністю процесів виробництва та споживання, неоднорідністю якості й неможливістю їх накопичення. Саме ці характеристики формують високий рівень залежності туристичного бізнесу від людського фактору, якості сервісу, професійності персоналу та ефективності комунікацій із клієнтами. Туристичні підприємства змушені функціонувати в умовах нестабільного попиту, сезонних коливань і постійної зміни споживчих очікувань, що потребує гнучких підходів до управління, здатності швидко адаптуватися до ринкових змін та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Формування туристичного попиту відбувається під впливом комплексу економічних, психологічних, культурних і поведінкових чинників. Процес прийняття рішення щодо придбання туристичного продукту має багатоступеневий характер і залежить не лише від матеріальних можливостей споживача, а й від його способу життя, системи цінностей, рівня мобільності, мотивації та попереднього туристичного досвіду. У таких умовах туристичний продукт поступово трансформується із сукупності окремих послуг у комплексний інструмент для задоволення індивідуалізованих потреб споживача.

У умовах посилення конкуренції важливого значення набуває сегментація туристичного ринку, яка дозволяє враховувати неоднорідність споживчих потреб та адаптувати туристичні продукти до вимог окремих груп клієнтів. Орієнтація на конкретні сегменти ринку створює передумови для підвищення ефективності маркетингової діяльності, формування стійких конкурентних переваг та зниження ризиків функціонування туристичних підприємств. У результаті цього управління туристичним бізнесом дедалі більше орієнтується на персоналізацію обслуговування, формування довгострокових відносин зі споживачами та підвищення цінності туристичного досвіду.

Сучасні тенденції розвитку туристичного ринку свідчать про поступову трансформацію традиційних моделей функціонування туристичного бізнесу під впливом змін у споживчій поведінці, посилення інформаційної взаємодії та зростання ролі нематеріальних факторів конкурентоспроможності. Це формує необхідність подальшого переосмислення підходів до управління розвитком туристичних підприємств та створює теоретичне підґрунтя для аналізу процесів інформатизації туристичного бізнесу в наступних розділах дослідження.

Глобалізація інформаційних процесів суттєво трансформувала умови функціонування туристичного бізнесу, змінивши не лише технологічну основу надання туристичних послуг, а й саму логіку управління розвитком

підприємств галузі. Цифровізація, поширення глобальних інформаційних мереж та інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у туристичну сферу сформували нове конкурентне середовище, у межах якого ефективність управління дедалі більше залежить від швидкості обробки інформації, адаптивності комунікацій та здатності підприємства функціонувати в умовах постійної цифрової взаємодії. За таких умов система управління туристичним бізнесом виходить за межі традиційного операційного менеджменту та поступово трансформується у комплексну модель управління інформаційними, поведінковими та репутаційними процесами.

Поширення цифрових платформ, систем онлайн-бронювання, електронної комерції, навігаційних і геоінформаційних технологій забезпечило суттєве підвищення рівня автоматизації туристичного бізнесу, прискорило інформаційний обмін між учасниками ринку та створило передумови для формування глобалізованої цифрової інфраструктури туристичної індустрії. Трансформувалися механізми взаємодії між туроператорами, туристичними агентствами, постачальниками послуг та споживачами, а управлінські рішення почали функціонувати одночасно в операційній та інформаційній площинах. Це обумовило зміну змісту ключових функцій менеджменту, оскільки об’єктом управління дедалі більше стають не лише внутрішні бізнес-процеси, а й інформаційна присутність підприємства, цифрова активність споживачів та характер публічного сприйняття туристичного продукту.

В умовах цифрової відкритості суттєво змінюється природа конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Якщо раніше конкурентні переваги переважно формувалися за рахунок ресурсного забезпечення, транспортної доступності чи унікальності туристичного продукту, то сучасне інформаційне середовище висуває на перший план репутаційну стійкість, цифрову довіру та здатність підприємства підтримувати стабільність комунікаційної взаємодії зі споживачами. Репутація перестає виконувати виключно маркетингову функцію та інтегрується у систему стратегічного

управління розвитком туристичного бізнесу, перетворюючись на один із ключових чинників забезпечення стійкості підприємства в умовах інформаційної турбулентності.

Цифрове середовище суттєво ускладнює систему управління туристичним бізнесом через високу швидкість поширення інформації, алгоритмічну залежність цифрових платформ та зростання поведінкової чутливості споживачів до інформаційних сигналів. У результаті репутаційні ризики набувають системного характеру та починають безпосередньо впливати на рівень довіри, стабільність клієнтських потоків і керованість розвитку підприємства. Це обумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління, орієнтованих на безперервний моніторинг цифрового середовища, підтримання інформаційної прозорості, кризову адаптивність та інтеграцію репутаційного компоненту у систему стратегічного управління розвитком туристичного бізнесу.

Трансформація туристичного бізнесу в умовах цифровізації супроводжується формуванням нової інституційної архітектури управління туристичною сферою, у межах якої міжнародні організації, цифрові платформи, інформаційна інфраструктура та механізми мережевої взаємодії поступово інтегруються у процес координації туристичного ринку. Посилення ролі UNWTO, WTTC, OECD та інших міжнародних інституцій свідчить про перехід від переважно національно орієнтованої моделі регулювання туризму до системи багаторівневого міжнародного регулювання, заснованого на цифровій координації, аналітичній підтримці та формуванні глобальних орієнтирів цифрової трансформації туристичного бізнесу. Цифровізація перестає бути виключно технологічним явищем і набуває ознак інституційного процесу, що впливає на структуру туристичного ринку, механізми взаємодії його учасників та підходи до стратегічного управління розвитком туристичних дестинацій.

Поширення платформеної економіки та цифрових сервісів обумовлює зміну традиційної логіки функціонування туристичного бізнесу, у межах якої

цифрові платформи поступово трансформуються із допоміжних каналів реалізації туристичних послуг у самостійних інституційних учасників туристичного ринку. Booking, Airbnb, TripAdvisor, Expedia, Google Travel та інші цифрові агрегатори формують нові механізми ринкової координації, визначаючи правила цифрової взаємодії, стандарти інформаційного представлення туристичних продуктів, моделі поведінки споживачів та механізми формування цифрової репутації. У результаті конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більше залежить не лише від ресурсного потенціалу чи якості туристичного продукту, а й від рівня цифрової інтегрованості, здатності функціонувати у платформеному середовищі, використовувати data-driven підходи та забезпечувати адаптивність управлінських рішень в умовах високої динаміки цифрового середовища.

Розвиток концепції smart tourism засвідчив формування нової моделі інституційної організації туристичного простору, у межах якої цифрові технології стають основою управління туристичними потоками, туристичними дестинаціями та мережевою взаємодією суб’єктів туристичного ринку. Використання Big Data, AI, VR/AR, мобільних сервісів, систем цифрової аналітики та інформаційної інфраструктури створює передумови для переходу до data-driven моделей управління туристичним бізнесом, орієнтованих на прогнозування поведінки туристів, персоналізацію туристичних послуг, координацію туристичних потоків та забезпечення стійкості туристичних екосистем. Управління туристичним бізнесом поступово трансформується у систему мережевої цифрової координації, де ключового значення набувають інтеграція інформаційних потоків, швидкість цифрової взаємодії, узгодженість інституційних механізмів та здатність туристичної сфери адаптуватися до глобальних змін інформаційного середовища.

# РОЗДІЛ 2. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

## 2.1. Глобальний ринок туристичних послуг: тенденції та структурні зміни

Сфера туристичних послуг є однією з найбільш динамічних та сервісно-орієнтованих видів діяльності, роль і значення якої для розвитку світової економіки зростають, перетворюючись на провідний драйвер економічного зростання. За сучасних реалій туризм забезпечує формування значної частки світового ВВП, створення та рух масштабних фінансових потоків і інформації, транскордонну мобільність населення, є стабільним джерелом створення робочих місць і сприяє розвитку міжнародної торгівлі. Завдяки властивому мультиплікативному ефекту, галузь туристичних послуг, через тісний зв'язок з суміжними видами діяльності (готельно-ресторанний бізнес, транспорт, торгівля, цифрові сервіси) сприяє підвищенню рівня їх ділової активності та стимулює темпи економічного прогресу національних економік.

За визначенням Світового банку, туризм є одним із найбільш ефективних і масштабованих каталізаторів соціально-економічного розвитку. За підсумками 2024 року туризм забезпечив створення 10% глобального ВВП, 357 млн робочих місць (що становить кожен десятий створений робочий мій), а виручка світової туристичної індустрії склала 1,9 трлн дол США [161].

Туристична галузь є дієвим механізмом поєднання попиту з пропозицією протягом всього ланцюга вартості – у сфері готельного бізнесу, транспорту, харчової промисловості, культурної і креативної індустрії, роздрібної торгівлі, сприяючи створенню інклюзивних можливостей зайнятості для всіх категорій населення. Туризм стимулює надходження приватних інвестицій та валютних надходжень, розширює ринки збуту, сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності територій та виступає механізмом регіонального (транснаціонального) перерозподілу доходів і

вирівнювання соціально-економічних передумов їх розвитку. Виключною його роллю постає участь у фінансуванні збереження природних, рекреаційних, культурно-історичних цінностей, що має потужний потенціал генерування «екологічно чистого» доходу з реалізації і підтримки соціально відповідальних глобальних парадигм розвитку суспільства (блакитна економіка, зелена економіка, концепція сталого розвитку).

Проте вигоди від туристичної сфери потребують стійкого інфраструктурного забезпечення, ефективних координаційних механізмів управління туристичними потоками, а також захисту природно-біологічних і культурних цінностей, які за останні роки зазнають суттєвого соціального та екологічного тиску. Стратегії розвитку туристичної індустрії мають бути орієнтовані не тільки на створення економічного ефекту, а й на продуктивне інклюзивне зростання, які не створюють дисбансів з інтересами теперішніх та майбутніх поколінь.

За даними Всесвітньої туристичної організації (WTTS), світовий ринок туристичних послуг має стійкий тренд на капіталізацію та зростання, і у 2025 році оцінюється в розмірі 11,6 трлн дол. США. Частка туризму у структурі світового ВВП збільшилась до 10,3% із відповідним середньорічним темпом росту 4,1% (рис. 2.1). Галузь забезпечила створення 366 млн робочих місць 910,9%), що становить 30% від загальної кількості нових робочих місць у році [165].

Як свідчать дані досліджень, світовий ринок туристичних послуг характеризується стійким трендом зростання вартості та питомої ваги у структурі ВВП на протязі 2012-2019 років. Туристична галузь виявилась однією з найбільш чутливих глобальних шоків, спричинених наслідками світової пандемії Covid 19 – як результат, вартість послуг знизилась більш, ніж у два рази (з 90,2 до 4,7 трлн дол), частка у ВВП – відповідно з 10,4% до 5,5%.

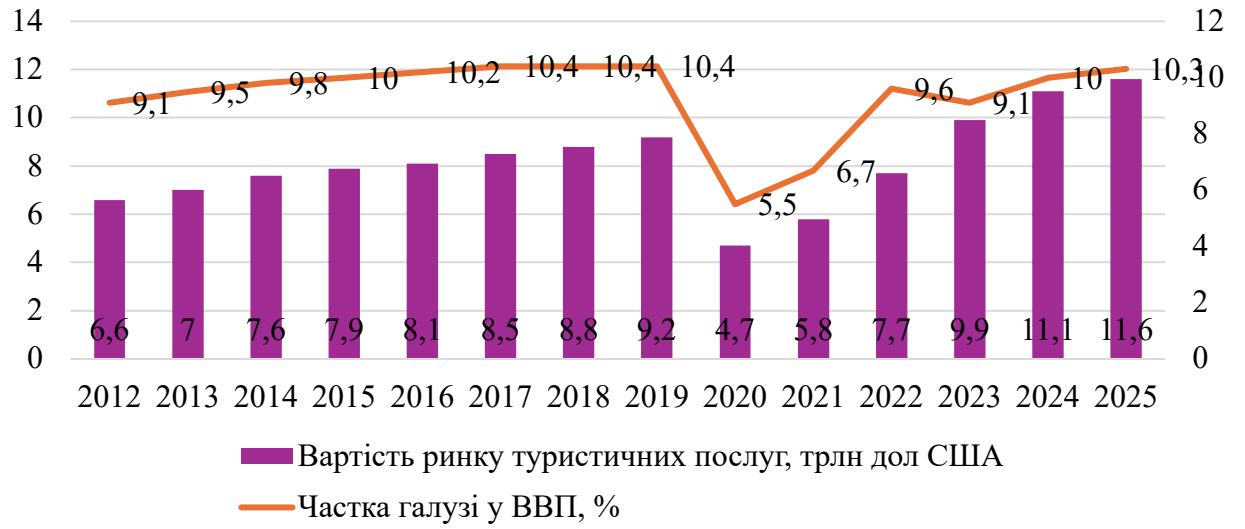


Рис. 2.1. Динаміка обсягу світового ринку туристичних послуг та частка у ВВП

*Джерело: побудовано автором за даними [156]*

Найбільші втрати туристичної індустрії від наслідків світової пандемії (за розмірами втраченого доходу) були зафіксовані у США (147,2 трлн дол США), Іспанії (46,7 млрд дол), Франції (42,0 млрд дол), Тайланді (37,5 млрд дол), Німеччині (34,6 млрд дол), Італії, Великій Британії [105].

Незважаючи на стрімке падіння обсягу послуг, за три наступні роки туристична індустрія практично відновила втрачені позиції та у 2025 році перевищила докризовий рівень 2019 року. Такі тренди свідчать про високу чутливість глобального ринку туристичних послуг до чинників зовнішнього середовища та його викликів і, водночас, про досить високий рівень адаптивності галузі. Незалежно від ризиків посилення глобальної нестабільності (геополітичні конфлікти, світові пандемії, кліматичні зміни, енергетичні ризики, порушення глобальних туристичних ланцюгів) галузь демонструє ознаки адаптації, відновлення та нарощування потенціалу. Як підкреслює Вонг З., такі особливості й тренди сприяють створенню нової, більш стабільної та стійкої сфери глобального туризму, яка виходить на новий рівень якості, кількості й безпеки послуг [178].

Світове лідерство на глобальному ринку туристичних послуг протягом багатьох років належить Сполученим Штатам Америки – внесок туристичної галузі у національний ВВП у 2024 році у країні склав 2,6 трлн дол. Із відповідною часткою 8,9%. У першу трійку лідерів також входять Китай та Німеччина із відповідними показниками 1,64 трлн дол і 0,525 трлн дол США. Крім цих країн, високим рівнем розвитку туристичної галузі та її значенням для національної економіки характеризується туристична індустрія у Сполученому Королівстві, Японії, Франції, Мексиці, Іспанії, Індії. Максимальна питома вага туристичної сфери у формуванні сукупного національного продукту притаманна Іспанії – 15,6% (рис. 2.2).

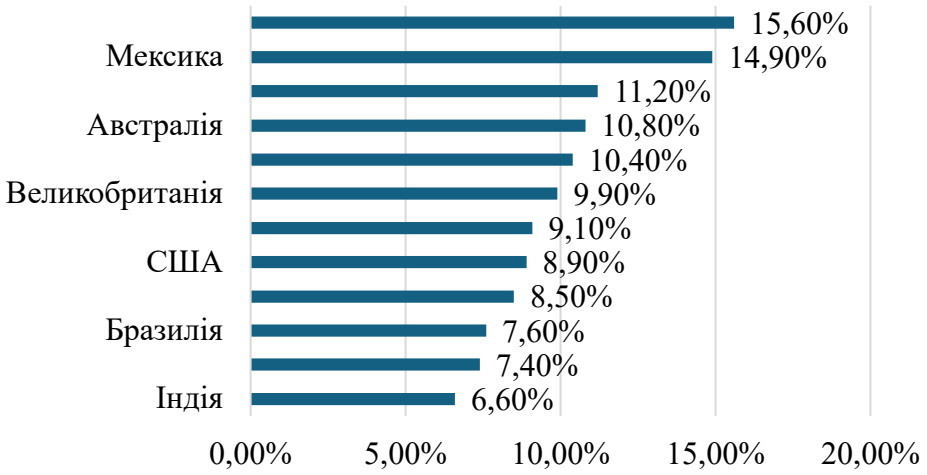


Рис. 2.2. Частка туристичної у формуванні ВВП лідерів глобального ринку туристичних послуг,%

*Джерело: розраховано автором за даними [156]*

Дослідження територіально-регіональної структури глобального ринку туристичних послуг засвідчили, що залежно від рівня туристичної активності у світі сформувались декілька провідних туристичними агломерацій: Північноамериканська, Європейська, Азіатсько-Тихоокеанська, Африканська та агломерація Близького Сходу. У 2024 році туристичний ринок повністю відновся від наслідків світової пандемії, а протягом 2025 року продовжив своє зростання. За обсягами туристичних потоків у структурі глобального ринку лідером є Європа, на територію якої у 2025 році прибуло 793,5 млн осіб, що

становить 52,1% загальної чисельності туристів. На другому місце за рейтингом туристичних потоків знаходиться Азійсько-Тихоокеанський регіон із часткою близько 22%, на третьому – Північна Америка – 14,3% (рис. 2.3). На африканські країни та країни Близького сходу приходиться відповідно по 5,3% та 6,5% від загального обсягу туристичних потоків.

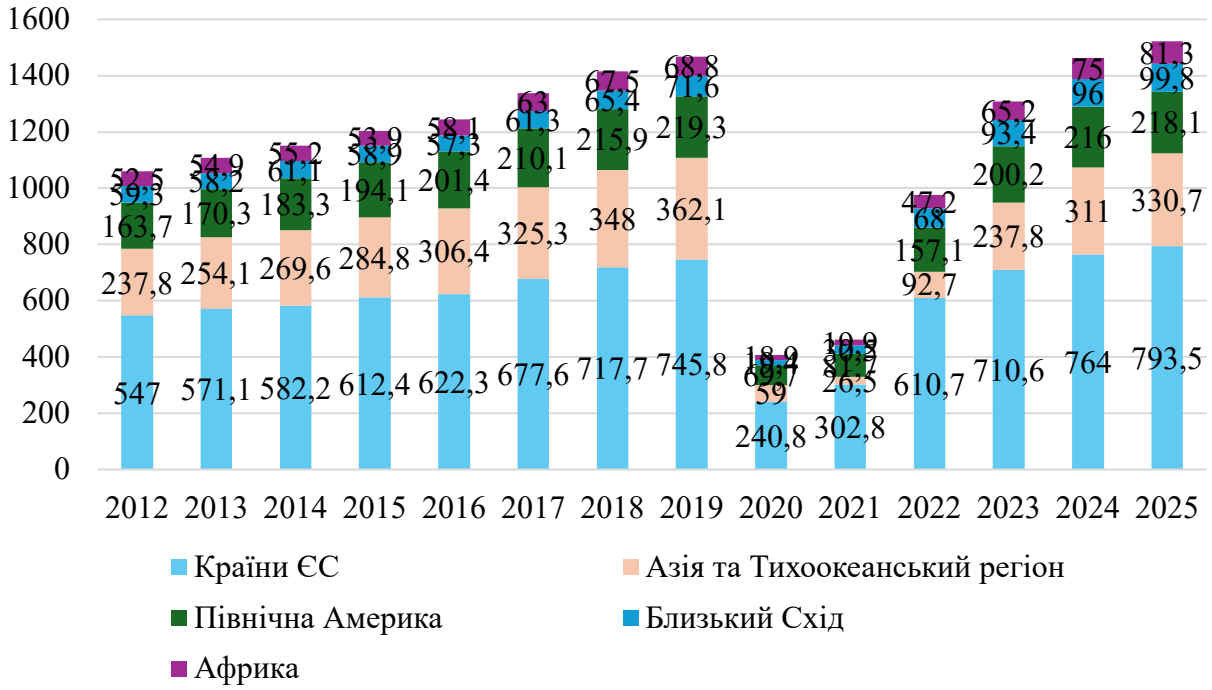


Рис. 2.3. Обсяг та структура глобальних туристичних потоків за регіонами у 2025р., млн осіб

*Джерело: побудовано автором за даними: [156]*

У рейтингу найбільш привабливих туристичних напрямків (за містами і центрами світового туризму) лідером постає Банкок, який у 2025 року відвідали 30 млн іноземних туристів. Друге місце займає Гонконг із обсягом фізичних туристичних потоків 23,2 млн. Крім них, до 10 найбільш відвідуваних центрів входять: Лондон (22 млн осіб), Макао (20,4 млн осіб), Стамбул (19,7 млн осіб), Дубай (19,5 млн осіб), Мекка, Анталья, Париж, Куала-Лумпур [160]. Незважаючи на багаторічну високу популярність даних туристичних напрямків, найбільш значний прогрес у нарощуванні обсягів фізичних туристичних потоків за період 2024-2025 років продемонстрували такі країни, як Ізраїль та Бразилія (+37% приросту туристичних потоків), Бутан

(+30%), Ісландія (+29%), Єгипет (+20%), Японія (+17%), Фінляндія (+ 17%) [181, 182].

Серед ключових факторів активного і стабільного росту глобального ринку туристичних послуг є: зростання рівня доходів населення середнього класу (зокрема, за рахунок Азійсько-Тихоокеанського, Латинського та Африканського регіонів); зміна життєвих цінностей молодих поколінь населення, у яких одним з пріоритетів є накопичення нових вражень та особистий культурний розвиток; поява та поширення цифрових сервісів та онлайн систем подорожів, що розширюють спектр туристичних послуг та надають їм більш інклюзивний характер; зростання популярності і значення медичного та оздоровчого туризму; розквіт економіки спільного споживання (нарощування потенціалу нетрадиційних готельних послуг), розвиток експериментального туризму та унікальних інклюзивних туристичних пропозицій.

Як відзначають експерти туристичної галузі, за останні роки характер глобального ринку туристичних послуг змінюється – зростає його частка, сформована завдяки трансформаціям у способі життя та зростанню рівня споживчих витрат. Популяризація здорового способу життя, пошук балансу між відпочинком та зайнятістю, родинні і сімейні цінності, нагромадження індивідуальних вражень формують нову культуру туристичної індустрії, яка проявляється у зростанні туристичних потоків: як людських, так і фінансових. За останні роки зростає популярність оздоровчих туристичних програм, екотуризму та міжнародних гастрономічних турів. Одним із сучасних трендів розвитку глобального туристичного ринку є зростання частки самостійно запланованих подорожей, які характеризуються вищим ступенем гнучкості, бюджетної доступності та автономності.

Європа постає одним із лідерів світових туристичних дестинацій не лише за показниками обсягу щорічних туристичних потоків, а й за часткою у світовому ринку, яка у 2025 році склала 29,3%. Посилюють на глобальному ринку роль і значення Азійсько-Тихоокеанського регіону, частка якого

збільшилась до 28,4% та перевищила частку Американської туристичної дестинації (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Економічна характеристика глобальних туристичних дестинацій**

| Регіони (дестинації) | Обсяг туристичних потоків, млн осіб | Частка від глобального ринку, % | Розмір туристичного ринку, млрд дол США | Частка від глобального ринку, % |
|---|---|---|---|---|
| Євпопейський регіон | 793,5 | 52,1 | 3400 | 29,3 |
| Азійсько-Тихоокеанський регіон | 330,7 | 21,7 | 3300 | 28,4 |
| Американський регіон | 218,1 | 14,3 | 3000 | 25,9 |
| Близький Схід | 99,8 | 6,5 | 390 | 3,4 |
| Африканський регіон | 81,3 | 5,3 | 280 | 2,4 |
| Інші регіони | - | - | 1230 | 10,6 |
| Глобальний ринок туристичних послуг | 1523,0 | 100,0 | 11600 | 100,0 |

*Джерело: розраховано автором за даними [135, 163, 166]*

Європейський регіон має багату культурно-історичну спадщину та добре розвинену туристичну й транспортну інфраструктуру. Спільна політика ЄС активним чином стимулює та підтримує розвиток екологічного туризму й використовує механізми, що спрощують отримання віз і дозволів, завдяки таким стратегічним ініціативам, як Шенгенська угода [167]. Європа є центром адміністративного розміщення і функціонування відомих світових туристичних компаній (TUI Group, DERTOUR Group, Німеччина, Kuoni Travel, Швейцарія, easyJet Holidays, Велибританія, Amadeus Іспанія та ін.), які є провайдерами інновацій у туристичному бізнесі. Серед найбільших переваг туристичної галузі — високий рівень медицини, освіти та інфраструктури, а також стабільна економічна, соціально-демографічна ситуація. Серед недоліків - передбачуваність ландшафтів, культурних та фестивальних подій, одноманітність архітектури, рівень цін [18].

Азійсько-Тихоокеанська туристична дестинація за останні роки постає однією з найбільш динамічних у своєму розвитку та має потужний потенціал для економічного зростання. Найпопулярнішими країнами регіону є Китай, Тайвань, Японія, Сінгапур та Індія, уряди яких активно стимулюють вхідний

туризм, збільшуючи інвестиції в розвиток інфраструктури, мотивуючи розвиток готельно-ресторанного бізнесу, спрощуючи візовий режим для іноземних відвідувачів. Природно-кліматичні умови та історичні надбання формують сприятливі передумови для розвитку спеціалізованих туристичних сегментів: екотуризму, медичного та косметичного туризму, туризму пригодницького типу [145].

Розвиток туризму у межах Американського регіону з геоісторичних, культурних, економічних та політичних причин, є неоднорідним процесом. США стають беззаперечним лідером як у сфері внутрішнього, так і міжнародного туризму, регулярно посідаючи третє місце серед найбільш відвідуваних країн світу. Існуючий розрив між країнами цієї туристичної дестинації пояснюється тривалим розвитком туристичної індустрії в США та Канаді (починаючи з 1850 року) і нерівністю між ними за рівнем економічного розвитку, що зумовило домінування північних туристичних потоків. Разом з тим, протягом останніх двадцяти років активної популярності набувають такі напрямки регіону, як Аргентина, Бразилія, Чилі та Домініканська Республіка, зростання відвідувачів яких швидко скорочує територіально-структурні дисбаланси галузі між Південм, Центральною та Північною Америкою [93]. Лідерами Південного регіону є Аргентина, Болівія, Бразилія, Венесуела, Колумбія та Еквадор.

Африканський туристичний регіон щороку визначається приростом міжнародних потоків туристів, зростанням доходу та поступовим зростанням його ролі на глобальному ринку туристичних послуг. Разом з тим, розвиток туризму у межах дано дестинації визначається специфічним характером, має суттєву диференціацію за країнами та низьку проблемних аспектів, серед яких експерти відмічають проблеми з персоналом, невідповідність темпів зростання доходів і фізичних туристичних потоків, відсутність рівномірності та інклюзивності розвитку галузі, безпекові чинники. Поряд з цим, регіон має значний потенціал подальшого зростання та формує високу альтернативну

конкуренцію традиційним туристичним напрямам завдяки економічним (ціновим) факторам [107].

Аналіз сучасного стану розвитку глобального ринку туристичних послуг показав, що ринок є чутливим до комплексу взаємопов'язаних економічних, соціально-демографічних, технологічних, екологічних, геополітичних та інституційних чинників, вплив яких посилюється за умов активізації цифрових трансформацій туристичної індустрії. Базовим чинником розвитку туристичного ринку є економічні фактори – саме вони визначають обсяг туристичних потоків, місткість ринку, темпи його розвитку та ступень інклюзивності туристичних послуг. Зростання доходів домогосподарств, розвиток середнього класу, доступність транспортних перевезень і фінансова глобалізація стимулюють міжнародну туристичну мобільність та сприяють розширенню попиту на туристичні послуги. Як результат, ці тренди відзеркалюються у зростанні витрат на міжнародний туризм, величина яких постійно зростає. Відповідно до туристичний супутникового рахунку (TSA) витрати у міжнародному туризмі класифікуються на такими ключовими статтями: розміщення, харчування, перевезення (автомобільні, залізничні, водні, авіаційні), транспортування та зберігання, оренда транспортного обладнання, оплата праці, адміністративні витрати (витрати туристичних агентств) та ін. За період 2019-2024 роки розмір міжнародних туристичних витрат на глобальному ринку збільшився на 5,4% - з 6,8 до 7,2 трлн дол США. (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

Динаміка міжнародних туристичних витрат

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2024 до 2019, (+,-) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Загальний розмір витрат, трлн дол США | 6,81 | 3,22 | 4,02 | 5,55 | 6,71 | 7,18 | 0,37 |
| у т.ч. рекреаційні витрати | 5,39 | 2,62 | 3,2 | 4,44 | 5,39 | 5,74 | 0,35 |
| частка витрат, % | 79,1 | 81,4 | 79,6 | 80,0 | 80,3 | 79,9 | 0,80 |
| витрати на ділові подорожі | 1,42 | 0,6 | 0,82 | 1,11 | 1,32 | 1,44 | 0,02 |
| частка витрат, % | 20,9 | 18,6 | 20,4 | 20,0 | 19,7 | 20,1 | -0,8 |

*Джерело: розраховано автором за даними [135]*

Незначними змінами характеризується структура витрат міжнародного туризму: з 79,1% до 79,9% зростає частка витрат на відпочинок, оздоровлення та культурні розваги, а відповідно скорочується частка витрат на ділові подорожі — з 20,9% до 20,1%.

Збільшення витрат у туристичній сфері забезпечує комплексний системний ефект для національних економік. Крім стимулювання розвитку суміжних видів діяльності, завдяки властивому ефекту акселерації, туристичні витрати забезпечують ріст інвестиційних потоків у галузь та стимулюють його подальший розвиток (будівництво нових готелів, туристичних хабів, оновлення інфраструктури, покращення туристичного сервісу тощо). У глобальному вимірі найбільший обсяг міжнародних туристичних витрат акумулюється на території США, які за підсумками 2025 року залучили близько 168,7 млрд дол. На другому місці постає Китай із розміром загальних витрат на міжнародний туризм у сумі 144,1 млрд дол, на третьому – Іспанія із залученим туристичним капіталом 123, млрд дол США (рис. 2.4). Як результат, ці країни формують найбільш потужний інвестиційний потенціал туристичного бізнесу – США у розмірі 245,2 млрд дол, Китай – 184,9 млрд дол США. На третьому місці у світовому рейтингу за розміром вкладених інвестицій у туристичну індустрію у 2025 році знаходиться Саудівська Аравія із сукупним потенціалом 57,9 млрд дол США.

Відновлення ринку туристичних послуг після шоків світової пандемії сприяли зростанню всіх економічних показників глобального ринку туристичних послуг: обсягу туристичних потоків, глобальних витрат, інвестицій та доходів. За підсумками 2025 року загальний розмір доходів від міжнародного туризму склав 1844 млрд дол США (рис. 2.5). Падіння доходів у кризові 2019-2021 роки становило близько 62% - протягом 2019-20200 років їх величина скоротилась з 1487 млрд дол до 557,9 млрд дол США. Серед найбільш постраждалих країн, економіка яких має високий рівень залежності від туристичної галузі та зазнала суттєвих втрат, ООН відмітила: країни Азії та Тихоокеанського регіону, африканські країни, країни ЄС [105].

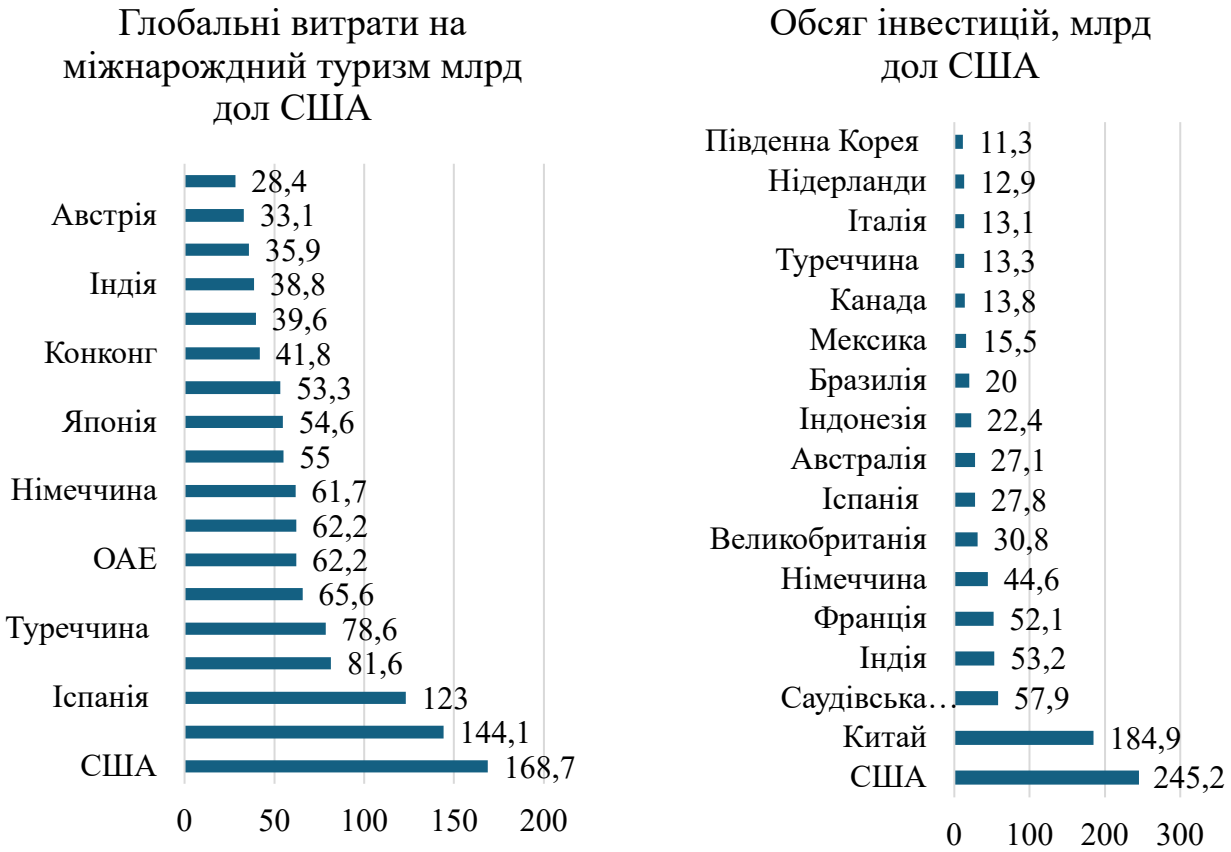


Рис. 2.4. Витрати та інвестиції у міжнародний туризм у 2025 році, млрд дол США

*Джерело: побудовано автором за даними [165]*

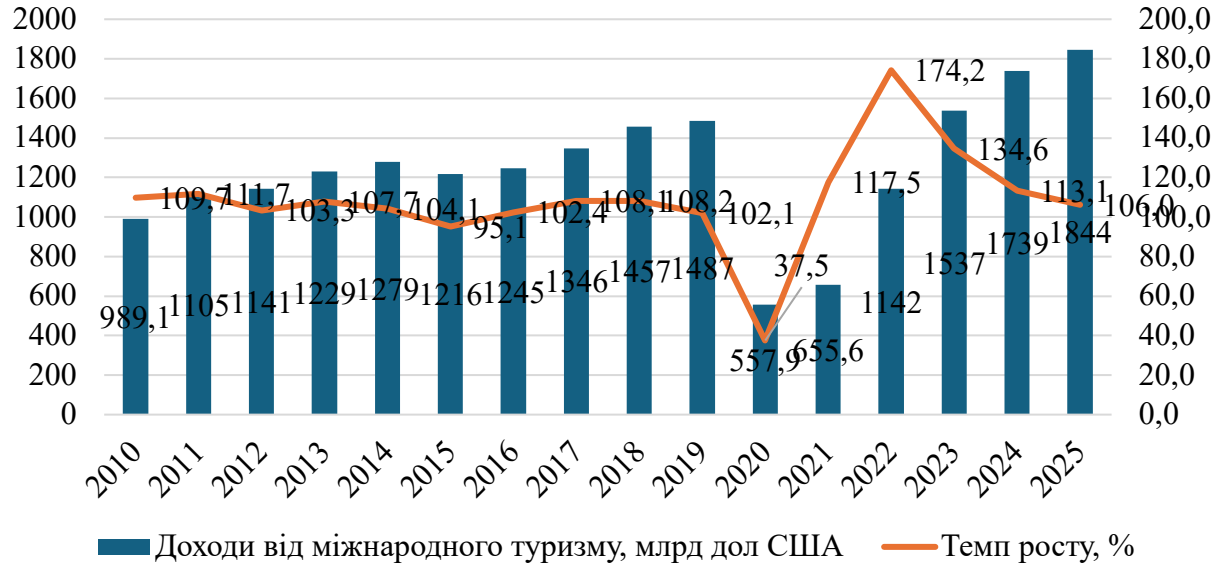


Рис. 2.5. Динаміка доходів від міжнародного туризму, млрд дол США

*Джерело: побудовано автором за даними [135]*

Сегментно-структурний аналіз доходів міжнародної туристичної індустрії показав, що максимальну питому вагу за їх видами становить дохід

від подорожів – 51,3% (988,5 млрд дол США у 2025 році); 24,6% (455,1 млрд дол) займають доходи, що отримують готелі від розміщення туристів; 17,1% (330,2 млрд дол) приходиться на комплексні пакетні туристичні тури; 5,6% (107,9 млрд дол) - на оплату орендованого житла для відпочинку та 2,4% (45,7 млрд дол США) - на круїзні доходи. У цілому за всіма сегментами формування доходів від міжнародного туризму спостерігається незначне, проте стабільне зростання з перспективою стійкого подальшого нарощування на період до 2030 року (рис. 2.6).

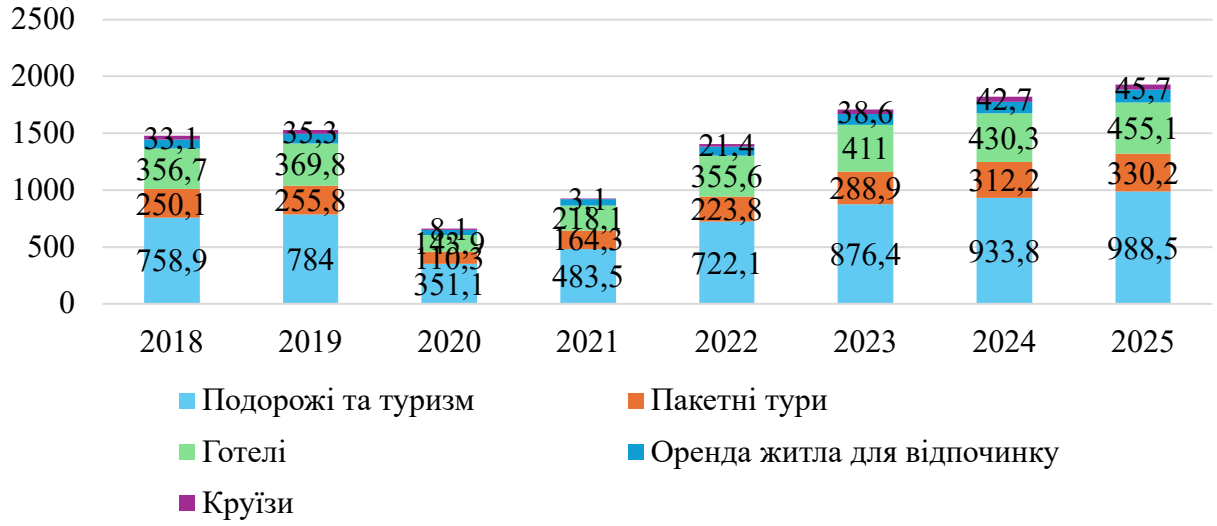


Рис. 2.6. Динаміка доходів від міжнародного туризму за сегментами, млрд дол США

*Джерело: побудовано автором за даними [135]*

Доходи від туристичного бізнесу є універсальним показником, який, на відміну від фізичного обсягу туристичних потоків краще відображає спроможність покупців, структуру поїздок, преміальне позиціонування та здатність країни-реципієнта конвертувати споживчий туристичний попит у експортну виручку. Як інтегральний економічний показник, доходи від туризму генерують декілька важливих індикаторів: витрати на одного відвідувача, структуру подорожів, запит на преміальні подорожі та умови, а також загальну ефективність монетизації. Такий підхід визначає диференціацію країн за обсягом туристичних доходів та пояснює механізм

формування національного лідерства на глобальному ринку туристичних послуг. Саме тому деякі країни з величезним потоком відвідувачів не є лідерами за доходами, тоді як преміальні міські центри та напрямки далеких поїздок можуть перевершити за показниками навіть більш великі туристичні ринки. Серед країн, які мають та максимально використовують національний потенціал монетизації туристичних потоків, лідерами протягом багатьох країн залишаються США – загальний розмір доходів від туристичної галузі у 2025 році оцінюється у 215 млрд дол США, а американський ринок характеризується з позицій ефекту масштабу у високоціновому сегменті, товарно-ринкової спеціалізації та міжрегіональних (трансконтинентальних) перевезень (табл. 2.3).

Сучасний глобальний ринок туристичних послуг є висококонкурентним, з високим рівнем та диференціацією інституційної й організаційної складності. На ринку функціонує велика кількість туристичних агенцій – від малих за розміром до великих транснаціональних компаній, які мають представництва у багатьох країнах світу. Потужним драйвером розвитку світового ринку туристичних послуг стала цифровізація, яка на основі цифрових платформ та онлайн-сервісів значно розширила ринкові сегменти та підвищила ступень інклюзивності туристичних послуг. Загальна кількість туристичних компаній у світі становить близько 606 тис. Максимальна їх частка – 22% (131,1 тис. од.) — знаходиться в Індії. Близько 19% (114,6 тис. од) усіх туристичних операторів зареєстровані в Туреччині, 15,6% (94,9 тис. од) – у Китаї. На ці три країни сумарно припадає 57% глобального ринку туристичних послуг [113]. Серед найбільших туристичних компаній світу, що мають найвищий рівень капіталізації бізнесу та розміру доходів, можна виділити: Booking Holdings, Airbnb, Група Экспедіа, Tripadvisor (США), Група Trip.com (Китай), MakeMyTrip (Індія), eDreams ODIGEO (Іспанія) (Додаток А).

*Таблиця 2.3*

**Розмір доходів від туристичної галузі лідерів глобального ринку туристичних послуг, 2025 рік**

| Країна | Розмір доходу, млрд дол США | Коротка характеристика ринку | Коротка характеристика моделі туристичної галузі |
|---|---|---|---|
| США | 215 | Крупномасштабний ринок преміум-класу та трансконтинентальних перевезень | Стратегічна спеціалізація на високорентабельних та капіталомістких сегментах ринку. Профілізація дестинації базується на залученні високоплатоспроможних споживчих потоків у сферах ділового) та елітарного урбаністичного туризму. Розвинена інфраструктурою довгомагістрального повітряного транспорту, яка мінімізує просторові бар'єри для дистантного туризму. Синергія масштабної логістики та престижності міських ринків, що забезпечує максимальний розмір доходу від туристичної сфери |
| Іспанія | 106,5 | Масштабність ринку із високим рівнем монетизації | Синергії масштабних рекреаційних потоків та комплексно диверсифікованої готельно-ресторанної інфраструктури. Основані конкурентна перевага дестинації – збалансоване поєднанні просторових ресурсів. Ключовим фактором стійкості цієї моделі є здатність ефективно монетизувати повторний споживчий попит через механізми міжрегіональної диверсифікації. Можливості мінімізації фактору сезонності та забезпечення стабільної капіталізації туристичного сектору протягом року |
| Великобританія | 84,5 | Преміальний ринок ділового туризму | Інтенсивна капіталізація туристичних потоків на основі високою вартістю рекреаційного та бізннес-продукту. Провідним драйвером дестинації є Лондон як глобальний фінансово-культурний центр. Оптимізована структура туристичного продукту за рахунок високорентабельних сегментів: ділового, освітнього, політичного, культурно-пізнавального туризму. Максимальна фінансова ефективність туристичного сектору за рахунок залучення цільових аудиторій із тривалим терміном перебування та високим бюджетним потенціалом |
| Франція | 77,1 | Широкий асортимент ринкових послуг | Диверсифікація рекреаційного попиту із спеціалізацією на елітному (люксовому) сегменті ринку, який акумулює значні фінансові надходження. Синергія унікального культурно-історичного потенціалу та диверсифікованої пропозиції, яка дозволяє компенсувати структурні дисбаланси й монетизувати бренд національної дестинації на преміальному рівні |

| Країна | Розмір доходу, млрд дол США | Коротка характеристика ринку | Коротка характеристика моделі туристичної галузі |
|---|---|---|---|
| Італія | 58,7 | Комплексний поліцентричний ринок туризму | Інтеграція культурно-історичного, гастрономічного та рекреаційного потенціалу у єдиний преміальний продукт. Ядром моделі капіталізації туристичних потоків є маршрутна диверсифікація (знакові урбаністичні центри) у поєднанні з туристичною індустрією перміум класу. Фінансова ефективність досягається за рахунок високій щільності та інтенсивності міжрегіонального споживчого попиту |
| ОАЕ | 57 | Преміум-хаб із високим ступенем комерціалізації транзитного простору | Монетизація туристичних потоків за допомогою інфраструктури преміум-класу. Поєднання елітарного позиціонування з обслуговуванням масового транзитного потоку бюджетного класу туристів. Синергія агресивного преміального брендингу дестинації та транспортної інклюзивності. |
| Туреччина | 56,3 | Масштабна диверсифікація портфелю послуг та широка географія ринків | Оптимальна пропозиція послуг, що інтегрує курортний, урбаністичний, оздоровчий, транзитний та екскурсійний сегменти. Висока стабільність попиту, синергія ефекту масштабу та збалансованого співвідношення «ціна-якість» туристичних послуг |
| Японія | 54,7 | Відновлення попиту та масштабність туристичного бюджету | Формування високорентабельних сегментів ринку із високою доданою вартістю: преміальний ритейлінг, елітний культурно-пізнавальний туризм. Монетизація доходів галузі на основі синергії сприятливих макроекономічних умов та унікальної етнокультурної пропозиції. |
| Австралія | 52 | Ізольована дистантна туристична дестинація | Високий просторово-територіальна барєрність та капіталомісткість транзиту, що збільшують тривалість туризму та вартість послуг. Преміальна спеціалізація ринку на основі поєднання преміальних подорожей та унікальних природно-екологічних туристичних продуктів. |
| Канада | 49,9 | Збалансованість транскордонних та довгомагістрального попиту | Туристина пропозиція, що інтегрує екологічний, урбаністичний та освітній туризм. Диверсифікація ринків послуг, чітке структурування туристичних програм, висока капіталомісткість подорожів, що забезпечує оптимізацію вартість туристичних послуг. |

*Джерело: складено автором за даними [125]*

Зростання впливу туристичної індустрії на розвиток національних економік та винятковий вплив екзогенних факторів на глобальний ринок туристичних послуг зумовили необхідність комплексної економічної оцінки, для здійснення якої у 2022 році Всесвітнім економічним форумом був розроблений та використаний індекс розвитку подорожей та туризму (TTDI). Даний індекс вимірює сукупність факторів та політик, що забезпечують сталий та стійкий розвиток сектору подорожей і туризму, який замінив індекс конкурентоспроможності подорожей та туризму (TTCI). Новий індекс містить чотири методичні площині виміру: бізнес-середовище, безпека та захист, здоров'я та гігієна, людські ресурси і ринок праці. У 2024 році світовий рейтинг з 119 країн очолили США із показником 5,24 бали. Крім США, лідерами рейтингу стали країни, більшість з яких отримує максимальні на глобальному ринку туристичних послуг доходи: Іспанія, Японія, Франція, Австралія, Німеччина Великобританія, Китай Італія, Швейцарія та Канада. Україна у рейтинговому оцінюванні участі не приймала [164].

Загальним результатом оцінювання стали тренди повного відновлення глобального ринку від наслідків пандемії 2019 року, нарощування потенціалу ринку у задоволенні відкладеного у зв'язку з нею попиту за наявності певного дисбалансу, який характеризується дефіцитом робочої сили у галузі та нерівномірністю між попитом і пропозицією, що призводить до значного росту цін на туристичні послуги у всьому світі. Результати глобальної оцінки продемонстрували високу стійкість світового попиту на туристичні послуги за одночасного зростання впливу факторів глобального макроекономічного та геополітичного ландшафту, що одночасно характеризується економічною невизначеністю, високою інфляцією, зростання цін на енергоносії.

Отримані результати свідчать, що глобальний ринок туристичних послуг є динамічним, визначається швидкими змінами і структурними трансформаціями та високим ступенем адаптивності до волатильних умов зовнішнього середовища. Разом з тим, він демонструє високу чутливість до викликів та низькі факторів економічного, політичного (безпекового),

культурного, екологічного характеру. Досліджуючи основні тренди розвитку світової туристичної індустрії, науковці акцентують увагу на домінантних факторах, що визначають сучасні тренди глобального ринку туристичних послуг: зміна поведінкових пріоритетів, системи життєвих цінностей та популяризація культури подорожей серед широкого кола споживачів, зокрема, молоді; поступова лібералізація візових режимів та спрощення процедур перетину кордонів; зростання рівня конкуренції на ринку туристичних послуг, що призводить до їх більшої інклюзивності для населення 152]; прискорення кліматичних змін які суттєво впливають на обсяг та структуру попиту на туристичні послуги [74]; демографічні фактори, що посилюють свій вплив завдяки зростанню чисельності населення, соціально-орієнтовані чинники – розвиток освітніх та професійних якостей населення шляхом збільшення кількості поїздок [18]; подальший розвиток туристичної інфраструктури та зростання інвестиційної активності провідних туристичних дестинацій світу [34]. Всі без виключення науковці погоджуються, що провідним драйверами розвитку сучасного міжнародного ринку туристичних послуг є технології, інновації та цифровізація.

Значимим драйвером розвитку глобального туристичного ринку є фактор екологізації та зростання його ролі у житті населення розвинутих країн. Частка світового ринку екотуризму є однією з найбільш перспективних та за останні роки показали високі темпи зростання. У 2024 році його ринкова місткість оцінювалась 267,6 млрд дол США із відповідним приростом за рік 14%. За експертними прогонозами, за період до 2029 року обсяг глобального ринку екологічного туризму зросте більш, ніж у два рази. Згідно з результатами аналітичних досліджень, проведених Booking.com, більше половини туристів (55%) у всьому світі, починаючи з 2019 року, стали віддавати перевагу екологічно стійким подорожам. Активним фактором, який сприяв популяризації екологічного туризму у світі, стали соціальні мережі, які швидко змінювали ціннісні орієнтири молодих поколінь та їх відношення до життя і відпочинку. Найбільш активно екологічний туризм розвивається у

Європейському міжнародному туристичному сегменті, ринкова частка якого складає близько половини екотуристичних подорожів [111]. Серед ключових стратегічних пріоритетів розвитку глобального ринку екотуристичних послуг, крім параметрів, визначених його походженням і специфікою, також є більша економічна доступність (у середньому вартість екологічного на 39% дешевше за традиційний), швидке зростання популярності і масштабності сталого розвитку у туристичній галузі, подальше загострення наслідків кліматичних змін та поширення світових геополітичних конфліктів, щ їх поглиблюють [110]. Ключовими факторами його швидкого та динамічного зростання слід виділити підвищення ступеня екологічної свідомості та відповідальності населення, прагнення до нових вражень, що є результатом тісної взаємодії людини із природним середовищем, активна державна підтримка та політика протекціонізму з боку провідних країн світу, технологічний прогрес та цифровізація. Популяризація та масштабізація ринку екологічних послуг формує передумови для прояву нових трендів на міжнародному рівні туристичних відносин – трендів сталого розвитку глобального туристичного ринку. Світовий туризм трансформується у вид діяльності, що враховує поточні та майбутні економічні, соціальні та екологічні наслідки, є відповідальним до потребам відвідувачів, галузі, територіальних дестинацій, навколишнього середовища та приймаючих спільнот. Серед основних складових сталого ринку глобальних туристичних послуг поступово відокремлюються: 1) підтримання екологічних процесів та сприяння збереженню природної спадщини та біорізноманіття туристичних дестинацій; 2) повага до соціально-культурної самобутності туристичних територій, збереження та охорона їхньої архітектурної, культурної, історичної та природно-біологічної спадщину і традиційних цінностей; 3) сприяння розвитку міжкультурного взаєморозуміння і толерантності; 4) підвищення рівня обізнаності туристів про глобальні проблеми та перспективи сталого розвитку; 5) зміна стандартів і процедур сертифікації якості послуг у напрямку екологізації туристичного продукту; 6) інклюзивний розподіл соціально-

економічних вигод від туристичної діяльності серед всіх зацікавлених сторін; 7) формування принципово нової культури відпочинку та способу життя населення, заснованих на принципах соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

За останні роки на ринку міжнародних туристичних послуг зростає роль і значення пригодницького туризму (рафтинг, трекінг, дайвінг і альпінізм) – у 2025 році його загальний обсяг склав 868,1 млрд дол США із середньорічними темпами росту 8,65%. Лідером на цьому ринковому сегменті є Азійсько-Тихоокеанський регіон із часткою 19,8%. Потужний потенціал для нарощування ринкових позицій у цьому сегменті мають Індія, Іспанія, Франція, Китай, Бразилія та ОАЕ [1]. Особливостями даного сегменту є персоніфікована та індивідуалізовані унікальні пропозиції, які швидко максимізують обсяг попиту.

Одним з стрімко розвиваючихся сегментів глобального ринку туристичних послуг є ринок освітнього туризму. У 2025 році його фактичний обсяг склав 517,4 млрд дол. США з річним темпом зростання 112,5%. Провідними регіональними дестинаціями на даному ринку є Північноамериканський та Азійсько-Тихоокеанський регіони – відповідно 28% та 39%. Даний сегмент постає одним із наймолодших за відвідувачами — середній вік користувачів туристично-освітніх послуг становить 16-25 років. Крім академічного туризму, цей вид послуг включає також науково-освітній (30%) та професійно-кваліфікаційний (34%). Прогнозні темпи розвитку глобального ринку освітніх послуг оцінюються у 974,7 млрд дол США до 2030 року зі зростанням 13,5% на рік. Перспективним з економічних позицій нарощування потенціалу місткості та попиту також є глобальний ринок медичного туризму (табл. 2.4).

Проведені дослідження засвідчили, що для ринок глобального туризму притаманні такі ключові характерні ознаки, як адаптивність до масштабних викликів, емоційність, високий рівень залежності від стану розвитку цифровізації, значний потенціал диференціації послуг на мінливі запити з боку

споживачів. Світовий ринок туристичних послуг має властивий географічно-територіальний поді та спеціалізацію у межах крупних регіональних туристичних дестинацій. Поряд із цим глобальному туристичному ринку притаманна глибока інтеграція послуг на основі створення та постійного удосконалення світової інфраструктурної мережі.

*Таблиця 2.4*

**Специфічні сегменти глобального ринку туристичних послуг**

| Основні індикатори | Ринок екотуризму | Ринок пригодницького туризму | Ринок освітньо-туристичних послуг | Ринок медичного туризму |
|---|---|---|---|---|
| Фактичний обсяг у 2025 році, млрд дол США | 246,99 | 896,06 | 517,38 | 34,0 |
| Прогноз на 2030 рік, млрд дол США | 497,65 | 1931,3 | 974,73 | 126,2 |
| Прогнозний темп зростання, % | 13,1 | 8,65 | 112,5 | 14,1 |
| Основні країни | Країни ЄС, США | США, Індія, Франція, Іспанія, Китай, Бразилія, ОАЕ | США, Канада, Мексика, Великобританія, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Японія, Китай, Індія, Австралія, Південна Корея, Бразилія, Південна Африка | Туреччина, Тайланд, Малайзія, Сінгапур, Південна Корея, Китай, США Індонезія |

*Джерело: складено за даними [163, 1, 111, 138]*

Світова пандемія Covid-19 спричинила суттєвий негативний вплив на розвиток туристичної індустрії. Незважаючи на повне подолання її наслідків та відновлення ключових параметрів, на глобальному ринку туристичних послуг виниклі певні структурні зміни, серед яких вагоме значення мають наступні:

- Зміни у географічно-територіальній структурі глобального ринку за обсягами туристичних потоків, які проявилися як наслідки світової пандемії та засвідчили спроможність туристичних регіонів реагувати на глобальні виклики, зокрема у сфері охорони здоров’я. Найбільш швидкими темпами

обсяги вхідних туристичних потоків відновили Європейський та Північноамериканський регіони.

- Зміни у структурі лідерства на глобальному туристичному ринку, на якому протягом останні років значно зрості роль і частка Азійсько-Тихоокеанської туристичної дестинації, яка за вартісними обсягами перевищила Американський регіон та посіла друге місце, поступаючись Європейському регіону. Поряд з цим, спостерігається суттєве зростання ролі Китаю у формуванні інвестиційних потоків в туристичну індустрію.

- Зміни у структурі товарного портфелю туристичних послуг внаслідок зростання диверсифікації туристичних вподобань та поширення популярності індивідуальних інклюзивних форматів туристичного відпочинку. Ці тренди призвели до активного розвитку альтернативних традиційному видів туристичних послуг - медичного, оздоровчого, освітнього тощо.

- Зміни у каналах дистрибуції, продажах та форматах інформаційних комунікацій: за останні роки значно збільшилась частка онлайн- та цифрових послуг і дистанційних форматів спілкування туристичних операторів із користувачами туристичних послуг.

- Зміни ключових орієнтирів та цінностей на ринку туристичних послуг – зростання ступеня екологічної вразливості територій, світова пандемія, наслідки кліматичних змін сприяють поступовому поширенню імператив сталого туристичного бізнесу, де стратегічними пріоритетами постають соціальна відповідальність та екологічна безпека.

- Зміни у характері і способах формування стратегічних конкурентних переваг туристичних дестинацій та бізнес-суб’єктів, які ґрунтуються на використанні потенціалу цифровізації та сталого розвитку.

Серед основних викликів розвитку міжнародного туризму за даними досліджень Всесвітньої туристичної організації ООН були відзначені: дія економічних факторів (зростання вартості туристичних послуг), наявність геополітичних ризиків, зниження купівельної спроможності потенційних користувачів туристичних послуг, екстремальні погодно-кліматичні умови та

наслідки військового конфлікту між Україною та Російською Федерацією [181].

Проведені наукові дослідження дозволяють зробити висновок, що сучасний стан розвитку глобального ринку туристичних послуг характеризується значними структурними змінами і трендами, які є результатом поступової зміни туристичних бізнес-моделей туризму, ціннісних орієнтацій і характером попиту на послуги, посиленням впливу глобальних тенденцій, спричинених соціально-економічними і екологічними викликами у суспільстві. Поява та посилення цих трендів зумовлюється дією комплексу відповідних драйверів і факторів, що визначають стратегічні напрями найближчого розвитку світової туристичної індустрії (табл. 2.5).

Україна має потужний туристичний потенціал, відновлення якого в післявоєнний період має відбуватися на основі врахування трендів глобального ринку та Європейської регіональної туристичної дестинації. Національна туристична індустрія, за умов відповідності міжнародним критеріям і стандартам обслуговування, може стати одним із дієвих каталізаторів розвитку суміжних галузей і видів діяльності. Маючи виключний природно-рекреаційний та біологічний потенціал, Україна може сформувати унікальний пакет інклюзивних туристичних послуг, які матимуть конкурентні переваги як у самостійному форматі, так і в межах спільних євротуристичних мереж.

Інтеграція України у єдину Європейську туристичну дестинацію можлива на основі подальшого розвитку міжнародного партнерства, імплементації цінностей і практик європейської туристичної індустрії у діяльність українських компаній та формування власних конкурентних переваг на основі унікальних національних можливостей. Нормативно-правова площина поглиблення інтеграційних звязків України та Європи у сфері туризму вже сформована Законом України «Про туризм» [68], який відповідає загальним принципам і нормам Всесвітньої туристичної організації ООН.

*Таблиця 2.5*

**Ключові тенденції розвитку глобального ринку туристичних послуг**

| Ключові тенденції | Короткий зміст | Основні драйвери формування | Основні фактори формування |
|---|---|---|---|
| Активна цифровізація ринку туристичних послуг | Швидке впровадження цифрових платформ, онлайн-бронювання, мобільних сервісів, Big Data та ШІ у сферу туризму | Розвиток технологій, цифрової економіки, зростання ролі інформаційних технологій у суспільстві | Створення відповідної інтернет-інфраструктури, мобільних технологій, підвищення цифрової обізнаності населення, споживачів, інвестиції, інновації |
| Персоналізація туристичного продукту | Формування індивідуалізованих туристичних пропозицій відповідно до потреб та поведінкових моделей споживачів | Зміна цінностей та споживчих переваг, розвиток соціальних мереж, цифровізація, зростання рівня доходів населення | Зростання конкуренції, використання AI та CRM-систем, зростання вимог до якості сервісу |
| Повне відновлення ринку від наслідків світової пандемії та швидкі темпи нарощування туристичних потоків | Інтенсивне зростання туристичних потоків, активізація міжнародної мобільності населення, зростання попиту та доходів від туристичних послуг. Диверсифікація туристичних напрямів, підвищення інвестиційної активності галузі | Скасування пандемічних обмежень, відновлення міжнародного транспортного сполучення, накопичений відкладений попит на подорожі, стабілізація глобальної економічної активності | Подальший розвиток міжнародної логістики, підвищення доходів населення, цифровізація, спрощення візових та прикордонних процедур, державне стимулювання розвитку туристичного бізнесу |
| Підвищення ступеня транс націоналізації ринку | Посилення ролі ТНК, міжнародних готельних мереж, інтегрованих туристичних холдингів. Концентрація капіталу, стандартизація сервісів та інтеграція туристичних дестинацій у глобальні ланцюги створення вартості | Глобалізація світової економіки, цифровізація бізнесу, лібералізація міжнародної торгівлі послугами, зростання міжнародної мобільності населення | Спрощення візових процедур і регламентів, відкриття кордонів, розвиток міжнародної транспортної та цифрової інфраструктури, збільшення інвестицій |
| Поява та швидких розвиток нових інклюзивних ринкових сегментів | Поява унікальних нішевих туристичних пропозицій. Зростання темпів розвитку екотуризму, пригодницького, освітнього туризму, оздоровчих ретритів тощо | Популяризація здорового способу життя, підвищення рівня інклюзивності освіти, зміна життєвих принципів | Демографічні зміни, розвиток медичних технологій, зростання доходів населення, розвиток міжнародного партнерства, інновації |
| Посилення трендів сталого розвитку на глобальному ринку | Орієнтація на соціальну відповідальність і екологічну безпеку, раціональне використання ресурсів та мінімізацію негативного впливу туристичної індустрії, інтеграція принципів ESG у туристичний бізнес | Глобальні кліматичні виклики, глобальна пардигма сталого розвитку | Екологічна політика держав, ESG-трансформація бізнесу, екологічна свідомість туристів |

Джерело: складно автором

У 2025 році Україною на Генеральній Асамблеї ВТО було представлено до організації основну концепцію розвитку туризму, яка орієнтована на розширення міжнародних партнерських відносин, підвищенні ступеня інклюзивної туристичних послуг для міжнародних туристів та подальшого сталого розвитку галузі як інструменту миротворчості та глобального взаєморозуміння. З метою підтримки реалізації прагнень України стати повноправним учасником ринку глобальних туристичних послуг та європейського туристичного ринку Єврейською туристичною комісією було прийнято та схвалено заяву Державного агентства з розвитку туризму щодо набуття статусу офіційного членства. На даний час Україна інтегрована у глобальний ринок туристичних відносин через членство у Всесвітній туристичній організації ООН, Європейській туристичній комісії, Чорноморській організації економічного співробітництва, а також участь у проектах розвитку Дунайського регіону. Імплементуючись у світовий туристичний простір, Україна поступово переходить до європейських стандартів якості туристичного обслуговування та є учасником Міжнародної асоціації, що об’єднує національні організації сектору гостинності європейських країн (HOTREC), системи гармонізованих стандартів зіркового рейтингу, що застосовуються європейськими країнами (Hotel Stars Union). В Україні створена мережа професійних туристичних асоціацій, громадських організацій та галузевих об’єднань, що сприяють розвитку туристичної індустрії на європейських засадах і цінностях (Туристична асоціація України, Асоціація готелів та курортів України, Асоціація в'їзних туристичних операторів України, Асоціація курортів України та ін.). Головною передумовою реалізації потужного туристичного потенціалу та спроможності створювати стратегічні конкурентні переваги як самостійно, так і у межах інтегрованих європейських туристичних мереж, для України на даний час постає завершення військового конфлікту та стабілізація геополітичного середовища.

## 2.2. Оцінка туристичного потенціалу України у контексті глобалізації світового ринку

Сучасні тренди глобалізації міжнародного ринку туристичних послуг формують сприятливі передумови для нарощування конкурентних переваг та характеру присутності України як у форматі окремої туристичної дестинації, так і в мережевому форматі Європейського туристичного регіону. Україна має унікальний багатокомпонентний туристично-рекреаційний потенціал, який визначається поєднанням природно-ресурсних, етнокультурних, географічних та інфраструктурних характеристик, які дозволяють створювати оригінальні туристичні продукти для різноманітних сегментів туристичного попиту.

Базис потенціалу традиційних туристичних послуг формують природно-рекреаційні ресурси та географічне розташування територій. Наявний природно-рекреаційний потенціал, що доповнюється вигідним географічним розташуванням країни та розвинутими інфраструктурними, готельно-ресторанними мережами, створює передумови для розвитку різних видів сучасного туризму – від традиційного його формату, до оригінальних ринкових пропозицій у сфері медико-оздоровчого, гатрономічного, спортивного, екологічного та сільського туризму. Всесвітньо відомі історичні центри країни (Софійський собор, Києво-Печерська лавра, Історичний центр Львова) дозволяють активно розвивати культурно-пізнавальний туризм та формувати впізнаваний український бренд на глобальному ринку туристичних послуг. Виключні виклики, зумовлені початком військового конфлікту на території України, поряд з ризиками, створили можливості розвитку нових видів туризму, таких як волонтерський та військовий туризм, що становлять новий сегмент пригодницького туризму та надають додаткові можливості інтеграції у глобальний туристичний простір [19]. За сучасних реалій, як зазначають Дроботова М.В. та ін. науковці, Україна формує принципово новий туристичний бренд – «Країна стійкості», за яким національний туризм на

міжнародному ринку перетворюється на інструмент «м'якої сили» геополітичного впливу [32].

Безумовною стратегічною конкурентною перевагою є високий рівень цифровізації суспільного та економічного житті в Україні. Цифрові сервіси розширюють та підвищують інклюзивність туристичного простору країни, що розширює потенціал інтеграції у європейський та глобальний ринок туристичних послуг.

Досліджуючи туристичний потенціал українські науковці виділяють декілька туристичних дестинацій, в основу поділу яких покладається географічний фактор та наявність природно-рекреаційних ресурсів. Результатами такого найбільш відомого методичного підходу є відокремлення наступних туристичних регіонів: гірські та передгірні райони Закарпатської, Івано-Франківської та Львівської областей (Західна туристична дестинація); Чорноморський туристичний регіон (або Причорномор'я); Поліський туристична дестинація, Центральний регіон, зокрема м. Київ як провідний історичний, культурний, рекреаційний район України [72; 73; 14; 55].

На підставі існуючих класифікацій та власного методичного підходу вважаємо доцільним виділити декілька основних туристичних дестинацій України з позицій потенціалу розвитку внутрішнього ринку традиційних і альтернативних видів туристичних послуг, які можуть сформувати передумови для подальшої інтеграції у глобальний туристичний простір (табл. 2.6).

Кожна з відокремлених туристичний дестинацій має потужний потенціал нарощування обсягу туристичних послуг і потоків, генерування стратегічних конкурентних переваг як на внутрішньому ринку, так і у межах європейського і глобального туристичного простору, сприяючи таким чином подальшій інтеграції України у глобальні туристичні мережі.

Українська туристична галузь забезпечує формування близько 4,7–5,2% національного валового продукту, що в середньому у два рази менше, ніж у країнах ЄС. Сукупний внесок туризму у номінальних цінах складає близько 358,6 млрд грн. (рис. 2.7).

*Таблиця 2.6*

**Характеристика туристичних дестинацій України у контексті потенціалу глобалізації національного ринку туристичних послуг**

| Основні туристичні дестинації | Територіально-географічний простір | Домінантні туристичні ресурси | Характер туристичної спеціалізації |
|---|---|---|---|
| Карпатська туристична дестинація | Львівська Івано-Франківська Закарпатська Чернівецька області | Гірські ландшафти, ліси, мінеральні води, природно-заповідні території, етнокультурна спадщина, історико-архітектурні центри та об'єкти | Гірськолижний, спортивний, оздоровчий, туризм, екологічний, сільський, гастрономічний, культурно-пізнавальний, етнографічний, пригодницький туризм |
| Подільська туристична дестинація | Тернопільська. Хмельницька, Вінницька області | Історико-культурна спадщина, фортифікаційні комплекси, флювіальні ландшафти, об'єкти релігійного туризму, природно-рекреаційні ресурси | Культурно-пізнавальний, релігійний, паломницький, екологічний, гастрономічний, фестивальний, рекреаційний, сільський туризм |
| Поліська туристична дестинація | Волинська, Рівненська, Житомирська, Чернігівська, Сумська область | Лісові та озерні екосистеми, природно-заповідний фонд, річкові ресурси, мисливські угіддя, історико-культурні пам'ятки | Екологічний, зелений, активний, водний, рекреаційний, мисливський, меморіальний, науково-пізнавальний, агротуризм |
| Столична туристична дестинація | М. Київ та Київська область | Об'єкти культурної спадщини, музеї, духовно-культурні атракції, архітектурні комплекси, ділова та транспортна інфраструктура, освітньо-науковий потенціал | Діловий, культурно-пізнавальний, освітній, релігійний, бізнес-туризм, міжнародний, виставковий, урбаністичний, MICE-туризм |
| Центральна туристична дестинація | Черкаська, Полтавська, Кіровоградська області | Річкові ресурси, лісостепові ландшафти, історико-культурна спадщина, дендрологічні парки | Річковий, круїзний, культурно-пізнавальний, паломницький, рекреаційний, гастрономічний, івент-туризм, зелений туризм |
| Причорноморська туристична дестинація | Одеська, Миколаївська, Херсонська, Запорізька області | Приморсько-рекреаційний потенціал, літоралі геосистеми, пелоїдні ресурси лиманів, природоохоронні території, морська інфраструктура | Морський, рекреаційний, оздоровчий, круїзний, яхтовий, спортивний, гастрономічний, екологічний, пригодницький туризм |
| Східна туристична дестинація | Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Луганська області | Урбаністичні ресурси, індустріальна спадщина, науково-освітній потенціал, соціокультурна та спортивно-видовищна інфраструктура | Діловий, освітній, науковий, індустріальний, спортивний, урбаністичний, культурно-пізнавальний туризм |
| Кримська туристична дестинація | АР Крим | Морські та гірські ландшафти, субтропічні кліматичні ресурси, лікувально-рекреаційні ресурси, історико-культурна спадщина | Морський, пляжний, оздоровчий, кліматичний, спортивний, круїзний, культурно-пізнавальний, рекреаційний туризм |

*Джерело: сформолвано на основі [55; 56; 1; 38, 46, 50].*

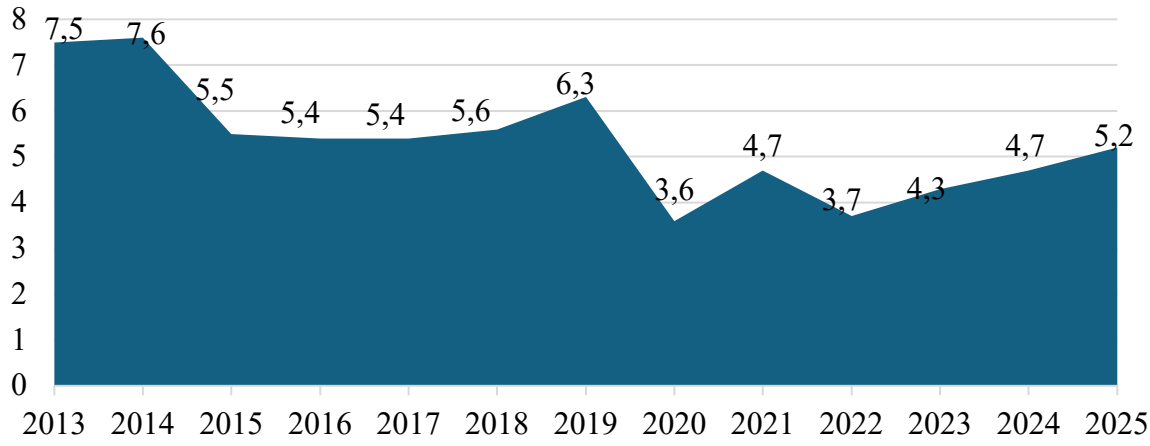


Рис. 2.7. Частка туристичної галузі у формуванні ВВП України, %

Джерело: побудовано автором за даними [51, 154]

Український ринок туристичних послуг, як частина глобального ринку, функціонує під впливом світових трендів та демонструє аналогічні тенденції розвитку. Протягом 2019-2020 спостерігається різкий спад ділової активності туристичної індустрії, що відобразилось на різкому скороченні питомої ваги галузі у національному ВВП – частка зменшилась з 6,3% до 3,6%. У 2021 році внутрішній ринок туристичних послуг частково відновив втрачені позиції, проте зазнав суттєвих шоків початку військового конфлікту та скоротився до кризового пандемічного рівня. Швидке відновлення ділової активності бізнес-суб'єктів та адаптація економіки України до принципово нових воєнних умов розвитку позначилась й на туристичній сфері – її частка у національному продукті значно підвищила свої показники.

Поряд з цим, досить низькою часткою характеризується внесок туристичної індустрії у створення валової доданої вартості національної економіки – починаючи з 2019 року абсолютна величина галузевої доданої вартості має чіткий тренд скорочення (з 10015,8 млн грн до 1754,7 млн грн) із зниженням відносної питомої ваги з 0,32% до 0,04% (рис. 2.8).

Рис. 2.8. Динаміка частки доданої вартості туристичної сфери у сукупному національному продукті, %

*Джерело: побудовано автором за даними [28]*

Різке скорочення частки галузі у структурі доданої вартості національної економіки зумовлено комплексом економічних, демографічних, соціальних та політичних чинників – від обмеження туристичного руху внаслідок світової пандемії, до руйнівними наслідками початку бойових дій на території країни, що сформувало виключні ризики для в'їзного та виїзного туризму. Створення доданої вартості у туристичній сфері має мультиплікативний ефект, який було призупинено руйнуванням пов'язаних ланцюгів вартості в транспортній інфраструктурі, логістиці, громадському харчуванні, а також прямими втратами туристичних локацій. Як сукупний результат, частка доданої вартості туристичного продукту у структурі доданої вартості української економіки виявилася значно нижчою порівняно з європейським показником – 3,6% [162].

Виняткові ризики і виклики, спричинені впливом зовнішніх факторів стали також причиною зменшення обсягу туристичних потоків за всіма видами туризму – як зовнішнього, так і внутрішнього. Їх часткове відновлення протягом 2021 року до рівня 4904,3 тис осіб, з яких основну частку становили

вихідні туристичні потоки, скоротилось на 54% у зв'язку із початком військового конфлікту (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

**Кількісна характеристика туристичних потоків України**

| Роки | Всього, тис осіб | у т. ч., тис осіб | | |
|---|---|---|---|---|
| | | в'їзних туристів | виїзних туристів | внутрішніх туристів |
| 2014 | 2425,1 | 17,1 | 2085,3 | 322,7 |
| 2015 | 2019,6 | 15,2 | 1647,4 | 357,0 |
| 2016 | 2549,6 | 35,1 | 2061,0 | 453,6 |
| 2017 | 2806,4 | 39,6 | 2289,9 | 477,0 |
| 2018 | 4557,4 | 75,9 | 4024,7 | 456,8 |
| 2019 | 6132,1 | 86,8 | 5524,9 | 520,4 |
| 2020 | 2360,3 | 12,0 | 2125,7 | 222,6 |
| 2021 | 4904,3 | н/д | 4271,9 | 632,4 |
| 2022 | 2264,0 | н/д | 2173,0 | 91,0 |
| 2023 | 2484,6 | н/д | 2350,0 | 134,6 |
| 2024 | 2480,0 | н/д | 2480,0 | н/д |

*Джерело: складено автором за даними [28, 29]*

Війна та пов'язані з нею ризики для безпеки призвели до значних втрат українського ринку вхідних туристичних потоків. Проте, унікальність України та її світовий бренд незламності й досі приваблює туристів зі всього світу. За даними Державної прикордонної служби, у 2024 році державні кордони перетнули 2,54 млн іноземних відвідувачів, основною метою більшості з них був туризм. Найбільша кількість іноземних туристів прибула з суміжних за територіальними кордонами країн - Молдови – 44,4%, Румунії – 16,6%, Польщі – 8,6% (рис. ). Серед країн-лідерів за відвідуванням України також Угорщина, Ізраїль, Словаччина, США, Німеччина та Туреччина (рис. 2.9).

Серед найбільш популярних напрямків зовнішнього виїзного туризму в Україні були Туреччина, Єгипет, Чорногорія — перевагу за цими напрямами туристичних подорожей надали понад 77% виїзних туристів з України. Крім того, значним попитом користувались такі європейські туристичні європейські напрями, як Болгарія, Великобританія, Німеччина, Греція [27]. Внаслідок значного подорожчання вартості туристичних пакетів, зниження купівельної спроможності українців та зміни життєвих пріоритетів за умов війни обсяги

вихідних туристичних потоків за останні роки суттєво скоротилися. У свою чергу, це призвело до популяризації та зростання попиту на внутрішньому туристичному ринку. Серед найбільш популярних туристичних регіонів українці обирали Львів і Львівську область, Закарпатську область, Івано-Франківську область та м. Київ [88].

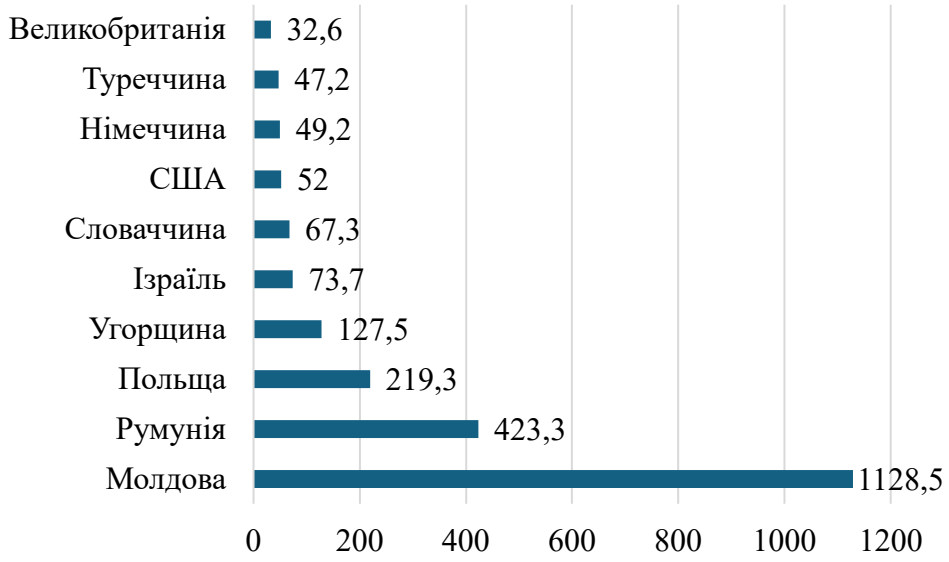


Рис. 2.9. Кількість іноземних відвідувачів України у 2024 році, тис осіб

*Джерело: побудовано автором за даними [27]*

Україна має розвинуту туристичну інфраструктуру, яка включає основні (транспорте забезпечення, засоби розміщення туристів, підприємства харчування) та додаткові спеціалізовані інфраструктурні об'єкти (об'єкти розваг, спортивні об'єкти, історичні локації тощо). Серед найбільш привабливих туристичних локацій є об'єкти релігійного туризмі, основна кількість яких розміщується на території Черкаської області (1436 од.), Чернівецької області (108 од), Чернігівської області (850 од), м. Києва. Найбільша кількість крафтових виробництв, що пропонують товари для туристів, розміщена у Закарпатті (99 од), Одеській області (92 од), а також у Хмельницькій і Івано-Франківській областях (відповідно 196 та 137 од). Найбільша кількість локацій для екстремального туризму зосереджена на території Закарпаття — 66 од., Івано-Франківської області — 46 од., Волинської області — 26 од. Пам'ятники археології сконцентровані у межах

Дніпропетровської області (5959 од.), Івано-Франківської області (1441од), Рівненської та Київської областей; пам'ятники архітектури – на території Львівської області (1954од.), м. Києва (1163 од), Одеської та Чернівецької області (відповідно по 896 та 765 од). Найбільша кількість пам'ятків природного значення зосереджена у Закарпатській, Хмельницькій, Львівській та Чернігівській областях [82].

Виклики та складні умови функціонування українського туристичного ринку призвела до значного скорочення кількості туристичних операторів та бізнес-суб'єктів допоміжної туристичної інфраструктури. У 2024 році кількість туристичних агентств в Україні становила 1815 (зменшення у порівнянні з 2021 роком на 42,7%), 958 установ готельного бізнесу (скорочення на 18%), 4239 об'єкта ресторанного бізнесу (скорочення на 26%) – рис 2.10.

Рис. 2.10. Динаміка кількості інфраструктурних об'єктів туристичного ринку України, од

Джерело: побудовано автором за даними [28]

Специфіка туристичної діяльності та розміщення туристичних об'єктів зумовлюють і регіональне розміщення, спеціалізацію та концентрацію туристичного сервісу в регіонах України. Найбільша кількість ліцензованих

туристичних операторів в Україні функціонує у м. Києві – 1550 од, Одеській області – 195од, Львівський області – 192 од. Найменша – на території м. Луцьк, Чернігівської, Луганської та Кіровоградської областей [82].

Як свідчать дані українських аналітичних агенцій, найбільша частина бізнес-суб'єктів інфраструктурної підтримки туристичного бізнесу в Україні зосереджена на території Одеської, Київської, Львівської, Закарпатської та Дніпропетровської областей. Загальна кількість готельно-ресторанних комплексів у країні становить 2854 од та за роки війни збільшилась на 13% (рис. 2.11). Відповідно до збільшення кількості бізнес-суб'єктів туристичного бізнесу зростає також кількість місць у готелях та інших засобах розміщення туристів – станом на кінець 2024 року вона дорівнювала 200 тис од. [19].

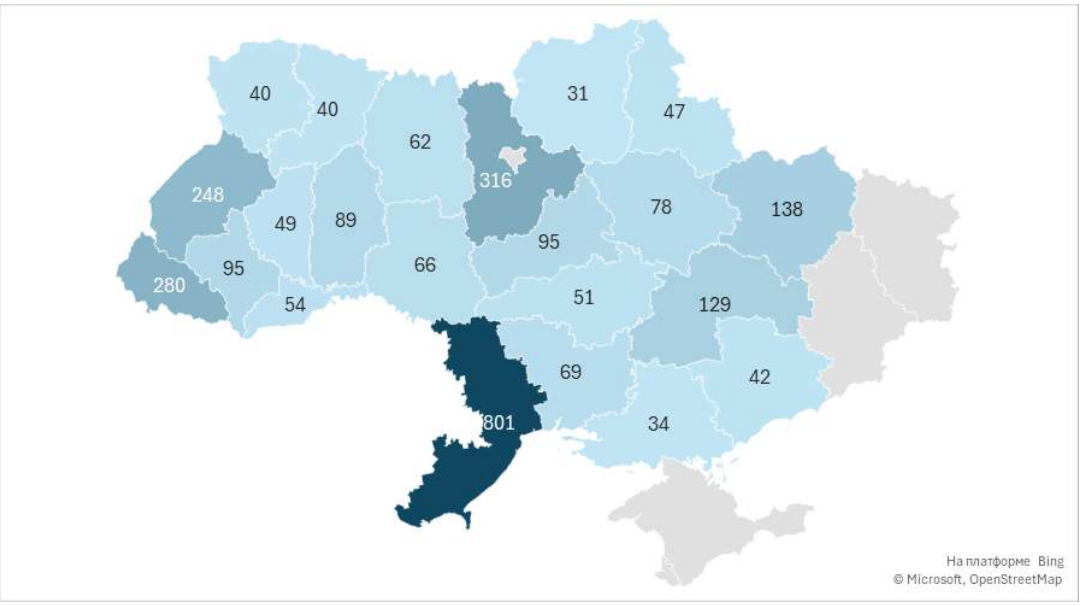


Рис. 2.11. Регіональне розміщення готельно-ресторанних комплексів в Україні, од

*Джерело: побудовано автором за даними [52]*

Негативні тренди різкого скорочення обсягів туристичних потоків в Україні, кількості бізнес-суб'єктів туристичної сфери є наслідками структурних деформацій галузі, спричинених, переважно дією зовнішніх чинників – глобальними епідеміологічними і геополітичними шоками, макроекономічною нестабільністю, переорієнтацію на внутрішні джерела доходів, фінансовий потенціал яких є меншим у порівнянні з зовнішніми. Дія

глобальних факторів доповнилась викликами внутрішнього туристичного ринку, що є їх логічними результатами на мезорівні: зниження платоспроможного попиту населення і секвестрація сімейного бюджету українських родин, масштабні міграційні процеси у країні, вплив інфляції та зростання вартості туристичного продукту спричинили рецесію ринку туристичних послуг та деструктивний вплив на рівень і динаміку доходів туристичної сфери. Як показують аналітичні розрахунки, туристична індустрія України практично повністю відновила свій фінансовий потенціал після світової пандемії у 2021 році – її сукупний дохід збільшився на 137,8% та склав 6812,3 млн грн. (табл. 2.8). Шокові наслідки військового конфлікту спричинили обрушення доходу галузі – у 2022 році він скоротився на 65,5% - до 2352,9 млн грн. Структурна переорієнтація національного туристичного продукту на потреби внутрішнього ринку сприяла вирівнюванню рівня доходності туристичних агенцій. Розмір доходів галузі протягом 2023-2024 років визначався стабільним зростанням до 4740,8 млн грн, що становило 0,15% від операційного доходу за всіма видами економічної діяльності в Україні.

*Таблиця 2.8*

**Динаміка валового операційного доходу бізнес-суб'єктів туристичної галузі України**

| Роки | Дохід туристичних агенцій, млн грн | Дохід готелів та ін. засобів тимчасового розміщення, млн грн | Сукупний дохід галузі, млн грн | Темп росту, % | Частка від загального доходу по економіці, % |
|---|---|---|---|---|---|
| 2014 | 704,7 | 680,0 | 1384,8 | 76,8 | 0,14 |
| 2015 | 870,8 | 612,6 | 1483,4 | 107,1 | 0,13 |
| 2016 | 2129,4 | 3062,7 | 5192,2 | 350,0 | 0,35 |
| 2017 | 1964,8 | 4271,5 | 6236,3 | 120,1 | 0,36 |
| 2018 | 5236,7 | 4043,4 | 9280,2 | 148,8 | 0,50 |
| 2019 | 8721,3 | 2599,8 | 11321,1 | 122,0 | 0,53 |
| 2020 | 1257,9 | 1607,1 | 2865,0 | 25,3 | 0,13 |
| 2021 | 2878,0 | 3934,2 | 6812,3 | 237,8 | 0,20 |
| 2022 | 933,8 | 1419,1 | 2352,9 | 34,5 | 0,08 |
| 2023 | 1170,3 | 2647,3 | 3817,6 | 162,2 | 0,11 |
| 2024 | 711,8 | 4029,0 | 4740,8 | 124,2 | 0,15 |

*Джерело: сформовано автором за даними [15]*

Поступове вирівнювання та зростання доходів у туристичній сфері, у свою чергу, забезпечили збільшення обсягу податкових надходжень від цієї галузі до Державного та місцевих бюджетів. Серед адміністративно-територіальних одиниць, які забезпечують найбільші податкові надходження до бюджетів країни, виділяються: м. Київ та Київська область – абсолютний лідер із генерування галузевих податкових потоків: сумарні надходження – 872,7 млн грн у 2024 році; Львівська область – 314,9 млн грн; Івано-Франківська область – 181,1 млн грн. внаслідок загострення військових дій значно втратили свій туристично-податковий потенціал Одеська, Херсонська та Запорізька області (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

**Динаміка податкових надходжень від туристичної галузі України, млн грн**

| Адміністративно-територіальні одиниці | 2021 | 2022 | 2023 | 2024* |
|---|---|---|---|---|
| Вінницька область | 19,1 | 18,3 | 19,9 | 28,8 |
| Волинська область | 19,4 | 9,0 | 11,1 | 17,6 |
| Дніпропетровська область | 70,7 | 52,9 | 69,6 | 95,3 |
| Донецька область | 42,4 | 16,3 | 5,6 | 9,8 |
| Житомирська область | 9,9 | 6,4 | 9,8 | 14,5 |
| Закарпатська область | 42,2 | 51,7 | 62,8 | 91,0 |
| Запорізька область | 76,0 | 22,8 | 10,6 | 20,9 |
| Івано-Франківська область | 103,9 | 136,6 | 99,1 | 181,0 |
| Київська область | 88,9 | 120,0 | 172,8 | 196,9 |
| Кіровоградська область | 11,1 | 8,0 | 10,9 | 17,1 |
| Луганська область | 6,7 | 1,8 | 0,3 | 0,1 |
| Львівська область | 151,0 | 197,4 | 248,4 | 314,9 |
| Миколаївська область | 33,4 | 11,6 | 13,3 | 18,4 |
| Одеська область | 315,4 | 65,9 | 76,1 | 112,2 |
| Полтавська область | 31,8 | 25,6 | 30,9 | 44,9 |
| Рівненська область | 11,3 | 9,6 | 14,2 | 22,7 |
| Сумська область | 8,1 | 5,6 | 6,9 | 10,0 |
| Тернопільська область | 12,3 | 11,1 | 13,6 | 19,9 |
| Харківська область | 73,4 | 31,3 | 25,9 | 34,9 |
| Херсонська область | 46,0 | 9,9 | 1,3 | 2,1 |
| Хмельницька область | 15,1 | 16,5 | 22,0 | 27,3 |
| Черкаська область | 16,0 | 13,1 | 13,9 | 23,0 |
| Чернівецька область | 12,6 | 14,7 | 21,4 | 27,8 |
| Чернігівська область | 13,2 | 9,2 | 7,1 | 11,2 |
| м. Київ | 559,2 | 318,6 | 354,1 | 675,8 |

* - за 9 місяців відповідного року. *Джерело: складено автором за даними [82]*

Щороку, починаючи з 2020 року, також зростає розмір туристичного збору, який спрямовується до місцевих бюджетів країни. Ставки туристичного збору у 2026 році відповідно до Податкового кодексу України становлять 5% та 0,5% від мінімальної заробітної плати (8647 грн) відповідно для в'їзного та внутрішнього туризму. Частка туристичного збору у структурі місцевих податків у 2024 році становила 0,06% (249,9 млн грн) [26].Основну частину податкових потоків у туристичній сфері України формують готелі — на їх частку приходиться 66,5% усіх податкових зборів за одночасного зростання їх податкового значення і питомої ваги. Близько 10% усіх податкових надходжень забезпечують туристичні оператори, 9% — туристичні агентства (рис. 2.12).

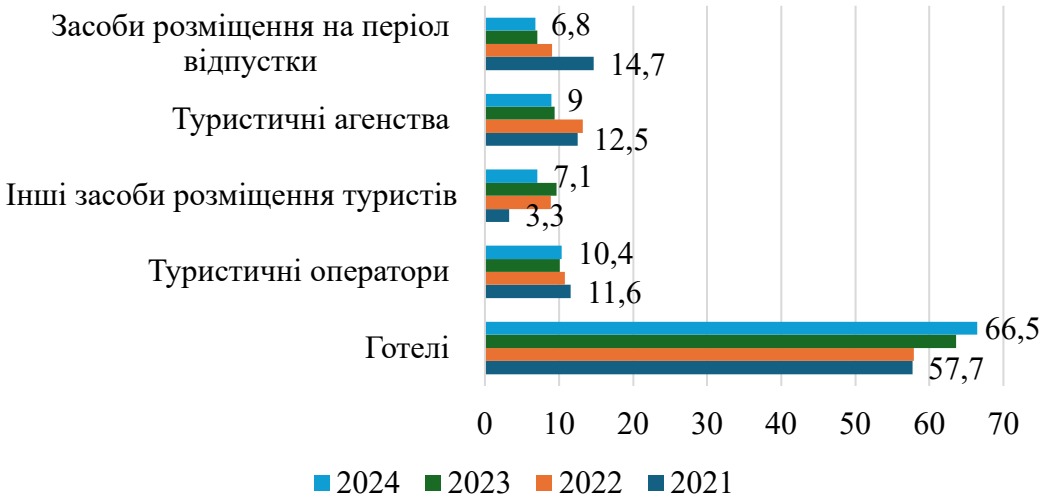


Рис. 2.12. Структура податкових надходжень від туристичної галузі залежно від суб'єктів господарювання, %

*Джерело: побудовано автором за даними [66]*

Зростання обсягів податкових надходжень від туристичних структур до бюджетів України протягом 2022-2024 є наслідком відновлення галузі та її швидкої адаптації до екзо- та ендогенних чинників бізнес-середовища. Туристична сфера як вид економічної діяльності має властиву специфіку, характер якої віддзеркалюється в кінцевих результатах функціонування галузі. Серед основних екзогенних факторів, що за сучасних реалій впливають на ефективність туристичного бізнесу, вчені відмічають безпекові детермінанти,

інфляцію, асиметрію ринку туристичних послуг у напрямку домінування внутрішньо орієнтованої спеціалізації. Серед чинників ендогенного характеру ключовими постають потенціал гнучкості операційних туристичних бізнес-моделей, можливості масштабного використання цифрового інструментарію, диверсифікація ринкових пропозицій та можливості створення мікроунікальних продуктів, що є доступними за ціновою ознакою для внутрішніх туристів [38]. Ступень врахування цих факторів в управлінні діяльністю туристичних бізнес-суб'єктів та потенціал адаптивності до викликів, що вони формують, визначає кінцевий результативний показник ефективності туристичної сфери. Порівняння рівня рентабельності туристичних структур із середніми показниками національної економіки засвідчило нижчу прибутковість туризму (рис. 2.13).

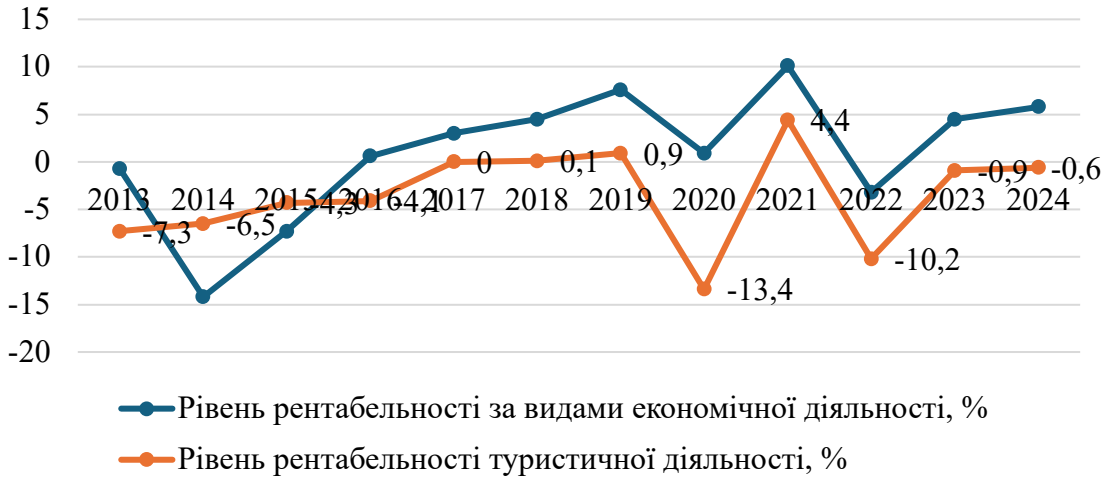


Рис. 2.13. Рівень рентабельності всієї діяльності туристичних структур України, %

*Джерело: побудовано автором за даними [28]*

Як засвідчують дані, наведені на рисунку 2.13, українські туристичні структури залишаються збитковими протягом останніх воєнних років, проте демонструють поступове покращення результативності діяльності та наявний потенціал для відновлення після екзогенних шоків. Найбільший спад рентабельності туристичного бізнесу мав місце у 2020 році – 13,4% збитковості, як наслідок впливу світової пандемії. У 2021 році туристичні

агенції відновили втрачені позиції та покращили кінцевий фінансовий результат своєї діяльності до рівня 4,4% (за середнього показника за всіма галузями 10,1%). У 2022 році згортання ринку туристичних послуг призвело до падіння доходу, що стало основною причиною збитковості туристичного бізнесу. Протягом 2023-2024 років рівень збитковості туристичних послуг мав тенденцію до скорочення з 0,9% до 0,6%. Разом з тим, частка прибуткових туристичних агенцій у 2024 році дорівнювала 75% (у порівнянні з 55,7 % у 2022 році); частка збиткових бізнес-структур поступово скорчувалась та склала 24,2%.

У цілому, ефективність управління туристичним бізнесом в Україні є вищою у туристичних агентствах, діяльність яких протягом 2021-2024 років є прибутковою (табл. 2.10).

Як свідчать дані досліджень, кількість туристичних агентств за останні чотири роки скоротилась на 64,7%. При цьому розмір доходу в розрахунку на одну бізнес-структуру зростає та становить у 2024 році 1776,9 тис. грн. Туристичні агентства спеціалізуються, переважно, на роздрібному форматі надання послуг та реалізації туристичного продукту кінцевому споживачеві. На українському туристичному ринку така діяльність виявляється економічно більш вигідною та ефективною – туристичні агенції у сукупності отримали 86,1 млн грн чистого прибутку, що у розрахунку на одну компанію складає у середньому 86,5 тис грн за відповідного рівня рентабельності всієї діяльності 4,9%.

Туристичні оператори, як учасники оптового ринку туристичних послуг, надають ширший спектр послуг (бронювання рейсів, готелів, трансфертів, страхування) та забезпечують створення туристичного продукту (послуги). Як виявили дослідження, діяльність туристичних операторів в Україні є менш ефективною, ніж туристичних агенцій — середній розмір чистого збитку в розрахунку на кожного туристичного оператора склав 483,0 тис. грн за рівня збитковості 7,1%.

*Таблиця 2.10*

**Економічні показники результативності діяльності туристичних бізнес-суб'єктів України**

| Роки | Категорії підприємств | Кількість бізнес-суб'єктів, од | Вартість реалізованих послуг, млн грн | у т. ч. на 1-е підприємство, тис грн | Чистий прибуток, тис грн | у т. ч. на 1-е підприємство, тис грн | Рентабельність операційної діяльності, % | Рентабельність всієї діяльності, % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2014 | турагенства | 2326 | 913,1 | 392,6 | -35919,4 | -15,4 | -3,9 | -3,3 |
| | туроператори | 1183 | 2683,7 | 2268,6 | -212356,3 | -179,5 | -4,2 | -6,7 |
| 2015 | турагенства | 2275 | 1134,9 | 498,8 | -1566,1 | -0,7 | -0,8 | -0,1 |
| | туроператори | 1188 | 3088,5 | 2599,8 | -216532,2 | -182,3 | -4,0 | -5,7 |
| 2016 | турагенства | 1663 | 1416,3 | 851,6 | 46199,2 | 27,8 | 1,8 | 3,0 |
| | туроператори | 996 | 3845,7 | 3861,2 | -365333,0 | -366,8 | -8,2 | -7,4 |
| 2017 | турагенства | 1896 | 1530,5 | 807,2 | 22795,5 | 12,0 | 1,8 | 1,3 |
| | туроператори | 1108 | 4773,4 | 4308,1 | -2971,4 | -2,7 | 0,0 | -0,1 |
| 2018 | турагенства | 1963 | 1841,8 | 938,3 | 57990,9 | 29,5 | 4,4 | 2,8 |
| | туроператори | 1125 | 7030,0 | 6248,9 | -59949,6 | -53,3 | -0,2 | -0,8 |
| 2019 | турагенства | 2047 | 2140,6 | 1045,7 | 121448,5 | 59,3 | 7,9 | 5,3 |
| | туроператори | 1160 | 9736,5 | 8393,6 | -29345,2 | -25,3 | -0,9 | -0,3 |
| 2020 | турагенства | 2006 | 984,7 | 490,9 | -58123,4 | -29,0 | -5,0 | -5,1 |
| | туроператори | 1107 | 4640,4 | 4191,9 | -1017587,9 | -919,2 | -11,0 | -15,4 |
| 2021 | турагенства | 1858 | 1867,1 | 1004,9 | 161712,3 | 87,0 | 4,9 | 5,9 |
| | туроператори | 1041 | 10929,0 | 10498,5 | 458106,5 | 440,2 | 5,3 | 4,9 |
| 2022 | турагенства | 1001 | 1002,2 | 1001,2 | 72821,1 | -72,7 | -5,6 | -7,0 |
| | туроператори | 630 | 1725,4 | 2738,8 | -270080,4 | -428,7 | -8,9 | -11,9 |
| 2023 | турагенства | 1233 | 1503,3 | 1219,2 | 73261,4 | 59,4 | 4,9 | 4,8 |
| | туроператори | 852 | 2074,1 | 2434,3 | -266548,3 | -312,9 | -11,3 | -9,9 |
| 2024 | турагенства | 656 | 1768,0 | 1776,9 | 86058,8 | 86,5 | 7,0 | 4,9 |
| | туроператори | 995 | 3709,6 | 5654,8 | -316836,7 | -483,0 | -9,2 | -7,1 |

*Джерело: складено автором за даними [28]*

Суттєва різниця у кінцевих результатах та рівні ефективності діяльності бізнес-суб'єктів туристичної сфери України є наслідком відмінностей у моделях управління господарською діяльністю, зумовлених специфікою їх функціонування на ринку. Туристичні агентства здебільшого виконують посередницьку функцію та мають більше можливостей для оптимізації розміру власних витрат. Туристичні оператори функціонують за інтегрованою моделлю управління бізнесом та мають менший потенціал у маневреності капіталу й швидкій адаптації до волатильних умов кон'юнктури туристичного ринку (рис. 2.14). Проте, за сучасних реалій створення туристичного продукту відмінності між двома категоріями бізнес-суб'єктів поступово зникають, а кінцеві результати діяльності визначаються спроможністю системи управління реагувати та нівелювати ризики, пов'язані зі створенням туристичної пропозиції та можливостями утримання клієнтів.

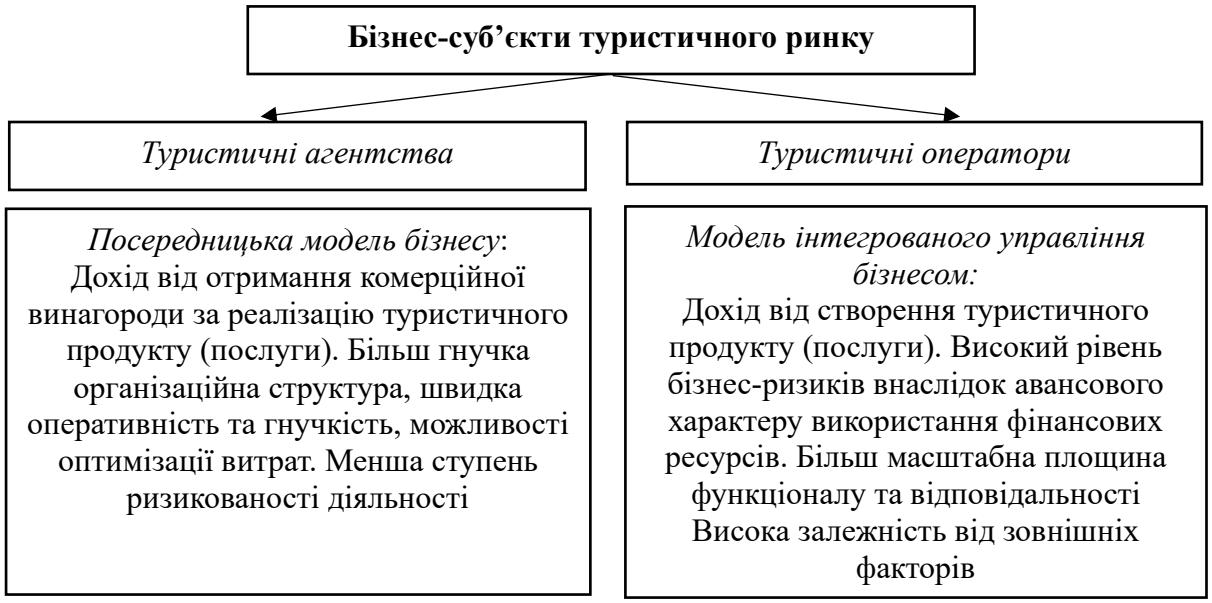


Рис. 2.14. Особливості управління діяльністю за видами бізнес-суб'єктів ринку туристичних послуг

*Джерело: авторська розробка*

Наведені особливості управління діяльністю між туристичними агенціями та туристичними операторами призводять до суттєвої різниці у факторному рівні результативності бізнесу та потребують обґрунтування нових, більш гнучких та ризико-орієнтованих стратегій, які забезпечать впровадження більш адаптивних механізмів генерування доходів і прибутку.

Виключні перспективи для таких змін надає подальша цифровізація сфери туристичних послуг, розвиток партнерських відносин між учасниками туристичного ринку та зміцнення інтеграційних зв'язків туристичних структур у межах туристичних дестинацій.

Як показали результати проведених розрахунків, підвищення ефективності української туристичної індустрії є важливим завданням подальшого розвитку внутрішнього ринку та передумовою його інтеграції у міжнародний туристичний простір. Для створення конкурентоспроможного туристичного продукту вітчизняній туристичній індустрії необхідне нарощування фінансового потенціалу, що сформує підґрунтя для відновлення галузі від наслідків і втрат, спричинених військовим конфліктом та зміцнення конкурентних позицій у контексті швидкої глобалізації ринку туристичних послуг.

За часи триваючого військового конфлікту український туристичний сектор зазнав суттєвих збитків і втрат, що значно знизило ступень привабливості об'єктів туристичної індустрії та національних туристичних пропозицій. За даними, зафіксованими ООН, серед найбільш постраждалих туристичних дестинацій — Київська, Харківська, Одеська та Запорізька області. За оцінками Світового банку, загальний розмір збитків галузі станом на кінець 2024 року становив 4,11 млрд дол. США. Втрати у туристичній індустрії за три роки війни дорівнюють 29,3 млрд дол США (табл. 2.11).

Станом на кінець 2025 року загальний розмір збитків, завданих туристичній сфері, збільшився до 4,5 млрд дол, а розмір завданої шкоди – до 31,9 млрд дол США. Загальна величина потреби в реконструкції та відновленні сектору оцінюється Світовим банком у сумі 11,5 млрд дол. США протягом 2026-2035 років [171]. Стратегічними пріоритетами відновлення туристичної галузі, що відповідають міжнародним цінностям і потребам імплементації України у глобальний ринок туристичних послуг, постає вибір інтегрованого, територіально орієнтованого, інклюзивного підходу, нарощування людського

капіталу, стимулювання соціально та екологічно відповідальних інвестицій, а також створення цінностей, доступних для всіх категорій населення.

*Таблиця 2.11*

**Розмір збитків та втрат, завданих туристичній індустрії України внаслідок військового конфлікту (станом на кінець 2024 р.), млн дол США**

| Адміністративно-територіальні одиниці | Прямі втрати | Розмір збитків | Потреба у відновленні |
|---|---|---|---|
| Вінницька область | 24,9 | 77,6 | 65,0 |
| Волинська область | 4,0 | 134,1 | 8,5 |
| Дніпропетровська область | 148,3 | 41,0 | 363,4 |
| Донецька область | 557,9 | 200,2 | 1411,6 |
| Житомирська область | 29,7 | 92,4 | 72,5 |
| Закарпатська область | 5,2 | 52,9 | 5,6 |
| Запорізька область | 309,0 | 2682,7 | 704,0 |
| Івано-Франківська область | 3,3 | 377,0 | 6,5 |
| Київська область | 500,2 | 1158,2 | 972,4 |
| Кіровоградська область | 7,7 | 347,4 | 20,7 |
| Луганська область | 284,0 | 83,0 | 692,5 |
| Львівська область | 100,3 | 1087,5 | 213,0 |
| Миколаївська область | 250,0 | 79,9 | 702,9 |
| Одеська область | 320,1 | 2113,1 | 789,8 |
| Полтавська область | 17,9 | 1502,3 | 44,8 |
| Рівненська область | 2,7 | 29,3 | 5,2 |
| Сумська область | 125,9 | 104,1 | 334,0 |
| Тернопільська область | 2,4 | 121,9 | 4,8 |
| Харківська область | 980,5 | 1373,8 | 2693,3 |
| Херсонська область | 375,5 | 122,4 | 887,7 |
| Хмельницька область | 34,6 | 101,9 | 93,8 |
| Черкаська область | 7,5 | 100,5 | 13,8 |
| Чернівецька область | 2,7 | 30,8 | 5,3 |
| Чернігівська область | 140,1 | 238,9 | 377,4 |
| Разом | 4114,2 | 29323,7 | 10508,3 |
| Частка галузі, % | 2,34 | 4,98 | 2,00 |

*Джерело: складено автором за даними [172]*

Потенційна привабливість українських туристичних дестинацій та зростання уваги до України з боку провідних зарубіжних партнерів зумовили створення додаткових фінансово-організаційних драйверів для підтримки розвитку галузі. За результатами головування України у Європейській регіональній комісії ООН з туризму у 2023 році та визнання її світових позицій у глобальному туристичному просторі за участі провідних країн світу було

ініційовано створення Туристичного альянсу. Ініціаторами його формування стали провідні учасники міжнародної туристичної індустрії – Італія, Польща, Чехія, Мальта. Серед інших країн-учасників також були: Кіпр, Німеччина, Австрія, Румунія та ін. Створення Туристичного альянсу стало підсумком загального визнання ролі та місця України на світовому ринку туристичних послуг, а також фундаментом для об'єднання зусиль і подальшої співпраці в межах глобальної європейської туристичної дестинації. Такі організаційні формати партнерства створюють підґрунтя для залучення зовнішніх фінансових потоків у відновлення та розвиток туристичної сфери України, які у єдності з державною фінансовою підтримкою формуватимуть стратегічні конкурентні переваги галузі. Найбільші обсяги державної фінансової підтримки (за рахунок коштів місцевих бюджетів) були спрямовані на підтримку та розвиток туристичної галузі Кіровоградської, Одеської, Хмельницької областей та м. Києва. Основні потоки міжнародної фінансової допомоги на розвиток туристичних дестинацій Миколаївської (18,3 млн грн), Київської (6,1 млн грн) та Хмельницької (181,3 млн грн) областей (Додаток Б).

Проведені дослідження показали, що Україна має потужний туристичний потенціал, що включає декілька провідних туристичних дестинацій ( Західна туристична дестинація, Чорноморська, Поліський туристична дестинація, Центральний регіон, зокрема м. Київ), кожен з яких маю власну туристичну специфіку та спеціалізацію. Загальна оцінка туристична потенціалу дозволила визначити наступні його ключові характеристики:

- унікальність туристичного потенціалу на основі поєднання природно-рекреаційних ресурсів, вигідного географічного розміщення туристичних локацій, багатої культурно-історичної спадщини країни, етнокультурного різноманіття та високого рівня автентичності регіонів;

- важлива роль у створенні валового національного продукту та можливості нарощування фактичної частки за умов сприятливо ринкової кон'юнктури;

- залежність характеру використання вітчизняного туристичного потенціалу від трендів глобального ринку туристичних послуг;

- переважна орієнтація туристичного потенціалу на обслуговування внутрішніх туристичних потоків за роки війни;

- адаптивність та перетворення наслідків глобальних викликів на зміцнення популярності та створення унікального брендингу національного туристичного продукту;

- структурні деформації туристичного потенціалу, зумовлені наслідками дії глобальних екзогенних чинників, що проявились через пошкодження об'єктів туристичної та супутньої інфраструктури, зменшення кількості учасників туристичного ринку (у т.ч. туристичних агенцій), обсягів попиту і пропозиції, втрату потенціалу рентабельності бізнесу;

- створення нових можливостей для відновлення та подальшого нарощування туристичного потенціалу за результатами підвищення міжнародного інтересу до України, міжнародної партнерської підтримки та активізації інтеграції в європейський та світовий туристичний простір.

За останні роки туристична індустрія України продемонструвала потужний запас міцності, адаптаційний характер розвитку та спроможність перетворювати виклики на можливості, завдяки використанню унікальних національних особливостей, що формують принципово новий профіль - репутаційний капітал незламності як елемент національного брендингу. У поєднанні з автентичним диверсифікованим потенціалом сфери туризму в Україні створюються конструктивні передумови подальшої інтеграції у світовий туристичний простір на засадах гідної довгострокової конкуретності і партнерства (рис. 2.15).

Інтегральна оцінка туристичного потенціалу України дозволяє визначити його як високий та стратегічно перспективний з позиції подальшої інтеграції у глобальний туристичний простір.

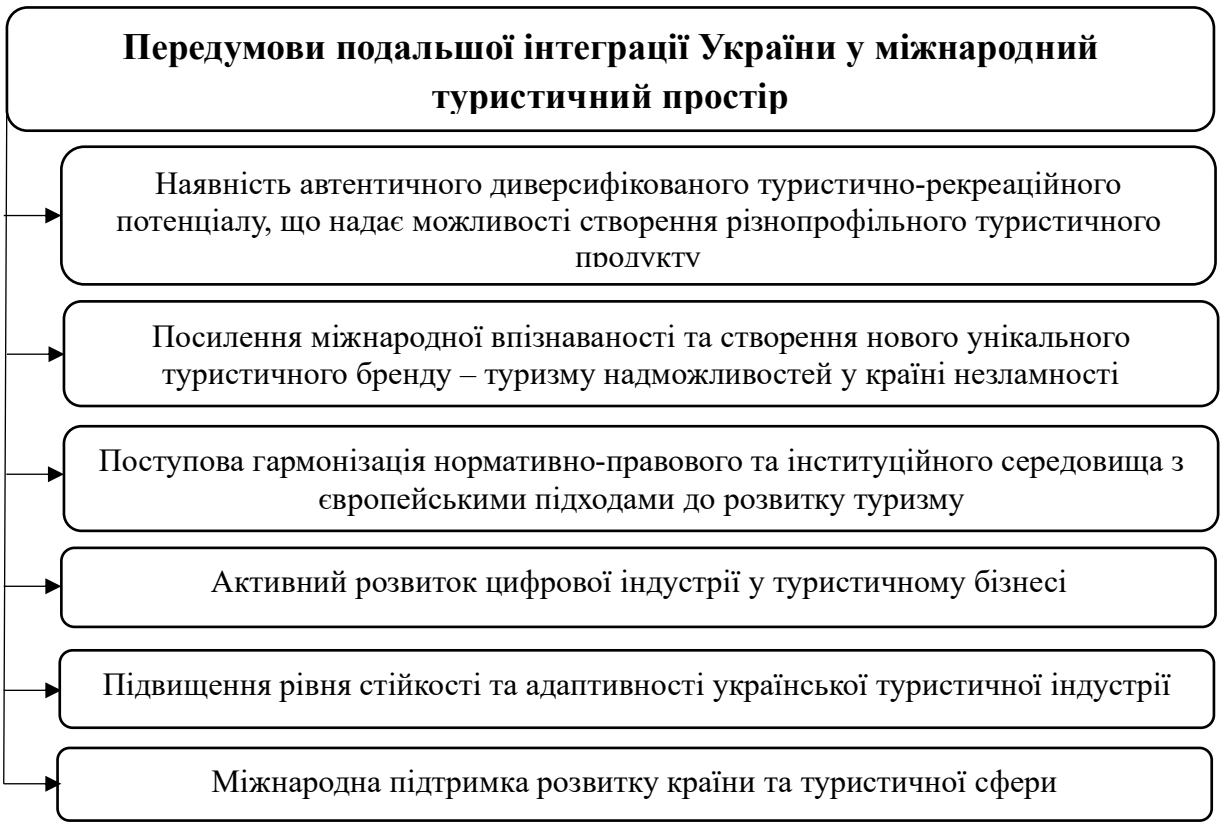


Рис. 2.15. Ключові передумови інтеграції української туристичної індустрії у міжнародний туристичний простір

*Джерело: сформовано автором*.

За умови відновлення безпекового середовища, відновлення втраченої та пошкодженої туристичної інфраструктури, впровадження інноваційних моделей управління національними туристичними дестинаціями та активного міжнародного просування туристичного бренду «незламності» країна має всі можливості наростити свою участь у міжнародних туристичних потоках і зміцнити конкурентні позиції на глобальному ринку туристичних послуг.

## 2.3. Аналіз інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі

Як показали попередні наукові дослідження, за останні роки туризм перетворюється на один з найбільш динамічних та гнучких секторів міжнародної економіки, формуючи значний внесок у зайнятість, генерування

доходів, валютні надходження країн та їх регіональний розвиток. Після світової пандемії міжнародний туризм продемонстрував швидкі темпи відновлення та нарощування масштабів діяльності, що одночасно забезпечило зміну форматів і удосконалення туристичної інфраструктурного забезпечення галузі. Транспортна доступність, засоби розміщення, цифрові сервіси та допоміжні послуги відіграють центральну роль у визначенні конкурентоспроможності туристичних напрямків та їхньої здатності залучати інвестиції й відвідувачів. У даному контексті туристична інфраструктура розглядається не лише як база послуг для туристів, а як важливий рушій економічної трансформації регіонів та країн [130].

Розвиток туристичної інфраструктури генерує як прямий та і опосередкований мультиплікативний ефект на економічні процеси та їх результативність. Наслідки прямого впливу проявляються у збільшенні туристичних потоків, зростанні витрат, створенні робочих місць та формуванні бізнес-можливостей у сфері гостинності, транспорту, торгівлі, розваг та інших супутніх туризму видів діяльності. Крім того, туристична інфраструктура стимулює територіальний розвиток шляхом покращення доріг, аеропортів, водопостачання, міських послуг, інформаційно-цифрових систем, що формує непрямі вигоди для місцевої економіки. З огляду на це все більша кількість урядів країн та міжнародних установ розглядають інвестиції в туристичну інфраструктуру як стратегічні інвестиції, що мають потужний потенціал для підвищення продуктивності та інклюзивного економічного зростання територій.

Світовий банк розглядає туризм як сектор, тісно пов’язаний з місцевою інфраструктурою, робочими місцями та територіальним розвитком. Інфраструктурне забезпечення постає не лише сприятливою умовою для туризму, але й продуктивним активом, який підвищує регіональну ефективність шляхом покращення використання природних, культурних та людських ресурсів. Покращення інфраструктурного забезпечення розвитку туристичної сфери сприяє нарощуванню її потенціалу та зміцненню,

одночасно зменшуючи бар'єри для пересування та інтегруючи місцеві громади в ланцюги створення вартості в туризмі [180].

Інфраструктура розміщення та обслуговування користувачів туристичних послуг має вирішальне значення для перетворення фізичних туристичних потоків на фінансові результати та забезпечення їхньої економічної віддачі. Готелі, гостьові будинки, ресторани, заклади охорони здоров'я та безпеки, платіжні системи, цифрові служби бронювання, туристичні інформаційні центри та громадські зручності визначають задоволеність відвідувачів і впливають на поведінку споживачів. Зручна та дієва сервісна інфраструктура заохочує туристів до триваліших візитів, зростання туристичних витрат та кількості повторних туристичних подорожей. Стратегічним компонентом результативності туристичної сфери за останні роки стала цифрова інфраструктура. ЇЇ можливості сприяють зменшенню інформаційної асиметрії між туристами та напрямками, покращенню маркетингу, підтримці гнучкого ціноутворення та надають змогу підвищити інклюзивність туристичного бізнесу шляхом інтеграції малих підприємницьких структур у світовий ринок туристичних послуг. Туристична інфраструктура — це архітектура, що допомагає реалізувати туристичний потенціал територій.

Відповідно до Закону України «Про туризм» туристична інфраструктура є сукупністю певних суб'єктів туристичної діяльності (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспорту, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів [68]. Досліджуючи науково-прикладні засади формування туристичної інфраструктури, Герасименко Т. В. виділяє у її складі два блоки: елементи основної інфраструктури (туристичне та готельне обслуговування, сфера громадського харчування, екскурсійне обслуговування) та елементи додаткової інфраструктури (розважальні, спортивні та оздоровчі об'єкти, фінансове обслуговування та інформаційне

забезпечення, виробництво сувенірної продукції та туристичного обладнання, роздрібна торгівля, сфера побутових послуг) [23].

Багатокомпетентність і масштабність туристичної інфраструктури створюють певні обмеження для її кількісної та якісної оцінки. Одним з основних індикаторів, за допомогою якого оцінюється стан і прогрес розвитку туристичної інфраструктури на глобальному рівні, є індекс розвитку подорожей і туризму TTDI (Travel & Tourism (T&T) Development Index), який щороку розробляє Всесвітній економічний форум. Індекс є результатом цілісної стратегічної туристичної економіки, що включає внутрішні та зовнішні фактори розвитку туризму та їх взаємозалежний характер. Серед п’яти компонентів інтегральний індекс TTDI містить елемент «Інфраструктура та послуги», який надає комплексну оцінку стану розвитку інфраструктури повітряного транспорту, наземної та портової інфраструктури, а також туристичних і інфраструктурних послуг.

За загальним рейтингом індексу розвитку подорожей і туризму (TTDI) у 2024 році перше місце у світі займають США із значенням 5,24 бали. У п’ятірку лідерів також входять Іспанія, Японія, Франція, Австралія. У цих країнах туристична галузь не лише успішно вирішує короткострокові проблеми, такі як дисбаланс попиту та пропозиції, а й забезпечує готовність сектору до зростаючих економічних, екологічних, соціальних, геополітичних та технологічних викликів і можливостей у майбутньому.

За показниками туристичної інфраструктури за період 2019-2024 років спостерігається покращення світового індексу TTDI у частині повітряного інфраструктурного забезпечення, нарощування її пропускного потенціалу, підвищення ефективності мережі автомобільних та залізничних перевезень за одночасного зростання інвестицій у інфраструктуру (табл. 2.12).

Аналітична оцінка наведених показників та їхньої динаміки дозволяє визначити наступні ключові тренди розвитку туристичної інфраструктури глобального ринку за останні роки:

- невідповідність між темпами зростання обсягу попиту на подорожі та факторами пропозиції туристичних послуг, що опосередковуються такими чинниками, як пропускна спроможність авіамаршрутів, інвестиційні вкладення та продуктивність робочої сили у галузі;

- стійкі тренди зростання цін та потенційні перебої у наданні транспортних послуг;

- зростання обсягів послуг та ступеня інклюзивності туристичних послуг у портовій і наземній інфраструктурі, зростання якості та ефективності послуг;

- дефіцит транспортних та сервісних потужностей для належного розвитку транспортного забезпечення, зокрема ,у країнах, що розвиваються.

*Таблиця 2.12*

**Динаміка світового індексу TTDI за показниками туристичної інфраструктури**

| Складові індикатори | 2019 | 2021 | 2024 |
|---|---|---|---|
| Інфраструктура повітряного транспорту | 3,8 | -9,1% | +6,6% |
| Наземна та портова інфраструктура | 3,5 | +2,5% | -0,1% |
| Туристичні послуги та інфраструктура | 3,2 | -4,5% | -3,1% |

*Джерело: складено автором за даними [164]*

Таким чином, основними проблемними аспектами сучасного стану інфраструктурного забезпечення глобального ринку туристичних послуг є: повільні темпі та нерівномірне відновлення авіаційного транспортного забезпечення (зокрема, з урахуванням відкладеного попиту на туристичні послуги після світової пандемії); дефіцит об’єктів короткострокової оренди житла; значний дефіцит трудових ресурсів галузі; збереження інфраструктурного розриву між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються; постійне зростання інфраструктурного тиску на локальні туристичні дестинації через нерівномірний розподіл туристичних потоків. У цілому, глобальна туристична інфраструктура демонструє низький рівень гнучкості та є фрагментарною. Найвищим рівнем стійкості характеризується наземне та портове транспортне забезпечення галузі.

У регіональному розрізі інфраструктурне забезпечення міжнародних туристичних послуг є найбільш дієвим і ефективним у Європейському регіоні. Регіон є лідером за індикаторами якості туристичної інфраструктури: за рейтингом 2024 року 19 країн ЄС входять до числа кращих туристичних країн світу. Разом з тим для європейської туристичної дестинації також характерним є кадровий галузевий дефіцит, зокрема за напрямом «готельне обслуговування» (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Коротка характеристика інфраструктурного забезпечення глобальних туристичних дестинацій**

| Глобальні туристичні дестинації | Коротка характеристика | Ключові проблемні аспекти |
|---|---|---|
| Євпопейський регіон | Абсолютний лідер за якістю та кількістю інфраструктурного забезпечення туристичної індустрії | Перевантаження повітряного транспорту, обмежений потенціал пропускної спроможності авіапортів, дефіцит персоналу |
| Азійсько-Тихоокеанський регіон | Регіон з інфраструктурним розривом між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються | Нерівномірність транспортного забезпечення: домінування залізничних та потових мереж у Східній частині дестинації, а також обмеженість потенціалу авіасполучення у країнах Тихого океану. |
| Американський регіон | Регіон з інфраструктурним розривом рівня розвитку туристичної індустрії. | Низька якість туристичної інфраструктури, дефіцит інвестиційного забезпечення галузі, нестабільна безпекова ситуація у південній частині дестинації |
| Близький Схід | Найбільш динамічна туристична дестинація за темпами інфраструктурного розвитку | Домінування авіаційного транспортного забезпечення за обмеженості інших видів, дефіцит об’єктів доступної (масової) туристичної інфраструктури |
| Африканський регіон | Недостатній розвиток туристичної інфраструктури, що знижує темпи розвитку регіональної туристичної індустрії | Загальний дефіцит та низький рівень якості базової туристичної інфраструктури. Обмеженість доступу до цифрових послуг. |

Джерело: складено автором за даними *[164]*

Абсолютним лідером за кількістю та якістю інфраструктурного забезпечення туристичних послуг у світі є США – за трьома складовими

індексу «Infrastructure and Services» TTDI, країна має найвищий бал – 5,54 (рис. 2.16). Також у топ-10 країн з найвищим рівнем розвитку туристичної інфраструктури входять: Іспанія, Японія, Франція, Австралія, Німеччина, Великобританія, Канада, Швейцарія, Італія. Таким чином, рейтинг країн за рівнем розвитку інфраструктурного забезпечення і сервісу є практично ідентичним загальному рейтингу країна за індексом розвитку подорожей і туризму (TTDI). Це підкреслює вагомість та виняткову значимість інфраструктурного забезпечення у сучасному міжнародному туризмі.

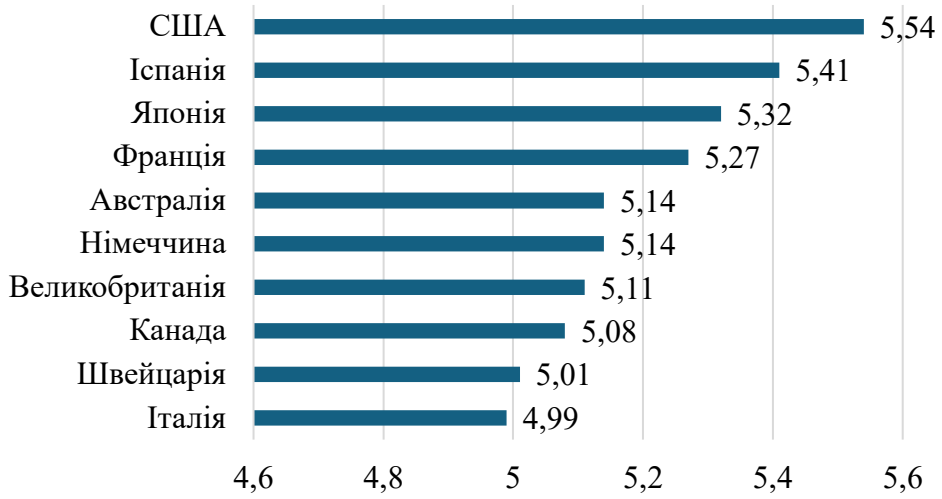


Рис. 2.16. Світовий рейтинг країн з найвищим рівнем розвитку туристичної інфраструктури, 2024 рік

*Джерело: складено автором за даними [164]*

Найвищий рівень прогресу у розвитку туристичної інфраструктури та її сервісів за останні роки демонструють країни Близького Сходу: Саудівська Аравія, ОАЕ, Китай, Індія, Індонезія та Туреччина. Такі результати стали наслідком значного збільшення обсягів капітальних інвестицій в авіаційне транспортне забезпечення, нарощування пропускної спроможності авіахабів, активної модернізації готельної індустрії. Ці напрями інвестування мають потужний мультиплікативний ефект для економічного зростання, розвитку регіонів і підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій [187].

Стрімкі темпи глобалізації і цифровізації міжнародного ринку туристичних послуг призвели до зміни форматів інформаційного забезпечення розвитку галузі та удосконалення інфраструктури в напрямку зростання ролі й значення онлайн-сервісів. Основними складовими інфраструктури інформаційних послуг в міжнародному туризмі є: електроні бази даних, електронний маркетинг, геоінформаційні системи (GIS) та навігаційні сервіси, цифрові платформи бронювання і дистрибуції, інфраструктурні об'єкти підтримки цифрових платежів та фінтех [47]. Князевич А.О. та ін. до цієї сукупності елементів додають глобальні розподільні системи та е-системи бронювання, мобільні системи даних [48]. Цифровізація інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі перетворює галузь із простого надання послуг на безперебійну цифрову екосистему, де мандрівники мають інклюзивний та швидкий доступ до подорожей. Період активного розвитку інформаційних технологій та цифровізації глобального ринку туристичних послуг наукові називають «золотим періодом» розвитку туризму [193].

Повністю поділяючи наукові підходи до виділення складових архітектури інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі, вважаємо доцільним дещо доповнити та деталізувати компонентний склад, виходячи з функціонального призначення основних елементів. У такому контексті слід виділити такі архітектурно-інфраструктурні елементи: техніко-технологічну, інформаційно-аналітичну, організаційно-управлінську, інституційну, нормативно-правову та кадрову. До їх сукупності, на авторську думку, доцільно додати безпековову та інформаційно-етичну складову, роль і значення якої суттєво зростають за умов поширення цифровізації туристичного бізнесу. Захист персональних даних клієнтів, інформаційних баз даних туристичних агенцій, інтелектуалізація операційних алгоритмів під індивідуальна потреби за сучасних та майбутніх умов формують додаткові конкурентні переваги та підвищують ефективність туристичного обслуговування (рис. 2.17).

Рис. 2.17. Складові архітектури інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі

*Джерело: удосконалено автором за основі [47, 48]*

Цифрова економіка відкрила нові можливості для розвитку туристичної індустрії. Глибока інтеграція цифрових технологій та туристичної індустрії сприяє більш чіткому поділу праці та підвищує ефективність бізнес-суб'єктів галузі. Цифровізація сприяє швидкій зміні традиційних способів і бізнес-моделей створення туристичної пропозиції, формуючи нові форми туризму та надаючи різноманітні комбінації туристичного продукту, що призвело до розширення глобального туристичного ринку за його масштабом та розміром.

Використання цифрових інструментів (блокчейн, ШІ) надає можливості трансформації структуру ринку туристичної індустрії, підвищуючи інклюзивність туристичних послуг, покращення їхньої якості та різноманіття. Виключним потенціалом визначається диджиталізація у форматі навчання та підготовки персоналу туристичної сфери [187]. Сьогодні на глобальному ринку туристичних послуг активно використовуються такі цифрові інструменти, як онлайн платформи бронювання, мобільні застосунки, автоматизовані системи управління відносин з клієнтами, хмарні сервіси, ШІ, Big Data, інструменти віртуальної реальності, блок-чейни та ін.

Цифровізація, як спосіб організації туристичних подорожів і ведення туристичного бізнесу, зумовила важливі структурні зміни на міжнароному ринку туризму. Серед них слід відмітити більш оптимальний розподіл навантаження на туристичні дестинації; створення широкого спектру альтернативних туристичних пропозицій; ефективне прогнозування попиту та підвищення результативності операційної туристичної діяльності; підвищення ступеня персоналізації туристичного продукту, глобалізація доступу до туристичних сервісів і послуг. Завдяки digital- інструментам відбувається перехід від традиційних бізнес-моделей організації туризму до платформної моделі організації ринку, у межах якої підвищується доступність, прозорість, швидкість та якість туристичного обслуговування.

Як свідчать результати аналітичних спостережень, за останні роки частка фізичних інструментів замовлення туристичних послуг на міжнародному ринку знижується – у 2019 році вона становила 50,7% загальною вартістю бронювання послуг 729 млрд дол США. У 2025 році їх питома вага скоротилась до 35,9% (600 млрд дол США), поступаючись цифровим та онлайн сервісам, чстка яких збільшилась до 64% із сукупним обсягом надходжень 1067 млрд дол США (як від прямих, так і від онлайн замовлень (табл. 2.14).

*Таблиця 2.14*

**Динаміка загальної вартості бронювання туристичних послуг на глобальному ринку, млрд дол США**

| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Прямі онлайн закази від постачальників | 428,2 | 196,2 | 284,9 | 444 | 564 | 611 | 659 |
| Онлайн туристичні агенції | 279 | 133,1 | 186,3 | 269 | 347 | 378 | 408 |
| Офлайн туристичні замовлення | 729 | 279,2 | 332,7 | 484 | 582 | 591 | 600 |
| Разом | 1436,2 | 608,5 | 803,9 | 1197 | 1493 | 1580 | 1667 |

*Джерело: складено автором за даними [168]*

Серед провідних цифрових сервісів на даному ринковому сегменті домінують мобільні пристрої та спеціалізовані додатки, що інтегровані у міжнародні системи Fintech – у 2025 році близько 80% споживачів здійснювали онлайн бронювання подорожів. Характерної рисою розвитку глобального туристичного ринку є стрімке зростання кількості онлайн туристичних агенцій і операторів [143]. Перспективним напрямком розвитку глобальної туристичної індустрії постає віртуальний туризм, який використовує цифрові технології розширеної реальності для створення вражень від подорожей без обмежень, пов'язаних із необхідністю переміщення, характерних для звичайних поїздок. На даний час обсяг ринку віртуальних туристичних послуг залишається незначним – 4,5 млрд дол США, проте має перспективи значного нарощування власного потенціалу – до 45,6 млрд дол США у 2035 році. Лідером ринку VR-туристичних послуг на даний чай є Північна Америка (США, Канада) із відповідною часткою 37,7% [177]. Серед потенційний бонусів та причин швидкого розвитку VR-туризму постає екологічність, практично мінімальний вуглецевий слід та відсутність залежності від масштабної туристичної інфраструктури. Основні характеристики та перспективи розвитку глобального VR-туризму систематизовані у Додатку Д.

Традиційні способи побудов взаємодії з клієнтами туристичні агенції сьогодні доповнюють штучним інтелектом, який персоніфікує та підвищує

інклюзивність туристичних послуг. Тригером масштабізації використання ШІ у туристичній індустрії стала світова пандемія Covid, яка прискорила імплементацію нових технологічних рішень. Сьогодні ШІ дозволяють максимально адаптувати туристичні продукти до економічних можливостей та очікувань споживачів, спрощують спілкування з клієнтами та планування і здійснення подорожів. Найбільше розповсюдження управлінські рішення на основі ШІ у туристичній галузі набули у сфері здійснення основних сервіс-операцій – 47%, управління знаннями – 36%, маркетингу і продажів та удосконалення якості туристичних послуг – 34% (рис. 2.18).

Рис. 2.18. Сфери застосування ШІ у глобальному туристичному бізнесі

*Джерело: побудовано автором за даними [156]*

Архітектурну будову цифрового інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг міжнародному туризмі умовно можна представити у вигляді трьох основних рівнів:

І рівень (базовий) на даний час формується за рахунок цифрових сервісів та інструментів, що забезпечують та полегшують доступ споживачів до туристичних послуг та персоніфікують їх контент. Базовий рівень інфраструктури інформаційних послуг представлений сукупністю технічних засобів, хмарними сервісами та швидкісними інтерне т-мережами (5G, у перспективі - 6G);

ІІ рівень – платформні механізми надання туристичних послуг на основі створення і функціонування багаточисельних міжнародних туристичних платформ (Booking.com, Airbnb, Skyscanner) та інших цифрових сервісів (глобальна комп'ютеризована мережа GDS, міжнародні цифрові платіжні системи;

ІІІ рівень – онлайн агентства, які забезпечують пропозицію туристичних послуг на світовому ринку.

Із активним розвитком цифрових сервісів у суспільному житті та бізнесі, компоненти архітектури інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі зазнали суттєвих трансформацій, що забезпечили підвищення ефективності, персоналізації та інклюзивності туристичних послуг. Поява цифрових платформ, таких як Booking.com, Airbnb, Expedia, Hotels.com та інших сприяло створенню нових інструментів, які зробили міжнародні туристичні послуги більш доступними та привабливими для споживачів. За допомогою мобільних додатків Google Maps, TripAdvisor, Maps.me, Roadtrippers з'явились можливості зручного онлайн планування та організації туристичних турів та пропозиції клієнтоорієнтованих туристичних рішень. Цифрові трансформації у сфері міжнародного туризму інтегрує передові інструменти (ШІ, аналітика великих даних, (VR), що сприяє оптимізації надання послуг та покращенню вражень клієнтів [186].

Крім зручності та інклюзивної орієнтованості туристичних сервісів, цифрові інструменти міжнародного туризму сприяють швидкому зростанню місткості і масштабу глобального ринку. У 2025 році обсяг світового онлайн

бронювання туристичних послуг оцінювався у 622,6 млрд дол США із прогнозом зростання до 991,4 млрд дол США до 2030 року (рис. 2.19). Ключовими драйверами зростання ринку стали Інтернет-мережа, впровадження мобільних додатків і персоналізація на основі штучного інтелекту.

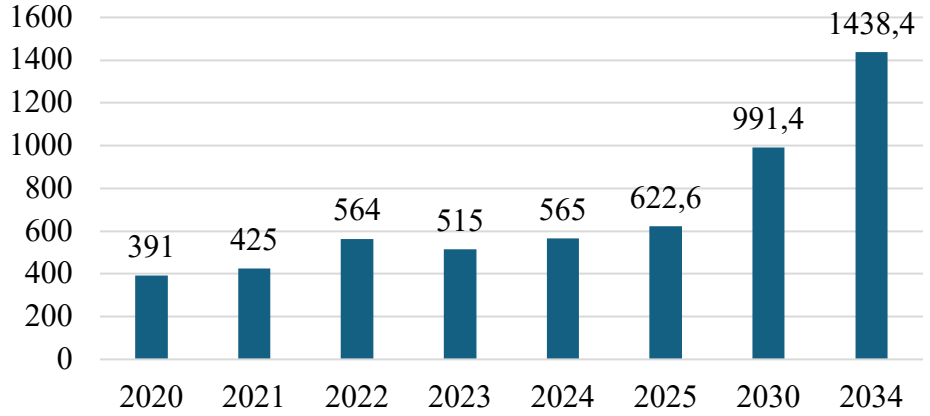


Рис. 2.19. Обсяг глобального онлайн ринку туристичних послуг, млрд дол США

*Джерело: [142]*

Глобальний туристичний онлайн ринок зазнає якісних структурних змін, зумовлених конвергенцією цифрових технологій, зміною споживчої поведінки я та ростом прагнень до подорожей у всьому світі. Найбільша частка онлайн ринку туристичних послуг світу приходиться на Азійсько-Тихоокеанський регіон – 31,8%. Лідерству регіону на глобальному онлайн ринку сприяли відновлення виїзного туризму в Китаї, розбудування цифрової інфраструктури в Індії та подальше удосконалення у Японії технологічної туристичної екосистеми. Другим світовим регіоном за обсягом цифрового туризму є Північна Америка із часткою 28,4% (176,8 млрд дол США), яка у сукупності із Латиноамериканськими країнами, обсяг ринку яких дорівнює 54,8 млрд дол США, нарощує присутність на глобальному ринку до 37,1%. За рахунок високого рівня цифрових навиків регіональних споживачів і домінуючого становища США, на дану країну приходиться 86% доходів північноамериканського ринку. Питома вага Європейської туристичної

дестинації становить 24,6% (153,1 млрд дол США) із якісними конкурентними перевагами у сфері екологічного туризму та широким спектром альтернативних варіантів перевезень на відносно невеликі відстані (табл. 2.14).

*Таблиця 2.15*

**Характеристика глобального онлайн ринку туристичних послуг, 2025р.**

| Світові туристичні дестинації | Показники | Коротка характеристика | Ключові фактори розвитку |
|---|---|---|---|
| Євпопейський регіон | Частка ринку, % = 24,6 Обсяг ринку, млрд дол США = 153,1 | Високорозвинений та технологічно інтегрований туристичний ринок із широким використанням цифрових платформ бронювання, розвиненою транспортною інфраструктурою та значною часткою міжнародних подорожей | Стійкий попит на подорожі, перевага залізничного транспорту, диверсифікація онлайн-турагентств і преміальний туризм |
| Азійсько-Тихоокеанський регіон | Частка ринку, % = 31,8 Обсяг ринку, млрд дол США = 197,9 | Найбільший та найбільш динамічний сегмент світового онлайн-туризму. Характеризується високими темпами цифровізації, розвитком мобільних туристичних сервісів та стрімким зростанням внутрішнього і міжнародного туристичного попиту | Відновлення виїзного туризму з Китаю, цифровізація Індії, поширення мобільних платформ, економічне зростання країн регіону |
| Американський регіон | Частка ринку, % = 28,4 Обсяг ринку, млрд дол США = 231,6, у т.ч. Латинська Америка – 54,8 млрд дол (8,8%) | Суттєва диференціація за Північним Та південним регіонами. Світове лідерство за рівнем цифрової зрілості туристичного ринку, концентрацією глобальних онлайн-платформ та впровадженням інноваційних технологій у сфері туристичних послуг | Високий рівень цифрової зрілості, інновації в онлайн-турагентствах, поширення використання використання мобільних технологій і електронних платежів |
| Близький Схід та Африканський регіон | Частка ринку, % = 6,4% Обсяг ринку, млрд дол США = 39,8 | Перспективний ринок із високим потенціалом цифрової трансформації. Демонструє швидке зростання завдяки масштабним інвестиціям у туристичну інфраструктуру та активному розвитку цифрових сервісів | Зростання внутрішньорегіональних подорожей, значні обсяги інвестицій, поширення мобільних сервісів |

*Джерело: складено автором за даними [141, 142]*

Одними з провідних країн-лідерів, які за останні роки мають високі показники обсягів туристичних онлайн-послуг, постають Китай та США. У Китаї частка онлайн-бронювань туристичних послугу займає близько 75%

(116,5 млрд дол США). У структурі вартості бронювання туристичних послуг США частка онлайн бронювань складає, у середньому, 64,1% (325,4 млрд дол США), 35,9% приходитеся на традиційні (оф-лайн) способи замовлення туристичного продукту. Високою часткою онлайн-заказів на туристичному ринку також характеризується туристична діяльність Великобританії та Німеччини. Абсолютним лідером глобального ринку онлайн бронювання туристичних послуг залишається США (рис. 2.20).

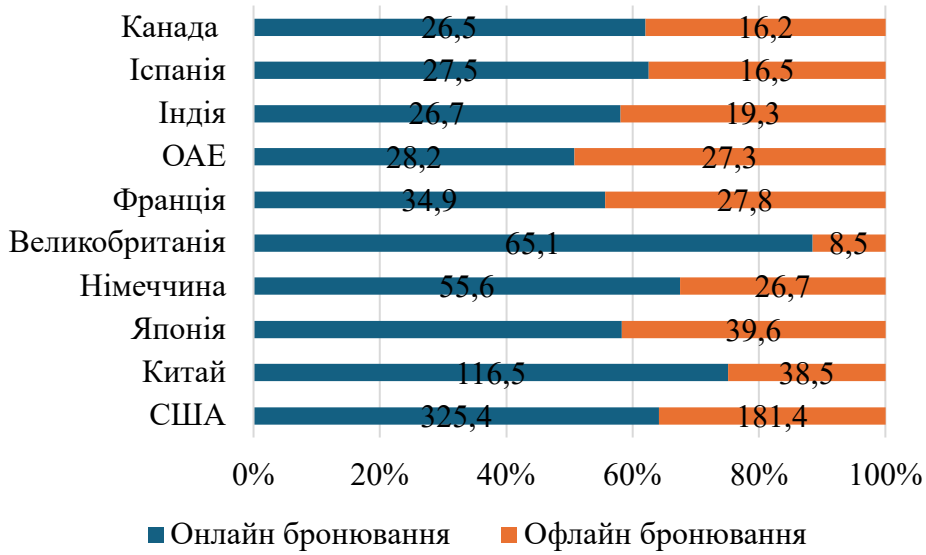


Рис. 2.20. Валова вартість бронювання туристичних послуг на міжнародному ринку, млрд дол США (2025 рік)

*Джерело: побудовано автором за даними [168]*

Найбільш активною віковою групою, яка користується послугами онлайн туристичних сервісів, є туристи віком 32-43 роки, на яку приходиться 35,1% загального обсягу виручки (рис. 2.21). Дана вікова група є домінуючий сегментом, який відображає високий рівень доходу, високу цифрову грамотність і активний спосіб життя її представників. Споживачі групи часто поєднують ділові та туристичні поїздки та забезпечують високі середні суми бронювань за рахунок преміальних бронювань та пакетних турів за декількома сумісними напрямками.

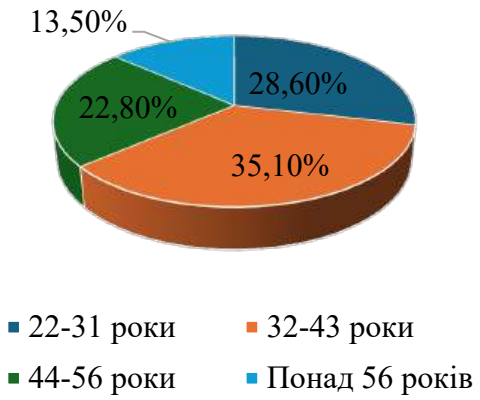


Рис. 2.21. Структура користувачів онлайн послугами на глобальному туристичному ринку, %

*Джерело: побудовано автором за даними [142]*

Основними технічними інструментами онлайн-замовлень туристичних послуг у цифровому середовищі залишаються мобільні пристрої (додатки), на частку яких приходиться 77,5% всіх замовлень та Desktop – 22,5% загального міжнародного туристичного трафіку. Серед найбільш популярних мобільних туристичних додатків у світі є Uber (кількість скачувань 148,07 млн од за рік), Airbnb (72,6 млн), Where is my Train (68,8 млн), inDrive (67,5 млн), Booking.com (рис. 2.22).

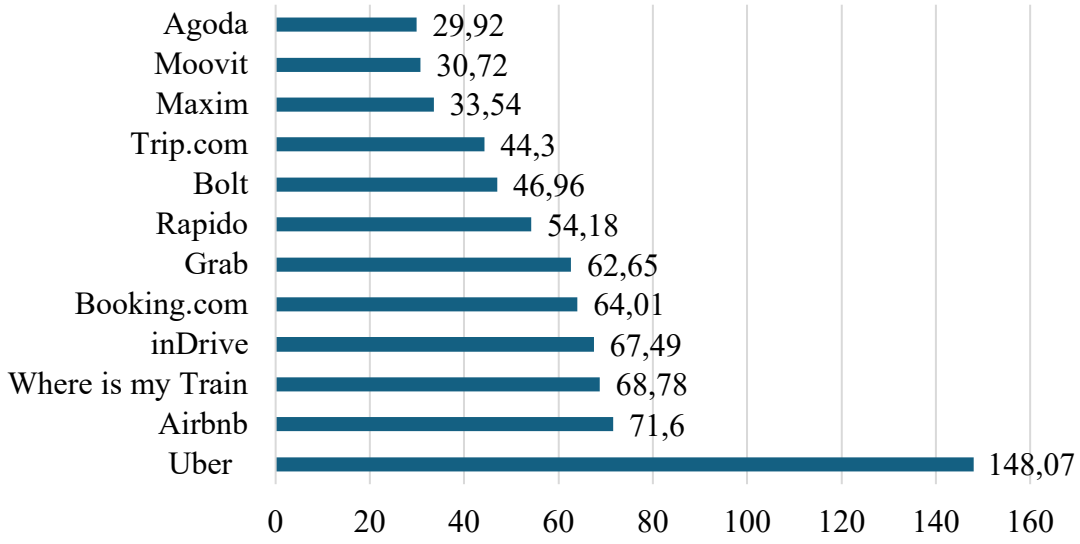


Рис. 2.22. Кількість скачувань мобільних туристичних додатків у світі за 2025 рік, млн од.

*Джерело: складено автором за даними: [168]*

Стрімке зростання популярності та масштабованості мобільних туристичних додатків у світі призвело до активних темпів росту глобальної індустрії їх виробництва. Як свідчать дані статистичних спостережень, за період 2017-2025 років розмір виручки виробників мобільних туристичних застосунків збільшився у 4,5 раз – з 400,2 млн до 1638,6 млн дол США. Серед лідерів світового ринку мобільних туристичних додатків є Gilzor (Польща), Appinventiv (Індія), Intellectsoft, TechAhead, Simpalm – США. Найбільшу частку доходів від туристичних застосунків отримують компанії США – їх розмір у 2024 році склав 620,7 млн дол. Значна величина виручки приходиться на компанії Китаю – 441,8 млн дол США, Великобританії – 62,5 млн дол, Німеччини (39,8 млн) та Індії (29,8 млн дол США) [168].

Ефективним та поширеним інструментом інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі є глобальні дистрибутивні системи (GDS). Такі системи використовуються як інструмент зв'язку між туристичними агентами та постачальниками послуг (готелі, туристичні оператори тощо). GDS передає актуальні дані про товари, ціни та наявність на місцях туристичним агентам і онлайн-системам реєстрації для автоматизації транзакцій. За допомогою систем GDS готелі та туристичні оператори управляють власною присутністю на ринку туристичних послуг. Серед провідних дистрибутивні систем на глобальному ринку туристичних послуг активно працюють Amadeus (Іспанія), Sabre (США), Travelport (Великобританія), Galileo (США) та інші. За допомогою цифрових платформ учасники глобального ринку забезпечують інтеграцію авіаперевізників, готелів, туристичних агентств та інших постачальників туристичних послуг у єдиному інформаційному просторі, формуючи основу глобальної цифрової інфраструктури туризму.

Ключовими чинниками зростання ролі і значення онлайн туристичних сервісів у міжнародній туристичній індустрії стали: розширення доступу до інтернет-мережі та удосконалення її інформаційно-комунікаційної інфраструктури; персоналізація туристичних послуг на основі ШІ та

ціноутворення в реальному часі; зростання рівня доходів населення та популяризація туристичних подорожів. Серед основних обмежень подальшого розвитку цифрового туристичного ринку залишаються питання кібербезпеки даних, фрагментація діяльності цифрових платформ та геополітична напруженість у певних туристичних дестинаціях.

Провідним суб'єктом цифрового ринку туристичних послуг на даний час є онлайн туристичні агенції. За характером своєї діяльності та профілем надаваємих послуг вони сформувались як комплексні туристичні майданчики, що дозволяють користувачам бронювати квитки, готелі, наземний транспорт, пакетні тури та розваги через єдиний інтернет-інтерфейс. Провідним драйвером їх розвитку стала інтеграція ШІ та автоматизації, результатом якої є підвищення персоналізованого управління туристичним послугами.

У структурі міжнародних туристичних послуг максимальну частку займають послуги з бронювання транспорту – їх питома вага дорівнює 39,9%, що становить 265 млрд дол США доходів світової туристичної індустрії (рис. 2.23). Другим за розміром онлайн сервісом є бронювання житла – із відповідною часткою 33,9% та обсягом виручки 225 млрд дол.

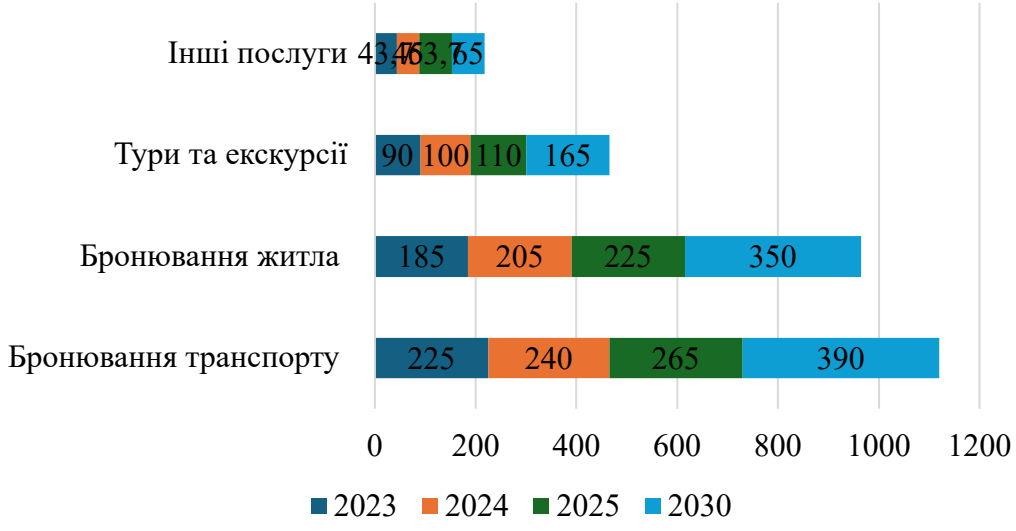


Рис. 2.23. Обсяг глобального онлайн ринку туристичних послуг, млрд дол США

*Джерело: побудовано автором за даними: [142]*

Поряд із зростанням ролі та масштабу діяльності онлайн-туристичних агенцій зростає рівень конкуренції на глобальному туристичному ринку. Лідерські позиції у конкурентному середовищі займає Booking Holdings Inc., щороку зміцнюючи свою присутність на ринку. Оператори Expedia Group Inc., Airbnb Inc., Trip.com Group Limited, MakeMyTrip Pvt. Ltd.

За обсягами доходів на онлайн-ринку туристичних послуг абсолютним лідером протягом багатьох років є тревел-компанія Booking Holdings Inc. (США) – її частка у структурі платежів світового онлайн-ринку становить від 26,1% до 29,9%. У 2025 році сукупний розмір виручки даного агентства склав 26,91 млрд дол США, а валовий обсяг бронювань через сервіси компанії досяг 186,1 млрд дол США (табл. 2.16).

*Таблиця 2.16*

**Динаміка доходу провідних онлайн тревел-агенцій, млрд дол США**

| Роки | Booking Holdings Inc. | Expedia Group (EXPE) | Airbnb Inc. (ABNB) | Trip.com Group (TCOM) |
|---|---|---|---|---|
| 2014 | 8,44 | 5,76 | 0,42 | 1,18 |
| 2015 | 9,22 | 6,67 | 0,90 | 1,70 |
| 2016 | 10,74 | 8,77 | 1,70 | 2,80 |
| 2017 | 12,68 | 10,06 | 2,60 | 4,10 |
| 2018 | 14,52 | 11,22 | 3,65 | 4,63 |
| 2019 | 15,06 | 12,06 | 4,80 | 5,14 |
| 2020 | 6,76 | 5,19 | 3,37 | 2,68 |
| 2021 | 10,95 | 8,59 | 5,99 | 3,10 |
| 2022 | 17,09 | 11,66 | 8,39 | 2,94 |
| 2023 | 21,36 | 12,83 | 9,91 | 6,27 |
| 2024 | 23,73 | 13,69 | 11,10 | 7,41 |
| 2025 | 26,91 | 14,73 | 12,24 | 8,75 |

*Джерело: складено автором за даними [149, 150, 169]*

В Україні серед провідних онлайн-агентств і туристичних операторів виділяють: TPG, Join UP, Anex Tour, Tez Tour, Coral Travel [160]. Ці компанії поєднують онлайн формат діяльності із фізичною присутністю практично за всіма регіонами країни, що підвищує інклюзивність їхніх туристичних послуг та забезпечує лідерство на національному ринку.

Наразі Україна активно інтегрується в цифрову інфраструктуру для забезпечення інформаційних послуг у сфері глобального туризму. Одним з провідних глобальних індикаторів стану готовності країни до цифрових трансформацій і розвитку ІКТ є Індекс мережевої готовності (NRI), що визначається Інститутом Портуланс. За підсумками оцінки 2025 року Україна посіла 46 місце серед 127 економік світу. Перевагами, що формують стратегічні передумови подальшої інтеграції України у глобальну мережу інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у туризмі, постають: високий рівень цифрової грамотності населення, ефективність урядових цифрових сервісів, розвинена інтернет-інфраструктура, активний розвиток та потужний вітчизняний ІТ-сектор. Серед обмежень потенціалу інтеграції індекс NRI відмічає повільні темпи впровадження цифрових технологій безпосередньо у бізнесі, інфраструктурні обмеження мобільного покриття, якість інституційного середовища та низький рівень якості життя населення [173]. Тобто на даний час необхідною є активізація цифрових трансформацій на рівні туристичних бізнес-структур України, а також покращення державного регулювання розвитку туристичної сфери та удосконалення інституційного середовища в межах національної економіки в цілому. Крім цих напрямків, для реалізації потенціалу глобальної туристичної інтеграції України науковці звертають увагу також на відбудову пошкодженої інфраструктури (транспортні мережі, готелі, ресторани, інші туристичні об’єкти) та відновлення роботи міжнародних аеропортів, залізничного та автомобільного сполучення для максимізації вхідних і вихідних туристичних потоків [19].

Внутрішній туристичний ринок України «вбудований» у світові цифрові платформи для надання туристичних послуг. Українські авіакомпанії, туристичні оператори, готелі та інші підприємницькі суб’єкти туристичного ринку інтегровані у глобальні системи розподілу (GDS) Amadeus, Sabre, Travelport. За реалій закриття повітряного простору на території країни основним фокусом для перевізників залишається підтримка віртуального

розкладу та продаж квитків з транзитних хабів. Готельний український сектор представлений на провідних світових цифрових платформах: Booking.com, Expedia, TripAdvisor, Airbnb, що дає змогу забезпечувати оперативну синхронізацію даних про подорожі в глобальній мережі туристичного простору. Високим в Україні є рівень розвитку та практичного використання цифрових платіжних сервісів та інструментів Fintech (Apple Pay, Google Pay та ін.), що сприяє зручності здійснення туристичних платежів.

Цифрове середовище для розвитку бізнесу в Україні (наприклад, за допомогою платформи «Дія») сприяє прискоренню бізнес-процесів (реєстрації нових підприємницьких структур у сфері туризму), а також полегшує сервісне обслуговування користувачів туристичних послуг. У сукупності цифрова інфраструктура інформаційних послуг внутрішнього туристичного ринку формує міцний базис для подальшої інтеграції України у глобальний туристичний простір та підвищення ступеня безбарєрності й інклюзивності національного туристичного продукту.

Сучасний стан цифрової підтримки інфраструктури інформаційних послуг у галузі туризму в Україна можна охарактеризувати як стійкий за умов обмеженого та відкладеного туристичного попиту (внаслідок тривалості військового конфлікту). Національна інфраструктура практично готова до прийняття світових цифрових стандартів і формує стратегічні конкурентні переваги країни на глобальному туристичному ринку.

З метою оцінки рівня впливу процесів цифровізації на активність українського ринку туристичних послуг та діяльність бізнес-суб'єктів сфери туризму був проведений комплексний економіко-статистичний аналіз на основі використання коефіцієнту кореляції Пірсона (r) та коефіцієнту детермінації ($R^2$). Як вихідні фактори впливу (x) були обрані: обсяг податкових надходжень від туристичних суб'єктів за регіонами України; обсяг річного доходу; розмір доданої вартості галузі. Залежною змінною (Y) було обрано кількість бізнес-суб'єктів у туристичній сфері.

Отримані результати (Додаток В) показали низький ступінь зв'язку між цифровізацією та розвитком і результативністю туристичного бізнесу в Україні. На сучасному етапі найбільш вагомий вплив здійснюють такі умови вітчизняної туристичної індустрії, як масштаб ринку, зокрема, чисельність населення регіону, які визначають потенціал українських туристичних агенцій і операторів до нарощування туристичних потоків, доходів та доданої вартості. Зокрема, масштаб бізнесу, як фактор проявляється у Київській та Львівській областях. Високим рівнем залежності від рівня цифровізації та розміру доходу характеризується туристичний бізнес у Закарпатській області (за відносно невеликої кількості бізнес-суб'єктів галузі). Найнижчі показники рівня розвитку, результативності та їхнього зв'язку зі ступенем цифровізації має туристичний бізнес Сумської, Донецької і Запорізької областей. У межах цих територій виключними чинниками реалізації туристичного потенціалу регіонів є безпековий та географічний фактори.

З метою нівелювання впливу ефекту масштабу, який зумовлює значний відрив крупних міст України (мегаполіси, столичний регіон) було проведено групування адміністративно-територіальних одиниць України (областей) на основі методу інтервального групування за абсолютними значеннями ознаки (значення індексу цифрової трансформації регіонів). Отримані результати дозволили виділити три основних групи:

1 група – цифрові лідери (індекс цифровізації > 0,75) - Дніпропетровська, Львівська, Полтавська, Тернопільська, Харківська, Одеська та Вінницька області. У межах даної групи спостерігається висока концентрація туристичних бізнес-суб'єктів, а груповий коефіцієнт детермінації (r = 0,473) свідчить, що цифровізація сприяє появі нових підприємницьких структур на регіональних ринках. Висока цифрова грамотність населення та розвинена інфраструктура дозволяють бізнесу ефективніше залучати туристичні потоки.

2 група – цифровий медіум туристичного бізнесу (індекс цифровізації $0,5 \geq 0,75$): Закарпатська, Рівненська, Івано-Франківська, Київська, Черкаська,

Хмельницька, Житомирська, Чернігівська, Чернівецька, Кіровоградська, Волинська області. Головним відхиленням групи постає Київська область, яка акумулює найбільші туристичні потоки (за рахунок додаткових чинників: статусу ділового центру, надвисокої концентрації капіталу та населення). Лідерами у розвитку туристичного бізнесу в цій групі є Івано-Франківська та Закарпатська області.

3 група – цифрові аутсайдери (індекс цифровізації < 0,5). До них належать: Миколаївська, Донецька, Херсонська, Запорізька та Сумська області. Ці адміністративно-територіальні регіони мають найменшу кількість зареєстрованих туристичних агенцій і найменший обсяг туристичних потоків.

Таким чином, сучасний стан розвитку внутрішнього туристичного ринку України на 22-25% опосередковується ступенем цифровізації бізнес-процесів. Близько 75% впливу за наявних реалій забезпечують безпекові, географічні чинники, туристична інфраструктура та чисельність населення регіонів.

З метою удосконалення інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у туризмі та сприяння інтеграції України до глобального туристичного ринку приймаються відповідні національні та галузеві проєкти, прикладом яких є проєкт створення Української Туристичної Інформаційної Системи (UTIS). Проект є призупиненим внаслідок початку активної фази військового конфлікту (обмеження дії публічних реєстрів та геоінформаційних систем з метою безпеки), проте її ключові елементи та принципи були інтегровані у цифрову платформу «Дія» та внутрішні закриті бази даних Державного агентства з розвитку туризму. На даний час агентством продовжується робота з цифрової категоризації готелів та верифікації туристичних операторів. Створено мобільний додаток «Укрзалізниця», діяльність якого синхронізована з платформою «Дія. Підпис»; у партнерстві з Google реалізуються масштабні проекти з 3D-оцифрування архітектурної спадщини (Pocket City, «Врятуй українську культуру», віртуальні туристичні тури «Віртуальний Київ» та інші); формуються регіональні туристично-

інформаційні системи (з сукупністю мап інтерактивних маршрутів, реєстрами туристичних об'єктів і суб'єктів); у Карпатському регіоні впроваджуються інформаційні системи онлайн-реєстрації туристичних груп у ДСНС через мобільні додатки, а також цифрові системи придбання квитків та перепусток на територію національних природних парків. Такі рішення свідчать про потужний потенціал розвитку інфраструктури інформаційних послуг у туристичній сфері України, яка має всі можливості для успішної інтеграції у глобальний туристичний простір.

## Висновки до розділу 2

Глобальний ринок туристичних послуг є складним механізмом, характер розвитку якого за останні роки набуває чітких трендів відновлення та зростання, структурних трансформацій і швидкої капіталізації, а також визначається складним інфраструктурним забезпеченням. Результати досліджень показали, що вартість світового туристичного ринку оцінюється в розмірі 11,6 трлн дол. США. Частка туризму у структурі світового ВВП зросла до 10,3% із середньорічними темпами зростання 4,1%.

Встановлено, що туристична галузь та глобальний ринок туристичних послуг є високочутливим до чинників зовнішнього середовища (масштабних криз, нестабільності і шоків), проте, мають потенціал швидкого відновлення – наслідки пандемії Covid були повністю ліквідовані за три роки, а туристична сфера вийшла на якісно новий рівень розвитку.

Визначено, що світовими лідерами на глобальному ринку туристичних послуг є США (8,9% ринку) за умов швидкого нарощування конкурентних позицій і частки ринку з боку Китаю, а також стабільно високою часткою Німеччини, Японії, Франції, Іспанії, Індії. Географічно-просторова оцінка структури міжнародного туристичного ринку показала, що на ринку сформовані декілька основних туристичних дестинацій: Північноамериканська, Європейська, Азіатсько-Тихоокеанська, Африканська

та агломерація Близького Сходу. За обсягами туристичних потоків світовим лідером постає Європа (із обсягом вхідних туристичних потоків 793,5 млн осіб) та загальною ринковою часткою 52,1%. Високими темпами зростання характеризується нарощування ринкового потенціалу Азіатсько-Тихоокеанською туристичної агломерацією – обсяг туристичних потоків дорівнює 330,7 млн осіб за відповідної питомої ваги дестинації 21,7%. У рейтингу найбільш привабливих туристичних напрямків у світі виділяються: Банкок, Гонконг, Лондон, Стамбул, Париж, Макао. За суб'єктною структурою присутності туристичних агенцій максимальні питома вага міжнародного туристичного ринку належить Індії – 22%, Туреччині – 15,6% та Китаю – 15,6%.

Дослідження характеру функціонування і структури глобального туристичного ринку продемонстрували наявність суттєвих трансформаційних змін у напрямку диференціації та персоналізації послуг, а також екологічно свідомого їх споживання. Виявлено, що базовим чинником розвитку туристичного ринку є економічні фактори – рівень доходів населення, розвиток середнього класу, доступність транспортних перевезень і фінансова глобалізація. Загальний розмір туристичних витрат, починаючи з 2021 року, має сталу тенденцію до зростання та складає 7,18 трлн дол США за одночасного зростання частки витрат на відпочинок, оздоровлення та культурні розваги (79,9%) та скорочення частки витрат на ділові відрядження (20,1%).

Міжнародний ринок туристичних послуг виявився досить гнучким та адаптивним до зовнішніх шоків та продемонстрував потенціал швидкого підвищення ділової активності. Відновлення глобального ринку після наслідків світової пандемії супроводжується високими темпами зростання розміру доходів туристичної індустрії — 1844 млрд дол. США, із максимальними темпами зростання протягом 2022-2023 років. Сегментно-структурний аналіз доходів міжнародної туристичної індустрії показав, що максимальну питому вагу за видами доходів становить дохід від подорожей –

51,3%; 24,6% становлять доходи, що отримують готелі; 17,1% – доходи від комплексних пакетів туристичних турів; 5,6% – інші доходи.

Серед ключових трендів розвитку глобального ринку туризму були виявлені: зростання ролі і значення екологічного чинника, активна цифровізація, зростання ступеня конкуренції та інклюзивності туристичного обслуговування, формування принципово нової культури відпочинку та способу життя населення, заснованих на принципах соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Доведено, що Україна має потужний потенціал інтеграції у глобальний туристичний ринок, зокрема, Європейську його дестинацію. Ключовими перевагами та передумовами імплементації постають: високий рівень цифровізації суспільного життя і бізнес-процесів, розвиток міжнародного партнерства та підтримки країни з боку провідних країн світу, унікальність і автентичність національного туристично-рекреаційного потенціалу та поступова гармонізація нормативно-правового та інституційного середовища з європейськими підходами до розвитку туризму.

Дослідженнями встановлено, що Україна має розвинену туристичну інфраструктуру, представлену об’єктами релігійного, екстремального, гастрономічного, археологічного, культурно-історичного, рекреаційного, ділового та оздоровчого характеру. У складі внутрішнього ринку туризму в Україні доцільно виокремити такі основні туристичні дестинації: Карпатська, Подільська, Поліська, Столична, Центральна, Причорноморська та Східна. Незважаючи на наявність ресурсного-територіального потенціалу, внесок туристичної сфери у національний валовий продукт залишається вдвічі меншим, ніж у середньому по Європі – 4,7-5,2% ВВП (358,6 млрд грн.). Тенденцією скорочення з 0,32% до 0,04% також характеризується частка доданої вартості туристичної індустрії у сукупному продукті. Загальний розмір збитків, завданих туристичній сфері внаслідок військових дій, оцінюється у сумі 4,98 млн дол США, розмір прямих витрат – 2,34 млн дол США.

Проведений аналіз показав, що з початком активної фази військового конфлікту туристична сфера України зазнала суттєвих трансформацій та втрат, при різкому збільшенні кількості вихідних туристичних потоків та мінімізації вхідних. Серед найбільш популярних напрямків зовнішнього виїзного туризму в Україні були Туреччина, Єгипет, Чорногорія, за якими акумульовано 77% туристичних потоків. Разом з тим, виклики і загрози стали дієвим драйвером розвитку та нарощування масштабів внутрішнього туризму, що свідчить про високий рівень гнучкості та адаптивності сектору. Незважаючи на це, наслідки війни стали значними для туристичної галузі: кількість туристичних агенцій на внутрішньому ринку скоротилася на 42,7% і становить 1815 од. Найбільша кількість ліцензованих туристичних операторів в Україні функціонує у м. Києві, Одеській області та Львівський областях. Зменшенням також характеризується сукупний розмір доходу туристичної індустрії – у порівнянні з 2021 роком він зменшився на 75,3% і склав 711,87 млн грн. Туристичний бізнес у Україні виявився збитковим на рівні 0,6%.

Доведено, що інфраструктурне забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі має виключне стратегічне значення для його ефективного функціонування. Світовими лідерами глобального ринку за показниками розвитку туристичної інфраструктури є США, Іспанія, Японія, Франція та Австралія. У розрізі світових туристичних дестинацій абсолютним лідером за якістю та кількістю інфраструктурного забезпечення туристичної індустрії є Європейський регіон. Найвищий рівень прогресу у розвитку туристичної інфраструктури та її сервісів за останні роки демонструють країни Близького Сходу: Саудівська Аравія, ОАЕ, Китай, Індія, Індонезія та Туреччина.

Серед ключових трендів сучасної туристичної інфраструктури світового ринку були виявлені: невідповідність між темпами зростання обсягу попиту на подорожі та факторами пропозиції туристичних послуг; підвищення цін та потенційні перебої у наданні транспортних послуг; зростання обсягів послуг та ступені інклюзивності туристичних послуг у портовій і наземній

інфраструктурі, зростання якості та ефективності послуг; дефіцит транспортних, сервісних потужностей та персоналу для належного розвитку транспортного забезпечення; нерівномірний розподіл туристичних потоків; наявність інфраструктурного розриву між розвинутими країнами та країнами, що розвиваються.

Доведено, що найбільш вагомим фактором, який опосередковує подальший розвиток інфраструктурного забезпечення інформаційних послуг у міжнародному туризмі, є цифрові трансформації. У сучасній конфігурації архітектури інфраструктурного забезпечення інформаційних послуг туризму виділяються наступні складові: техніко-технологічна складова, інформаційно-аналітична, організаційно-управлінська, інституційна, нормативно-правова та кадрова, до яких, за авторськими пропозиціями, доцільно додати безпековову та інформаційно-етичну складову.

Проведена оцінка показала, що за період 2019-2025 років частка фізичних (офлайн) інструментів замовлення туристичних послуг на міжнародному ринку стабільно знижується (з 50,7% до 35,9%) із збільшенням частки онлайн-бронювання та організації туристичного обслуговування. Щорічно обсяг глобального онлайн ринку туристичних послуг збільшується та дорівнює у вартісному еквіваленті 1438,4 млрд дол США. Найбільша частка онлайн ринку туристичних послуг світу приходиться на Азійсько-Тихоокеанський регіон – 31,8%. Лідерами на цифровому міжнародному ринку є компанії Booking Holdings Inc., Expedia Group Inc., Airbnb Inc., Trip.com Group Limited, MakeMyTrip Pvt. Ltd. Основними технічними інструментами онлайн-замовлень туристичних послуг у цифровому середовищі є мобільні пристрої (додатки) — на їх частку припадає 77,5% усіх бронювань. Активно зростає значення та ступень поширення застосування ШІ в інфраструктурному забезпеченні міжнародного туризму – найбільше розповсюдження він отримав у сервісних операціях, управлінні знаннями, продажах та вдосконаленні туристичного продукту.

Визначено, що Україна має виключні перспективи імплементації у світовий інформаційний простір глобального туристичного ринку. Аналіз ступеня розвитку та залежності розвитку української туристичної індустрії від досягнутого стану цифровізації регіонів засвідчив, що найбільш широкі можливості капіталізації туристичного бізнесу за рахунок цифрового середовища мають суб'єкти Дніпропетровської, Львівської, Полтавської Тернопільської, Харківської, Одеської та Вінницької областей. У цілому сучасний стан розвитку внутрішнього туристичного ринку України на 22-25% опосередковується ступенем цифровізації бізнес-процесів.

# РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

## 3.1. Прикладні аспекти управління бізнес-процесами туристичних підприємств в умовах цифровізації

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації туристичного бізнесу, більшість із них зосереджена на питаннях впровадження окремих цифрових технологій та оцінюванні їх впливу на результати діяльності підприємств. Такий підхід формує певну методологічну обмеженість, оскільки цифровізація розглядається переважно як технологічний процес, тоді як її вплив на структуру, зміст та взаємозв'язки бізнес-процесів залишається недостатньо розкритим. Як наслідок - цифрова трансформація нерідко ототожнюється з автоматизацією існуючих процедур, хоча фактичні зміни відбуваються на рівні механізмів створення цінності, організації інформаційних потоків та координації взаємодії між учасниками туристичного ринку.

Сформулюємо одну з ключових проблем сучасного управління туристичним бізнесом. Ще М. Хаммер та Дж. Чампі наголошували, що впровадження нових технологій саме по собі не забезпечує радикального підвищення результативності діяльності підприємства, якщо зберігається попередня логіка організації роботи [122]. На їхню думку, справжні зміни виникають лише тоді, коли об'єктом трансформації стають не окремі операції, а бізнес-процеси як цілісні ланцюги створення цінності. Аналогічної позиції дотримувався Т. Давенпорт підкреслював, що інформаційні технології здатні генерувати конкурентні переваги лише за умови перегляду структури бізнес-процесів та механізмів взаємодії між ними [106].

Цифровізація туристичного бізнесу породжує певний управлінський парадокс. З одного боку, цифрові технології забезпечують безпрецедентні

можливості для збору, накопичення та обробки даних про споживачів. З іншого боку, - значна частина туристичних підприємств продовжує функціонувати в межах функціональної моделі управління, сформованої ще в індустріальну епоху. Маркетинг, бронювання, продажі, сервісне обслуговування та післяпродажна комунікація залишаються відокремленими напрямами діяльності, між якими часто відсутній безперервний обмін інформацією.

В умовах глобалізації інформаційних процесів формування цінності дедалі більше переміщується у цифрове середовище, де туристичні підприємства, онлайн-платформи, туристичні дестинації та споживачі функціонують як елементи єдиної інформаційної мережі [147]. Межі між окремими бізнес-процесами поступово розмиваються, а швидкість циркуляції інформації стає важливішою за швидкість виконання окремих операцій.

Головний виклик цифрової трансформації туристичного бізнесу полягає у необхідності зміни архітектури бізнес-процесів. Саме цифровізацію доцільно розглядати як передумову реінжинірингу бізнес-процесів, у межах якого відбувається переосмислення механізмів створення туристичного продукту, управління клієнтським досвідом та формування конкурентних переваг підприємства. При цьому, об’єктом управлінської трансформації виступають не окремі технології, а система взаємозв’язків між бізнес-процесами, що забезпечує створення споживної вартості в цифровому середовищі.

Сутність таких перетворень найбільш повно відображає підхід М. Хаммера, який ще на початку цифрової епохи наголошував, що автоматизація не повинна підміняти собою трансформацію діяльності підприємства. Науковець підкреслював, що механічне перенесення існуючих процедур у цифрове середовище лише закріплює недоліки організаційної структури, тоді як реальні конкурентні переваги виникають унаслідок радикального перегляду логіки виконання робіт та перерозподілу функцій між учасниками процесу [121]. Цифровізація туристичного бізнесу повинна

супроводжуватися не автоматизацією окремих операцій, а переглядом усієї системи взаємодії між маркетинговими, сервісними, інформаційними та управлінськими процесами.

Подальший розвиток процесного підходу пов'язаний із роботами Б. Андерсена, який розглядав бізнес-процес як механізм створення цінності для споживача через сукупність взаємопов'язаних дій, об'єднаних спільним результатом [92]. В умовах цифровізації зазначений підхід набуває особливої актуальності, оскільки інтеграція цифрових платформ, систем бронювання, соціальних мереж, мобільних сервісів та аналітичних інструментів поступово трансформує окремі бізнес-процеси у складну цифрову систему взаємодії зі споживачем.

Для більш повного розуміння характеру змін, які відбуваються в механізмах управління туристичними підприємствами під впливом цифровізації, доцільно порівняти особливості функціонування бізнес-процесів у традиційній та цифровій моделях управління (табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Трансформація характеристик бізнес-процесів туристичних підприємств під впливом цифровізації**

| Характеристика | Традиційна модель управління | Цифрова модель управління |
|---|---|---|
| Організація бізнес-процесів | Лінійна та функціонально розділена | Інтегрована та мережева |
| Інформаційне забезпечення | Фрагментовані джерела даних | Єдиний цифровий інформаційний простір |
| Прийняття рішень | Переважно реактивне | Проактивне та прогнозне |
| Взаємодія з клієнтом | Епізодична | Безперервна та персоналізована |
| Основний ресурс розвитку | Матеріальні активи та персонал | Дані, інформація та цифрові платформи |
| Координація процесів | Через структурні підрозділи | Через цифрові взаємодії та інформаційні потоки |
| Джерело конкурентних переваг | Туристичний продукт | Клієнтський досвід та швидкість адаптації |

*Джерело: сформовано автором на основі [122; 106; 147; 121; 92].*

Дані табл. 3.1 свідчать про те, що цифровізація змінює не окремі інструменти діяльності туристичних підприємств, а фундаментальні принципи

організації бізнес-процесів. Відбувається поступове зміщення акцентів від управління функціями до управління процесами, від контролю окремих операцій - до управління потоками даних, що циркулюють між усіма учасниками процесу створення туристичної цінності. Традиційна модель процесного управління потребує переосмислення, оскільки об'єктом управлінського впливу дедалі частіше стають не самі бізнес-процеси, а цифрові взаємодії між ними.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку туристичного бізнесу свідчать про поступову зміну уявлень щодо природи бізнес-процесів. Якщо в межах класичного процесного підходу бізнес-процеси розглядалися як відносно стабільні послідовності операцій, спрямовані на досягнення визначеного результату, то сучасні умови функціонування туристичних підприємств дедалі частіше ставлять під сумнів можливість їх довгострокового проєктування. На це звертають увагу як зарубіжні, так і українські дослідники, наголошуючи на посиленні впливу факторів невизначеності, цифрової трансформації та кризових явищ на механізми управління туристичною діяльністю [101; 175; 79].

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів також поступово втрачає свою достатність для пояснення змін, які відбуваються у сфері туризму. Якщо наприкінці XX століття ключовим завданням управління вважалося перепроєктування внутрішніх бізнес-процесів підприємства з метою скорочення витрат, підвищення швидкості виконання операцій та покращення якості обслуговування, то в сучасному цифровому середовищі джерело конкурентних переваг дедалі частіше переміщується за межі окремого підприємства. Особливістю туристичного бізнесу є те, що створення туристичного продукту завжди відбувається в умовах взаємодії великої кількості незалежних учасників. Туроператори, турагенти, транспортні компанії, засоби розміщення, заклади харчування, органи управління туристичними дестинаціями та цифрові платформи формують складну мережу взаємозалежних зв'язків, у межах якої кінцева споживча цінність створюється

не окремим суб’єктом господарювання, а сукупністю взаємозалежних процесів [128; 146].

Відбувається взаємодія туриста з підприємством через соціальні мережі, цифрові платформи бронювання, мобільні застосунки, вебсайти, чат-боти та інші канали комунікації. Кожна така транзакція формує новий інформаційний потік, який стає джерелом даних для ухвалення управлінських рішень. Відповідно туристичне підприємство дедалі більше функціонує не як сукупність структурних підрозділів, а як інформаційно-комунікаційна система, здатна забезпечувати збір, оброблення, аналіз і використання даних у режимі реального часу.

Концептуальні засади управління бізнес-процесами туристичних підприємств в умовах цифровізації повинні базуватися на принципах мережевої інтеграції, платформної взаємодії та даноцентричності, адже бізнес-процеси перестають бути замкненими внутрішніми процедурами підприємства і трансформуються у відкриту систему створення цінності, функціонування якої визначається швидкістю обміну інформацією, рівнем цифрової інтеграції та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Рішення споживача щодо вибору туристичного продукту визначається не лише якістю роботи туроператора чи туристичного агентства. На нього одночасно впливають алгоритми пошукових систем, цифрові платформи бронювання, рейтингові системи, соціальні мережі, користувацький контент та інформаційна активність інших учасників ринку. Більше того, значна частина споживчого досвіду виникає ще до моменту придбання послуги під впливом цифрового контенту. Розмивається межа між внутрішніми процесами підприємства та зовнішнім середовищем, оскільки процес створення туристичної цінності фактично розподіляється між багатьма незалежними суб’єктами.

Представлена на рис. 3.1 модель демонструє, що туристичне підприємство перестає бути єдиним центром формування туристичного

продукту та перетворюється на один із вузлів цифрової екосистеми. При цьому споживна вартість формується внаслідок поєднання ресурсів, інформації та сервісів різних суб'єктів, кожен із яких впливає на якість туристичного досвіду. Особливу роль у такій системі відіграють цифрові платформи, які забезпечують циркуляцію інформації, координацію дій учасників та доступ до споживача. Обумовленою є необхідність зміщення акцентів до управління позицією підприємства в екосистемі створення туристичної цінності.

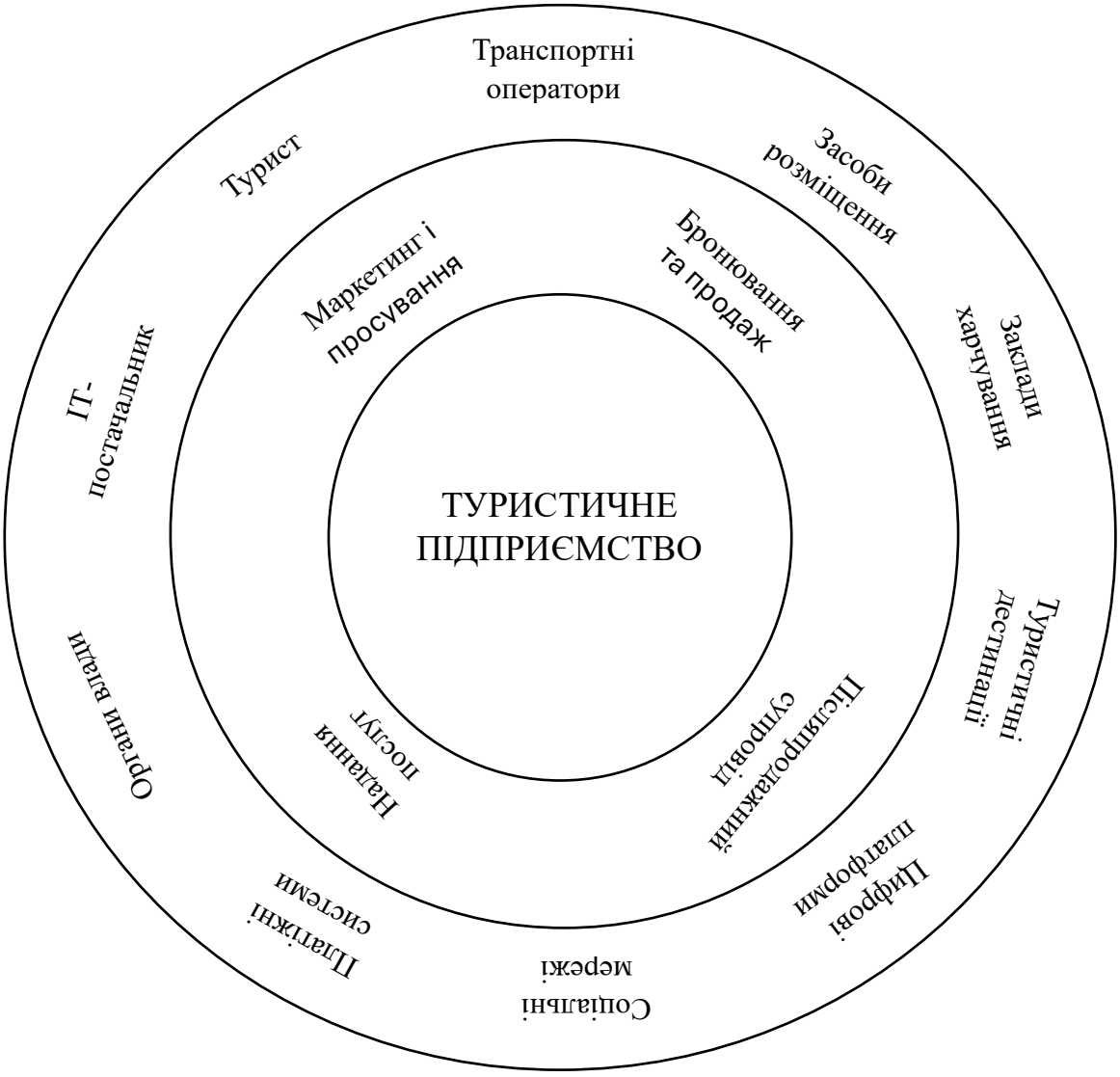


Рис. 3.1. Екосистема взаємодії в туристичному бізнесі в умовах цифровізації

*Джерело: розроблено автором*

Принципово змінюється логіка управління - критичного значення набуває здатність підприємства інтегруватися у ширшу систему цифрових та

організаційних процесів. Фактично конкурентоспроможність визначається місцем підприємства у мережі формування туристичного досвіду. Саме тому подальша трансформація бізнес-процесів туристичних підприємств пов’язана з переходом від внутрішньоорієнтованої моделі управління до екосистемної, у межах якої ключовим ресурсом стає не окремий процес, а здатність координувати розподілене створення туристичної цінності.

Важливим каталізатором трансформації туристичного бізнесу в напрямі екосистемної моделі управління стали кризові явища останніх років, які продемонстрували недостатню ефективність традиційних механізмів управління в умовах високої невизначеності. Пандемія COVID-19, воєнні конфлікти, зміни логістичних маршрутів, обмеження мобільності населення та посилення безпекових ризиків суттєво змінили умови функціонування туристичного бізнесу. Проблема полягала не стільки у вдосконаленні окремих бізнес-процесів, скільки у здатності оперативно перебудовувати всю систему створення туристичної цінності.

Практика господарювання засвідчила, що навіть ефективно організовані бізнес-процеси можуть втрачати актуальність упродовж короткого проміжку часу. Маркетингові кампанії, орієнтовані на міжнародні туристичні потоки, втрачали результативність через закриття кордонів; сформовані логістичні ланцюги руйнувалися під впливом безпекових обмежень; традиційні туристичні продукти потребували оперативної адаптації до нових запитів споживачів. Відповідно, вирішального значення набула швидкість прийняття управлінських рішень та здатність до координації дій між різними учасниками туристичного ринку.

Цифрова екосистема розглядається нами як механізм забезпечення адаптивності. Її функція полягає у формуванні інформаційного простору, який забезпечує швидке виявлення змін у зовнішньому середовищі, обмін даними між учасниками ринку та узгодження управлінських рішень. Чим вищим є рівень інтеграції суб’єктів екосистеми, тим швидше відбувається реагування на кризові події та тим меншими є втрати від зовнішніх шоків.

Екосистемна модель забезпечує поширення управлінських сигналів між усіма суб'єктами, залученими до формування туристичного продукту, створюючи передумови для швидкої зміни маршрутів, коригування маркетингових стратегій, перегляду партнерських зв'язків, адаптації сервісів та переорієнтації туристичних потоків відповідно до нових умов функціонування ринку. Вона є основою формування механізму екстрених управлінських рішень.

Цифрова екосистема виконує інтеграційну та адаптаційну функцію. Саме ця властивість набуває особливого значення в умовах зростання кількості кризових явищ, коли конкурентоспроможність туристичного бізнесу визначається швидкістю реакції на змін зовнішнього середовища.

У цифровому середовищі відбувається трансформація самого механізму прийняття управлінських рішень (Рис. 3.2) - від централізованої моделі, заснованої на внутрішній інформації підприємства, до екосистемної моделі, що ґрунтується на інтеграції зовнішніх інформаційних потоків та колективному формуванні управлінських сигналів.

Якщо для індустріальної економіки ключовим завданням менеджменту була оптимізація бізнес-процесів, то в умовах цифровізації та кризової нестабільності пріоритетом стає забезпечення здатності екосистеми генерувати та реалізовувати екстрені управлінські рішення. На думку Л. Мельника, ефективність функціонування соціально-економічних систем у нестабільному середовищі визначається не стільки рівнем ресурсного забезпечення, скільки здатністю системи до адаптивних змін та своєчасного реагування на зовнішні виклики [62]. Аналогічної позиції дотримується Лупак Р., який пов'язує перспективи розвитку туристичного бізнесу з упровадженням гнучких моделей управління, орієнтованих на швидке коригування управлінських рішень відповідно до динаміки ринку [56].

Одним із перших наслідків цифровізації стало руйнування відносно стабільної моделі формування туристичного продукту.

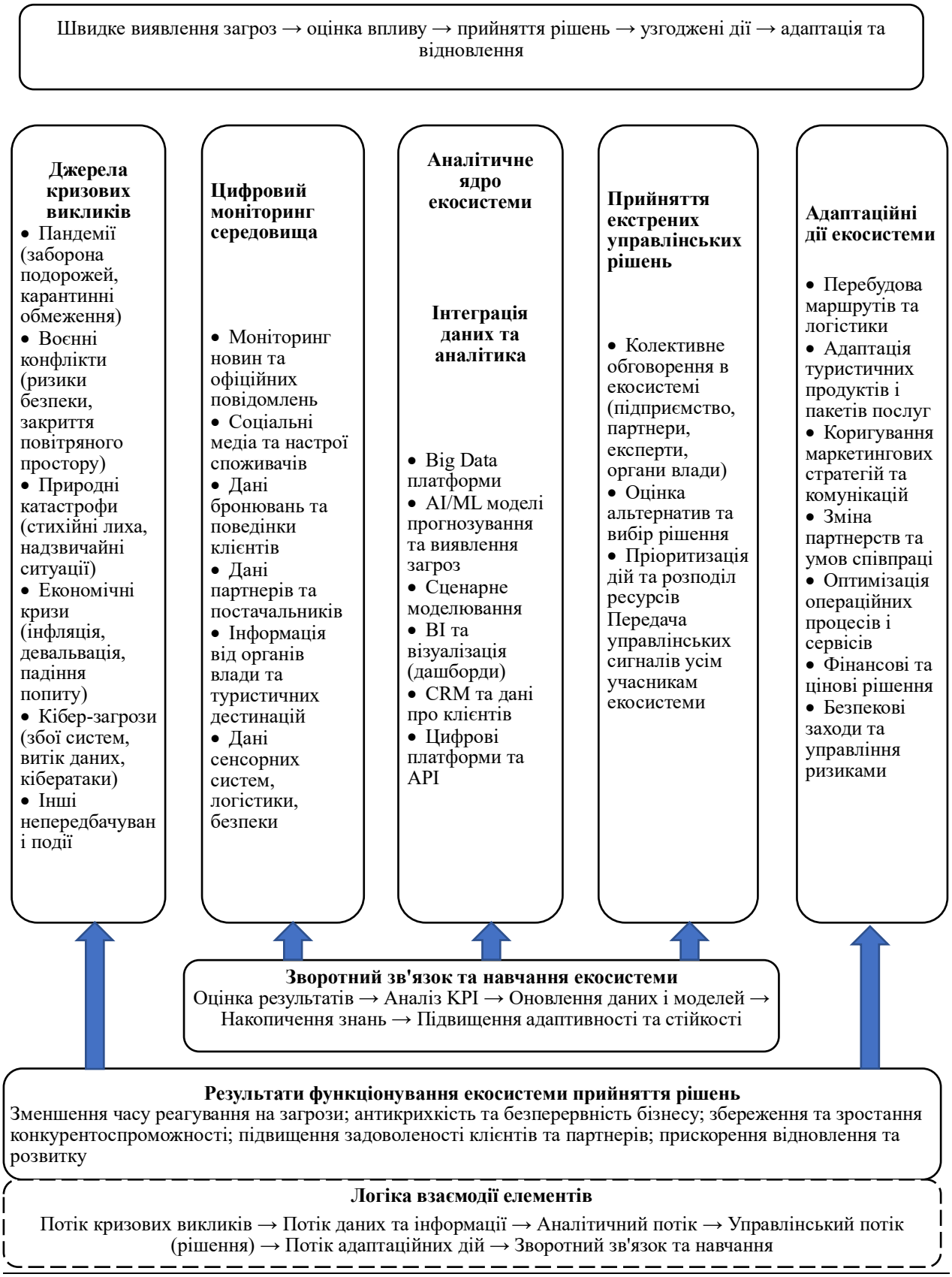


Рис. 3.2. Екосистема прийняття екстрених управлінських рішень у туристичному бізнесі в умовах кризових викликів

*Джерело: розроблено автором*

Тривалий час туристичні підприємства працювали в умовах прогнозованого попиту, що дозволяло формувати стандартні туристичні пакети та планувати їх реалізацію на тривалий період. Однак пандемія COVID-19, воєнні дії, зміна транспортної доступності окремих територій та зростання безпекових ризиків суттєво скоротили прогнозувальний горизонт. Туристичний продукт дедалі частіше формується не як заздалегідь підготовлена пропозиція, а як результат постійного коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Ключового значення набуває здатність оперативно змінювати його конфігурацію. Мова йде про швидке перепроєктування маршрутів, заміну партнерів, перегляд логістичних схем, адаптацію переліку послуг та зміну цільових сегментів споживачів. Цифрові платформи, системи аналітики та інструменти моніторингу середовища починають виконувати не допоміжну, а управлінську функцію, забезпечуючи інформаційну основу для оперативних рішень.

Прикладний аспект трансформації бізнес-процесів полягає у переході від моделі управління, орієнтованої на виконання заздалегідь визначених процедур, до моделі безперервної адаптації, у межах якої бізнес-процеси розглядаються як динамічні управлінські конструкції, здатні змінюватися під впливом зовнішніх факторів. Саме така логіка відповідає сучасним умовам розвитку туристичного бізнесу, що характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням міжорганізаційної взаємодії та зростанням ролі цифрових технологій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств [101].

Трансформацію бізнес-процесів, на наш погляд, доцільно розглядати як багаторівневий процес (Рис. 3.3).

Перший рівень пов’язаний із цифровізацією бізнес-процесів, що забезпечує автоматизацію операцій, накопичення даних та інтеграцію інформаційних потоків. Саме на цьому етапі формуються технологічні передумови для подальших організаційних змін [101; 56].

Рис. 3.3. Рівні трансформації бізнес-процесів в туристичному бізнесі

*Джерело: розроблено автором*

Накопичення інформації не гарантує здатності підприємства оперативно реагувати на кризові явища. Відповіддю на зазначене обмеження стає перехід до другого рівня трансформації, який передбачає впровадження принципів Agile-управління. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих на довгострокове планування та жорстку регламентацію процедур, Agile-підхід ґрунтується на коротких циклах ухвалення рішень, постійному коригуванні дій та швидкому реагуванні на зміни середовища. Для туристичного бізнесу це створює можливість оперативно змінювати туристичні продукти, канали просування, партнерські зв’язки та механізми обслуговування клієнтів відповідно до нових умов функціонування ринку.

Подальший розвиток бізнес-процесів пов’язаний із переходом до екосистемної моделі управління. Якщо цифровізація забезпечує доступ до інформації, а Agile — швидкість реагування, то екосистемний підхід створює умови для використання ресурсів, компетенцій та знань, що перебувають за межами окремого підприємства. У цьому випадку туристичне підприємство виступає не автономним суб’єктом господарювання, а елементом цифрової екосистеми, в межах якої формуються управлінські сигнали, циркулюють інформаційні потоки та координуються дії різних учасників туристичного ринку [128].

Наступним напрямом трансформації є формування систем аналітичного управління клієнтським досвідом. У сучасних умовах споживач перестає бути лише об’єктом маркетингового впливу та перетворюється на джерело даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень. Аналіз поведінкових характеристик, оцінок, відгуків та моделей споживання дозволяє підприємствам не лише адаптувати туристичний продукт до потреб ринку, а й прогнозувати зміни попиту та виявляти нові напрями розвитку [175].

Завершальним етапом трансформації є управління знаннями, яке забезпечує накопичення та використання досвіду, отриманого в процесі функціонування туристичного підприємства. У цьому випадку знання розглядаються не як допоміжний ресурс, а як основа для формування адаптивності організації. Саме здатність швидко трансформувати інформацію у знання, а знання - в управлінські рішення визначає стійкість бізнес-процесів у середовищі постійних змін.

Представлена послідовність не відображає окремі напрями цифрової трансформації, а характеризує поступове ускладнення механізмів управління бізнес-процесами туристичних підприємств (Табл. 3.2). Кожен наступний рівень не замінює попередній, а формує нові управлінські можливості на основі вже створених організаційних та цифрових передумов.

*Таблиця 3.2*

**Трансформація логіки управління бізнес-процесами туристичних підприємств в умовах цифровізації**

| Рівень трансформації | Сутність трансформації | Що змінюється в бізнес-процесах |
|---|---|---|
| Цифровізація | Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства | Дані та цифрові ресурси поступово замінюють паперові документи, фрагментовані інформаційні потоки та ручні операції |
| Agile-управління | Перехід до гнучких механізмів управління | Жорстко регламентовані процедури замінюються короткими циклами планування, тестування та коригування рішень |
| Екосистемна взаємодія | Інтеграція підприємства у цифрову мережу учасників туристичного ринку | Частина бізнес-процесів виходить за межі підприємства та реалізується через взаємодію з платформами, партнерами, дестинаціями та споживачами |
| Управління клієнтським досвідом | Орієнтація на формування цілісного туристичного досвіду | Центром бізнес-процесів стає не туристичний продукт, а споживач та його досвід на всіх етапах взаємодії |
| Управління знаннями | Систематизація та використання накопиченого досвіду | Інформація та організаційний досвід перетворюються на самостійний об'єкт управління та джерело розвитку підприємства |
| Адаптивність підприємства | Формування здатності до безперервного реагування на зміни середовища | Бізнес-процеси набувають властивостей самокоригування та можуть оперативно змінюватися під впливом зовнішніх викликів |

*Джерело: розроблено автором*

Цифровізація є початковою умовою трансформації, тоді як її кінцевим результатом стає формування адаптивної системи управління, здатної забезпечувати ефективне функціонування підприємства в умовах невизначеності та високої динаміки зовнішнього середовища. Формується нова управлінська парадигма, орієнтована на забезпечення адаптивності туристичних підприємств.

Важливою передумовою трансформації бізнес-процесів туристичних підприємств виступає не лише рівень цифровізації, а й рівень інформаційної зрілості організації. Більшість суб’єктів туристичного бізнесу мають доступ до значних обсягів інформації про клієнтів, ринкові тенденції, поведінкові характеристики споживачів та результати своєї діяльності. Проте вирішального значення набуває здатність підприємства перетворювати інформаційні ресурси на основу для прийняття управлінських рішень.

Інформаційна зрілість характеризує рівень інтеграції даних у систему управління підприємством. На нижчих рівнях зрілості інформація використовується переважно для фіксації результатів діяльності та виконання контрольних функцій. На більш високих рівнях дані стають інструментом прогнозування, підтримки управлінських рішень та своєчасного виявлення змін зовнішнього середовища. Інформація перетворюється з допоміжного ресурсу на стратегічний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Залежно від ступеня використання інформації в управлінській діяльності можна виокремити кілька рівнів інформаційної зрілості туристичних підприємств (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Рівні інформаційної зрілості туристичних підприємств у контексті трансформації бізнес-процесів**

| Рівень інформаційної зрілості | Характеристика використання інформації | Вплив на управління бізнес-процесами |
|---|---|---|
| Операційний | Дані використовуються переважно для обліку, звітності та контролю поточної діяльності | Бізнес-процеси мають переважно регламентований характер та орієнтовані на підтримку стабільності функціонування |
| Аналітичний | Інформація застосовується для аналізу результатів діяльності, оцінювання ефективності та виявлення проблемних зон | З'являється можливість удосконалення окремих бізнес-процесів на основі аналізу накопичених даних |
| Прогностичний | Дані використовуються для прогнозування попиту, оцінювання ризиків та моделювання можливих сценаріїв розвитку | Управлінські рішення набувають проактивного характеру, що дозволяє завчасно реагувати на зміни середовища |
| Адаптивний | Інформація інтегрована в усі рівні управління та забезпечує безперервне коригування діяльності в режимі реального часу | Бізнес-процеси характеризуються високою гнучкістю та здатністю швидко трансформуватися відповідно до зовнішніх викликів |

*Джерело: розроблено автором*

Дані табл. 3.3 свідчать, що трансформація бізнес-процесів туристичних підприємств безпосередньо пов’язана з еволюцією підходів до використання інформації. Якщо на початкових рівнях інформаційної зрілості дані виконують переважно контрольну функцію, то на вищих рівнях вони стають основою прогнозування, формування управлінських рішень та забезпечення

організаційної адаптивності. Інформаційна зрілість виступає проміжною ланкою між цифровізацією та адаптивністю підприємства, забезпечуючи перехід від накопичення даних до їх використання як стратегічного ресурсу розвитку.

Цифровізація поступово змінює значення окремих бізнес-процесів у загальній системі управління. Значна частина операційних функцій сьогодні стандартизується або передається спеціалізованим цифровим платформам. Унаслідок цього процеси, які раніше вимагали значних організаційних зусиль та ресурсів, дедалі частіше перетворюються на доступні ринкові сервіси. Змінюється структура управлінської уваги - від оптимізації рутинних операцій до управління процесами, пов’язаними зі створенням унікальної споживної вартості. Стратегічного значення набувають бізнес-процеси, пов’язані з формуванням туристичного досвіду, інтерпретацією даних про поведінку споживачів, проєктуванням нових туристичних продуктів та координацією взаємодії між численними учасниками туристичного ринку. Фактично цифровізація не лише трансформує окремі процеси, а й змінює їх місце у системі створення конкурентних переваг підприємства. Дедалі більшого значення набувають процеси, пов’язані зі створенням нових знань, формуванням туристичного досвіду та виявленням прихованих потреб споживачів. Саме ці процеси найскладніше стандартизувати або передати зовнішнім виконавцям.

Трансформація бізнес-процесів набуває подвійного характеру. Частина процесів спрощується, автоматизується або стандартизується в межах цифрових платформ. Одночасно інша частина процесів ускладнюється, оскільки потребує постійного аналізу поведінки споживачів, проєктування нових форматів взаємодії та пошуку нестандартних управлінських рішень. Відбувається своєрідне зміщення центру управління від операційної ефективності до здатності генерувати та реалізовувати нові управлінські рішення.

Особливо помітною зазначена тенденція є у процесах формування туристичного продукту. Зміни відбуваються в процесах взаємодії зі споживачами, який перетворюється на безперервний процес. Інформація, отримана після завершення подорожі, нерідко має не меншу цінність, ніж дані, зібрані на етапі продажу. Відгуки, цифрові сліди, оцінки сервісів та поведінкові характеристики клієнтів поступово інтегруються в процеси розроблення нових продуктів, маркетингового планування та прийняття стратегічних рішень.

Цифровізація змінює не лише способи виконання окремих операцій, а й саму логіку формування цінності в туристичному бізнесі. У центрі управлінської уваги опиняються не процеси, що забезпечують виконання стандартних функцій, а процеси, пов’язані зі створенням знань, інтерпретацією інформації та проєктуванням нових споживчих рішень. Саме вони дедалі більше визначають здатність туристичного підприємства підтримувати конкурентні позиції в умовах швидкоплинного цифрового середовища.

Зміна структури бізнес-процесів закономірно актуалізує питання ролі людського капіталу в управлінні туристичними підприємствами. На перший погляд цифровізація створює передумови для скорочення участі людини у виконанні окремих операцій. Проте одночасно відбувається протилежний процес - зростає значення тих видів діяльності, які неможливо повністю формалізувати або алгоритмізувати.

Чим більша частка стандартизованих операцій передається цифровим системам, тим більшої ваги набувають компетентності, пов’язані з інтерпретацією інформації, проєктуванням нових туристичних продуктів, управлінням клієнтським досвідом та прийняттям управлінських рішень в умовах невизначеності, що закономірно призводить до поступового зміщення акцентів від управління трудовими ресурсами до управління людським капіталом як носієм знань, досвіду та креативних здібностей.

Традиційні моделі процесного управління орієнтувалися переважно на стандартизацію дій виконавців, на сьогодні на перший план виходить потреба в працівниках, здатних працювати з великими масивами інформації, приймати нестандартні рішення та швидко адаптуватися до нових умов діяльності. Ефективність трансформації бізнес-процесів дедалі більше залежить від здатності персоналу використовувати потенціал цифрових інструментів для створення нової цінності.

Людський капітал перестає виступати допоміжним елементом цифрової трансформації та перетворюється на один із ключових чинників її результативності. Навіть найбільш розвинені цифрові рішення не забезпечують конкурентних переваг без наявності фахівців, здатних інтегрувати отриману інформацію у процес формування управлінських рішень та подальшого вдосконалення бізнес-процесів.

### 3.2. Цифрові комунікації як інструмент маркетингового управління туристичним бізнесом

Цифровий маркетинг різноманітний і постійно розвивається, з’являються нові інструменти, методи, стратегії. Активний розвиток інтернет-технологій у центр уваги виводить соціальні мережі [176]. Проблеми комунікації зі споживачем на ринку туристичних послуг та якості турів постійно загострюються [170]. Менеджери туристичних фірм замислюються над тим, як працювати з цільовою аудиторією та які підходи доцільно застосовувати для формування позитивного іміджу, просування та комунікації зі споживачем, адже digital-просування відрізняється від традиційного.

Активне поширення інтернету призвело до того, що користувачі соціальних мереж стали не тільки спілкуватися в інтернеті між собою, але й активно використовують його можливості для пошуку інформації про продукт, обмін думками про нього. Фірми, в свою чергу, не мають необхідності

самостійно залучати споживачів до обговорення своєї продукції та проводити опитування для визначення їх думки, достатньо лише аналізувати те, про що їхні клієнти вже говорять на сторінках мережі, та своєчасно реагувати на отриману інформацію [115]. Соціальні мережі надають фірмам можливість безпосередньо спілкуватися зі своїми потенційними клієнтами, здійснювати клієнтську підтримку та забезпечують зворотний зв'язок.

Витрати на подібні методи просування мінімальні, проте ефект від них часто вищий, ніж від рекламних кампаній з багатомільйонними бюджетами, і має довгостроковий характер [174]. Туристичний бізнес відрізняється специфікою з таргетування реклами: одна частина цільової аудиторії розташовується в найближчому радіусі місця атракції (залучення місцевого населення до відвідування існуючих туристичних пам'яток), інша – знаходиться у широкому радіусі, відносно місця атракції (залучення туристів з далеких країн до відвідування існуючих туристичних пам'яток). Рекламна кампанія у двох випадках матиме зовсім різні фокуси, бюджет та канали.

Розвиток та популяризація соціальних мереж представили нові виклики та можливості для просування продуктів та послуг. Маркетинг у соціальних медіа (Social Media Marketing, SMM) — це комунікація з аудиторією соціальних мереж та форумів від імені бренду / торгової марки / компанії. Соціальний медіамаркетинг або маркетинг соціальних мереж — це комплекс дій щодо використання соціальних медіа як каналів просування, розкручування і рекламування брендів, товарів чи послуг, а також вирішення певних бізнес-завдань. SMM може забезпечити тривалий результат за умови правильного та цільового використання, а його основна перевага — невисока вартість відносно ефекту від проведених заходів [42]. SMM включає широкий спектр методів роботи, серед яких: побудова бренд-спільнот, робота з блогосферою (лідерами думок, фахівцями у певній галузі, інтернет-журналістами), ведення мікроблога, нестандартні активності (розробка медійних та інтерактивних елементів), репутаційний менеджмент [57].

Сьогодні більшість прогресивних компаній створюють власні

корпоративні сторінки та спільноти у багатьох популярних соцмережах. Для туристичного бізнесу присутність у цифровому середовищі поступово перетворюється з конкурентної переваги на необхідну умову функціонування. Потенційні туристи дедалі частіше оцінюють не лише туристичний продукт, а й рівень цифрової активності підприємства, швидкість реагування на звернення клієнтів, якість представленого контенту та репутацію в онлайн-середовищі. За таких умов цифрові комунікації стають складовою загальної системи формування конкурентоспроможності туристичного бізнесу. SMM дозволяє «заявити про себе» будь-якому учаснику ринку, використовуючи цільову аудиторію як однієї соціальної мережі, так і бути представленим одночасно у всіх існуючих. У табл. 3.4 представлена характеристика найпопулярніших соціальних мереж.

Також не можна не зазначити, що сьогодні практично прирівнюються до соціальних мереж відео хостинги - YouTube та TikTok, але тут об'єктом маркетологів є не спільноти, а передплатники каналів, при цьому головне завдання полягає у перемиканні та підписці на власний канал.

*Таблиця 3.4*

**Популярні соціальні мережі**

| Назва | Середній вік аудиторії | Таргетинг | Наявність груп/ спільнот за інтересами |
|---|---|---|---|
| FB (Фейсбук) | 34 роки | Дорога реклама, якісна та платоспроможна аудиторія | Так, дуже велика кількість |
| Instagram (Інстаграм) | 27 років | Прив'язка до мобільних мереж, дорога реклама | Тільки підписка на сторінку |
| Twitter (Твіттер) | 35 років | Дорога реклама, пряма реклама, хеш теги | Тільки підписка на сторінку |

*Джерело: розроблено автором*

Виділимо три головні причини, через які необхідно просувати туристичні послуги в інтернет-середовищі та соціальних мережах:

1) популярність каналу та широке охоплення аудиторії. Важливою тенденцією можна вважати тотальне збільшення середньої кількості часу, яке проводять користувачі в інтернеті;

2) сприятлива атмосфера. У соціальних мережах потенційні клієнти почуваються досить комфортно. Мета проведення часу - отримання нової інформації, розваги та спілкування, тому контент, який пропонуватимуть туристичні агенти у співтоваристві, повністю повинен відповідати потребам учасників спільнот та сприйматиметься ними позитивно;

3) відсутність прямого рекламного ефекту. Люди скептично ставляться до реклами і не люблять її, тому, перебуваючи в співтоваристві зсередини (будучи учасником спільноти або її засновником), важливо зберігати інформативну конотацію постів, а не суто маркетингову. Пости туристичних фірм у спільнотах, які, по суті, є промо матеріалами, в основному сприймаються учасниками як розвага та не викликають негативу, а якщо ще «упакувати» контент як від приватних користувачів (шеринг досвіду, фото, вражень від поїздки та побачених атракцій, рекомендації), то рекламна нав'язливість не буде виявлена іншими учасниками співтовариства.

Значення соціальних мереж не обмежується виключно просуванням туристичних послуг, вони виступають середовищем формування споживчих очікувань, туристичних трендів та моделей поведінки. Значна частина рішень щодо вибору напрямків подорожей, засобів розміщення або окремих туристичних активностей приймається під впливом контенту, який поширюється у цифровому просторі. Це посилює роль соціальних мереж як інструменту впливу на процес формування попиту на туристичному ринку.

Підвищення лояльності до бренду в соціальних мережах - це можливість вплинути на результат туристичного бізнесу [179]. Використовувати її необхідно як відомим компаніям, так і тим, хто тільки починає свій шлях. Популярним туристичним фірмам потрібно підтримувати прихильність клієнтів, а маловідомим компаніям - завоювати довіру аудиторії.

Співтовариства у соціальних мережах агрегують різні групи населення. Учасники спільноти - це сукупність великої кількості особистих «сторінок», які дають майже вичерпну інформацію про потенційного споживача:

1) вік та ґендерна ознака (з особистого профілю облікового запису

учасника спільноти);

2) платоспроможність (за фотографіями, які розміщує на сторінці користувач, можна зробити оцінку його фінансових можливостей, позиціонування, сфери зайнятості тощо);

3) географічне положення (оцінка охоплення спільноти за місцем проживання її учасників);

4) захоплення та інтереси (крім конкретної спільноти кожен учасник присутній у ряді інших, які також можуть дати необхідну інформацію для залучення його до потенційної цільової аудиторії).

Особливістю цифрових комунікацій є накопичення значного обсягу даних про поведінку користувачів. Соціальні мережі дозволяють отримувати інформацію про реальні дії, інтереси та вподобання споживачів. Саме ця особливість поступово змінює роль цифрових комунікацій у системі маркетингового управління, перетворюючи їх на джерело інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Найбільшу цінність для суб’єктів туристичного бізнесу становить інформація про поведінку, мотивацію та споживчі вподобання. Вік, стать чи місце проживання дозволяють сформувати загальний портрет потенційного споживача, проте саме поведінкові характеристики створюють основу для прийняття маркетингових рішень. Аналіз цифрової активності користувачів дає можливість виявляти туристичні інтереси, особливості проведення дозвілля, переваги щодо окремих видів відпочинку, схильність до певних форматів подорожей та реакцію на різні маркетингові стимули.

У результаті цифрові комунікації поступово трансформуються з інструменту поширення інформації у джерело маркетингової аналітики. Соціальні мережі дозволяють не лише ідентифікувати потенційного споживача, а й відстежувати його поведінкові патерни, оцінювати туристичні уподобання та прогнозувати можливі зміни попиту. Саме тому найбільш цінними стають дані, які безпосередньо пов'язані із прийняттям рішень щодо вибору туристичного продукту (Табл. 3.5).

*Таблиця 3.5*

**Інформаційна цінність даних, отриманих із соціальних мереж, для маркетингового управління туристичним бізнесом**

| Вид інформації | Характеристика даних | Управлінське значення |
|---|---|---|
| Вік та стать | Соціально-демографічний профіль користувача | Первинна сегментація ринку |
| Географічне положення | Місце проживання та територіальна концентрація аудиторії | Геотаргетинг та регіональна адаптація пропозицій |
| Інтереси та підписки | Тематика спільнот, контентні вподобання | Формування туристичних продуктів |
| Коментарі та відгуки | Оцінка туристичного досвіду та рівня задоволеності | Коригування якості послуг |
| Поведінкова активність | Реакції на контент, пошукові запити, взаємодія з цифровими платформами | Прогнозування попиту та персоналізація комунікацій |

*Джерело: розроблено автором*

Практичну значущість поведінкових даних підтверджують результати дослідження внутрішніх туристів України. Аналіз туристичних уподобань різних вікових груп (Табл. 3.6) свідчить про суттєву диференціацію попиту на туристичні послуги. Так, серед респондентів віком 25–44 роки пляжний туризм обирають понад половина опитаних (52–54%), тоді як серед осіб віком 55–70 років цей показник становить лише 37%. Водночас популярність лікувально-оздоровчого туризму зростає від 6% серед молоді віком 15–24 роки до 26% серед старшої вікової групи. Аналогічні тенденції спостерігаються щодо активного відпочинку: якщо серед молоді його обирають 30% респондентів, то серед осіб віком 55–70 років лише 13%. Такі відмінності свідчать про існування різних моделей туристичної поведінки, які повинні враховуватися у процесі маркетингового управління.

Додаткові можливості для маркетингового управління формує аналіз територіальних відмінностей туристичних уподобань (Табл. 3.7). У цифровому середовищі регіон проживання користувача є одним із найбільш доступних параметрів сегментації аудиторії, що дозволяє адаптувати маркетингові повідомлення до особливостей попиту окремих територіальних груп. Дані про регіональну структуру туристичних уподобань дають

можливість підвищувати ефективність цифрових комунікацій шляхом більш точного налаштування рекламних кампаній та формування спеціалізованих туристичних пропозицій.

*Таблиця 3.6*

**Відмінності туристичних уподобань залежно від віку споживачів, %**

| **Види відпочинку** | **15–24 роки** | **25–34 роки** | **35–44 роки** | **45–54 роки** | **55–70 років** |
|---|---|---|---|---|---|
| Пляжний туризм | 49 | 52 | 54 | 47 | 37 |
| Екскурсійний туризм | 33 | 35 | 36 | 39 | 38 |
| Гірськолижні курорти | 25 | 22 | 18 | 12 | 7 |
| Лікувально-оздоровчий туризм | 6 | 9 | 12 | 16 | 26 |
| Активний відпочинок | 30 | 26 | 24 | 18 | 13 |

*Джерело: складено автором на основі [69]*

*Таблиця 3.7*

**Регіональні відмінності туристичних уподобань населення України, %**

| **Види відпочинку** | **Захід** | **Київ** | **Центр** | **Північ** | **Південь** | **Схід** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Пляжний туризм | 40 | 44 | 52 | 50 | 50 | 56 |
| Екскурсійний туризм | 40 | 42 | 34 | 35 | 34 | 33 |
| Гірськолижні курорти | 24 | 24 | 15 | 14 | 15 | 12 |
| Лікувально-оздоровчий туризм | 15 | 9 | 12 | 16 | 12 | 14 |
| Тури вихідного дня | 12 | 9 | 6 | 11 | 8 | 12 |

*Джерело: складено автором на основі [69]*

Наведені дані свідчать про наявність суттєвих територіальних відмінностей у структурі туристичних уподобань населення. Зокрема, частка прихильників пляжного туризму на Сході України досягає 56%, тоді як у західних областях становить лише 40%. Водночас екскурсійний туризм користується найбільшою популярністю серед мешканців Києва (42%) та західних регіонів (40%), що перевищує відповідні показники східних та південних областей. Особливо помітними є відмінності щодо гірськолижного

туризму, популярність якого на Заході України та в Києві сягає 24%, тоді як на Сході становить лише 12%. Такі розбіжності зумовлені не лише природно-географічними особливостями територій, але й відмінностями у туристичній культурі, рівні доходів населення та доступності окремих туристичних продуктів.

Для суб'єктів туристичного бізнесу це означає необхідність застосування диференційованих підходів до організації цифрових комунікацій. У сучасних умовах ефективність маркетингових кампаній значною мірою визначається здатністю враховувати регіональну специфіку попиту. Саме тому географічна інформація, отримана через цифрові канали комунікації, набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє поєднувати територіальну та поведінкову сегментацію споживачів у межах єдиної системи маркетингового управління.

Окремий інтерес для маркетингового управління становить аналіз туристичних уподобань залежно від типу населеного пункту проживання споживачів (Табл. 3.8). На відміну від регіональної сегментації, яка відображає територіальні особливості попиту, поселенська сегментація дозволяє виявляти відмінності у способі життя, доступності туристичної інфраструктури та моделях проведення дозвілля різних груп населення. У цифровому середовищі така інформація може використовуватися для точнішого налаштування рекламних кампаній та формування спеціалізованих туристичних пропозицій.

*Таблиця 3.8*

**Особливості туристичних уподобань залежно від типу населеного пункту проживання, %**

| **Види відпочинку** | **Обласний центр** | **Місто** | **Село** |
|---|---|---|---|
| Пляжний туризм | 47 | 49 | 49 |
| Екскурсійний туризм | 40 | 36 | 31 |
| Гірськолижні курорти | 20 | 16 | 16 |
| Лікувально-оздоровчий туризм | 12 | 16 | 12 |
| Тури вихідного дня | 13 | 11 | 6 |
| Розважальні тури | 11 | 9 | 6 |
| Культурні заходи | 10 | 9 | 5 |
| Гастротуризм | 4 | 3 | 1 |

*Джерело: складено автором на основі [69]*

Представлені дані свідчать, що жителі обласних центрів демонструють більш диверсифіковану структуру туристичних уподобань порівняно з мешканцями сільської місцевості. Найбільш помітними є відмінності щодо екскурсійного туризму, який обирають 40% мешканців обласних центрів проти 31% жителів сіл. Аналогічна ситуація спостерігається щодо турів вихідного дня, популярність яких серед мешканців великих міст більш ніж удвічі перевищує відповідний показник для сільського населення. Відчутними є також розбіжності щодо культурно-пізнавальних та розважальних видів туризму.

З позицій маркетингового управління отримані результати свідчать про доцільність використання поселенської сегментації під час організації цифрових комунікацій. Для мешканців великих міст більш ефективними можуть бути комунікаційні повідомлення, орієнтовані на культурний досвід, короткострокові подорожі та тематичні туристичні маршрути. Натомість для аудиторії невеликих міст і сільської місцевості більшої ваги можуть набувати комунікації, пов'язані з традиційними видами відпочинку та сімейним туризмом. Дані про тип населеного пункту проживання користувачів соціальних мереж доповнюють поведінковий профіль споживача та підвищують точність маркетингових рішень.

Представлені дані демонструють, що найбільш цінною для маркетингового управління є саме поведінкова інформація, оскільки вона дозволяє не лише описати споживача, а й зрозуміти логіку його туристичного вибору. У цьому контексті цифрові комунікації формують якісно нову інформаційну основу маркетингового управління, забезпечуючи можливість переходу від традиційної демографічної сегментації до поведінкової сегментації споживачів. Отримані дані можуть використовуватися для персоналізації туристичних пропозицій, формування цільових рекламних кампаній, адаптації туристичних продуктів та прогнозування змін попиту на туристичному ринку.

У сучасному цифровому середовищі різні вікові групи використовують неоднакові комунікаційні платформи для пошуку інформації, планування подорожей та обміну туристичним досвідом, що безпосередньо впливає на ефективність маркетингових комунікацій. Для суб'єктів туристичного бізнесу така інформація має не лише описове, а й прикладне значення. Вона дозволяє визначати найбільш результативні канали комунікації для окремих сегментів аудиторії, оптимізувати розподіл маркетингового бюджету та підвищувати адресність рекламних повідомлень. З огляду на це доцільним є аналіз використання соціальних мереж різними віковими групами населення під час планування та організації подорожей (Табл. 3.9).

*Таблиця 3.9*

**Використання соціальних мереж для планування та організації подорожей залежно від віку туристів, %**

| **Соціальна мережа** | **15–24** | **25–34** | **35–44** | **45–54** | **55–70** |
|---|---|---|---|---|---|
| Facebook | 29 | 72 | 83 | 89 | 83 |
| Instagram | 83 | 63 | 43 | 30 | 23 |
| Viber | 15 | 26 | 29 | 31 | 31 |
| Telegram | 33 | 19 | 17 | 14 | 8 |
| TikTok | 24 | 12 | 5 | 5 | 2 |

*Джерело: складено автором на основі [69]*

Наведені дані свідчать про суттєву диференціацію цифрових каналів комунікації залежно від віку туристів. Якщо серед молоді віком 15-24 роки основними платформами для планування подорожей виступають Instagram (83%), Telegram (33%) та TikTok (24%), то серед респондентів віком 45-54 роки домінує Facebook (89%), а серед осіб віком 55-70 років його використовують 83% опитаних. Водночас популярність Instagram у старших вікових групах знижується до 23%, а Telegram - до 8%. Такі відмінності свідчать про

необхідність адаптації цифрових комунікацій до особливостей окремих вікових сегментів споживачів.

Значущість вікової сегментації цифрових комунікацій посилюється сучасними демографічними тенденціями розвитку України. Медіанний вік населення України у 2026 р. становить 41,8 року, тоді як у 2000 р. цей показник дорівнював 36,3 року. Таким чином, за останні 25 років медіанний вік населення збільшився на 5,5 року, що свідчить про поступове старіння демографічної структури країни [84]. Особливої актуальності ця тенденція набула в умовах повномасштабної війни, яка супроводжується масштабними міграційними процесами, скороченням народжуваності та зменшенням чисельності молодших вікових груп населення.

За таких умов туристичний бізнес стикається зі зміною структури потенційної аудиторії, що безпосередньо впливає на вибір каналів цифрової комунікації. Якщо молодші вікові групи переважно використовують Instagram, Telegram та TikTok для пошуку інформації про подорожі, то для споживачів середнього та старшого віку домінуючим каналом залишається Facebook. Відповідно, ефективність маркетингових комунікацій дедалі більше залежить від здатності суб'єктів туристичного бізнесу враховувати демографічні трансформації та адаптувати власну цифрову присутність до змін у віковій структурі споживачів.

Суттєвою особливістю цифрових комунікацій у сучасному туристичному бізнесі є трансформація їхньої функціональної ролі. Важливою особливістю цифрових комунікацій є їхня здатність виконувати одночасно комунікаційну та інформаційно-аналітичну функції. Кожна взаємодія користувача з цифровим середовищем формує певний інформаційний слід, який може бути використаний для підтримки маркетингових рішень. При цьому різні цифрові джерела генерують неоднакові за змістом дані, що визначає специфіку їхнього практичного використання в системі маркетингового управління туристичним бізнесом. Узагальнення основних напрямів використання даних цифрових комунікацій наведено в табл. 3.10.

*Таблиця 3.10*

**Використання даних цифрових комунікацій у маркетинговому управлінні туристичним бізнесом**

| **Джерело даних** | **Інформація** | **Напрям використання** |
|---|---|---|
| Соціальні мережі | Інтереси, поведінкові патерни | Сегментація споживачів |
| Пошукові запити | Інтерес до туристичних напрямів | Прогнозування попиту |
| Платформи бронювання | Популярність продуктів | Формування туристичного продукту |
| Відгуки клієнтів | Рівень задоволеності | Управління якістю послуг |
| Цифрова активність | Реакція на рекламу | Оптимізація маркетингових кампаній |
| Онлайн-порівняння цін | Чутливість до вартості | Управління ціноутворенням |

*Джерело: розроблено автором*

Якщо на початкових етапах розвитку цифрового маркетингу основний акцент робився на поширенні інформації про туристичний продукт та залученні потенційних клієнтів, то сьогодні цифрові комунікації дедалі більше виконують функцію інформаційно-аналітичної системи, яка забезпечує суб'єктів туристичного бізнесу даними для прийняття управлінських рішень. Цифрові канали взаємодії із споживачами перетворюються на важливий елемент маркетингового управління.

Розвиток цифрових технологій суттєво змінив підходи до отримання інформації про ринок туристичних послуг. Традиційні маркетингові дослідження, які базувалися на опитуваннях, анкетуванні, проведенні фокус-груп або аналізі статистичних показників, поступово доповнюються новими джерелами даних. Соціальні мережі, цифрові платформи бронювання, пошукові системи, мобільні застосунки та туристичні маркетплейси генерують значні масиви інформації про поведінку користувачів. На відміну від класичних методів збору інформації, цифрові комунікації забезпечують безперервне надходження даних, що дозволяє отримувати актуальну інформацію про ринкові тенденції практично в режимі реального часу, зокрема, щодо ідентифікації поведінкових характеристик туристів. Кожна взаємодія користувача з цифровими ресурсами залишає певний інформаційний слід, який може бути використаний для виявлення споживчих

переваг, оцінки рівня зацікавленості окремими туристичними продуктами та прогнозування майбутнього попиту. Перегляд сторінок туристичних напрямків, частота пошукових запитів, активність у соціальних мережах, відгуки та рейтинги дозволяють отримати більш глибоке розуміння мотивації туристів порівняно з результатами традиційних маркетингових досліджень, в тому числі виявляти приховані зміни у поведінці споживачів ще до того, як вони знаходять відображення у показниках продажів. Зростання інтересу до окремих туристичних напрямків, зміна структури пошукових запитів або збільшення кількості згадувань певних туристичних продуктів у соціальних мережах можуть виступати ранніми сигналами майбутніх змін попиту. Це дозволяє суб'єктам туристичного бізнесу приймати управлінські рішення на випередження та своєчасно адаптувати власну маркетингову політику до нових умов функціонування.

Цифрові комунікації формують новий тип маркетингової інформаційної системи, в якій джерелом даних виступають не лише результати спеціально організованих досліджень, а й повсякденна комунікативна активність користувачів. Це створює передумови для переходу від ретроспективного аналізу до оперативного моніторингу змін ринкового середовища. Завдяки цьому туристичні підприємства отримують можливість швидше реагувати на трансформацію споживчих переваг, появу нових тенденцій та зміни конкурентної ситуації на ринку.

Маркетингове управління туристичним бізнесом традиційно пов'язане з необхідністю функціонування в умовах високого рівня невизначеності. Попит на туристичні послуги формується під впливом значної кількості факторів, серед яких особливу роль відіграють сезонні коливання, зміни соціально-економічної ситуації, транспортна доступність територій, безпекові умови, зміна споживчих переваг та поява нових туристичних трендів. За таких умов ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від своєчасності отримання інформації про зміни ринкового середовища та здатності суб'єктів туристичного бізнесу оперативно реагувати на них.

Одним із найбільш важливих напрямів використання даних цифрових комунікацій є управління туристичним продуктом. Туристичні підприємства отримують значний обсяг інформації через відгуки клієнтів, коментарі в соціальних мережах, оцінки на платформах бронювання та результати онлайн-опитувань. Аналіз таких даних дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони туристичних пропозицій, визначати найбільш затребувані елементи сервісу та своєчасно коригувати зміст туристичних програм відповідно до очікувань споживачів. Цифрові комунікації перетворюються на інструмент виявлення латентного попиту та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку туристичного ринку.

Обґрунтованим є використання цифрових комунікацій у процесі управління ціноутворенням. Сучасне цифрове середовище характеризується високим рівнем прозорості інформації, що суттєво змінює конкурентну поведінку суб’єктів туристичного бізнесу. Споживачі отримують можливість швидко порівнювати туристичні пропозиції різних підприємств, оцінювати співвідношення ціни та якості послуг, а також аналізувати відгуки інших туристів. Відповідно туристичні підприємства змушені постійно моніторити ринкову ситуацію та адаптувати власну цінову політику до змін конкурентного середовища. Цифрові комунікації забезпечують оперативний доступ до інформації про реакцію споживачів на зміни вартості послуг, що дає змогу підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Поступово відбувається перехід від масового маркетингу до персоналізованої взаємодії зі споживачами. Використання інформації, отриманої через цифрові комунікації, дозволяє адаптувати зміст маркетингових повідомлень до індивідуальних особливостей окремих груп туристів. У результаті зростає релевантність комунікаційного контенту, підвищується рівень зацікавленості споживачів та покращуються показники конверсії маркетингових кампаній.

Відгуки туристів, оцінки на спеціалізованих платформах, публікації у соціальних мережах та рекомендації блогерів безпосередньо впливають на

сприйняття туристичного продукту потенційними клієнтами. За таких умов систематичний моніторинг цифрового інформаційного простору стає необхідною складовою маркетингового управління.

Одним із найбільш суттєвих наслідків розвитку цифрових комунікацій стала трансформація процесу прийняття споживачем рішення щодо придбання туристичних послуг. Традиційна модель туристичної поведінки передбачала відносно обмежену кількість джерел інформації та лінійну послідовність дій: виникнення потреби, звернення до туристичної агенції, отримання консультації, придбання туристичного продукту та його споживання. У сучасних умовах цифровізації комунікацій зазначена модель істотно ускладнюється, оскільки турист отримує доступ до значного обсягу інформації та самостійно взаємодіє з великою кількістю цифрових платформ на різних етапах ухвалення рішення.

Особливістю сучасного туристичного ринку є те, що цифрові комунікації супроводжують споживача протягом усього циклу взаємодії з туристичним продуктом. Якщо раніше основна роль маркетингових комунікацій обмежувалася інформуванням про туристичну послугу та стимулюванням її придбання, то сьогодні цифрові канали забезпечують постійний інформаційний супровід туриста до, під час та після завершення подорожі. У результаті маркетингові комунікації інтегруються безпосередньо у процес формування споживчого досвіду.

Ускладнення споживчого шляху туриста змінює не лише поведінку споживачів, але й підходи до маркетингового управління туристичним бізнесом (Табл. 3.11).

В цифровому середовищі управлінський вплив охоплює всі етапи взаємодії клієнта з туристичною послугою. Відповідно змінюються об'єкти маркетингового управління, джерела інформації та інструменти впливу на споживача.

Важливою особливістю сучасного маркетингового управління є інтеграція різних каналів цифрової комунікації в єдину систему взаємодії зі

споживачем. Потенційний турист може вперше дізнатися про туристичний продукт через соціальні мережі, продовжити пошук інформації на спеціалізованих туристичних порталах, здійснити бронювання через цифрову платформу, а після завершення подорожі залишити відгук або поширити власний досвід у мережі. Ефективність маркетингового управління визначається здатністю забезпечувати узгодженість комунікацій на всіх етапах взаємодії та підтримувати єдине інформаційне середовище для споживача.

*Таблиця 3.11*

**Інструменти цифрових комунікацій у системі маркетингового управління туристичним бізнесом**

| **Етап споживчого шляху** | **Управлінське завдання** | **Інструменти цифрових комунікацій** |
|---|---|---|
| Усвідомлення потреби | Формування інтересу до подорожі | Соціальні мережі, блогери, відеоконтент |
| Пошук інформації | Забезпечення інформаційної присутності | SEO, контент-маркетинг, туристичні портали |
| Порівняння альтернатив | Формування довіри | Відгуки, рейтинги, репутаційний менеджмент |
| Прийняття рішення | Стимулювання купівлі | Таргетована реклама, ремаркетинг |
| Споживання послуги | Підтримка клієнтського досвіду | Месенджери, мобільні застосунки |
| Післяпродажний етап | Формування лояльності | Соціальні мережі, програми лояльності |

*Джерело: розроблено автором*

Подальший розвиток цифрових комунікацій сприяє переходу від реактивної до проактивної моделі маркетингового управління. Цифрові комунікації перестають виконувати виключно функцію передачі маркетингової інформації та перетворюються на комплексний інструмент маркетингового управління туристичним бізнесом. Їх використання забезпечує не лише просування туристичних продуктів, але й підтримку процесів сегментації ринку, прогнозування попиту, управління клієнтським

досвідом, формування лояльності споживачів та підвищення обґрунтованості управлінських рішень в умовах динамічних змін туристичного ринку.

Цифрові комунікації змінюють архітектуру маркетингового управління туристичним бізнесом. Їх вплив проявляється одночасно на кількох рівнях: інформаційному, аналітичному, комунікаційному та управлінському. На інформаційному рівні цифрові канали забезпечують постійне надходження даних про поведінку споживачів; на аналітичному - створюють основу для сегментації, прогнозування попиту та оцінювання ефективності маркетингових дій; на комунікаційному - дають можливість персоналізувати взаємодію з туристами; на управлінському - дозволяють коригувати туристичний продукт, цінову політику та канали просування відповідно до змін ринкового середовища. Такий підхід дає змогу розглядати цифрові комунікації не як допоміжний елемент маркетингової діяльності, а як інтегрувальний механізм, що поєднує збір даних, взаємодію зі споживачем, оцінювання ринкових сигналів і ухвалення управлінських рішень.

### 3.3. Стратегічний вимір цифрової трансформації системи управління туристичним бізнесом

У сучасних умовах цифровізація перестає бути сукупністю окремих технологічних рішень і перетворюється на системний фактор трансформації туристичного бізнесу. Її вплив охоплює не лише окремі бізнес-процеси туристичних підприємств, але й механізми функціонування туристичних дестинацій, регіональних туристичних систем та державної політики у сфері туризму. У зв’язку з цим дослідження цифрової трансформації потребує переходу від технологічного до управлінського підходу, в межах якого цифрові технології розглядаються як інструмент реалізації стратегічних цілей розвитку туристичного бізнесу.

Особливістю туристичної сфери є багаторівневий характер управління, зумовлений одночасною участю державних органів влади, регіональних

інституцій, суб'єктів туристичного бізнесу, транспортної, інформаційної та сервісної інфраструктури у формуванні туристичного продукту. Внаслідок цього процеси цифрової трансформації відбуваються не на одному, а на декількох взаємопов’язаних рівнях, кожен з яких характеризується власними цілями, інструментами та управлінськими завданнями.

З позицій стратегічного управління доцільно виокремлювати макро-, мезо- та мікрорівні цифрової трансформації туристичного бізнесу (рис. 3.4). Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію не як набір окремих технологій, а як цілісну систему управлінських змін, що охоплює державну політику розвитку туризму, управління туристичними дестинаціями та трансформацію діяльності окремих суб’єктів господарювання.

На макрорівні цифрова трансформація пов’язана з формуванням державної політики цифрового розвитку туристичної сфери, створенням нормативно-правових умов цифровізації, розвитком цифрової інфраструктури та національних платформ, які забезпечують інтеграцію учасників туристичного ринку. Мезорівень охоплює управління туристичними дестинаціями та регіональними туристичними системами, де ключового значення набувають питання розвитку цифрової інфраструктури територій, інтеграції туристичних сервісів та формування цифрових екосистем. На мікрорівні цифрова трансформація реалізується через зміну бізнес-моделей туристичних підприємств, впровадження цифрових технологій управління, автоматизацію бізнес-процесів та цифровізацію взаємодії зі споживачами.

Саме взаємодія зазначених рівнів формує стратегічний та інфраструктурний каркас цифрової трансформації туристичного бізнесу. При цьому ефективність цифрових перетворень визначається не лише рівнем технологічного розвитку окремих підприємств, але й узгодженістю управлінських рішень між державою, регіональними туристичними системами та суб’єктами господарювання.

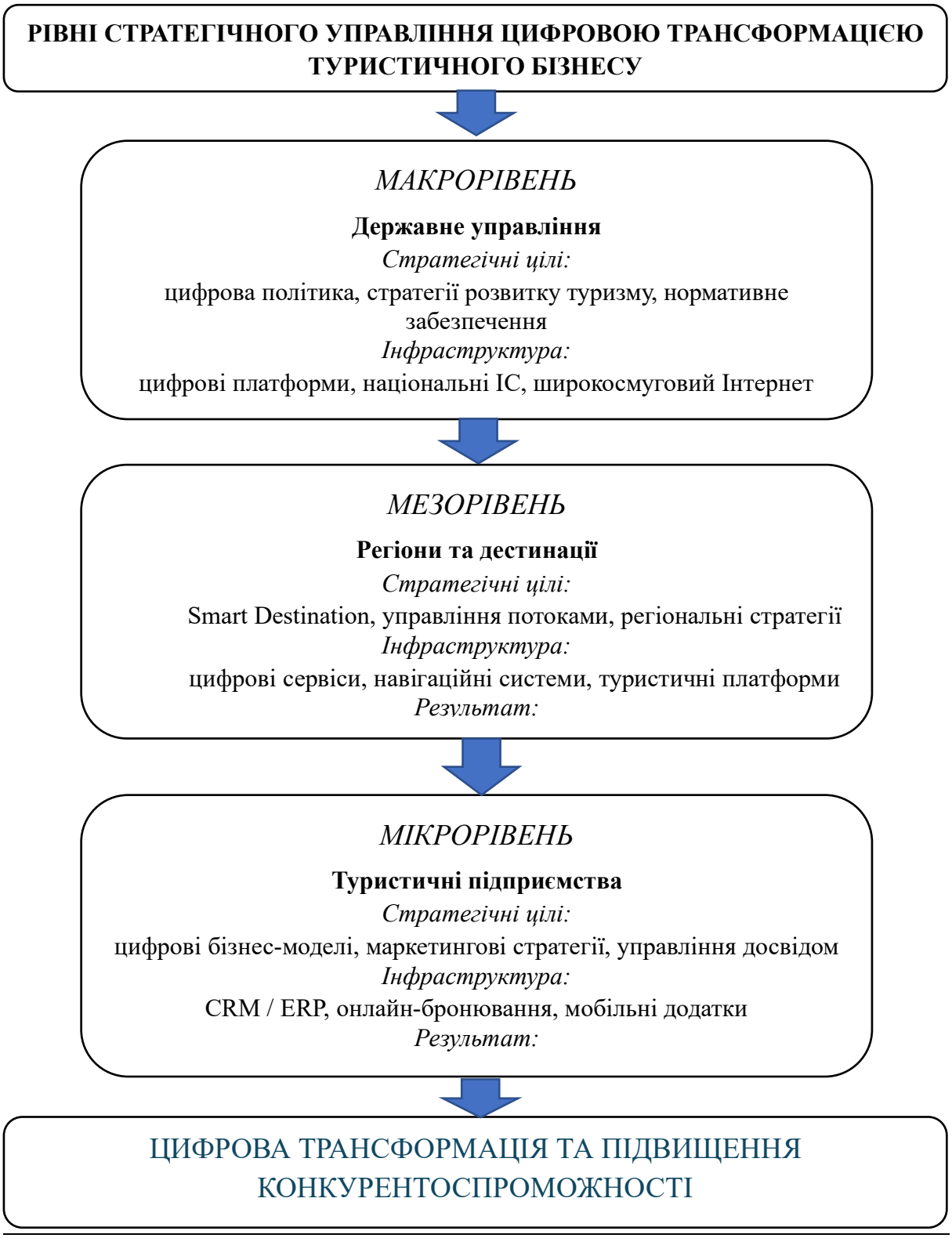


Рис. 3.4. Рівні стратегічного управління цифровою трансформацією туристичного бізнесу

*Джерело: розроблено автором*

Різноманітність і складність підсекторів туризму, а також проблеми міських і сільських територій, зокрема обмеженість фінансових можливостей,

недостатня розвиненість інфраструктури та брак спеціалізованих кадрів, створюють перешкоди для нарощування потенціалу й регулювання екосистеми цифрового туризму. Важливого значення набуває вивчення напрямів державного регулювання регіонального туризму з урахуванням впливу процесів цифровізації галузі на національному рівні.

Визначальну роль у формуванні передумов цифрової трансформації туристичного бізнесу відіграє макрорівень управління, на якому створюються інституційні, нормативні та інфраструктурні умови цифровізації туристичної сфери. Саме на цьому рівні формуються стратегічні пріоритети цифрового розвитку галузі, механізми державної підтримки та інструменти координації діяльності учасників туристичного ринку.

На загальнодержавному рівні впровадження нових цифрових технологічних рішень у господарство туристично-рекреаційної сфери веде до скорочення витрат на обслуговування різних територіальних систем та інфраструктури, підвищення ефективності управління та рівня безпеки, збільшення швидкості всіх процесів, забезпечення їх прозорості, а також до підвищення стійкості, розвитку емерджентних властивостей туристичної екосистеми, зростання енергоефективності та скорочення негативного впливу на навколишнє середовище.

Міжнародні організації та уряди різних країн розробили та активно впроваджують інструменти та механізми підтримки туристичної сфери за рахунок цілого ряду інструментів:

– підтримка ліквідності;

– фіскальні заходи - від прямої фінансової допомоги до анулювання кредитів;

– спрощення правил державної підтримки;

– нові вказівки щодо прав пасажирів та застосування директив про турпоїздки;

– створення програм та проектів підтримки галузі;

– впровадження інформаційно-комунікаційних платформ;

– розробка та реалізація програм сприяння працевлаштуванню та навчанню у сфері туризму;

– координація діяльності з професійними асоціаціями у сфері туризму для розробки та реалізації програми стимулювання внутрішнього туризму;

– розробка нових турпродуктів та ін.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що цифрова трансформація туристичної сфери дедалі більше розглядається не як технологічний процес, а як складова державної політики забезпечення конкурентоспроможності національного туристичного продукту. Важливою особливістю сучасного етапу є перехід від підтримки окремих туристичних підприємств до формування цифрових екосистем туризму, у межах яких державні органи виконують роль координатора інформаційних потоків та інтегратора цифрової інфраструктури. Саме тому міжнародна практика демонструє зміщення акцентів від локальної автоматизації окремих процесів до побудови єдиних цифрових середовищ управління туристичною діяльністю.

Для України питання цифрової трансформації туристичної сфери набуває особливого значення в умовах воєнних викликів, структурної перебудови економіки та необхідності формування нових механізмів відновлення туристичного потенціалу територій. На відміну від багатьох європейських країн, де цифровізація туризму розвивалася переважно як інструмент підвищення ефективності туристичних послуг, в Україні вона дедалі більше виконує функцію забезпечення адаптивності туристичної системи до умов високої невизначеності.

Важливим напрямом цифрової трансформації державного управління стало формування цифрової екосистеми публічних послуг на базі Дія, яка забезпечила поширення практик цифрової взаємодії між громадянами, бізнесом та державою. Хоча функціонування туристичної сфери не є безпосереднім об'єктом діяльності зазначеної платформи, її розвиток сприяв формуванню загального цифрового середовища, необхідного для

масштабування електронних сервісів у різних секторах економіки, зокрема в туризмі.

Стратегічні орієнтири цифрового розвитку України визначаються положеннями Міністерство цифрової трансформації України та реалізацією концепції побудови цифрової держави, яка передбачає розвиток цифрової інфраструктури, розширення доступу до швидкісного Інтернету, підвищення цифрових компетентностей населення та інтеграцію цифрових сервісів у різні сфери суспільного життя. Для туристичного бізнесу це створює передумови для використання платформних рішень, цифрових комунікаційних каналів та сучасних інструментів управління туристичними потоками.

Важливою передумовою цифрової трансформації туристичного бізнесу в Україні стало формування національної політики цифрового розвитку, спрямованої на комплексну модернізацію економіки та системи державного управління. На відміну від попередніх етапів інформатизації, які були орієнтовані переважно на автоматизацію окремих процесів, сучасний етап цифрової трансформації передбачає створення цілісної цифрової екосистеми, що охоплює інфраструктуру, цифрові послуги, людський капітал та інституційне забезпечення. У стратегічному вимірі це знайшло відображення у Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, діяльності Міністерства цифрової трансформації України та реалізації курсу на побудову цифрової держави.

Оцінювання результативності цифрової політики здійснюється за допомогою міжнародних індикаторів цифрового розвитку. Одним із найбільш відомих є Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), який використовується Європейським Союзом для моніторингу цифрової трансформації країн та охоплює такі складові, як людський капітал, цифрова інфраструктура, інтеграція цифрових технологій у бізнес та рівень цифровізації публічних послуг. Хоча Україна не є учасником офіційного рейтингу DESI, його методологія дозволяє оцінити ключові напрями цифрового розвитку, які визначають конкурентоспроможність національної

економіки та окремих секторів, зокрема туристичного бізнесу (Табл. 3.12). У цьому контексті туристична сфера виступає своєрідним індикатором рівня цифрової зрілості країни, оскільки якість туристичних послуг безпосередньо залежить від розвитку цифрових сервісів, електронної комерції, цифрової ідентифікації та інформаційної інфраструктури.

Дані табл. 3.12 свідчать, що в Україні сформовано базові інституційні та інфраструктурні передумови для цифрової трансформації туристичного бізнесу. Найбільш розвиненими складовими є цифрові державні послуги та політика відкритих даних, що підтверджується високими значеннями відповідних індикаторів. Водночас аналіз показників інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємств демонструє суттєвий потенціал для подальшого розвитку. Незважаючи на позитивну динаміку використання ERP-систем, хмарних сервісів та електронної торгівлі, рівень цифровізації бізнес-процесів залишається нижчим порівняно з рівнем розвитку цифрового державного управління.

*Таблиця 3.12*

**Ключові складові цифрового середовища розвитку туристичного бізнесу в Україні за методологією DESI**

| Компонент DESI | Показник | 2020 | 2021 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Людський капітал | Спеціалісти ІКТ, % населення | 2,0 | 2,1 | – | – |
| Підключення до Інтернету | Домогосподарства з широкосмуговим доступом, % | 82,8 | 82,1 | – | – |
| Інтеграція цифрових технологій | Підприємства з ERP-системами, % | – | – | 15,2 | 16,7 |
| | Використання хмарних сервісів, % | – | 10,2 | 13,7 | 15,9 |
| | Використання соціальних медіа, % | – | – | 30,0 | 29,3 |
| | Електронна торгівля, % | 4,6 | 4,7 | 8,2 | – |
| Цифрові державні послуги | Послуги для громадян, балів | – | – | 62,5 | – |
| | Послуги для бізнесу, балів | – | – | 70,9 | – |
| | Відкриті дані, балів | – | – | 74,4 | – |

*Джерело: складено автором на основі [39]*

Результати аналізу DESI дозволяють зробити висновок, що цифрова трансформація туристичного бізнесу формується під впливом комплексної взаємодії цифрової інфраструктури, людського капіталу, цифрової зрілості

бізнесу та ефективності цифрового державного управління. Саме ці складові визначають стартові умови для подальшої цифрової трансформації туристичних дестинацій на регіональному рівні.

Для туристичної сфери значення цифрової інфраструктури виходить далеко за межі забезпечення доступу до інформації. Наявність стабільного швидкісного інтернет-з'єднання створює можливості для функціонування цифрових платформ бронювання, мобільних туристичних застосунків, систем електронних платежів, навігаційних сервісів та інструментів цифрової комунікації між туристом і постачальниками послуг. В умовах війни розвиток телекомунікаційної інфраструктури набув додаткового значення, оскільки став одним із факторів підтримання економічної активності та просторової мобільності населення.

Не менш важливою складовою цифрової трансформації є рівень цифрових компетентностей населення. Сучасний турист дедалі частіше здійснює пошук інформації, планування маршруту, бронювання послуг, оплату та комунікацію через цифрові канали. Відповідно ефективність цифровізації туристичного бізнесу визначається не лише наявністю технологічних рішень, але й готовністю споживачів їх використовувати. У цьому контексті розвиток цифрових навичок населення виступає не лише соціальним чи освітнім завданням, а й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичної сфери. Зростання рівня цифрової грамотності сприяє поширенню електронних сервісів, зменшує трансакційні витрати та стимулює розвиток нових цифрових бізнес-моделей у туризмі.

На відміну від макрорівня, де основна увага приділяється формуванню умов розвитку, на мезорівні цифрові технології використовуються для управління туристичними потоками, розвитку цифрової інфраструктури територій та підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Процеси цифровізації, будучи одними з важливих інтеграційних інструментів, дозволяють оптимізувати управління ефективністю розвитку регіонального туризму та сприяють підвищенню рівня керованості змін, що

впроваджуються. У контексті реалізації реформ децентралізації актуальним є впровадження моделей цифровізації, що включають чотири базові складові: розумну фізичну інфраструктуру, розумну цифрову інфраструктуру, цифрові платформи, інтегровані цифрові платформи. Це дозволить підвищити ефективність роботи галузі, її прозорість, скоротити транзакційні витрати та дати низку інших позитивних ефектів, обов'язковими з яких мають бути комфорт і безпека туристів.

Безумовно, виникає питання щодо можливих моделей дій із запуску процесів «цифрового переходу» на тих чи інших туристично-рекреаційних територіях. Вибір оптимального варіанта багато в чому залежить від цілей, які ставлять перед собою основні суб'єкти розвитку туризму, а також від стартових умов розвитку цифрових технологій у конкретному регіоні.

Розвиток цифрових туристичних дестинацій значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості регіонів. Високий рівень розвитку цифрової інфраструктури, електронних сервісів та інституційної спроможності створює сприятливі умови для впровадження концепції Smart Destination, розвитку цифрового маркетингу територій та інтеграції туристичних сервісів у єдині цифрові екосистеми. Для оцінки таких передумов доцільно розглянути регіони-лідери за рівнем цифрової трансформації (Табл. 3.13).

*Таблиця 3.13*

Регіони-лідери цифрової трансформації як основа формування цифрових туристичних дестинацій в Україні, 2024 р.

| **Регіон** | **Індекс цифрової трансформації** | **Місце в рейтингу** |
|---|---|---|
| Львівська область | 0,850 | 1 |
| Дніпропетровська область | 0,844 | 2 |
| Одеська область | 0,804 | 3 |
| Вінницька область | 0,755 | 4 |
| Волинська область | 0,711 | 5 |
| Закарпатська область | 0,647 | 6 |
| Полтавська область | 0,640 | 7 |
| Рівненська область | 0,632 | 8 |
| Харківська область | 0,617 | 9 |
| Херсонська область | 0,582 | 10 |

*Джерело: сформовано автором за даними [39]*

Рівень цифрової зрілості регіонів є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможних туристичних дестинацій. Наявність розвиненої цифрової інфраструктури, цифрових сервісів, електронних платформ та ефективних механізмів цифрового управління визначає можливості територій щодо впровадження концепції Smart Destination, розвитку цифрового маркетингу та інтеграції туристичних послуг у єдині цифрові екосистеми. Для оцінювання готовності регіонів до реалізації таких підходів доцільно здійснити їх групування за рівнем цифрової трансформації (табл. 3.13).

Аналіз результатів оцінювання цифрової трансформації регіонів України свідчить про значну територіальну диференціацію рівня цифрової готовності, що безпосередньо впливає на можливості розвитку сучасних туристичних дестинацій. Середнє значення індексу цифрової трансформації по Україні становить лише 0,497, що характеризує загальнодержавний рівень як помірний і вказує на наявність суттєвих резервів для подальшого цифрового розвитку.

До групи регіонів з дуже високою цифровою готовністю належать Львівська, Дніпропетровська, Одеська та Вінницька області. Значення індексу в цих регіонах перевищує 0,75, що свідчить про сформовану цифрову інфраструктуру, високий рівень впровадження електронних сервісів та сприятливі умови для реалізації концепції Smart Destination. Особливо показовим є лідерство Львівської області з індексом 0,850, що підтверджує її високий рівень цифрової зрілості та конкурентоспроможності в контексті розвитку туристичних послуг.

Другу групу формують регіони з високою цифровою готовністю, серед яких Волинська, Закарпатська, Полтавська, Рівненська та Харківська області. Значення індексу в межах від 0,60 до 0,75 свідчать про наявність розвинених цифрових передумов, однак потребують подальшого вдосконалення механізмів інтеграції цифрових технологій у сферу управління туристичними дестинаціями.

*Таблиця 3.13*

**Типологія регіонів України за рівнем цифрової готовності до розвитку туристичних дестинацій (2024 р.)**

| Група регіонів | Значення індексу | Регіони | Характеристика |
|---|---|---|---|
| **Дуже висока цифрова готовність** | понад 0,75 | Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844), Одеська (0,804), Вінницька (0,755) | Регіони характеризуються високим рівнем розвитку цифрової інфраструктури, активним впровадженням цифрових сервісів та сприятливими умовами для формування смарт-дестинацій. Наявні передумови для інтеграції великих масивів туристичних даних, цифрових платформ бронювання та систем управління туристичними потоками |
| **Висока цифрова готовність** | 0,60–0,75 | Волинська (0,711), Закарпатська (0,647), Полтавська (0,640), Рівненська (0,632), Харківська (0,617) | Сформовано вагомий потенціал цифрового розвитку туристичної сфери. Регіони мають можливості для масштабування цифрових рішень, удосконалення електронних послуг та впровадження інтелектуальних інструментів управління туристичними дестинаціями |
| **Середня цифрова готовність** | 0,40–0,60 | Херсонська (0,582), Черкаська (0,538), Київська (0,474), Івано-Франківська (0,436), Сумська (0,435), Кіровоградська (0,407), Луганська (0,404) | Наявна базова цифрова інфраструктура та окремі елементи цифрового управління. Подальший розвиток туристичних дестинацій потребує модернізації цифрових сервісів, підвищення цифрових компетентностей та посилення інтеграції інформаційних систем |
| **Низька цифрова готовність** | менше 0,40 | Чернігівська (0,362), Житомирська (0,343), Тернопільська (0,341), Чернівецька (0,254), Хмельницька (0,230), Запорізька (0,209), Миколаївська (0,180), Донецька (0,129) | Спостерігаються суттєві обмеження щодо впровадження цифрових туристичних рішень. Пріоритетними напрямами є розвиток цифрової інфраструктури, розширення доступу до електронних послуг, підвищення цифрової грамотності населення та посилення інституційної спроможності органів управління |

*Джерело: сформовано автором за даними [40]*

Важливо відзначити, що до цієї групи належать регіони з істотним туристичним потенціалом, зокрема Закарпатська область, що створює

сприятливі умови для прискореного впровадження цифрових інструментів просування туристичних продуктів.

Група регіонів із середнім рівнем цифрової готовності охоплює Херсонську, Черкаську, Київську, Івано-Франківську, Сумську, Кіровоградську та Луганську області. Для них характерна наявність окремих елементів цифрової інфраструктури та електронного урядування, однак рівень цифровізації ще не забезпечує повноцінного переходу до моделей інтелектуального управління туристичними потоками. Особливої уваги заслуговує Івано-Франківська область, яка, незважаючи на значний туристичний потенціал Карпатського регіону, демонструє індекс нижчий за середньоукраїнський показник, що вказує на необхідність посилення цифрової складової розвитку туристичної галузі.

Найбільш проблемною є група регіонів із низькою цифровою готовністю, до якої належать Чернігівська, Житомирська, Тернопільська, Чернівецька, Хмельницька, Запорізька, Миколаївська та Донецька області. Значення індексу нижче 0,40 свідчать про обмежені можливості використання сучасних цифрових технологій у процесах управління регіональним розвитком та туристичними дестинаціями. Найнижчі показники зафіксовано у Донецькій (0,129), Миколаївській (0,180) та Запорізькій (0,209) областях, що значною мірою обумовлено наслідками воєнних дій, руйнуванням інфраструктури та обмеженням доступу до цифрових сервісів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що рівень цифрової трансформації регіону поступово перетворюється на один із ключових факторів конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Високі значення індексу створюють сприятливі умови для розвитку цифрових платформ бронювання, впровадження технологій Big Data, інтелектуальних систем управління туристичними потоками та персоналізованих туристичних сервісів. Водночас регіони з низькими показниками цифрової трансформації потребують пріоритетної державної підтримки у сфері розвитку цифрової інфраструктури, цифрових компетентностей населення та інституційних

механізмів цифрового управління, що є необхідною передумовою підвищення їх туристичної привабливості та інтеграції до сучасного цифрового туристичного простору.

Впровадження цифрових технологій, таких як блокчейн, метапошукові системи, GDS тощо, веде до значних перетворень в індустрії туризму, глибоких трансформацій бізнес-процесів туристичних підприємств, змін у системах управління туризмом на всіх рівнях, включаючи стратегію розвитку регіонального туризму та відповідний тактичний інструментарій. «Трансформуються всі практики ведення бізнесу, і кожен учасник ринку проходить через переосмислення їхньої ролі та масштабів. З'являються як проблеми, так і можливості, але конкурентоспроможність всіх туристичних підприємств і напрямів різко змінилася» [100].

Найбільш прикладного характеру цифрова трансформація набуває на мікрорівні, де її об'єктом виступають окремі суб'єкти туристичного бізнесу. У цьому випадку цифровізація пов'язана не лише з упровадженням нових технологічних рішень, але й із трансформацією бізнес-моделей, організаційних структур та підходів до управління підприємствами туристичної індустрії.

Цифровізація змінила традиційні ролі виробників та споживачів туризму, з'явилися нові відносини, бізнес-моделі та компетенції. Розвиток цифрових платформ збільшив різноманітність та обсяг туристичних продуктів, послуг та вражень, а запит на функціональність підвищив швидкість економічних транзакцій, поінформованість про ринок та зворотний зв'язок [109]. Це вимагає від виробників туристичних послуг розробки та реалізації нових видів послуг, які мають бути унікальними, що зумовлює необхідність формування нових споживчих цінностей, наприклад: комплексний сервіс за рахунок розширення асортименту додаткових послуг; вдосконалення та розвиток післяпродажного супроводу туриста; запровадження міжнародних стандартів обслуговування. Перспективним є динамічне пакетування, яке є універсальним конструктором формування

індивідуальних турів і дозволяє за кілька хвилин не тільки оформити бронь, але й оплатити послуги, замовити квитки. Завдяки спеціальним пропозиціям перевізників та місць розміщення прайс у пакеті туру, як правило, нижче на послуги, заброньовані окремо на сайтах компаній - постачальників турпослуг.

Як показало дослідження для сфери туристичних послуг, буде властиво надання споживачам таких пріоритетів, як вибір більш коротких термінів відпочинку, перевага індивідуального переміщення (насамперед, автотуризм) та індивідуального розміщення, вибір оздоровчого та сільського туризму.

Практика останніх років виявила стійкі зміни в побажаннях та запитах туристів, прискорюючи впровадження онлайн-технологій, а також збільшення уваги до таких аспектів організації відпочинку, як гігієна та здоровий спосіб життя, більш активне використання безготівкових та безконтактних способів оплати та засобів адресної доставки. Сучасний турист вибирає напрямок не лише за наявністю визначних пам’яток, гарних пейзажів чи гастрономічних можливостей дестинації. Він також хоче знати, чи є в конкретному місці доступ до Інтернету та Wi-Fi, наскільки розвинуті можливості використання мобільних пристроїв для отримання актуальної інформації про те, що робити, де побувати і як дістатися цікавого місця.

В Україні зазначені процеси набули додаткової специфіки під впливом повномасштабної війни, яка суттєво змінила умови туристичної мобільності населення та структуру туристичного попиту.

Зростання популярності внутрішнього туризму стало наслідком не лише підвищення інтересу до національних туристичних ресурсів, а й об’єктивних обмежень міжнародних подорожей. Закриття повітряного простору України, необхідність здійснення міжнародних поїздок через наземні пункти пропуску, збільшення тривалості та вартості подорожей, перевантаження прикордонної інфраструктури та підвищення загальної невизначеності суттєво ускладнили організацію закордонного відпочинку. Додатковим фактором стало обмеження виїзду за кордон для чоловіків призовного віку, що вплинуло на

структуру сімейного туризму та зменшило попит на значну частину міжнародних туристичних продуктів.

Змінилася і сама логіка вибору туристичної дестинації. Якщо раніше ключовими критеріями виступали вартість, комфорт та туристична привабливість, то в сучасних умовах дедалі більшого значення набувають транспортна доступність, безпекові характеристики території, наявність стабільного зв'язку та можливість оперативного отримання актуальної інформації. Це сприяло переорієнтації туристичних потоків на відносно безпечні регіони України, насамперед західні області, де туристична активність почала виконувати не лише рекреаційну, а й соціально-адаптаційну функцію.

Цифрові інструменти відіграють принципово нову роль. Вони забезпечують не лише просування туристичного продукту, але й зниження інформаційної невизначеності, яка стала одним із ключових факторів прийняття рішень туристами. Саме тому конкурентні переваги отримують ті туристичні дестинації та підприємства, які здатні забезпечити постійне оновлення інформації, інтеграцію цифрових сервісів, онлайн-комунікацію з клієнтами та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. У результаті цифрова трансформація поступово перетворюється з інструменту підвищення якості сервісу на важливий елемент стратегічного управління розвитком туристичного бізнесу.

Трансформація туристичних потоків в Україні після початку повномасштабної війни знайшла відображення не лише у зміні споживчих уподобань туристів, але й у перерозподілі економічних результатів туристичної діяльності між регіонами [83]. Якщо до 2022 р. провідні позиції за показниками туристичної активності традиційно займали Київ та Одеська область, то в умовах воєнних ризиків відбулося зміщення туристичного попиту до відносно безпечних регіонів західної та центральної частини України. Так, у 2024 р. найбільші надходження від туристичного збору були зафіксовані у м. Києві (33,6 млн грн), Львівській області (26,6 млн грн) та

Івано-Франківській області (22,1 млн грн), на які сумарно припадало 58 % усіх надходжень туристичного збору в Україні. Водночас Одеська область, яка у 2021 р. посідала друге місце за цим показником, втратила значну частину туристичного потоку, а обсяг туристичного збору скоротився майже удвічі. Натомість Чернівецька, Івано-Франківська та Черкаська області продемонстрували зростання туристичної активності у 3-4 рази порівняно з довоєнним періодом. Така динаміка свідчить про формування нової просторової конфігурації туристичного ринку України та переорієнтацію туристичних потоків на території, які сприймаються споживачами як більш безпечні та доступні для подорожей. Цифрова трансформація на мезорівні дедалі більше пов'язується не лише з підвищенням якості туристичних послуг, а й з адаптацією регіональних туристичних систем до нової географії попиту.

Туристична дестинація повинна мати певні характеристики «розумної» території [91], такі як наявність сучасних та зручних засобів зв'язку, використання мобільних додатків для внесення елементів азарту та новизни, здатних пробудити цікавість туристів та наповнити їх перебування враженнями.

Важливим є впровадження цифрових технологій в інфраструктуру туризму. При цьому рівень цифровізації інфраструктури туризму слід оцінювати за різними критеріями, серед яких наявність мультифункціональних кіосків та «розумних» зупинок на вулицях, мобільних додатків для туристів, використання інноваційних технологій в аеропортах та музеях. Наприклад, VR-технології дають змогу подорожувати, не виходячи з дому - багато туроператорів пропонують відвідати «цифрові» знакові місця, причому у віртуальних турах користувача супроводжує персональний гід, який розповідає про визначні пам'ятки [153].

Крім технологій віртуальної, доповненої та змішаної реальностей, у сфері туризму використовуються й інші додатки, сервіси і технології. Так, у багатьох європейських містах з'явилися хостели з автоматизованим чек-іном / чек-аутом [124].

Технології також можуть відслідковувати активність туристів на конкретній території, надаючи стейкхолдерам дестинації важливу інформацію про точки найбільшого інтересу, підтримувати туристів до та під час їх візиту, роблячи їх перебування зручнішим. Тут особливо важливою є роль мобільних додатків, які використовують туристи. Їхня кількість постійно зростає, збігаючись із загальною тенденцією зростання витрат користувачів на мобільні додатки [157].

Зазначимо, що при виборі туристичного мобільного додатка сучасні туристи враховують цілу низку аспектів, такі як візуальний дизайн та дизайн навігації, операційні аспекти (передбачувані зусилля, очікування продуктивності та коефіцієнт конверсії), а також особисті аспекти, такі як індивідуальні очікування результатів та задоволення користування додатком. Тому необхідно приділяти увагу оцінці впливу того чи іншого додатка на формування та просування туристичних послуг.

Використання інформаційних технологій підвищує безпеку та якість туристичних послуг, оскільки процеси організації, управління та контролю за авіаперевезеннями реалізуються за допомогою електронних систем, що допомагають спланувати логістику подорожі.

Високий рівень обслуговування в колективних засобах розміщення сьогодні також визначається цифровими технологіями, такими як електронне бронювання, електронні ключі, автоматичне регулювання освітлення та інші технології, які не тільки забезпечують задоволеність клієнтів, але й допомагають оптимізувати ресурси, у тому числі трудові.

Зазначимо, що цифровізація економіки призводить до появи нових типів підприємств туріндустрії, таких як віртуальні підприємства та інші мережеві структури, які дають можливість високої реконфігурованості на базі цифрових технологій у пошуках додаткових ринкових можливостей для дестинації [118]. Однак розвиток організаційних структур нового типу вимагає адекватних управлінських підходів, що відповідають вимогам узгодження інтересів та координації дій учасників мережі, адаптації динамічної моделі віртуального

підприємства до туризму. Це підвищує актуальність дослідження нових форм та методів організації підприємств туріндустрії в умовах цифрової економіки. Програмне забезпечення для управління туристичним бізнесом дає змогу вирішувати різні завдання. Умовно їх можна поділити на шість видів, залежно від виконуваних функцій: робота з клієнтами, ведення турів, підтримка довідників, ведення платежів, підготовка вихідних документів, сервісні режими. Турфірмам, які намагаються бути конкурентоспроможними на ринку турпослуг, не вдасться істотно підвищити свою продуктивність, ігноруючи новітнє програмне забезпечення для управління туристичною діяльністю [86].

Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація туристичного бізнесу не зводиться до процесу технологічного оновлення окремих елементів туристичної індустрії, а відображає глибші структурні зміни в системі управління розвитком туристичної діяльності. Її вплив проявляється не лише у впровадженні нових цифрових інструментів, а насамперед у трансформації управлінської парадигми, зміні об'єктів управлінського впливу, механізмів координації учасників туристичного ринку та принципів ухвалення управлінських рішень.

На макрорівні цифрова трансформація супроводжується переходом від адміністративно-регуляторної моделі управління до моделі цифрового врядування, в основі якої лежить інтеграція інформаційних потоків, розвиток цифрової інфраструктури та використання даних як стратегічного ресурсу. За таких умов змінюється сама роль держави у розвитку туристичної сфери: від функцій контролю та нормативного регулювання до функцій цифрового інтегратора, який формує єдине середовище взаємодії між суб’єктами туристичного ринку, забезпечує доступ до цифрових сервісів, створює умови для використання відкритих даних та стимулює розвиток цифрових екосистем.

На мезорівні відбувається переосмислення підходів до управління туристичними дестинаціями. Якщо традиційна модель була орієнтована переважно на розвиток окремих туристичних об'єктів та інфраструктурних елементів, то цифрова трансформація зміщує управлінський фокус у площину

управління потоками даних, цифровими сервісами, поведінковими моделями туристів та взаємодією учасників регіональної туристичної екосистеми. У цьому контексті цифрова зрілість регіону стає не допоміжною характеристикою розвитку території, а самостійним фактором конкурентоспроможності туристичної дестинації, який визначає її здатність інтегруватися у глобальні цифрові туристичні мережі, адаптуватися до зміни споживчих запитів та забезпечувати стійкість розвитку в умовах зростаючої невизначеності.

На мікрорівні цифровізація трансформує внутрішню архітектуру управління туристичними підприємствами. Зміни відбуваються не лише в технологічному забезпеченні бізнес-процесів, а й у механізмах формування конкурентних переваг. У результаті цифрової трансформації об'єктом управління стають не стільки матеріальні ресурси чи окремі операційні процеси, скільки інформаційні потоки, клієнтський досвід, цифрові комунікації та поведінкові характеристики споживачів. Це зумовлює поступовий перехід від реактивного управління, що базується на аналізі минулих результатів діяльності, до проактивного управління, заснованого на використанні цифрової аналітики, прогнозуванні попиту та персоналізації туристичних продуктів.

Таким чином, взаємодія макро-, мезо- та мікрорівнів цифрової трансформації формує якісно нову конфігурацію системи управління туристичним бізнесом. Її характерними ознаками виступають платформізація управлінських процесів, зростання ролі даних як стратегічного активу, посилення мережевих форм координації, інтеграція цифрових сервісів у механізми створення туристичної цінності та поступовий перехід від ресурсоцентричної до даноцентричної моделі управління. За таких умов конкурентоспроможність туристичного бізнесу дедалі більшою мірою визначається не масштабами ресурсного забезпечення, а здатністю суб'єктів туристичного ринку генерувати, обробляти та використовувати дані для

прийняття управлінських рішень в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

**Висновки до розділу 3**

Цифрова трансформація туристичного бізнесу супроводжується зміною технологічного середовища функціонування підприємств, а також базових принципів управління бізнес-процесами. Дедалі меншої актуальності набувають підходи, орієнтовані на жорстку регламентацію та оптимізацію окремих операцій, оскільки джерелом конкурентних переваг стає здатність підприємства забезпечувати безперервне оновлення механізмів створення туристичної цінності відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Одним із ключових наслідків цифровізації є трансформація самого об’єкта управління. Бізнес-процеси туристичних підприємств поступово виходять за межі внутрішньоорганізаційного простору та інтегруються в систему міжорганізаційних взаємодій, що охоплює цифрові платформи, партнерські мережі, споживачів і постачальників послуг. У результаті управлінський вплив спрямований не лише на координацію окремих процесів, а й на формування та підтримання стійких зв’язків між усіма учасниками створення туристичного продукту.

Цифровізація змінює структуру значущості бізнес-процесів у системі управління туристичним підприємством. Процеси, пов’язані з бронюванням, обробкою інформації, документообігом та окремими комунікаційними функціями, дедалі частіше стандартизуються або передаються цифровим платформам. Стратегічного значення набувають процеси, орієнтовані на створення туристичного досвіду, проєктування індивідуалізованих туристичних продуктів, управління знаннями та інтерпретацію інформації. Саме вони формують основу довгострокових конкурентних переваг в умовах цифрової економіки.

Інформаційна зрілість перетворюється на одну з визначальних характеристик розвитку туристичного підприємства. Її значення полягає не в обсягах накопичених даних, а у здатності інтегрувати інформаційні ресурси в процеси прийняття рішень, прогнозування змін ринкового середовища та трансформації бізнес-процесів. Це дозволяє розглядати інформаційну зрілість як інституційну основу для формування адаптивних механізмів управління.

Відбувається переосмислення ролі людського капіталу в системі управління туристичним бізнесом. Автоматизація рутинних операцій не зменшує значення людини, а навпаки підсилює роль компетентностей, пов’язаних із генерацією нових знань, аналітичною обробкою інформації, розробленням туристичних продуктів та прийняттям рішень у ситуаціях невизначеності. Саме тому результативність трансформації бізнес-процесів визначається не стільки рівнем технологічного оснащення підприємства, скільки здатністю поєднати потенціал цифрових технологій, людського капіталу та екосистемної взаємодії в єдину систему створення туристичної цінності.

Цифрова трансформація туристичного бізнесу має розглядатися як системний процес, що охоплює всі рівні управління туристичною діяльністю та супроводжується зміною принципів функціонування туристичного ринку. Проведений аналіз показав, що поширене трактування цифровізації як процесу впровадження окремих інформаційних технологій не дозволяє повною мірою пояснити сучасні зміни у сфері туризму. Насправді відбувається формування нової управлінської логіки, у межах якої ключовим ресурсом розвитку стають дані, цифрові комунікації та здатність суб'єктів туристичного ринку інтегруватися в цифрові екосистеми.

На макрорівні цифровізація поступово трансформує роль держави у розвитку туристичної сфери. Якщо раніше основна увага концентрувалася на регуляторних та контрольних функціях, то нині дедалі більшого значення набуває формування цифрового середовища для функціонування туристичного бізнесу. Розвиток цифрової інфраструктури, електронних

сервісів, цифрових компетентностей населення та цифрових платформ створює нові умови для взаємодії учасників туристичного ринку й визначає можливості подальшої цифрової трансформації на регіональному та підприємницькому рівнях.

Регіональний вимір цифрової трансформації засвідчив, що цифрова зрілість території поступово перетворюється на самостійний фактор конкурентоспроможності туристичних дестинацій. У сучасних умовах конкурентна боротьба між територіями відбувається не лише за туристичні ресурси чи інфраструктурні переваги, але й за здатність забезпечувати цифрову взаємодію з туристом, інтегрувати цифрові сервіси у туристичний продукт та використовувати цифрові інструменти управління туристичними потоками. У зв'язку з цим концепція Smart Destination виступає не окремим напрямом цифровізації, а новою моделлю управління розвитком туристичних територій.

На рівні туристичних підприємств цифрова трансформація супроводжується переглядом підходів до формування конкурентних переваг. Усе меншого значення набуває виключно ресурсний потенціал підприємства, а дедалі більшого — його здатність працювати з інформацією, аналізувати поведінку споживачів, формувати персоналізовані пропозиції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це свідчить про поступовий перехід від управління туристичним продуктом до управління клієнтським досвідом і цифровими комунікаціями.

Особливості розвитку туристичного бізнесу в Україні засвідчили, що цифровізація виконує не лише функцію підвищення ефективності діяльності, але й функцію адаптації до кризових викликів. Зміна географії туристичних потоків, трансформація поведінкових моделей споживачів та зростання значення безпекового чинника зумовили посилення ролі цифрових сервісів як інструменту зниження невизначеності й підтримання стійкості туристичної системи.

Поширення цифрових комунікацій спричинило трансформацію принципів функціонування системи маркетингового управління туристичним бізнесом. У традиційній моделі ринкова інформація формувалася переважно на основі результатів періодичних маркетингових досліджень, статистичних спостережень і ретроспективного аналізу поведінки споживачів. Цифрове середовище створило принципово інші умови, за яких процес формування попиту, споживчих очікувань та туристичних уподобань відбувається одночасно з процесом їх спостереження й аналізу.

Відбувається перехід від управління туристичним продуктом до управління поведінковими моделями споживачів. Вирішального значення набуває здатність суб’єкта туристичного бізнесу своєчасно виявляти зміни у цифровій поведінці потенційних клієнтів, інтерпретувати сигнали інформаційного середовища та інтегрувати отримані результати в процес прийняття маркетингових рішень. Саме тому найбільш цінним ресурсом сучасного туристичного ринку стають не окремі канали комунікації, а дані про характер взаємодії споживачів із цифровим середовищем.

Проведений аналіз емпіричних даних підтвердив, що ефективність цифрових комунікацій значною мірою визначається неоднорідністю туристичної аудиторії. Виявлені відмінності у туристичних уподобаннях та використанні цифрових каналів комунікації залежно від віку, регіону проживання та типу населеного пункту свідчать про обмеженість універсальних маркетингових підходів. Зокрема, результати дослідження продемонстрували суттєву диференціацію в користуванні соціальними мережами різними віковими групами, що зумовлює необхідність адаптації комунікаційної політики до особливостей окремих сегментів споживачів. У цьому контексті цифрові комунікації створюють умови для переходу від масового маркетингу до більш гнучких моделей персоналізованої взаємодії з туристами, заснованих на аналізі поведінкових характеристик і цифрової активності користувачів.

Особливістю сучасного етапу розвитку туристичного бізнесу є формування нової конфігурації ринкових відносин, у межах якої споживач перестає бути виключно об’єктом маркетингового впливу. Завдяки цифровим платформам він бере безпосередню участь у формуванні інформаційного простору туристичного ринку, впливає на репутацію туристичних продуктів, визначає пріоритетність окремих напрямків подорожей та фактично долучається до процесу створення ринкової цінності. У результаті межа між виробником і споживачем туристичних послуг стає менш вираженою, а ефективність маркетингового управління дедалі більше залежить від здатності інтегрувати споживача в комунікаційне середовище підприємства.

Цифрові комунікації формують передумови для переходу до адаптивної моделі маркетингового управління, у якій основним об'єктом аналізу є не результати ринкових процесів, а механізми їх виникнення. Це забезпечує можливість виявлення змін споживчих настроїв ще до їх перетворення на фактичний попит, підвищує обґрунтованість маркетингових рішень та створює умови для більш гнучкого реагування на динамічні зміни туристичного ринку.

# ВИСНОВКИ

1. Сучасний туристичний бізнес поступово виходить за межі традиційного розуміння як сфери реалізації туристичних послуг та трансформується у складну систему управління споживчим досвідом, у межах якої визначального значення набувають не лише економічні результати діяльності підприємств, а й здатність формувати персоналізовану взаємодію зі споживачем, забезпечувати емоційну цінність туристичного продукту, підтримувати ефективні комунікації та адаптуватися до динамічних змін поведінкових моделей туристів. Посилення ролі нематеріальних факторів конкурентоспроможності, індивідуалізація споживчих потреб, зростання інформаційної насиченості ринку та зміна характеру туристичного споживання призводять до ускладнення механізмів функціонування туристичного ринку та формують необхідність переорієнтації управлінських підходів від стандартизованого обслуговування до комплексного управління споживчим досвідом. За таких умов ефективність розвитку туристичних підприємств дедалі більше залежить від здатності інтегрувати економічні, поведінкові, комунікаційні, організаційні та сервісні складові в єдину систему взаємодії зі споживачем, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження трансформаційних процесів у туристичному бізнесі в умовах інформатизації та цифровізації ринкового середовища.

2. Глобалізація інформаційних процесів змінила не лише технологічну основу туристичного бізнесу, а й саму логіку його розвитку, оскільки конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається здатністю підтримувати керованість у середовищі постійної цифрової взаємодії, швидко реагувати на інформаційні сигнали, забезпечувати стабільність комунікацій та утримувати довіру споживачів. У результаті система управління туристичним бізнесом виходить за межі координації операційних процесів і поступово трансформується у комплексну модель управління інформаційними, поведінковими та репутаційними процесами, у межах якої цифрова

присутність, інформаційна відкритість і репутаційна стійкість перетворюються на стратегічні ресурси забезпечення розвитку підприємства. Репутація при цьому перестає виконувати виключно маркетингову функцію та інтегрується у систему стратегічного управління, впливаючи на рівень передбачуваності розвитку підприємства, стабільність клієнтських потоків і здатність адаптуватися до змін цифрового середовища. Це формує необхідність переходу до адаптивних моделей управління, орієнтованих не лише на ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а й на постійний моніторинг цифрового середовища, підтримання інформаційної прозорості та управління репутаційною стійкістю в умовах інформаційної турбулентності.

3. Трансформація туристичного бізнесу в умовах цифровізації супроводжується глибокою перебудовою інституційних механізмів управління, у межах яких міжнародні туристичні організації, цифрові платформи, інформаційна інфраструктура, системи аналітики даних та мережеві механізми взаємодії поступово формують нову архітектуру координації туристичного ринку. За умов глобалізації інформаційних процесів управління туристичним бізнесом дедалі більше виходить за межі традиційної моделі організації туристичної діяльності та трансформується у багаторівневу систему цифрової координації, заснованої на платформеній взаємодії, data-driven механізмах прийняття управлінських рішень, інтеграції цифрових сервісів і координації туристичних потоків у режимі реального часу. У результаті концепція smart tourism перетворюється з інструменту технологічної модернізації на комплексну модель інституційної організації туристичного простору, у межах якої конкурентоспроможність туристичного бізнесу визначається рівнем цифрової інтегрованості, здатністю до адаптивного управління, ефективністю використання інформаційних ресурсів та рівнем включеності туристичних підприємств і дестинацій у глобальні цифрові екосистеми.

4. Розвиток міжнародного туристичного ринку відбувається під впливом комплексу взаємопов’язаних чинників, серед яких визначальне місце

займають цифровізація, зміна поведінки споживачів, зростання вимог до безпеки, персоналізації та якості інформаційних сервісів. Аналіз світових тенденцій підтвердив, що цифрові технології поступово трансформуються з допоміжного інструменту забезпечення туристичної діяльності у стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій, суб'єктів туристичного бізнесу та національних туристичних систем загалом. Результати оцінювання стану туристичної індустрії України засвідчили наявність значного потенціалу її інтеграції у глобальний цифровий туристичний простір за умови модернізації інфраструктурного забезпечення інформаційних послуг відповідно до сучасних міжнародних вимог. Традиційна архітектура інфраструктурного забезпечення вже не повною мірою відповідає викликам цифрового середовища, оскільки поряд із техніко-технологічними, організаційно-управлінськими, нормативно-правовими та інформаційно-аналітичними компонентами зростає значення забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, формування довіри користувачів до цифрових сервісів та дотримання інформаційно-етичних принципів використання цифрових технологій і штучного інтелекту. Це обґрунтовує необхідність удосконалення елементної конфігурації архітектури інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі шляхом включення до її складу безпекової та інформаційно-етичної складової, що забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та ефективності функціонування інформаційних сервісів в умовах цифрової трансформації туристичної галузі.

5. Трансформація бізнес-процесів туристичних підприємств в умовах цифровізації супроводжується переходом від управління стабільними функціональними процесами до управління їх трансформаційною спроможністю, що проявляється у безперервній реконфігурації механізмів створення туристичної цінності під впливом цифрових платформ, інформаційних потоків, екосистемних взаємодій та змін поведінки споживачів. Конкурентоспроможність туристичних підприємств визначається

не рівнем автоматизації окремих операцій, а здатністю інтегрувати інформаційну зрілість, людський капітал, мережеву взаємодію та процеси управління знаннями в єдину систему прийняття рішень, у межах якої стратегічного значення набувають процеси формування туристичного досвіду, інтерпретації інформації та проєктування нових рішень, тоді як значна частина стандартизованих операційних процесів поступово передається цифровим платформам або автоматизованим сервісам, втрачаючи статус самостійного джерела конкурентних переваг.

6. Розвиток цифрових комунікацій у туристичному бізнесі супроводжується зміною традиційних підходів до маркетингового управління. Цифрове середовище створює можливості для безперервного отримання інформації про поведінку споживачів, їхні туристичні уподобання, особливості використання комунікаційних каналів та характер взаємодії з туристичним контентом. Результати дослідження підтвердили наявність суттєвої диференціації цифрової поведінки споживачів залежно від віку, територіальних характеристик та комунікаційних переваг, що обумовлює необхідність переходу від стандартизованих маркетингових рішень до більш гнучких та персоналізованих підходів. У цих умовах змінюється не лише інструментарій маркетингової діяльності, а й сам об’єкт управлінського впливу. Цифрові комунікації дозволяють здійснювати цілеспрямований вплив на процес формування споживчого вибору через аналіз та врахування поведінкових характеристик аудиторії. Це свідчить про формування нової логіки маркетингового управління туристичним бізнесом, у межах якої ключового значення набуває здатність суб’єкта господарювання працювати не лише з туристичною пропозицією, а й з поведінковими моделями споживачів у цифровому середовищі.

7. В умовах цифрової трансформації відбувається зміна архітектури управління туристичним бізнесом, у межах якої стратегічний та інфраструктурний виміри розвитку набувають ознак взаємозалежної системи. Інфраструктура розглядалася переважно як матеріальна основа реалізації

стратегічних рішень, сучасний етап розвитку трансформує такий підхід, формуючи розуміння цифрової інфраструктури як самостійного стратегічного ресурсу, що визначає можливості управління туристичними потоками, поведінкою споживачів, інформаційними взаємодіями та розвитком туристичних дестинацій. У результаті конкурентоспроможність туристичного бізнесу дедалі більшою мірою залежить не від масштабу наявних ресурсів, а від здатності інтегрувати стратегічні цілі розвитку з інфраструктурними можливостями цифрового середовища, забезпечуючи перехід до даноцентричної моделі управління туристичною діяльністю.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аврята А. В. Диджиталізація туристичних послуг. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнародної інтернет-конференції* (Харків, 2 листопада 2022 р.). Харків: ДБТУ, 2022. С. 237-238. URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/tezy-konf-02-11-22.pdf

2. Аврята А. В. Дослідження технологічних трансформацій і глобальної інформатизації туристичного бізнесу. *Науковий журнал «Наука і техніка сьогодні». Серія «Економіка»*. 2023. № 3(17). С. 97-110. (1,03 ум-друк. арк.). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-97-109.

3. Аврята А. В. Міжнародні туристичні організації та їх роль у розвитку інформатизації туризму в глобальному середовищу. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 4(18). С. 235-247. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-235-247

4. Аврята А. В. Розвиток міжнародного ринку туристичних послуг в сучасних умовах глобалізації та інформатизації світової економіки. *Науковий журнал «Актуальні питання у сучасній науці». Серія «Економіка»*. 2023. № 3(95). С. 12-25. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-12-25.

5. Аврята А. В. Розвиток міжнародного туризму в умовах сучасних глобальних змін. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва* (06–07 березня 2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025. Ч. 3. С. 282-284.URL: https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/

6. Аврята А. В. Розумний туризм як інструмент відновлення та розвитку туристичної галузі України в умовах війни. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід»* (1 листопада 2024 р.). Харків: ДБТУ, 2024. С. 233-235.

URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-11/conf-01-11-24-materialyv1.pdf

7. Аврята А. В. Трансформація туристичного ринку під впливом глобалізації та інформатизації. *Збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку»* (24 жовтня 2024 р.). Кам'янець-Подільський: ПДУ, 2024. С. 112-114. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a616e535-2b00-469c-adea-79ab9cc3fda9/content

8. Аврята А. В. Трасформація інформаційних технологій у сфері міжнародного туризму. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»* (20–21 квітня 2023 р.). Харків: ДБТУ, 2023. С. 575–579. URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/conf-20-21-04-23-mater.pdf

9. Аврята А. В. Цифрова економіка в індустрії туризму та гостинності: тенденції та перспективи. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології»* (1–3 березня 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. С. 385–389. URL: https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1_%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%90_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf

10. Аврята А. В. Цифрові технології міжнародного туризму: світові тенденції. *Матеріали X Міжнародної наукової конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю»* (16 березня 2023 р.). Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. С. 76-82. (URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/d5234ace-7119-4a1b-8747-84bfd87f09bc

11. Аврята А. Глобалізація інформаційних процесів як детермінанта розвитку міжнародного туристичного ринку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 344, № 4. С. 573-578. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-81.

12. Аврята А. Інформаційні технології як інструмент розвитку туристичного ринку в умовах глобалізації. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II науково-практичної конференції з міжнародною участю* (25 лютого 2025 р.). Хмельницький: ХЦНТЕІ, 2025. Т. 1. С. 81-84. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415

13. Аврята А. Смарт-туризм як інноваційний напрямок розвитку туристичної індустрії. *Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»* (31 жовтня 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1401-1403. URL: https://drive.google.com/file/d/1D0af4IRnGzC4hrV5tDD6-TG-TiklPBR4/view

14. Алєшугіна Н. О., Зеленська О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: загальний та регіональний огляд: навч посіб. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2026. 216 с.

15. Андрєєва В. М., Кайлюк Є. В. М., Шаповаленко Д. О. Маркетинг і поведінка споживача на ринку комунальних послуг: навч. посіб. Харків: ХНАМГ 2007150 с.;

16. Батюк Л.А., Резницка Т. О. Глобальні економічні трансформації та їх особливості на сучасному етапі. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 6. С. 24-28. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/5.pdf.

17. Богдан Н., Краснокутська Ю., Соколов Д. Управління поведінкою споживачів як ринковий інструмент підвищення економічної ефективності підприємств туріндустрії. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 69-80. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.01.069.

18. Бублик Л. Характеристика чинників впливу на розвиток міжнародного туризму. *Економіка та суспільство.* 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-134.

19. Бугас В. В., Ковальчук В. Інтеграція України у світовий ринок туристичних послуг *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. №2(14). С. 76-85. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0208.

20. Василькевич Л. О. Теоретичний підхід до формування моделі поведінки споживачів туристичного продукту. *Сталий розвиток економіки*. 2013. №1. С. 314-320. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_1_70.

21. Виїзний туризм. Статистика Державної прикордонної служби України. URL: https://etr.gov.ua/statistic/vyyiznyy-turyzm.

22. Власова К. М. Витоки та сутність поняття "бар'єру входу на ринок". *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2016. № 1. С. 62-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp 2016112.

23. Герасименко Т. В. Туристична інфраструктура – драйвер економічного розвитку та інвестиційної привабливості. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 27-35. DOI: https://doi.org/10.32782//tourismhospcee-12-4.

24. Гончар О. І., Бердичевський А. В. Інноваційний розвиток підприємств сфери послуг. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 78. 2013. Т. 4(2), С. 241-246. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-78-03.

25. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвиток / Переклад з англ. Інститут сталого розвитку. Київ : Інтелсфера, 2002. 312 с.

26. Державна податкова служба України : веб-сайт. URL: https://tax.gov.ua/.

27. Державна прикордонна служба України: веб-сайт. URL: https://dpsu.gov.ua/uk.

28. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

29. Державне агентство розвитку туризму України ДАРТ : веб-сайт. URL: https://www.tourism.gov.ua/statistic.

30. Добрянська Н. А., Саркісян Г. О., Ліганенко М. Г., Орлова Н. В. Розвиток SMART-туризму: міжнародні та регіональні аспекти. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. №2. С. 255-260 pp. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-44.

31. Долга Г. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств туристичного бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1 (57). С. 111–114. DOI: DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-19.

32. Дроботова М. В., Опалько В. В., Цвіток А. А., Музичка А. Р. Розвиток ринку туристичних послуг з позицій геоекономіки. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 29. No. 3. С. 196-204. DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-3-196-205.

33. Дударенко В. О., Примак Т. Ю. ІТ-туристичні підприємства на ринку України. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті* (м. Київ, 5–6 квітня 2017 р.). НУХТ, 2017. С. 349. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/25887.

34. Журба І., Щука Г., Цвігун Ю. Актуальні тенденції розвитку глобального туристичного ринку послуг. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2025. Том 348 № 6. С. 488-495. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-70.

35. Заїка С. О., Гребінюк В. Д. Особливості просування туристичного продукту на ринок послуг. *Актуальні проблемний та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів:* матеріали І Міжн. наук.-практ. інтернет-конференції (Кременчук, Придніпровський Інститут МАУП, 23 березня 2023 р.) / за заг. ред. В. В. Татаринова. 2023. с. 109-111.

36. Заїка С. О., Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Грибник А. В. Туристичні послуги я туроператорська дієвіст: конспект лекцій. Державний

біотехнологічний університет; упоряд.: Харків: ДБТУ [бв]. 2023. 108 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/42205.

37. Заячковська Г. А. (2016). Формування моделі поведінки споживачів на ринку міжнародних туристичних послуг: міжкультурний підхід. *Вісник Академії митної служби України. Серія: «Економіка».* 2016. № 1 (49), С. 96-102. URL: http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/425.

38. Зеленська О. О., Алєшугіна Н. О., Зеленський С. М. Ефективність фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу та шляхи її підвищення в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся.* 2025. № 1(30). С. 207-221. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-207-221.

39. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: https://stat.gov.ua/uk/node/5652.

40. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://storage. thedigital.gov.ua/files/a/5a/7be6e4e930076257945a29847c6035a9.pdf.

41. Калініченко С. М., Аврята А. В. Аспекти формування стратегії позиціонування туристичної дестинації. *Development Service Industry Management*. 2024. С. 268-272. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(40).

42. Калініченко С. М., Аврята А. В. Специфіка просування туристичних послуг в соціальних мережах. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. №3. С. 341-344 DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-52.

43. Калініченко С. М., Аврята А. В. Специфіка просування туристичних послуг в соціальних мережах. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 3. С. 341-344. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-52.

44. Калініченко С. М., Грибник А. В., Аврята А. В. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Modeling the*

*Development of the Economic Systems*. 2023. С. 133-138. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19.

45. Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Аврята А. В., Олійник І. Особливості розвитку лікувально-оздоровчого туризму. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 4. С. 41-45. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-6.

46. Кізюн А. Г. Конструктивно-ландшафтознавче районування розвитку екстремального туризму у межах Поділля. *Ландшафтознавство*. 2025. № 7(1). С. 56-65. DOI: https://doi.org/10.31652/2786-5665-2025-7-56-65.

47. Кізюн А. Г. Тенденції розвитку інформаційних технологій в міжнародному туризмі в епоху інтеграційних процесів. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 256-260. URL: http://ir.vtei.edu.ua/card.php?id=27625.

48. 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. № 9. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.4.

49. Ковальчук С. В., Миколишина В. В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. Т. 6, С. 60–65. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/060-065.pdf.

50. Колотуха О. В. Геопросторова організація спортивного туризму: монографія. Кіровоград: ФОП Александрова М.В. 2015. 448 с.

51. Костинець В. В., Коваленко С. В., Овсяник К. М. Розвиток туристичного сектору регіонів України в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки.* 2021. №4 (238). С. 26-35. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-238-26-35.

52. Костюченко І. Гроші в "тіні", клієнти в черзі: що насправді відбувається з готельним бізнесом в Україні. РБК-Україна. 27.05.2026.

https://www.rbc.ua/rus/news/pastka-investora-chomu-dohodi-goteliv-zrosli-1779804770.html.

53. Кравченко А. В., Костючик С. В. Аналіз інноваційного розвитку вітчизняних туристичних підприємств на ринку України. *Молодий вчений.* 2017. Вип. 10 (50). С. 922–926. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kravchenko22.htm.

54. Кукурудза О. Мотивація туристів. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання:* зб. тез X Всеукр. студентської наук.-техн. конф. (Тернопіль, 25-26 квітня 2017 р.) Тернопіль : ТНТУ, 2017. Том 2. С. 79–81. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21835.

55. Литвиненко І. В. Туристичне районування територій: конспект лекцій. Київ: КНУБА. 2023. 90 с.

56. Лупак Р. Л. Цифрова трансформація індустрії гостинності: аспекти розвитку туризму та готельного бізнесу на регіональному рівні. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 38. С. 73-78. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.11.

57. Мальська М. Основи маркетингу в туризмі. Київ, 2017. 336 с.

58. Манілов І. Оздоровчі можливості та мотиви подорожування. *Наукові перспективи*. 2023. Т. 8(38), С. 678-689. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-678-689.

59. Манілов І. Ф. Мотиви та рекреаційні можливості подорожування. *Актуальні проблемний психології.* 2013. Т. XII. Вип. 16. С. 247-253. URL: http://appsychology.org.ua/data/jrn/v12/i16/34.pdf.

60. Манілов І. Ф. Психорозкорекційні можливості, види та мотиви мандування. *Проблеми загальної та педагогічної психології: збір. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАН України* . 2012. Т. XIV, розділ, 4, С. 125-132. URI: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1548.

61. Мацук З. А. Теоретичні аспекти дослідження послуг як економічної категорії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка».* 2016. № 2(30). С. 4–8. URL: https://ecj.oa.edu.ua/articles/2016/30/3.pdf.

62. Мельник Л. Г. Адитивна економіка (Економіка перетворень): досвід ЄС щодо економічних перетворень в ході Industries 3.0, 4.0, 5.0: монографія. Суми: Університетська книга, 2023. 208 с. URI: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93398.

63. Морозов М. А., Морозова Н. С. Інформаційні технології у соціально-культурному сервісі та туризмі. Оргтехніка : підручник. 2004. 240 с. URL: https://infotour.in.ua/morozov.htm.

64. Носач Л. Л. Світовий ринок товарів та послуг: навч.-метод. посібник. Харків: «Видавництво «Форт». 2014. 295 с.

65. Оніщенко Є. В., Гордієнко С. В. Трансформація поняття «технологічна платформа» у тих тенденцій інноваційного розвитку світової економіки. *Питання інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 1449-1466. DOI: https://doi.org/10.18334/vinec. 10.3.110691.

66. Павлюк С. І. Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. *Економіка та суспільство.* 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169.

67. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання дев'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2023. 388 с.

68. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text

69. Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців. Звіт за результатами опитування. Хьюмен Ресеарч, Київ, 2021. URL: https://drive.google.com/file/d/1VbzkC8sG9muJGJjEUCFkzBfAsIVbke9A/view.

70. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навч. посібник, Київ: ЦУЛ. 2007. 300 с.

71. Раштон А. М., Девід Дж. К. Маркетинг послуг: управління нематеріальними активами. *Європейський журнал маркетингу.* 1989. Т. 23, Вип. 8 С. 23-44. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000000582.

72. Садовенко С. М. Туристичні дестинації України як домінантні складові матеріальної й духовної культури в сучасних соціально-культурних умовах. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2024. № 4. С. 31–38. DOI: https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2024.322798.

73. Скупський Р. М., Завгородній А. В., Долинська О. О. Туристичний потенціал України: посткризові аспекти розвитку та державного регулювання. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2. С. 119-128. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-15.

74. Смирнов І. Г., Любіцева О. О. Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі: навчальний посібник: у 2 кн. Кн. 1: Міжнародний туристичний бізнес. Київ: Ліра-К, 2022. 288 с.

75. Сміт А. Дослідження про природу та причини багатства народів./ Пер. з англ. О. Васильєва [та ін.]; наук. ред. Є. Литвин. Київ: Порт-Роял . 2001. 594 с.

76. Тараненко І. В., Задоя М. В., Каппес Ю. П. Сучасні тенденції відновлення і розвитку туристичного ринка в України. *Актуальні наукові досягнення – 2019:* Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (Чехія, Прага, 22.06-30.06.2019). Publishing House “Education and Science” s.r.o. 2019. С. 51-53.

77. Татаринцева А. С., Олійник О. М. Управління підприємствами туристичної сфери з використанням сучасних інформаційних технологій. *Вісник Запорізького національного університету.* 2011. Вип. 1 (9). С. 148–153. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2011/ eco_2011_1/2011_1/148-153.pdf.

78. Тищенко С. В., Чернишова Т. М., Осіпчук А. С. Туризм як засіб психологічної та соціальної підтримки груп ризику та люди з особливими потребами. *Інфраструктура ринку.* 2021. Т. 51. С. 73–81. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct51-11.

79. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/tkachenko.htm.

80. Топ-10 туристичних компаній України 2025. URL: https://uba.top/travel-companies-of-ukraine/.

81. Туристична інфраструктура. Туристична статистика. URL: https://datastudio.google.com/u/0/reporting/9886d3c3-db11-43aa-b627-9a2fe73f0e83/page/p_s36kc4p5td.

82. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах. ДАРТ. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah.

83. Туристичний збір в Україні встановив рекорд у першому півріччі 2025 року. KyivPost. URL: https://www.kyivpost.com/uk/post/59820.

84. Україна Демографія. Wordometer. URL: https://www.worldometers.info/uk/%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F/%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F/.

85. Чала В. Генезис концепції сталого розвитку як динамічна реакція на виклики індустріальної епохи. *Економічний простір.* 2022. № 182. С. 7–16. DOI : https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-1.

86. Шевелюк М. М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*. 2021. № 38. с. 226-235. DOI: https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956.

87. Як мобільний зв’язок інтегрується в IT-архітектуру сучасних компаній URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-mobilnij-zv-yazok-integruyetsya-v-it-arhitekturu-suchasnih-kompanij.

88. Які країни та види відпочинку українці обирали найчастіше у 2023 році. URL: https://shopping.nv.ua/ukr/puteshestviya-i-turizm/yaki-krajini-ta-vidi-vidpochinku-ukrajinci-obirali-naychastishe-u-2023-roci-50436539.html.

89. Якушкина М. Galileo під новим трендом. *Турбізнес.*2017. № 2. С. 12.

90. Adventure Tourism Market Size, Share & Industry Analysis, By Type (Hard, Soft [Camping, Hunting, Hiking, and Others], and Others), By Age Group

(Below 30 Years, 30 - 50 Years, and Above 50 Years), and Regional Forecast, 2026-2034. Report ID: FBI107924. 2026. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/adventure-tourism-market-107924.

91. Ammirato S., Felicetti A. M., Della Gala M., Raso C., Cozza M. Smart tourism destinations: can the destination management organizations exploit benefits of the ICTs Evidences from a multiple case study. *Working Conference on Virtual Enterprise*s. 2018. pp. 623–634. Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-99127-6_54.

92. Andersen B. Business Process Improvement Toolbox. 2nd ed. Milwaukee : ASQ Quality Press, 2007. 344 p.

93. Andreu-Boussut V., Salin E.. Tourism in the Americas: Territories, Experiences and New Issues? *Le tourisme dans les Amériqueshttps*. 2018. No. 12. DOI: https://doi.org/10.4000/ideas.4717.

94. Avriata A. Impact of globalization on the development of international tourism business. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»* (21–22 березня 2024 р.). Харків, 2024. С. 627-631. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/51305

95. Avriata A., Zaika S. Specificity of functioning of the tourist market as a market of services. *SWorldJournal*. 2024. С. 159-177. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-24-00-012.

96. Avriata Andrii. The effect of globalization on the development of the tourist market. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»* (26 жовтня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 825-828. URL: https://drive.google.com/file/d/1N30j1gTElUIiCkyONx1UfA04x5GSdKEQ/view

97. Avryata A. Development of the tourism market in Ukraine in the context of digital transformation and globalisation. *International Scientific Journal*

*«Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2025. № 3(95), vol. 1. С. 131-137. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10778.

98. Bilan Yu., Tovmasyan G., Dallakyan S. The Impact of Digital Technologies on Tourists' Travel Choices and Overall Experience. *Journal of Tourism and Services*. 2024. No.15. pp. 153-175. DOI: https://doi.org/10.29036/jots.v15i29.805.

99. Booking a Hotel, Why Not Try Parasailing? Travel Websites Push Experiences. *The Wall Street Journal.* 2018 URL: https://www.wsj.com/articles/travel-websites-push-experiences-1544106026.

100. Buhalis D. Etourism: Information Technologies for Strategic Tourism Management.. Pearson Education, 2003. 376 p.

101. Buhalis D. Technology in tourism: From information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*. 2020. Vol. 75. No. 1. P. 267–272. DOI: https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258.

102. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, No. 4. P. 609-623. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005.

103. Buhalis D., O'Connor P. Information communication technology revolutionizing tourism. *Tourism Recreation Research*. 2005. Vol. 30, No. 3. pp. 7-16. DOI: https://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081482.

104. Complete Guide to GDS (Global Distribution System) for Hotels. URL: https://www.siteminder.com/r/global-distribution-system/.

105. Countries with the highest tourism revenue loss due to the coronavirus (COVID-19) pandemic from January to October 2020. URL: https://www.statista.com/statistics/1221255/countries-with-the-highest-tourism-revenue-loss-due-to-covid-19/?srsltid=AfmBOoqomq0LWaA9ff8YppeSYY0aAcocGXrW4xfMfCS3fntj2hjvr8R8.

106. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

107. Dieke P. U C. Tourism in Africa: Issues and Prospects. *Sustainable Human Resource Management in Tourism*. 2020 Apr 12:9–27. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-41735-2_2.

108. Digital 2023: Global Overview Report. DataReportal. 2023. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report.

109. Dredge D., Phi G.T.L., Mahadevan R., Meehan E., Popescu E. Digitalisation in Tourism: In- depth analysis of challenges and opportunities. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME), European Commission, 2019. URL: https://scispace.com/pdf/digitalisation-in-tourism-in-depth-analysis-of-challenges-1zvxs9m8v3.pdf.

110. Ecotourism and Sustainable Tourism Statistics 2025. URL: https://radicalstorage.com/travel/ecotourism-statistics/.

111. Ecotourism Market (2024 - 2030). URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ecotourism-market-report.

112. Ecotourism Market Size, Share & Industry Analysis, By Type (Nature & Wildlife Tourism, Agro-tourism, and Others), By Traveler Type (Solo and Group), By Booking Mode (Travel Agents and Direct), By Age Group (Generation X, Millennials, and Generation Z), By Passenger Type (Domestic and International), and Regional Forecast, 2026-2034. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/ecotourism-market-108700.

113. Eiglier P., Langeard E. Services as systems, marketing implications. In M*arketing Consumer Services: New Insights*. Marketing Science Institute, 1977. November, p. 77–115.

114. Event programme. World Travel Market. URL: https://www.wtm.com/#events.

115. Figenschou T. U., Fredheim N. A. Interest groups on social media: Four forms of networked advocacy. *Journal of Public Affairs*. 2020. DOI: https://doi.org/10.1002/pa.2012.

116. Focus on smart tourism y World Travel Market. URL: https://www.exhibitionworld.co.uk/2019/11/05/focus-on-smart-tourism-at-world-travel-market.

117. G McDougall G. H. G., Snetsinger, D. W. The Intangibility of Services: Measurement and Competitive Perspectives. *Journal of Services Marketing*. 1990. Vol. 4 Iss: 4, pp. 27-40. URL: https://doi.org/10.1108/EUM0000000002523.

118. Garbelli M., Gabriele M. Reshaping the Role of Destination Management Organizations: Heritage Promotion through Virtual Enterprises - Case Study: Bresciatourism. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(8). p. 4471. URL: https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v13y2021i8p4471-d537594.html.

119. Global Trends in Travel and Tourism. Euromonitor International. URL: https://www.euromonitor.com/.

120. Gronroos C. Marketing Services: The Case of a Missing Product. *Journal of Business and Industrial Marketing,* 1998. Vol. 13 (415), pp. 322-38. DOI: https://doi.org/10.1108/08858629810226645.

121. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review.* 1990. Vol. 68. No. 4. P. 104–112. URL: https://folk.idi.ntnu.no/thomasos/paper/hammer_reengineering.pdf.

122. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *The Academy of Management Review*. 1994. Vol. 19, No. 3, Special Issue: "Total Quality", pp. 595-600. DOI: https://doi.org/10.2307/258943.

123. Hill T. P. On Goods and Services. *Review of income and Wealth*. 1977. Vol. 23. Pp. 315-333. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1977.tb00021.x.

124. Hostel Dalagatan : веб-сайт. URL: https://ww w.hostelworld.com/ hosteldetails.php/HostelDalagatan/Stockholm/86897.

125. International Tourism Receipts by Country: Latest Tourism Revenue Ranking. StatRanker. 2026. URL: https://statranker.org/economy/top-100-countries-by-tourism-receipts-international-tourism-revenue-2025/.

126. International Tourist Numbers Down 65% in First Half of 2020, UNWTO Reports. UN Tourism. 2020. URL: https://www.untourism.int/news/international-tourist-numbers-down-65-in-first-half-of-2020-unwto-reports.

127. Inversini A., Cantoni L., Buhalis D. Destination information competitors and web reputation. *Information Technology & Tourism*. 2009. Vol. 11, No. 3. P. 221-234. DOI: https://doi.org/10.3727/109830509X12596187863991

128. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 39. No. 8. P. 2255–2276. DOI: https://doi.org/10.1002/smj.2904/

129. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C. Marketing for hospitality and tourism. 6th ed. Pearson Education Limited. 7th edition, Pearson Education. 2017. 635 p. URL: https://www.slithm.edu.lk/wp-content/uploads/2022/02/marketing_for_hospitalitytourism.pdf.

130. Kurbonova S. Development of tourism infrastructure andits regionaleconomic efficiency. International Conference On Multidisciplinarysciencesand Innovations (ICMSI). 2026. URL: https://zenodo.org/records/19510964.

131. Kuznets S. Secular Movements in Production and Prices: Their Nature and Their Bearing upon Cyclical Fluctuations. Boston : Houghton Mifflin Company, 1930. 536 p. URL: https://archive.org/details/secularmovements0000unse/page/n3/mode/2up.

132. Lalicic L, Önder I. Residents' Involvement in Urban Tourism Planning: Opportunities from a Smart City Perspective. *Sustainability*. 2018. Vol. 10(6):1852. DOI: https://doi.org/10.3390/su10061852

133. Leavitt H. J., Whistler T. L. Management in the 1980's. *Harvard Business Review*. 1958. URL: https://hbr.org/1958/11/management-in-the-1980s

134. List of Travel Companies. URL: https://companydata.com/world/travel/?utm_source=chatgpt.com%3Futm_source%3Dchatgpt.com.

135. Litvin S. W., Goldsmith R. E., Pan B. Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, No. 3. P. 458–468. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011.

136. Lovelock C. H., Wirtz J. Services marketing: people, technology, strategy. Eighth edition. New Jersey: World Scientific, 2016. 660 p. URL: https://slims.bakrie.ac.id/repository/5140d5fab16f97a16aa955ed13c1680b.pdf.

137. Maleri R., Fritzsche U. Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 5 Ed., Springer, Berlin, Heidelberg, 2008.

138. Medical Tourism Market (2026 - 2035). URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/medical-tourism-market.

139. MineTravel : веб-сайт. https://minetravel.com.

140. Nicolaydis N. The Economics of Services. Cambridge, MA: MIT Press, 2010.

141. Online Travel Agencies Market (2026 - 2033). URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-travel-agencies-market-report.

142. Online Travel Market Size, Share, Trends and Forecast by Service Type, Platform, Mode of Booking, Age Group, and Region, 2026-2034. URL: https://www.imarcgroup.com/online-travel-market?utm_source=chatgpt.com

143. Overrun by Tourists, American Cities Are Taking Aim at Hotels. Bloomberg. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2019–10–16/america-s-small-cities-are-being-overrun-by-tourists.

144. Ozimek A. Freelance Forward Economist Report. URL: https://www.upwork.com/research/freelance-forward-2021.

145. Picolla G. E. Tourism in Asia and the Pacific. *Tourism Management.* 1987. Vol. 8, Issue 2, pp. 137-139. DOI: https://doi.org/10.1016/0261-5177(87)90019-7.

146. Polese F., Botti A., Grimaldi M., Monda A., Vesci M. Social Innovation in Smart Tourism Ecosystems: How Technology and Institutions Shape Sustainable

Value Co-Creation. *Sustainability.* 2018. Vol. 10. No. 1. Article 140. DOI: https://doi.org/10.3390/su10010140.

147. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

148. Porter M., Happelmann J. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015. 93, no. 10. Pp. 97–114. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=49869.

149. Revenue for Booking Holdings. URL: https://companiesmarketcap.com/booking-holdings/revenue/.

150. Revenue for Expedia Group. 2025. URL: https://companiesmarketcap.com/expedia/revenue/.

151. Rodrigues V., Breda Z, Rodrigues C. The implications of industry 4.0 for the tourism sector: A systematic literature review. *Heliyon*. 2024.Vol. 10, Issue 11. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31590.

152. Romanova A. Global trends of tourism development. *Herald of KNUTE*. 2017. № 6. P. 32-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2017_6_5.

153. Sightseeing : веб-сайт. URL: https://www.sightseeing.com/.

154. Simpson J. Travel & Tourism Economic Impact 2025. Ukraine. URL: https://researchhub.wttc.org/product/ukraine-economic-impact-report.

155. Sparks B. A., Browning V. The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*. 2011. Vol. 32, No. 6. P. 1310–1323. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011.

156. Statista : веб-сайт. https://www.statista.com/.

157. Statista. Mobile app usage worldwide - Statistics & Facts. URL: https://www.statista.com/topics/1002/mobile-app-usage/.

158. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. URL: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf.

159. The World Tourism Organization (UN Tourism) : веб-сайт. URL: https://www.untourism.int/.

160. Top 100 City Destinations Index 2025: Driving Growth and Innovation. URL: https://www.euromonitor.com/article/top-100-city-destinations-index-2025-driving-growth-and-innovation.

161. Tourism for Development: Lessons Learned from a Decade of World Bank Experience. World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/topic/tourism.

162. Tourism Statistics Database. UN Tourism. 2026. URL: https://www.untourism.int/tourism-statistics/tourism-statistics-database?utm_source=chatgpt.com.

163. Tourism statistics. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics.

164. Travel & Tourism Development Index 2024. Insight Report. 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf.

165. Travel & Tourism Economic Impact 2025. Global Trends. World Travel & Tourism Council. URL: https://drive.google.com/file/d/ 1jxxCXxwGc5vURfUx-VeWVbFOQS3q3cGA/view.

166. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR). URL: https://wttc.org/research/economic-impact?utm_source=chatgpt.com.

167. Travel and Tourism Market and Forecast – 2026-2033. URL: https://www.coherentmarketinsights.com/industry-reports/travel-and-tourism-market.

168. Travel, Tourism & Hospitality. URL: https://www.statista.com/markets/420/travel-tourism-hospitality/?srsltid=AfmBOoqsCl06cRHi2lByzJ-HtqJhiCPojdldqeK-0ZAQDBd2f-Ayra1i.

169. Trip Group Revenue 2012-2025. URL: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TCOM/trip-group/revenue.

170. Truong V. D., Dong X. D., Saunders S. G., Pham Q., Nguyen H., Tran N. A. Measuring, evaluating, and documenting social marketing impact. *Journal of Social Marketing*. 2021. № 11(3). P. 259-277. DOI: https://doi.org/10.1108/JSOCM-11-2020-0224.

171. Ukraine. Fifth rapid damage and needs assessment. RDNA5. February 2022 – december 2025. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf.

172. Ukraine. Fourth rapid damage RDNA4. February 2022 – december 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english.

173. Ukraine. Network Readiness Index. 2025. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2025/ukraine.pdf.

174. Uzunboylu N., Melanthio, Y., Papasolomou I. Hello Brand, let's take a selfie. *Qualitative Market Research An International Journal* . 2020. №23(1). P. 109-121. DOI: https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0183.

175. Vargo S. L., Maglio P. P., Akaka M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*. 2008. Vol. 26. No. 3. P. 145–152. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003.

176. Villegas D. A., Marin A. M. Bilingual brand communities? Strategies for targeting Hispanics on social media. *Journal of Product&Brand Management*. 2021. Vol. 31. Issue 4. Pp. 586-605. DOI: https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2019-2625.

177. Virtual tourism market. URL: https://www.rootsanalysis.com/virtual-tourism-market.

178. Wang Z. The World Tourism Service Market: Characteristics, Current Status,and Future Trends. *International Journal of Multidisciplinary Research*. 2025, Vol. 1, No. 1. DOI: https://doi.org/10.65231/ijmr.v1i1.33.

179. Williams A., Bowen S.-A., Murphy M., Costa K., Echavarria C., Knight M. Enhancing the Adoption of Evidence-Based Health Marketing and Promotion

Strategies in Local Communities: Building a Communication Dissemination and Support System for the National Diabetes Prevention Program. *Health Promotion Practice*. 2021. No 23(6). P. 920-923. DOI: https://doi.org/10.1177/15248399211013817.

180. World Tourism Barometer and destination competitivenessresources. UN Tourism. URL: https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data.

181. World Tourism Barometer. 2026. Vol. 24(1). DOI: https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2026.24.1.1

182. World Tourism Barometer. 2026. Vol. 24(2). DOI: https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2026.24.1.2.

183. World Travel & Tourism Council (WTTC): веб-сайт. URL: https://wttc.org/.

184. World, Transformed: Megatrends and Their Implications for Travel & Tourism. The Tourism Knowledge Center (TKC). 2019. URL: https://tourismknowledgecenter.com/publication/world-transformed-megatrends-and-their-implications-for-travel-tourism.

185. Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search. *Tourism Management.* 2010. Vol. 31, No. 2. P. 179-188. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016.

186. Yakubovskiy S., Kyrychenko O. The role of digitalization in the development of the global tourism industry. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2024. Т. 29. Вип. 4(102). DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-15.

187. Yang, Z., Lv, P., & Sun, S. The Impact of New Infrastructure Investment on the International Tourism Industry: Evidence from Provincial-Level Panel Data in China. *Sustainability*. 2025, vol. 17, no. 6, 2334; DOI: https://doi.org/10.3390/su17062334.

188. Ye Q., Law R., Gu B. The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. Vol. 28, No. 1. P. 180–182. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.011.

189. Zaika S., Avriata A. Analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of the international tourism market. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 2. C. 56-68. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240302.06.

190. Zaika S., Avriata A. Globalization and sustainable tourism: innovative approaches to the development of the world tourism industry. *Sustainable Development and Circular Economy: Trends, Innovations, Prospects. Scientific monograph*. ISMA University of Applied Sciences; Lviv Polytechnic National University. C. 90-124. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-5

191. Zaika S., Avriata A. Information technologies as a driver of tourism business development. *Exploring the Digital Landscape: Interdisciplinary Perspectives*. Katowice: The University of Technology in Katowice Press, 2024. C. 87-99.
URL: https://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/f22f3113112eb3a985d36ee5fcdb6747.pdf

192. Zaika S., Kharchevnikova L., Zaika O. Development of a marketing strategy for the development of the tourism industry on the base of competitive advantages. *Integration vectors of sustainable development*: economic, social and technological aspects: collective monograph. Poland The University of Technology in Katowice Press. 2023. P. 286-295. URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/27490.

193. Zelenka J., Azubuike T., Pásková M. Trust model for online reviews of tourism services and evaluation of destinations. *Administrative Sciences*. 2021. 11(2):34–40. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci11020034.

# Додатки

**Додаток А**

**Таблиця А.1. Динаміка доходів провідних міжнародних туристичних компаній, млн дол США**

| Туристичні компанії | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Booking Holdings (США) | 15066 | 5796 | 10958 | 17090 | 21365 | 23739 | 26917 |
| Група Експедіа США) | 12067 | 5199 | 8598 | 11667 | 12839 | 13691 | 14733 |
| Airbnb (США) | 4805 | 3378 | 5992 | 8399 | 9917 | 11002 | 12241 |
| Trip.com Group (Китай) | 5122 | 2807 | 3142 | 2907 | 6269 | 7302 | 8925 |
| Tripadvisor (США) | 1560 | 604 | 902 | 1492 | 1788 | 1835 | 18391 |
| MakeMyTrip (Індія) | 527 | 189 | 295 | 533 | 728 | 936 | 1039 |
| eDreams ODIGEO (Іспанія) | 633 | 241 | 334 | 577 | 689 | 681 | 803 |
| Триваго (Німеччина) | 942 | 304 | 412 | 574 | 535 | 477 | 645 |

Джерело: складено автором за даними: Statista. https://www.statista.com/

**Додаток Б**

## Таблиця Б.1. Обсяги фінансової підтримки туристичної сфери України у 2023-2024 році, тис грн

| Адміністративно-територіальні одиниці | 2023 рік | | 2024 рік | |
|---|---|---|---|---|
| | Підтримка за рахунок місцевих бюджетів | Міжнародна фінансова підтримка | Підтримка за рахунок місцевих бюджетів | Міжнародна фінансова підтримка |
| Вінницька область | 4168,5 | 309,6 | 459,1 | 80,9 |
| Волинська область | 5290,6 | 375,0 | 1736,9 | 1798,9 |
| Дніпропетровська область | 162,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Донецька область | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Житомирська область | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Закарпатська область | 449,8 | 4181,2 | 179,5 | 306,2 |
| Запорізька область | 0,0 | 0,0 | 76,2 | 0,0 |
| Івано-Франківська область | 7725,8 | 32597,8 | 837,6 | 2438,9 |
| Київська область | 425,5 | 0,0 | 735,2 | 6110,0 |
| Кіровоградська область | 424,0 | 0,0 | 1236523,0 | 0,0 |
| Луганська область | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Львівська область | 1108,7 | 38431429,8 | 2710,0 | 0,0 |
| Миколаївська область | 14680,0 | 27528,0 | 950,0 | 18320,0 |
| Одеська область | 6067,4 | 5424,7 | 2400436,1 | 695,2 |
| Полтавська область | 14676,1 | 3518,2 | 2612,5 | 2794,0 |
| Рівненська область | 966,0 | 10,0 | 0,0 | 0,0 |
| Сумська область | 241,2 | 181,0 | 214,7 | 0,0 |
| Тернопільська область | 160,0 | 0,0 | 2011,1 | 0,0 |
| Харківська область | 3124,5 | 0,0 | 2328,7 | 461,6 |
| Херсонська область | 0,0 | 0,0 | 29,9 | 0,0 |
| Хмельницька область | 1896,7 | 120,0 | 267452,7 | 181302,9 |
| Черкаська область | 3284,4 | 0,0 | 13809,1 | 0,0 |
| Чернівецька область | 3639,3 | 378,0 | 2672,0 | 0,0 |
| Чернігівська область | 129,6 | 341,8 | 1147,4 | 1373,1 |
| м. Київ | 7442,8 | 3400,0 | 3022,7 | 2100,0 |
| Всього | 0,0 | 0,0 | 3940514,0 | 217799,7 |

Джерело: складено автором за даними: Туристична інфраструктура. Туристична статистика. URL: https://datastudio.google.com/u/0/reporting/9886d3c3-db11-43aa-b627-9a2fe73f0e83/page/p_s36kc4p5td

**Додаток В**

**Таблиця В.1. Вихідні дані для економіко-статистичного аналізу розвитку туризму за регіонами України (2023рік)**

| Адміністративно-територіальні одиниці | Індекс цифрової трансформації | Податкові надходження, млн грн | Кількість суб'єктів туризму, од | Обсяг реалізованої продукції, тис грн | Додана вартість, тис грн |
|---|---|---|---|---|---|
| Вінницька область | 0,777 | 19,9 | 17 | н/д | н/д |
| Волинська область | н/д | 11,1 | 24 | н/д | н/д |
| Дніпропетровська область | 0,908 | 69,6 | 129 | 58814 | 33881,1 |
| Донецька область | 0,359 | 5,6 | 19 | 7120,7 | 4032,2 |
| Житомирська область | 0,56 | 9,8 | 19 | 9627,5 | 6534,5 |
| Закарпатська область | 0,732 | 62,8 | 51 | 112966,3 | 25355,2 |
| Запорізька область | 0,289 | 10,6 | 60 | 31885,3 | 23225,6 |
| Івано-Франківська область | 0,685 | 99,1 | 41 | 9299,6 | 6040,8 |
| Київська область | 0,684 | 172,8 | 1247 | 3608453 | 1440913,6 |
| Кіровоградська область | 0,531 | 10,9 | 16 | н/д | н/д |
| Львівська область | 0,891 | 0,3 | 159 | 1028052 | 318746,5 |
| Миколаївська область | 0,441 | 13,3 | 22 | н/д | н/д |
| Одеська область | 0,785 | 76,1 | 170 | 98880,9 | 54394,8 |
| Полтавська область | 0,833 | 30,9 | 19 | 5597,2 | 2883,6 |
| Рівненська область | 0,727 | 14,2 | 35 | н/д | н/д |
| Сумська область | 0,178 | 6,9 | 21 | 13785,8 | 5563,1 |
| Тернопільська область | 0,827 | 13,6 | 26 | 20834,6 | 5359,2 |
| Харківська область | 0,787 | 25,9 | 89 | 32008,2 | 14544,4 |
| Херсонська область | 0,316 | 1,3 | 8 | н/д | н/д |
| Хмельницька область | 0,62 | 22 | 28 | 18291 | 11317,2 |
| Черкаська область | 0,672 | 13,9 | 22 | 2670,7 | 1468,9 |
| Чернівецька область | 0,546 | 21,4 | 59 | н/д | н/д |
| Чернігівська область | 0,553 | 7,1 | 10 | 1365,6 | 878,8 |
| *Примітка: н/д – дані за відповідний період відсутні* | | | | | |

*Джерело: складно автором за даними: Державна служба статистики України. https://www.ukrstat.gov.ua/; Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023. https://hromada.gov.ua/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-2023*

**Таблиця В.2. Вплив рівня цифровізації на розвиток ринку туристичних послуг України**

| Параметр аналізу (Y) | Коефіцієнт кореляції (r) | Коефіцієнт детермінації ($R^2$) | Характер зв'язку |
|---|---|---|---|
| Кількість бізнес-суб'єктів туристичної сфери, од | 0,473 | 0,224 | Помірний (середній) зв'язок. Цифровізація на 22,4% стимулює появу або легалізацію нових суб'єктів туристичного ринку. |
| Податкові надходження (млн грн) | 0,505 | 0,255 | Помірний (середній) зв'язок. Податкові надходження на 25,5% залежать від рівня цифровізації регіону. |
| Обсяг доходу (тис грн) | 0,392 | 0,154 | Слабкий зв'язок. Обсяг доходів на 15,4% залежить від рівня цифровізації регіону. |
| Додана вартість (тис грн) | 0,398 | 0,158 | Слабкий зв'язок. Цифровізація визначає 15,8% створення доданої вартості у галузі |

*Джерело: власні розрахунки автора*

**Додаток Д**

**Таблиця Д.1 Основні характеристики глобального віртуального (VR) туризму (2024 рік)**

| Показники | Коротка характеристика |
|---|---|
| Розмір ринку, млрд дол США | 4,51 |
| Прогноз розміру ринку на 2035 рік, млрд дол США | 45,65 |
| Середньорічний темп зростання, % | 23,41 |
| Типи туристичного продукту | Хмарні технології (продукти), VR-реальність |
| Сфери застосування | Художні та історичні об'єкти, освіта, туристичні тури, нерухомість |
| Види турів | Віртуальні тури ($360^0$), 3D віртуальні продукти |
| Основні постачальники послуг | Онлайн туристичні агенції, корпоративні покупці, традиційні туристичні оператори |
| Провідні суб'єкти ринку | Airbnb, Concept 3D, Ascape Vr., Google, TripAdvisor та ін. |
| Сегментація ринку VR-туризму | Хмарні та Web-рішення |
| Лідер ринку | Північна Америка (37,69%) |

*Джерело: складено автором за даними: Virtual tourism market. URL: https://www.rootsanalysis.com/virtual-tourism-market.*

**Додаток Е**

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211
№_____
_____ *_____ 20___ р.
61165, м.Харків, пр.Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 23/2026
від 25.06.2026 р.

Дана **АВРЯТА АНДРІЮ ВІКТОРОВИЧУ,**
який бере участь у розробці ініціативної науково-дослідної роботи № 1/2026 (і) ***«Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки»*** з 01.01.2026 року по 29.05.2026 року.

Розділ 15. Глобалізація інформаційних процесів як детермінанта розвитку міжнародного туристичного ринку.

Державний реєстраційний номер **0126U000988**

Начальник НДС Ірина ЛИТОВЧЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ №02071211

**Продовження Додатку Е**

СТАЛИЙ РОЗВИТОК
Інститут інноваційного провайдингу

вул. Казарського, 8/58
м. Миколаїв, 54031, Україна
Код ЄДРПОУ 43004333
+38 095 794 20 25, +38 068 258 50 62
stalyyrozvytok@gmail.com

*від 22.04.2026 р. № 03*

**ДОВІДКА**
про використання результатів та окремих пропозицій
**Авряти Андрія Вікторовича**, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за темою **«Управління розвитком ринку туристичних послуг в умовах глобалізації інформаційних процесів»**

Динамічний розвиток глобального інформаційного простору, тотальна цифровізація суспільних відносин та стрімке поширення платформних рішень кардинально змінюють архітектуру міжнародного та вітчизняного туристичного ринку. Класичні моделі просування та дистрибуції туристичного продукту втрачають свою ефективність під впливом розвитку технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних сервісів та віртуальних екосистем, що вимагає від суб'єктів турбізнесу негайної модернізації їхніх стратегічних інструментів. Додаткової гостроти цій проблемі додає необхідність адаптації вітчизняних підприємств до мережевих стандартів глобальної конкуренції, інтеграції інноваційного клієнтського досвіду та управління репутаційними ризиками в цифровому середовищі на тлі геополітичної й економічної турбулентності. Забезпечення стратегічної стійкості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності туристичної галузі як драйвера повоєнного відновлення національної економіки перебуває у прямій залежності від ефективності адаптивних механізмів управління інформаційними потоками, що й зумовлює високу теоретичну та практичну значущість комплексного дослідження векторів розвитку туристичного бізнесу в умовах глобальних інформаційних процесів.

Для ГО «Інститут інноваційного провайдингу "Сталий розвиток"» має практичну значущість конфігурація архітектури інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі за рахунок імплементації додаткового елемента - безпекової та інформаційно-етичної складової, функціонал якої сконцентрований гарантуванні кібербезпеки, захисту персональних даних клієнтів, формування довіри до інформаційних сервісів та інтелектуалізації систем адаптації послуг під індивідуальні потреби клієнтів, розроблена здобувачем.

Практична значущість та вагомість цієї архітектурної конфігурації для ГО «Інститут інноваційного провайдингу "Сталий розвиток"» полягає в отриманні комплексної науково обґрунтованої моделі, яка дозволяє інтегрувати цифрові інновації у сфері туризму із принципами безпеки та етичного менеджменту. Імплементація безпекової та інформаційно-етичної складової озброює Інститут готовим прикладним інструментарієм для проведення аудиту, експертизи та консалтингу суб'єктів туристичного бізнесу й регіональних дестинацій у питаннях захисту персональних даних і кібербезпеки.

Впровадження цих результатів дає організації можливість розробляти для ринку інноваційні стандарти формування цифрової довіри та інтелектуалізації сервісів, що критично важливо для відновлення інвестиційної та туристичної привабливості України. Крім того, наявність такого системного безпекового елемента суттєво підсилює методологічну базу власних проєктів Інституту та підвищує його конкурентоспроможність при поданні грантових заявок на міжнародні програми (зокрема, за лінією ЄС та Erasmus+), спрямовані на сталий розвиток цифрового туризму, етичний менеджмент даних та захист прав споживачів у глобальному просторі. Матеріали дослідження також стають основою для нових навчально-просвітницьких програм ГО з кібергігієни та індивідуалізації сервісів для управлінців індустрії гостинності.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

**Директор** **Руслан СКУПСЬКИЙ**

ГО "КІНБУРН"

CO "KINBURN"

57550, Миколаївська область, Миколаївський район,
село Куцуруб, вулиця Очаківська, будинок 103
ЄДРПОУ 42581112 IBAN UA503052990000029090820160000
АТ КБ "ПРИВАТБАНК" МФО 326610
тел: +380500772725 e-mail: kinburn co@ukr.net

***№ 05 від 18.02.2026 р.***

**ДОВІДКА**

про використання результатів та окремих пропозицій

Авряти Андрія Вікторовича, поданих в дисертації на

здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю

073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за темою

**«Управління розвитком туристичного бізнесу в умовах глобалізації інформаційних процесів»**

У діяльності ГО «Кінбурн», місія якої полягає у сприянні збалансованому розвитку Північного Причорномор'я через реалізацію екологічних, економічних, освітніх, культурних та гуманітарних ініціатив, були враховані результати дослідження щодо трансформації системи управління туристичним бізнесом в умовах глобалізації інформаційних процесів.

Для організації практичний інтерес становить концептуальне обґрунтування інституційної природи цифровізації туристичної сфери, відповідно до якого міжнародні туристичні організації, цифрові платформи, інформаційна інфраструктура та механізми аналітики даних формують багаторівневу систему цифрової управлінської координації. Такий підхід дозволяє розглядати розвиток туристичних територій та туристичних продуктів у контексті сучасних мережевих механізмів взаємодії між різними учасниками туристичної діяльності.

Під час реалізації ініціатив, спрямованих на популяризацію туристичного потенціалу регіону та розвиток міжсекторальної співпраці, було враховано можливості використання цифрових платформ та інформаційної інфраструктури для розширення комунікаційної взаємодії, просування локальних туристичних продуктів і залучення ширшого кола зацікавлених сторін до процесів розвитку територій. Водночас значну увагу привертає роль аналітики даних як інструменту прийняття більш обґрунтованих рішень щодо розвитку туристичних ініціатив та оцінювання їх результативності.

Запропоновані концептуальні положення формують сучасне бачення розвитку туристичної сфери як цифрової екосистеми, у межах якої локальні туристичні продукти, громади, громадські організації, бізнес та міжнародні партнери об'єднуються через цифрові канали взаємодії. Це створює додаткові можливості для інтеграції туристичного потенціалу Північного Причорномор'я у національний та міжнародний інформаційний простір, розширення партнерських зв'язків та підвищення ефективності реалізації туристичних і регіональних проєктів.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

**голова ГО «Кінбурн»** **Трубий Микола.**

**Продовження Додатку Е**

Громадська організація
**«ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»**
43006, Україна, м. Луцьк, вул. Винниченка, 16/9.
ЄДРПОУ 4437906, +380 97 283 08 08, ngoieeer@gmail.com

№ 179 від 01.05.2026 р.

**ДОВІДКА**
про використання результатів та окремих пропозицій
Авряти Андрія Вікторовича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за темою «Управління розвитком ринку туристичних послуг
в умовах глобалізації інформаційних процесів»

Радикальна трансформація індустрії туризму під впливом тотальної цифровізації, де домінування онлайн-платформ, штучного інтелекту, технологій Big Data та інструментів динамічного ціноутворення повністю змінили архітектуру взаємодії між суб'єктами ринку та споживачами, вимагає негайного перегляду класичних підходів до менеджменту. Умови глобалізації інформаційних процесів змушують відмовитися від застарілих інструментів на користь концепції цифрового, керованого даними (*data-driven*) управління, спроможного миттєво адаптуватися до змін у поведінці сучасного «цифрового туриста», ефективно просувати дестинації у глобальному медіапросторі, забезпечувати кібербезпеку систем бронювання та гнучко реагувати на інформаційні виклики. Саме тому дослідження механізмів розвитку цього ринку та пошук нових стратегічних рішень мають визначальне теоретичне і практичне значення для виживання та конкурентоспроможності всієї галузі.

Розроблене концептуальне положення щодо цифрової трансформації туристичного бізнесу, яке розглядає її як процес багаторівневої трансформації системи управління, у межах якого відбувається послідовний перехід від управління туристичною інфраструктурою та ресурсами до управління даними, цифровими сервісами, туристичними потоками та клієнтським досвідом, що забезпечує формування нових джерел конкурентних переваг туристичних дестинацій і суб'єктів туристичного бізнесу впроваджено в діяльність Громадської організації «ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ».

Практична значущість отриманих результатів для ГО «ІЕЕЕД» полягає у формуванні прикладних рекомендацій, стратегій та дорожніх карт цифрової трансформації суб'єктів туристичного бізнесу. Запропонована модель послідовного переходу до управління даними, цифровими сервісами, турпотоками та клієнтським досвідом (CX) дозволяє експертам інституту обґрунтовувати інноваційні моделі розвитку туристичних дестинацій, розробляти методики підвищення їхньої конкурентоспроможності на регіональному та глобальному рівнях, а також створювати цільові програми стійкого розвитку туризму з урахуванням сучасних екологічних, економічних та інформаційних трендів.

Довідка видана для підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження та не передбачає фінансових зобов'язань перед автором.

Голова правління,
доктор економічних наук,
доктор габілітований,
професор Костянтин ПАВЛОВ

**Продовження Додатку Е**

Товариство з обмеженою відповідальністю
**«УКРАЇНСЬКА АГРОІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ»**

61082, м. Харків, пр. Героїв Харкова, 214/2
тел. +38 095 1210190, E-mail: ukragroinvestcompany@gmail.com

**ДОВІДКА**
про використання результатів та окремих пропозицій
***Аврями Андрія Вікторовича***, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за темою ***«Управління розвитком ринку туристичних послуг в умовах глобалізації інформаційних процесів»***

***№ 05/2-2 від 12.05.2026 р.***

Управління розвитком ринку туристичних послуг в умовах глобалізації інформаційних процесів зумовлене глибокою трансформацією архітектури світового господарства під впливом тотальної цифровізації та інтеграції інформаційних потоків. Сучасна індустрія туризму опинилася в епіцентрі синергетичного ефекту цих процесів, оскільки класичні лінійні моделі менеджменту та традиційні канали дистрибуції стрімко втрачають ефективність, поступаючись місцем глобальним цифровим платформам, інструментам штучного інтелекту для персоналізації попиту, технологіям Big Data та концепціям розумного туризму (Smart Tourism). Глобалізація інформаційного простору докорінно змінює поведінку споживача, який отримує миттєвий доступ до всесвітніх масивів даних і самостійно формує індивідуальний тревел-продукт, що змушує суб'єктів туристичного бізнесу та державні інституції зміщувати управлінські акценти у бік створення безшовного цифрового досвіду та гнучких екосистем дестинацій. Водночас інформаційна відкритість посилює міжрегіональну конкуренцію та створює нові виклики — від кіберзагроз до миттєвого поширення репутаційних ризиків, що вимагає розробки принципово нових адаптивних, антикризових механізмів управління. За таких умов теоретико-методологічне переосмислення та практичне обґрунтування стратегій розвитку туристичного ринку в координатах глобального інформаційного тиску є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності галузі, її стійкості до зовнішніх шоків та ефективної інтеграції у світовий цифровий простір.

Автором запропоновано підхід до управління бізнес-процесами туристичних підприємств в умовах цифровізації шляхом зміщення акценту з управління параметрами функціонування бізнес-процесів на управління їх трансформаційною спроможністю, що ґрунтується на положенні про безперервну реконфігурацію структури, змісту та механізмів реалізації процесів під впливом цифрових платформ, інформаційних потоків, екосистемних взаємодій і змін поведінки споживачів, забезпечуючи їх відповідність динаміці цифрового туристичного середовища.

Практична значущість запропонованого підходу для ТОВ «УКРАЇНСЬКА АГРОІНВЕСТИЦІЙНА КОМПАНІЯ» полягає у можливості диверсифікації її діяльності та розвитку перспективних напрямів агротуризму й сільського зеленого туризму через побудову гнучкої, адаптивної системи управління бізнес-процесами. Орієнтація на трансформаційну спроможність дозволить компанії оперативно реконфігурувати власні операційні та маркетингові процеси під вимоги сучасних цифрових платформ, інтегруватися в екосистеми електронної комерції та ефективно взаємодіяти з діджиталізованими споживачами. Це забезпечить створення та просування унікальних цифрових туристичних продуктів на базі аграрних активів підприємства, швидку адаптацію сервісних процесів до динамічних змін ринку, а також підвищення загальної ринкової вартості та конкурентоспроможності компанії в умовах глобального цифрового середовища.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Генеральний директор Анастасія СМІЛЯНСЬКА

**Додаток Ж**

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях:

25. Калініченко С. М., Грибник А. В., Аврята А. В. Вплив цифровізації туристичної інфраструктури на розвиток регіонального туризму. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. С. 133-138. **Фахове видання (кат. Б).** (0,6 ум-друк. арк./0,2 ум-друк. арк. автора). *(авторський внесок полягає у визначені ролі цифрових технологій у сфері туризму)*.

DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-19.

URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/158

26. Аврята А. В. Міжнародні туристичні організації та їхня роль у розвитку інформатизації туризму в глобальному середовищі. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 4(18). С. 235-247. **Фахове видання (кат. Б).** (1,15 ум-друк. арк.).

DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-235-247

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4284

27. Калініченко С. М., Аврята А. В. Специфіка просування туристичних послуг в соціальних мережах. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. № 3. С. 341-344. **Фахове видання (кат. Б).** (0,6 ум-друк. арк./0,3 ум-друк. арк. автора). *(авторський внесок полягає у виокремленні головних причин, через які необхідно просувати туристичні послуги в інтернет-середовищі та соціальних мережах)*.

DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-52.

URL: https://ujae.org.ua/spetsyfika-prosuvannya-turystychnyh-poslug-v-sotsialnyh-merezhah/

28. Калініченко С. М., Аврята А. В. Аспекти формування стратегії позиціонування туристичної дестинації. *Development Service Industry Management*. 2024. С. 268-272. ***Фахове видання (кат. Б).*** *(0,7 ум-друк. арк./0,35 ум-друк. арк. автора). (авторський внесок полягає у визначенні та аналізі*

*основних фаз побудови стратегії позиціонування туристичної дестинації та очікуваних результатів у кожній з них).*

DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(40).

URL: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/248

29. Калініченко С. М., Харчевнікова Л. С., Аврята А. В., Олійник І. Особливості розвитку лікувально-оздоровчого туризму. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 4. С. 41-45. ***Фахове видання (кат. Б).*** *(0,7 ум-друк. арк./0,35 ум-друк. арк. автора). (авторський внесок полягає у визначенні ролі лікувально-оздоровчого туризму на ринку туристичних послуг).*

DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-6.

URL: https://ujae.org.ua/osoblyvosti-rozvytku-likuvalno-ozdorovchogo-turyzmu/

30. Avryata A. Development of the tourism market in Ukraine in the context of digital transformation and globalisation. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2025. № 3(95), vol. 1. С. 131-137. ***Фахове видання (кат. Б).*** *(0,66 ум-друк. арк.).*

DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10778.

URL: https://humanitarian.com.ua/index.php/economics/article/view/1308

31. Аврята А. Глобалізація інформаційних процесів як детермінанта розвитку міжнародного туристичного ринку. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 344, № 4. С. 573-578. ***Фахове видання (кат. Б).*** *(0,66 ум-друк. арк.).*

DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-81.

URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2267

32. Аврята А. В. Розвиток міжнародного ринку туристичних послуг в сучасних умовах глобалізації та інформатизації світової економіки. *Науковий журнал «Актуальні питання у сучасній науці». Серія «Економіка»*. 2023. № 3(95). С. 12-25. **Фахове видання (кат. Б).** (1,05 ум-друк. арк.).

DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-12-25.

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/3993

33. Аврята А. В. Дослідження технологічних трансформацій і глобальної інформатизації туристичного бізнесу. *Науковий журнал «Наука і техніка сьогодні». Серія «Економіка»*. 2023. № 3(17). С. 97-110. **Фахове видання (кат. Б).** (1,03 ум-друк. арк.).

DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-97-109.

URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/4122

ПУБЛІКАЦІЇ В ІНШИХ ВИДАННЯХ:

34. Аврята А. В. Диджиталізація туристичних послуг. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнародної інтернет-конференції* (Харків, 2 листопада 2022 р.). Харків: ДБТУ, 2022. С. 237-238 (0,15 ум-друк. арк.).

URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2022/11/tezy-konf-02-11-22.pdf

35. Аврята А. В. Цифрова економіка в індустрії туризму та гостинності: тенденції та перспективи. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології»* (1–3 березня 2023 р.). Київ: НАУ, 2023. С. 385–389 (0,2 ум-друк. арк.).

URL: https://dntb.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/%D0%91%D0%86%D0%97%D0%9D%D0%95%D0%A1_%D0%90%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%90_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf

36. Аврята А. В. Цифрові технології міжнародного туризму: світові тенденції. *Матеріали X Міжнародної наукової конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю»* (16 березня 2023 р.). Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. С. 76-82. (0,18 ум-друк. арк.)

URL: https://ir.nasoa.edu.ua/items/d5234ace-7119-4a1b-8747-84bfd87f09bc

37. Аврята А. В. Трасформація інформаційних технологій у сфері міжнародного туризму. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»* (20–21 квітня 2023 р.). Харків: ДБТУ, 2023. С. 575–579. (0,19 ум-друк. арк.)

URL: https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/conf-20-21-04-23-mater.pdf

38. Avriata Andrii. The effect of globalization on the development of the tourist market. *Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»* (26 жовтня 2023 р.). Полтава: ПДАУ, 2023. С. 825-828. (0,2 ум-друк. арк.)

URL: https://drive.google.com/file/d/1N30j1gTElUIiCkyONx1UfA04x5GSdKEQ/view

39. Avriata A. Impact of globalization on the development of international tourism business. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем»* (21–22 березня 2024 р.). Харків, 2024. С. 627-631. (0,21 ум-друк. арк.)

URL: https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/51305

40. Zaika S., Avriata A. Information technologies as a driver of tourism business development. *Exploring the Digital Landscape: Interdisciplinary Perspectives*. Katowice: The University of Technology in Katowice Press, 2024. С. 87-99. (0,25 ум-друк. арк./ 0,13 ум-друк. арк. автора) (*авторський внесок полягає в обґрунтуванні ролі інформаційних технологій у розвитку туристичного бізнесу.*)

URL: https://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/f22f3113112eb3a985d36ee5fcdb6747.pdf

41. Аврята А. В. Трансформація туристичного ринку під впливом глобалізації та інформатизації. *Збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики*

*бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку»* (24 жовтня 2024 р.). Кам'янець-Подільський: ПДУ, 2024. С. 112-114. (0,24 ум-друк. арк.)

URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/a616e535-2b00-469c-adea-79ab9cc3fda9/content

42. Аврята А. Смарт-туризм як інноваційний напрямок розвитку туристичної індустрії. *Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»* (31 жовтня 2024 р.). Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1401-1403. (0,21 ум-друк. арк.)

URL: https://drive.google.com/file/d/1D0af4IRnGzC4hrV5tDD6-TG-TiklPBR4/view

43. Аврята А. В. Розумний туризм як інструмент відновлення та розвитку туристичної галузі України в умовах війни. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід»* (1 листопада 2024 р.). Харків: ДБТУ, 2024. С. 233-235. (0,22 ум-друк. арк.)

URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-11/conf-01-11-24-materialyv1.pdf

44. Zaika S., Avriata A. Globalization and sustainable tourism: innovative approaches to the development of the world tourism industry. *Sustainable Development and Circular Economy: Trends, Innovations, Prospects. Scientific monograph*. ISMA University of Applied Sciences; Lviv Polytechnic National University. С. 90-124. (0,25 ум-друк. арк./ 0,13 ум-друк. арк. автора) (*авторський внесок полягає в узагальненні історії розвитку концепції сталого розвитку туризму.*)

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-5

45. Аврята А. Інформаційні технології як інструмент розвитку туристичного ринку в умовах глобалізації. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи:*

*збірник матеріалів II науково-практичної конференції з міжнародною участю* (25 лютого 2025 р.). Хмельницький: ХЦНТЕІ, 2025. Т. 1. С. 81-84 (0,17 ум-друк. арк.).

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415

46. Аврята А. В. Розвиток міжнародного туризму в умовах сучасних глобальних змін. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва* (06–07 березня 2025 р.). Харків: ДБТУ, 2025. Ч. 3. С. 282-284 (0,18 ум-друк. арк.).

URL: https://biotechuniv.edu.ua/nauka/konferentsiyi/

47. Avriata A., Zaika S. Specificity of functioning of the tourist market as a market of services. *SWorldJournal*. 2024. С. 159-177. (1,1 ум-друк. арк./0,55 ум-друк. арк. автора). *(авторський внесок полягає у визначені ролі цифрових технологій у сфері туризму)*.

DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2024-24-00-012.

URL: https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj24-00-012

48. Zaika S., Avriata A. Analysis of the impact of the COVID-19 pandemic on the development of the international tourism market. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 2. С. 56-68. *(1,0 ум-друк. арк./0,5 ум-друк. арк. автора). (авторський внесок полягає у визначені ролі цифрових технологій у сфері туризму).*

DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240302.06.

URL: https://isg-journal.com/isjmef/article/view/648