DOI: https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.05
УДК 351:681.5:338.48

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНОЮ ДЕСТИНАЦІЄЮ

Олена Володимирівна Хитра[1], Віталій Васильович Палюх[2]

Стаття присвячена проблемі модернізації публічно-управлінської діяльності у туристично-рекреаційній галузі, що трансформується під впливом цифровізації. Перш за все, видозмінюється об'єкт управління – туристична дестинація, яка повинна задовольняти потреби споживачів туристичних послуг, серед яких все більшу частку становлять digital-туристи. Туризм поступово перетворюється у складну smart-систему, яка є здатною до самоорганізації і водночас потребує виважених організуючих впливів. У статті доведено, що впровадження інноваційних технологій у публічне управління туристичною дестинацією дозволяє оперативно реагувати на виникнення нових тенденцій на діджиталізованому ринку туристичних послуг, долати прояви консерватизму у процедурах прийняття публічно-управлінських рішень, забезпечити консолідацію зусиль зацікавлених сторін щодо розвитку туристичного бізнесу і, зрештою, одержати ефект digital-синергізму, що полягатиме у стрибкоподібному зростанні показників ефективності туристичної діяльності завдяки обґрунтованому впровадженню smart-технологій у «точках дотику» туристів, туристичних ресурсів і різних представників туристичної дестинації.

Ключові слова: *кластерні технології, публічне управління, територіальний маркетинг, технології брендингу, технології мережевого управління, технології проєктно-орієнтованого управління, туристична дестинація, digital-синергізм, smart-технологія, smart-туризм.*

Постановка проблеми. Інтенсифікація розвитку туристичної галузі в умовах глобалізації приносить низку економічних і соціальних вигод для країни: створення робочих місць і зростання зайнятості, збільшення державних, комерційних та особистих доходів, надходжень іноземної валюти і, завдяки цьому, – підвищення частки туризму у формуванні валового внутрішнього продукту [1, с. 71]. Звідси можна зробити висновок про важливість розробки та використання на практиці дієвих механізмів і технологій публічного управління у туристично-рекреаційній сфері.

Слід зауважити, що сьогодні склалися вкрай несприятливі умови для використання потенціалу туристичних дестинацій, розташованих на території України. В умовах воєнного стану серйозними викликами для туристичної сфери України стали: складна безпекова ситуація; закриття повітряного простору для цивільної авіації; втрата значної частини туристично-рекреаційних ресурсів (пам'яток історії і культури, архітектури та археології); збої у системі транспортної логістики у зв'язку з руйнуванням шляхів сполучення або розміщенням окупаційних військ на шляхах сполучення і на території областей, які є важливими туристичними центрами в Україні; зниження купівельної спроможності населення і виїзд значної чисельності потенційних споживачів туристичних послуг за кордон; майже повна відсутність в'їзного туризму [2, с. 147; 3, с. 16; 4, с. 58].

Однак після перемоги обов'язково постане питання відновлення економіки і в т. ч. реновації туристичної галузі – на рівні, який має забезпечити ще більшу атрактивність, ніж у довоєнний період. Тим більше, у світі є багато прикладів, коли після масштабних воєнних дій країни досить швидко розвивали туризм на своїх територіях. У цьому контексті заслуговує на увагу точка зору, що «саме туристична галузь та індустрія гостинності повинна стати локомотивом повоєнного відновлення економіки України» [4, с. 55]. Втім, для ефективного просування національного туристичного продукту необхідна співпраця і консолідація зусиль усіх зацікавлених сторін, а для цього першочергово слід здійснити оновлення системи технологій, що застосовуються в публічному управлінні туристичними дестинаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості застосування сучасних технологій в управлінні туристичними дестинаціями досліджувались багатьма науковцями. Зокрема, Л.О. Іванова та О.М. Вовчанська [5], В.С. Білозубенко, М.Ю. Разінькова, Н.О. Небаба, О.М. Ярчук [6], Т.В. Лисюк, О.С. Терещук і А.А. Арендарчук [7], Т.В. Лисюк, Л.Л. Ройко та Ю.В. Білецький [8], В.В. Джинджоян [9], Р.Б. Кожухівська і В.О. Непочатенко [10], Г.Я. Ільницька-Гикавчук [11], О.В. Гаврилюк [12], С.В. Шаров, Д.В. Лубко та О.Г. Зинов'єва [13] детально охарактеризували маркетингові, інфор-

[1] *Олена Володимирівна Хитра*, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3558-749X

[2] *Віталій Васильович Палюх*, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-0203-2119

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

маційно-комунікаційні, цифрові інноваційні технології, що застосовуються у сфері туризму України, та їх переваги для суб'єктів туристичного ринку.

Чимало уваги в науковій літературі приділяється питанням застосування smart-технологій в управлінні туристичним продуктом. У цій сфері варто виділити дослідження таких вчених, як Ю.Є. Дащук, М.І. Лепкий [14], А.А. Мозговий і А.А. Себта [15], Т.О. Тимошенко [16], О.М. Туник [17], А.А. Рябєв, М.В. Тонкошкур, С.В. Кравцова [18], Н.В. Корж і Н.В. Онищук [19], Д.І. Басюк, С.В. Срібна і Т.Ю. Примак [20], В. Кифяк та О. Кифяк [21], М. Адамовська і Т. Зубко [22]. На інноваційних підходах до управління туристичними дестинаціями акцентують увагу А.О. Левицький [23], В.В. Царук [3], Ю. Юхновська [24], І.І. Колосовська і М.М. Місик [25] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання щодо генерації ефекту синергізму завдяки привнесенню інноваційних технологій у систему публічного управління туристичною дестинацією.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування шляхів генерації ефекту digital-синергізму завдяки чітко сформованому технологічному базису публічного управління туристичною дестинацією з домінуванням в ньому інноваційних технологій, адекватних характеру стратегічних завдань, актуальних для туристичної галузі України на сучасному етапі її розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах інформаційно-комунікаційного суспільства змінюється схема взаємодії між суб'єктами туристичного ринку, що, у свою чергу, потребує оновлення механізмів управління туристичною дестинацією – складною системою, специфіка якої полягає у поєднанні елементів історико-культурної спадщини, природного середовища та сучасної інфраструктури, пронизаної новітніми інформаційними технологіями у сфері розвитку територій і комунікацій.

Головним акцентом у розвитку туризму, як і інших сфер діяльності, сьогодні є цифровізація. Характерна риса цифровізації туризму – автоматизація управлінських та сервісних процесів як на локальному рівні, так і формування інтегрованих інформаційних систем і платформ, а також впровадження цифрових технологій у функціонування туристичної інфраструктури [26, с. 42]. Віртуалізація туризму породжує нову категорію споживачів – digital-туристів, які прагнуть обирати будь-які послуги за допомогою ґаджетів і доступу до Інтернету, для того щоб сформувати власний, максимально персоналізований туристичний продукт [22, с. 32]. Цифровізація закономірно веде до появи нових типів підприємств (зокрема, віртуальних компаній); на ринок виходять цифрові стартапи travel tech; з'являються нові можливості для індивідуальних турів і форматів міжнародного співробітництва [12, с. 28] (рис. 1).

Вважаємо, що до певного моменту ці чинники можна ототожнювати з окремими флуктуаціями, які могли надати конкурентні переваги найбільш прогресивним туристичним підприємствам, частково вплинути на політику ціноутворення, але при цьому виконували лише роль т. зв. «флуктуаційного фону», недостатнього для того, щоб суттєвим чином трансформувати відносно стійку кон'юнктуру туристичного ринку. Однак по мірі їх наростання можна стверджувати, що ці фактори виводять окремі туристичні дестинації і туристичну галузь загалом на «точку біфуркації», яка символізує новий етап еволюції, що відбуватиметься у все більш віртуалізованому туристичному просторі.

Для популяризації туристичного потенціалу міст все частіше застосовуються моделі «розумних» туристичних дестинацій, а для забезпечення зручності туриста – інструменти smart-маркетингу. Підвищенню

Рисунок 1 – Особливості цифровізації туризму

Джерело: [27, с. 296]

ефективності туристичної діяльності сприяє використання соціальних мереж, мобільних технологій, мультимедіа (зокрема, фото- й відеоконтенту анімації), інтелектуального середовища (наприклад, Smart City Tourism) та ін. [13, с. 71]. Зрештою, у сфері світового туризму утворюється єдиний інформаційний простір, формуються нові підходи до інформаційного забезпечення і технології управління цією галуззю [10, с. 97].

Розвиток цифрових, інтелектуальних і віртуалізаційних технологій спонукає до інтеграції online- та offline-туризму, віртуального досвіду та реальності, ідей і технологій їх втілення [8], і це, зрештою, веде до трансформації туризму в своєрідну smart-систему, позитивними рисами якої є безпечність та економічність (рис. 2). За нашим переконанням, ця система набуває емерджентних рис – ознак, які відсутні в окремо узятих традиційних або інноваційних елементах, однак їх можна помітити у комбінаціях названих складових, діалектичних взаємозв'язках між ними, і ці риси, зрештою, детермінують подальші шляхи розвитку туризму на певній території. Безумовно, ця система потребує не менш складної системи управління, у т. ч. за участю органів публічної влади.

Ураховуючи той беззаперечний факт, що у туристично-рекреаційній галузі перетинаються інтереси великої кількості публічних акторів, формулювання і досягнення стратегічний цілей, а також розв'язання проблемних питань тут здійснюється через інституціоналізацію туристично-рекреаційної сфери як об'єкта публічної політики та управління [23, с. 26].

А.О. Левицький пропонує розглядати публічно-управлінську діяльність у туристично-рекреаційній сфері як систему постійної взаємодії органів публічної влади з комерційними організаціями, які функціонують у цій галузі, та іншими суб'єктами туристичної діяльності, що ґрунтується на взаємній відповідальності за сталий розвиток туризму і спрямована на задоволення публічних інтересів і потреб зацікавлених сторін [23, с. 29–30].

Перспективним у туристичній галузі вважається застосування технологій проєктно-орієнтованого управління, що характеризується низкою методологічних особливостей та інструментальних можливостей: чіткою орієнтацією на результат /продукт (фінансові ресурси спрямовуються не до регіону чи галузі в цілому, а в конкретний проєкт); інноваційністю (фінансується нова якість продукту – його суспільна цінність); соціальною орієнтованістю і підтримкою з боку держави; високим ступенем структурно-функціональної узгодженості дій всіх учасників проєкту; чітко спланованим, організованим моніторингом виконання проєкту; створенням єдиного інформаційного простору; дієвим контролем і відповідальністю учасників; багатоканальною схемою фінансування тощо. Загалом, використання інструментів проєктного менеджменту має бути спрямоване на задоволення потреб туристів протягом подорожі через ініціацію й реалізацію проєктів у дестинаціях [23, с. 60–66].

У свою чергу, поєднання стратегічного та проєктного підходів дозволяє сформувати стратегічний портфель проєктів. Портфельний підхід передбачає ранжування пріоритетності проєктів відповідно до стратегічних завдань розвитку території з подальшим розподілом ресурсів між проєктами згідно зі встановленими пріоритетами.

Досить дієвим вважається інтегрований механізм публічного управління, який акцентує увагу на регламенті взаємодії органів публічної влади та інших зацікавлених сторін у межах кожної фази життєвого циклу розвитку туристичної дестинації. Інтеграційний підхід передбачає: узгодженість цілей діяльності; інтеграцію планування з ресурсами і видатками у розрізі результатів; інтеграцію планування координаційних заходів з оргструктурою; інтеграцію планування координаційних заходів і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем в єдину систему [23, с. 141].

Погоджуємось, що нові реалії потребують холістичного підходу, синхронності і паралельності дій суб'єктів туристичної галузі, органів місцевої влади

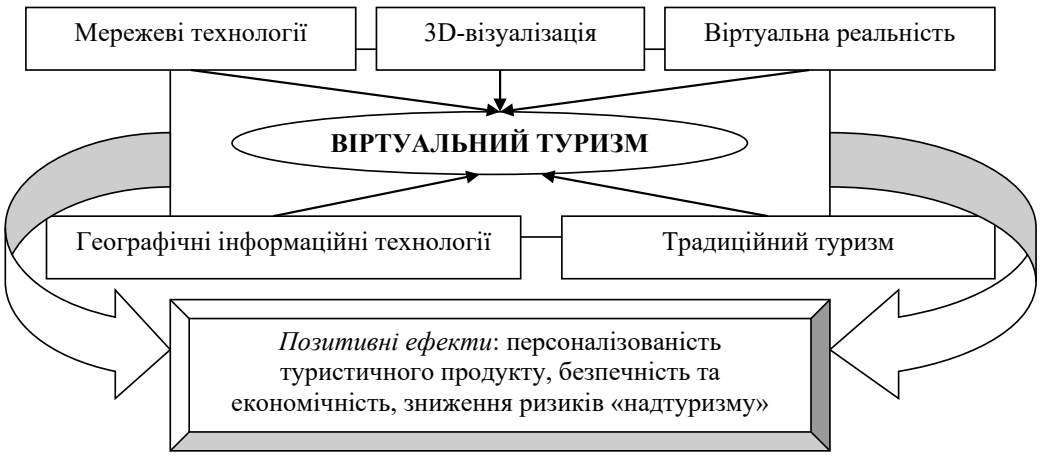

Рисунок 2 – Віртуальний туризм як «мікс» традиційних і цифрових технологій

Джерело: [27, с. 296]

та представників територіальних громад. Наприклад, можливості регіону як привабливої туристичної дестинації найкращим чином дозволяє розкрити кластерний підхід, який передбачає об'єднання зусиль адміністрації області та міста, науково-дослідницьких, освітніх, виробничих і сервісних підприємств для організації спільної діяльності в інтересах модернізації та інноваційного розвитку економіки регіону [28, с. 56]. За допомогою кластерів органи влади можуть ефективніше використовувати нові ринкові тенденції для розвитку дестинації, здійснювати стратегічне планування, поєднуючи оцінки всередині кластера і розуміння зовнішніх макроекономічних, екологічних і соціально-політичних чинників [29, с. 21].

Як свідчить досвід, значного позитивного ефекту можна досягти завдяки впровадженню технологій публічно-приватного партнерства, що передбачає взаємодію системи органів публічної влади, суб'єктів підприємництва у сфері туризму та суміжних галузей, а також іноземних суб'єктів господарювання. Зокрема, важливого значення набуває участь місцевої спільноти у виробленні та застосуванні практик спільного бачення публічної політики та окремих її напрямів (у сфері культури, туризму, освіти, молодіжного середовища тощо), що формується навколо локального мультисоціального та мультигуманітарного осередку [30], яким, по суті, й виступає розвинена туристична дестинація, яка, будучи своєрідним «полюсом зростання», здатна випромінювати «промені інновацій» та їх позитивні наслідки на інші місцевості, які з певних причин не мають належного туристичного потенціалу або навіть належать до депресивних регіонів.

Зауважимо, що з маркетингової точки зору туристична дестинація – це комплексний комерціалізований продукт, запропонований для продажу у формі комплексу матеріальних і нематеріальних атракцій [31, с. 121–122]. Звідси випливає, що для управління нею доцільно застосовувати сучасні маркетингові технології. Метою застосування маркетингових технологій в публічному управлінні туристичною дестинацією є забезпечення впливу на думки і поведінку реальних та потенційних споживачів туристичного продукту (йдеться про формування, підтримку або зміну їх ставлення до привабливості, престижу території, умов життєдіяльності та ділової, інвестиційної активності на території), а також атрактивності розміщених на території природних, фінансових, організаційних, людських та інших ресурсів, створення сприятливих умов для максимального їх відтворення у туристичній діяльності зацікавлених суб'єктів. Основними напрямами такого маркетингу є: маркетинг іміджу, маркетинг привабливості, маркетинг інфраструктури, маркетинг населення, персоналу. Для проведення досліджень можуть застосовуватись традиційні інструменти маркетингу територій: SWOT-аналіз (для з'ясування можливостей і загроз, сильних та слабких сторін), STEP-аналіз (для оцінювання соціальних параметрів розвитку, технологічного потенціалу, економічного становища, політики органів місцевого самоврядування), бенчмаркінг (зокрема, для аналізу міжнародного досвіду територіального маркетингу) [32, с. 73–74].

Ще одна група технологій, яку варто активно застосовувати у публічному управлінні туристичною дестинацією, – це управління брендом території. Процес брендингу зорієнтований на розробку, позиціонування і репозиціонування, відновлення, розширення та закріплення за допомогою стратегій маркетингу й менеджменту основних елементів бренду – логотипу, девізу, спеціальної символіки, з метою формування цілісного уявлення про територію з її політичними, соціально-економічними, екологічними, культурологічними, ментальними особливостями. По суті, це систематичний процес узгодження дій, поведінки, інвестицій, інновацій та комунікацій території для реалізації стратегії національної безпеки і конкурентної ідентичності [33]. У цьому процесі важливо спроєктувати загальну стратегію й конкретні механізми просування й підтримки бренду, що передбачає активну участь органів публічної влади різних ієрархічних рівнів.

Наразі пріоритетними напрямами публічного управління у сфері туризму є сприяння розвитку туристично-рекреаційної сфери, стимулювання і підтримка сільського і зеленого туризму, забезпечення доступності туристичних послуг для різних соціальних груп, оптимізація розвитку туристичної індустрії в контексті міжнародного співробітництва, підвищення ефективності управління туристичними дестинаціями [25, с. 139]. Перспективними є такі проєкти, як розробка маркетингових стратегій розвитку регіонів і міст, створення об'єктів сільського відпочинку, проведення заходів з формування туристичного іміджу, розширення спектру послуг (зокрема, на засадах цифровізації), впровадження практики регіонального інноваційно-туристичного форсайту та ін.

Для підвищення ефективності функціонування туристичних дестинацій доречним є об'єднання в одну регіональну мультимедійну мережеву систему підприємств галузі туризму, гостинності та закладів культури для кращої координації дій, максимізації прибутку, раціонального використання туристичних ресурсів і надання електронних екскурсійних послуг [34, с. 626]. Мережевий підхід до публічного управління розвитком туристичної дестинації є способом організації управлінської практики, який передбачає певну відмову від структурно-функціонального підходу (ієрархічних асиметричних структур, для яких характерна деяка нерівність – розвиток одних відбувається за рахунок інших) та орієнтований на використання інших базових ресурсів – інформації і технології (знань) [23, с. 130; 25, с. 143]. Зокрема, технологія функціонування мережевої моделі управління туристичною дестинацією представлена А.О. Левицьким як «спеціалізоване програмне забезпечення на основі ГІС-технологій для вирішення завдань моделювання як процесів функціонування і розвитку дестинації, так й управляючих впливів» [23, с. 133].

Отже, для досягнення цілей публічного управління туристичною дестинацією необхідні системні дії для розробки нормативно-правової і маркетингової основи колаборацій них механізмів розвитку туризму. Принциповим є те, що лише за умов партнерської взаємодії між усіма учасниками можливе виникнення синергетичного ефекту публічної політики у туристично-рекреаційній сфері [23, с. 30]. Необхідне досягнення когерентності дій органів публічної влади, приватного сектора, громадських організацій, які «синхронізуються» навколо інтересів споживачів туристичних послуг, інтересів місцевих громад і суспільства в цілому.

На сучасному етапі невід'ємною складовою туристичної дестинації є інтегровані до неї smart-технології, які одночасно впливають на еволюцію туристичного ринку і детермінують трансформацію механізмів публічного управління у відповідній сфері. Smart-технології дозволяють розв'язати одну з ключових проблем туристичної індустрії – неможливість автоматизації виробництва й реалізації туристичного продукту [15, с. 8]. Smart-принцип досяг статусу новітньої парадигми сучасних туристичних міст.

Для того щоб краще використовувати свій конкурентний туристичний потенціал, регіони і території впроваджують концепцію Smart Tourist Destination, яка в Україні передбачена у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [35] і тісно пов'язана з концепцією Smart City, спрямованою на забезпечення високої якості життя та економічне зростання через активне впровадження у процеси життєзабезпечення міста інноваційних технологій [14, с. 295]. Концепція охоплює чотири системні ланки взаємовідносин, що полягають у співвідношенні кількісних та якісних параметрів «дані – інформація – знання – інтелект» [17, с. 332].

Оскільки поняття «smart» було висунуте як ідея «розумності» (технологій, взаємовідносин, управління тощо), що асоціюється з модернізацією промисловості і розвитком міст, smart-туризм очікувано з'явився на світ, дозволивши нерозривно пов'язати туристичну сферу з інформаційно-комунікаційними технологіями [17, с. 330; 18]. Як зазначають Н.В. Корж і Н.В. Онищук, «розумний» туризм поєднує віртуальне і фізичне, охоплює більш широкі техно-утопічні уявлення про напрямки і потребує серйозного управління [19, с. 49]. На основі хмарних обчислень і технології Інтернету речей (IoT) smart-туризм застосовують для інтелектуального сприйняття усіх видів туристичної інформації в дестинаціях, таких як туристичні ресурси, туристична діяльність, економіка туризму, а також учасників туризму, зокрема, для реалізації послуг в режимі реального часу [36].

Відтак, smart-туризм стає важливою складовою інтелектуальної стратегії міста, і публічне управління комплексним розвитком туристичної дестинації має здійснюватися на засадах концепції Smart Tourism Destination. Інформаційна система «smart-дестинація» – це система, де місцеві адміністрації, туристи і туристичні підприємства постійно взаємодіють, повторюючи такі дії: збір інформації про об'єкти і заходи, заплановані у пункті призначення; аналіз інформації, зібраної за допомогою різних інтелектуальних алгоритмів, для з'ясування закономірностей туристичної поведінки та операцій у пункті призначення; реалізація заходів для поліпшення місця призначення [37].

Проте, для того щоб smart-місто стало smart-дестинацією, необхідна спеціальна технологічна платформа, через яку забезпечуватиметься доступність туристичної інформації, здійснюватиметься зв'язок на ринку туристичних послуг, координуватимуться дії учасників і гарантуватиметься їх безпека. Різні дослідники до основних «туристичних» пріоритетів концепції Smart City зараховують: кластеризацію туристичної громадськості міста; запровадження хмарних технологій та Інтернету речей, розширення місць використання Wi-Fi; створення туристичного мобільного додатку міста; використання QR-кодів на туристичних об'єктах; впровадження єдиного туристичного квитка (City Tourism Card), Інтернет-картки туриста [14, с. 296–298; 15, с. 5–6; 18].

Отже, розумне управління туристичною дестинацією – це застосування комунікаційних та інформаційних технологій для розробки інноваційних інструментів і підходів до удосконалення управління туризмом. Такими інструментами є використання мобільного зв'язку, штучного інтелекту, хмарних технологій і доповненої реальності. Цей підхід поєднує фізичну, інформаційну, комерційну і соціальну інфраструктуру туризму для удосконалення процесу розробки і просування комплексних туристичних продуктів [16, с. 776]. А враховуючи, що туристичні дестинації переважно розглядаються як туристичні продукти, то їх можна ототожнювати з туристичними пропозиціями територій, тобто із сукупністю туристичних цінностей і послуг, які можуть придбати туристи на цій території [21, с. 166–167].

«Розумні» міста світу акцентують увагу на відкритості муніципальних служб, використанні новітніх технологій для оптимізації транспортного забезпечення, системи водопостачання, міської електромережі, паркувальних майданчиків, нічного освітлення тощо. У деяких країнах ініціативи щодо створення «розумних» дестинацій поширюються «згори» – владою на рівні країни або регіону. Цей тренд особливо поширений в Азії, де заохочення «розумного» набуває рис національної планової політики [19, с. 47–48].

Наявний також вітчизняний досвід у цій сфері: наприклад, основними складовими Smart-дестинації у Львові є: безпека в місті (Safe City), медицина (e-health), освіта (Smart Education), транспортна система (Smart Mobility), електроенергія (Smart Energy) та формування міста як креативного центру (Creative Hubs). Вагомим кроком вперед у створенні інноваційної структури туризму є створення картки міста «LvivCityCard» [20].

Можна стверджувати, що впровадження smart-концепції потребує системного та інтегрованого інноваційного підходу, який забезпечує узгодженість між

стратегічним рівнем системи взаємовідносин (місією, концепцією і стратегією), рівнем їх ідеологій та імплементаційним рівнем. Впровадження цього підходу на практиці сприяє підвищенню ефективності функціонування туристичних дестинацій та зміцненню їх конкурентних позицій на глобалізованому ринку шляхом підвищення інноваційної складової туристичного продукту, зменшення рівня невизначеності умов розвитку, зростання лояльності споживачів [17, с. 330]. Втім, «розумність» туристичної дестинації визначається не тільки її інформаційно-комунікаційними інноваціями, а й технологіями управління, які сприяють людському розвитку, а органам влади дозволяють розробляти політику, засновану на знаннях і передових послугах. Адже імідж дестинації у контексті «розумного» туризму являє собою складну соціальну конструкцію, в якій задіяні органи місцевого врядування, бізнес, мешканці громади і туристи [19, с. 51].

Таким чином, складність розумних міських систем потребує розробки інтегрованого міського управління, заснованого на розумінні як фізичного, так і віртуального простору [15, с. 5]. На місце класичних технологій публічного управління приходять соціально орієнтовані, які знаменують перехід від технократичних аспектів діяльності до гуманістичних, загальноцивілізаційних. Передбачено, що в «розумному місті» органи публічної влади дослухаються до громадської думки, активно співпрацюють з мешканцями, враховують їх бажання брати участь у підготовці та реалізації ефективних рішень. Прикметно, що за такої моделі самі мешканці перетворюються на постачальників міського сервісу в рамках місцевого самоврядування. Зі свого боку, органи публічної влади завдяки постійному моніторингу мають можливість своєчасно визначати проблемні аспекти, здійснювати аналіз та оптимізувати умови діяльності та життя громадян [38, с. 182–183; 39, с. 147]. Smart-технологізація забезпечила б інтенсивний рух якісної управлінської інформації, системне оцінювання стану процесів життєдіяльності, розробку й обґрунтування варіантів рішень, повсякденний контроль якості і плину процесів за рахунок підключення смарт-сервісів для здійснення головних функцій публічного управління [40, с. 17].

Технології публічного управління повинні забезпечити підтримку такої активності учасників ринку туристичних послуг, яка б за співвідношенням рівня та темпів розвитку була комплексно-пропорційною розвитку економічної, соціальної й екологічної сфер [16, с. 777]. Зауважимо, що в самій багатоаспектності туристичної галузі, розмаїтті об'єктів інфраструктури, відносній ірраціональності мотивів поведінки туристів і рекреантів, альтернативності технологій створення і реалізації туристичних продуктів, множинності комбінацій туристичних послуг у цілісному туристичному

Рисунок 3 – Логіка змін у системі технологій публічного управління туристичною дестинацією під впливом діджиталізації

Джерело: авторська розробка

пакеті прихований величезний потенціал синергізму, що описується умовною формулою «2+2=5».

За нашим переконанням, ефект синергізму може бути досягнутий, перш за все, завдяки привнесенню до системи публічного управління туристичною дестинацією інноваційних технологій (рис. 3), які відповідають сучасному рівню розвитку науково-технічного прогресу, дозволяють детально вивчити і враховувати під час прийняття публічно-управлінських рішень внутрішній потенціал території, а також орієнтовані на досягнення компромісу інтересів усіх зацікавлених сторін з орієнтацією на такі критерії ефективності, як прискорення темпів економічного зростання, підвищення рівня життя населення, збереження природного середовища.

На нашу думку, обґрунтоване поєднання проєктно-орієнтованих, маркетингових, кластерних, інформаційно-комунікаційних, мережевих технологій, інструментарію брендингу і переваг публічно-приватного партнерства сприятиме виведенню туристичної smart-дестинації на виграшний для неї атрактор, підтримуванню ефективних механізмів самоорганізації та адаптації до мінливих умов функціонування туристичного ринку. На цій основі можна стверджувати про доцільність введення поняття «digital-синергізм», під яким пропонуємо розуміти стрибкоподібне зростання показників ефективності туристичної діяльності завдяки обґрунтованому впровадженню smart-технологій у різних «точках дотику» туристів, туристичних ресурсів і представників туристичної дестинації.

Висновки. Розвиток кожної туристичної дестинації суттєво залежить від ефективності публічного управління. Втім, усталена система застосовуваних управлінських технологій інколи може гальмувати розвиток об'єкта управління, якщо виникають дисбаланси між спрямованістю керуючого впливу і внутрішньо заданими тенденціями керованої системи. Тому інноваційні технології, які з'являються на туристичному ринку, мають взаємоузгоджуватись з технологічним базисом публічного управління. На сучасному етапі еволюції домінуючу роль відіграють smart-технології, здатні суттєво удосконалити середовище функціонування туристичної дестинації. Що стосується публічного управління, у цій сфері є актуальним поєднання проєктно-орієнтованих, маркетингових, кластерних, інформаційно-комунікаційних, мережевих технологій, інструментарію брендингу території і публічно-приватного партнерства. «Міксування» означених технологій є ознакою інтеграційного підходу, застосування якого веде до виникнення ефекту «digital-синергізму», що означає появу у smart-дестинації як складній системі емерджентних ознак, які спричиняють позитивні зміни у різних сферах її життєдіяльності – передусім в атрактивності природних і антропогенних туристичних ресурсів, рівневі інвестиційної привабливості і прибутковості бізнесу, якості життя та показниках суспільного добробуту. Ці зміни, у свою чергу, проєктуються на інші території, наприклад, за допомогою механізмів міжмуніципального співробітництва.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у доцільності вироблення механізму публічного управління smart-дестинацією з урахуванням вимог її гармонійної інтеграції до загальнонаціонального, європейського та світового туристичного простору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Міщук І.П., Головата Р. Туристичні підприємства України в системі міжнародної туристичної діяльності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 69–78.
2. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4 (11). С. 139–151. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/1423/1420 (дата звернення: 09.02.2024).
3. Царук В.В. Туризм в Україні в умовах воєнного стану – проблеми відновлення та пошуку нових моделей управління. *Таврійський науковий вісник. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 4. С. 15–24.
4. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38574/5/22nooveu.pdf (дата звернення: 09.02.2024).
5. Іванова Л.О., Вовчанська О.М. Маркетингові технології персоналізації в туризмі на основі штучного інтелекту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 39. С. 23–29. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/10752/1/Ivanova.pdf (дата звернення: 09.02.2024).
6. Білозубенко В.С., Разінькова М.Ю., Небаба Н.О., Ярчук О.М. Комунікаційні та інформаційні технології в туризмі: теоретико-методичний аспект. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3 (147). С. 48–56.
7. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Арендарчук А.А. Технологічні інновації у діяльності вітчизняних туристичних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 1 (62). С. 76–81.
8. Лисюк Т.В., Ройко Л.Л., Білецький Ю.В. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554/2473 (дата звернення: 09.02.2024).
9. Джинджоян В.В. Сучасні інноваційні технології в менеджменті туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8951 (дата звернення: 09.02.2024).
10. Кожухівська Р.Б., Непочатенко В.О. Digital-технології як основа розвитку туристичної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 93–98.
11. Ільницька-Гикавчук Г.Я. Роль цифрових платформ в зростанні туристичного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 6. Т. 1. С. 232–234.

12. Гаврилюк О.В. Пандемічна криза як каталізатор діджиталізації туристичної індустрії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 60. С. 22–29.

13. Шаров С.В., Лубко Д.В., Зинов'єва О.Г. Використання інтелектуальних систем у туристичному бізнесі. *Таврійський науковий вісник. Серія «Технічні науки»*. 2022. Вип. 1. С. 69–75.

14.Дащук Ю.Є., Лепкий М.І. Досвід використання smart-технологій в управлінні туристичним продуктом міста. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 294–299. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/51.pdf (дата звернення: 09.02.2024).

15. Мозговий А.А., Себта А.А. Інформаційна система «смарт-дестинація» як засіб сталого розвитку туризму в містах. *Географія та туризм*. 2019. Вип. 53. С. 3–8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2019_53_3 (дата звернення: 09.02.2024).

16. Тимошенко Т.О. Концепція розумного управління туризмом в рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 3. С. 771–796.

17. Туник О.М. Смарт-туризм: система взаємовідносин в дестинації. *Міжнародний туристичний бізнес* : збірник наукових статей / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2017. С. 329–335.

18. Рябєв А.А., Тонкошкур М.В., Кравцова С.В. Концепція «Smart City» та її вплив на сферу туризму в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1098/1055 (дата звернення: 09.02.2024).

19.Корж Н.В., Онищук Н.В. Фактори інноваційного розвитку туристичних дестинацій. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 45–54.

20. Басюк Д.І., Срібна С.В., Примак Т.Ю. Досвід країн Європейського Союзу щодо розвитку смарт-дестинацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6823 (дата звернення: 09.02.2024).

21. Кифяк В., Кифяк О. Діджиталізація процесів розвитку туристичних дестинацій у західноукраїнських прикордонних регіонах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 162–173.

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

23. Левицький А.О. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2016. 251 с.

24. Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах. *Галицький економічний вісник.* 2019. Т. 57. № 2. С. 18–27.

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

26. Мазаракі А., Бойко М., Босовська М. Трансформація туризму в Суспільстві 5.0. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 4. С. 33–54.

27. Хитра О.В., Палюх В.В. Особливості адаптації індустрії туризму до вимог Суспільства 5.0. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України* : зб. тез доп. І Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Ч. 2. Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. С. 293–298.

28. Тимошенко Т.О. Кластерний підхід до розвитку туристичної галузі України як пріоритетний напрям державної політики підвищення конкурентоспроможності регіонів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2017. № 2. С. 55–60.

29. Коляденко С.В. Формування іміджу регіону в умовах розвитку туристичних кластерів. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 16–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3_4 (дата звернення: 08.02.2024).

30. Гаврилюк А.М. Соціогуманітарні засади публічно-приватного партнерства в сфері туризму в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1639 (дата звернення: 08.02.2024).

31. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика«.* 2016. № 846. С. 120–125.

32. Ресурсне забезпечення об'єднаної територіальної громади та її маркетинг: навчальний посібник / Г.А. Борщ, В.М. Вакуленко, Н.М. Гринчук, Ю.Ф. Дехтяренко, О.С. Ігнатенко, В.С. Куйбіда, А.Ф. Ткачук, В.В. Юзефович. Київ : Інститут Громадянського Суспільства, 2017. 107 с.

33. Гарбера О.Є. Територіальний брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_18 (дата звернення: 08.02.2024).

34. Нездоймінов С.Г., Александрочкіна П.О. Державно-приватне партнерство як вектор розвитку регіонального туризму. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 622–629. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf (дата звернення: 08.02.2024).

35. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695 / Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 08.02.2024).

36. Wang D., Li X.R., Li Y. China's «smart tourism destination» initiative: A taste of the service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2013. Vol. 2 (2). P. 59–61.

37. Kooa Ch., Shinb S., Gretzel U., Hunterd W.C., Chunge N. Conceptualization of Smart Tourism Destination Competitiveness. *Asia Pacific Journal of Information Systems*. 2016. Vol. 26. No. 4. P. 367–384.

38. Малюхов О.С. Теоретичні аспекти упровадження smart-технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 1 (64). С. 178–186.

39. Перелі Д.Д. Місце старт-технологій в системі публічного управління в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4 (10). С. 141–150.

40. Бобровський О. Смарт-технологізація публічного управління як рушійна сила його розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. Спец. вип. № 1. С. 15–17.

REFERENCES:

1. Mishchuk, I. P., Holovata, R. (2021) Turystychni pidpryiemstva Ukrainy v systemi mizhnarodnoi turystychnoi diialnosti [Tourist enterprises of Ukraine in the system of international tourist activity]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, no. 1, pp. 69–78.
2. Barvinok, N. (2022) Vplyv hlobalnykh bezpekovykh faktoriv na rozvytok mizhnarodnoho turyzmu v Ukraini [The impact of global security factors on the development of international tourism in Ukraine]. *Věda a perspektivy – Věda a perspektivy*, no. 4 (11), pp. 139–151.
3. Tsaruk, V. V. (2023) Turyzm v Ukraini v umovakh voiennoho stanu – problemy vidnovlennia ta poshuku novykh modelei upravlinnia [Tourism in Ukraine under military law – problems of recovery and finding new management models]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia "Publichne upravlinnia ta administruvannia" – Taurida Scientific Herald. Series "Public Management and Administration",* no. 4, pp. 15–24.
4. Nosyriev, O., Dedilova, T., Tokar, I. (2022) Rozvytok turyzmu ta industrii hostynnosti v stratehii postkonfliktnoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Tourism and hospitality industry development in the Ukrainian economics strategy of post-conflict reconstruction]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State,* no. 1 (26), pp. 55–68. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38574/5/22nooveu.pdf (accessed February 9, 2024).
5. Ivanova, L. O., Vovchanska, O. M. (2023) Marketynhovi tekhnolohii personalizatsii v turyzmi na osnovi shtuchnoho intelektu [Marketing technologies of personalization in tourism based on artificial intelligence]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management,* no. 39, pp. 23–29. Available at: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/10752/1/Ivanova.pdf (accessed February 9, 2024).
6. Bilozubenko, V. S., Razinkova, M. Iu., Nebaba, N. O., Yarchuk, O. M. (2020) Komunikatsiini ta informatsiini tekhnolohii v turyzmi: teoretyko-metodychnyi aspect [Communication and information technologies in tourism: theoretical and methodological aspect]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu. Seriia "Ekonomichni nauky" – Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series "Economic Sciences",* no. 3 (147), pp. 48–56.
7. Lysiuk, T. V., Tereshchuk, O. S., Arendarchuk, A. A. (2021) Tekhnolohichni innovatsii u diialnosti vitchyznianykh turystychnykh pidpryiemstv [Technological innovations in the activities of domestic tourist enterprises]. *Biznes-navihator – Business Navigator,* vol. 1 (62), pp. 76–81.
8. Lysiuk, T. V., Roiko, L. L., Biletskyi, Yu. V. (2023) Tsyfrovi innovatsiini tekhnolohii u sferi turyzmu Ukrainy [Digital innovative technologies in the tourism of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 52. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2554/2473 (accessed February 9, 2024).
9. Dzhyndzhoian, V. V. (2021) Suchasni innovatsiini tekhnolohii v menedzhmenti turyzmu ta hostynnosti [Modern innovative technologies in tourism and hospitality management]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy,* no. 6. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8951 (accessed February 9, 2024).
10. Kozhukhivska, R. B., Nepochatenko, V. O. (2020) Digital-tekhnolohii yak osnova rozvytku turystychnoi diialnosti v Ukraini [Digital technologies as a basis for the development of the tourism industry in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State,* no. 7, pp. 93–98.
11. Ilnytska-Gykavchuk, H. Ia. (2021) Rol tsyfrovykh platform v zrostanni turystychnoho biznesu [The role of digital platforms in the growth of the tourism business]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky" – Herald of Khmelnytskyi National University. Series "Economic Sciences",* no. 6, vol. 1, pp. 232–234.
12. Havryliuk, O. V. (2021) Pandemichna kryza yak katalizator didzhytalizatsii turystychnoi industrii [Pandemic crisis as a catalyst of digitalization of the tourism industry]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky" – Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series "Economic Sciences",* vol. 60, pp. 22–29.
13. Sharov, S. V., Lubko, D. V., Zynovieva, O. H. (2022) Vykorystannia intelektualnykh system u turystychnomu biznesi [The use of intelligent systems in the tourism industry]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriia "Tekhnichni nauky" – Taurida Scientific Herald. Series "Technical Sciences",* vol. 1, pp. 69–75.
14. Dashchuk, Yu. Ie., Lepky, M. I. (2019) Dosvid vykorystannia smart-tekhnolohii v upravlinni turystychnym produktom mista [Experience of smart technology use in management by city tourism]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Priazovsky Economic Herald,* no. 3 (14), pp. 294–299. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/51.pdf (accessed February 9, 2024).
15. Mozghovyi, A. A., Sebta, A. A. (2019) Informatsiina systema "smart-destynatsiia" yak zasib staloho rozvytku turyzmu v mistakh [The role of smart tourism destination as a tool for sustainable development of urban tourism]. *Heohrafiia ta turyzm – Geography and Tourism,* vol. 53, pp. 3–8.
16. Tymoshenko, T. O. (2021) Kontseptsiia rozumnoho upravlinnia turyzmom v ramkakh vykonannia stratehii staloho rozvytku terytorialnykh hromad [The concept of smart tourism management in the framework of the implementing sustainable development strategies for territorial communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public Administration and Regional Development,* no. 3, pp. 771–796.
17. Tunyk, O. M. (2017) Smart-turyzm: systema vzaiemovidnosyn v destynatsii [Smart tourism: a system of relationships in the destination]. *Mizhnarodnyi turystychnyi biznes*: zbirnyk naukovykh statei [International tourism business: a collection of scientific articles]. Kyiv, pp. 329–335.
18. Riabiev, A. A., Tonkoshkur, M. V., Kravtsova, S. V. (2022) Kontseptsiia "Smart City" ta yii vplyv na sferu turyzmu v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [The concept of "Smart City" and its impact on the tourism in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society,* vol. 35. Available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1098/1055 (accessed February 9, 2024).

19. Korzh, N. V., Onyshchuk, N. V. (2021). Faktory innovatsiinoho rozvytku turystychnykh destynatsii [Factors of innovative development of tourism destinations]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management,* no. 4 (44), pp. 45–54.

20. Basiuk, D. I., Sribna, S. V., Prymak, T. Iu. (2019) Dosvid krain Yevropeiskoho Soiuzu shchodo rozvytku smart-destynatsii [Experience of european union countries in the development of smart destination]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy,* no. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6823 (accessed February 9, 2024).

21. Kyfiak, V., Kyfiak, O. (2020) Didzhytalizatsiia protsesiv rozvytku turystychnykh destynatsii u zakhidnoukrainskykh prykordonnykh rehionakh [Digitalization of processes of tourism destinations development in Western Ukrainian border regions]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – The Herald of Ternopil National Economic University,* vol. 2, pp. 162–173.

22. Adamovska, M., Zubko, T. (2021) Turyzm v epokhu digital-komunikatsii [Tourism in the era of digital communications]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu kultury i mystetstv. Seriia "Turyzm" – Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Tourism,* vol. 4 (1), pp. 30–39.

23. Levytskyi, A. O. (2016) *Mekhanizm publichnoho upravlinnia rozvytkom rehionalnoi turystychnoi destynatsii* [The mechanism of public management of a regional tourism destination development] (PhD Thesis), Odesa: Odesa Regional Institute of Public Administration.

24. Yukhnovska, Yu. (2019) Formuvannia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom potentsialu turystychnoi haluzi v Ukraini ta yii rehionakh [Conceptualization of strategic potential development management of the tourism industry in Ukraine and its regions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald,* vol. 57, no. 2, pp. 18–27.

25. Kolosovska, I. I., Misyk, M. M. (2020) Publichne upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy na rehionalnomu rivni: innovatsiini pidkhody [Public administration of tourism destinations at regional level: innovative approaches]. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration,* vol. 1 (62), part 1, pp. 139–149.

26. Mazaraki, A., Boiko, M., Bosovska, M. (2020). Transformatsiia turyzmu v Suspilstvi 5.0 [Tourism transformation in Society 5.0]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics,* no. 4, pp. 33–54.

27. Khytra, O. V., Paliukh, V. V. (November 14-15, 2023). Osoblyvosti adaptatsii industrii turyzmu do vymoh Suspilstva 5.0 [Peculiarities of the tourism industry adaptation to the requirements of Society 5.0]. Proceedings of the *Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy: zb. tez dop. I Vseukr. nauk.-prakt. konf.* Kharkiv: NTUniversity "Kharkiv Polytechnic Institute", part 2, pp. 293–298.

28. Tymoshenko, T. O. (2017) Klasternyi pidkhid do rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy yak priorytetnyi napriam derzhavnoi polityky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehioniv [The cluster approach to the development of tourism industry in Ukraine as a priority direction of the state policy of increasing the competitiveness of regions]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriia "Derzhavne upravlinnia" – Herald of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series "Public Administration",* no. 2, pp. 55–60.

29. Kolyadenko, S. V. (2018) Formuvannia imidzhu rehionu v umovakh rozvytku turystychnykh klasteriv [The region image in the conditions of tourist clusters development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management,* vol. 3, pp. 16–23.

30. Havryliuk, A. M. (2020) Sotsiohumanitarni zasady publichno-pryvatnoho partnerstva v sferi turyzmu v Ukraini [Sociohumanistic principles of public-private partnership in the sphere of tourism in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development,* no. 4. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1639 (accessed February 8, 2024).

31. Muzychenko-Kozlovska, O. V. (2016) Metodyka otsiniuvannia turystychnoho brendynhu destynatsii [Methodology of evaluation of tourism branding of destinations]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriia "Lohistyka" – National University "Lviv Polytechnic" Herald. Series "Logistics",* no. 846, pp. 120–125.

32. Borshch, H. A., Vakulenko, V. M., Hrynchuk, N. M., Dekhtiarenko, Yu. F., Ihnatenko, O. S., Kuibida, V. S., Tkachuk, A. F., Yuzefovych, V. V. (2017) *Resursne zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady ta yii marketynh* [Resource provision of as united territorial community and its marketing]. Kyiv: Institute of Civil Society. [in Ukrainian]

33. Garbera, O. Ye. (2016) Terytorialnyi brendynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti turystychnoi destynatsii [Branding as an instrument of tourism destination territorial competitiveness]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy,* no. 10. Available at: ttp://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_18 (accessed February 8, 2024).

34. Nezdoyminov, S. H., Aleksandrochkina, P. O. (2018) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak vektor rozvytku rehionalnoho turyzmu [Public-private partnership as a vector for the development of regional tourism]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society,* vol. 18, pp. 622–629. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/87.pdf (accessed February 8, 2024).

35. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027. No. 695 (2020, August 05). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (accessed February 8, 2024).

36. Wang, D., Li, X. R., Li, Y. (2013) China's "smart tourism destination" initiative: A taste of the service-dominant logic. *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 2 (2), pp. 59–61.

37. Kooa, Ch., Shinb, S., Gretzel, U., Hunterd, W. C., Chunge N. (2016) Conceptualization of Smart Tourism Destination Competitiveness. *Asia Pacific Journal of Information Systems,* vol. 26, no. 4, pp. 367–384.

38. Maliukhov, O. S. (2019). Teoretychni aspekty uprovadzhennia smart-tekhnolohii u diialnist orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [The theoretical aspects to the introduction of "smart" technologies into the activities of local self-government bodies]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration,* no. 1 (64), pp. 178–186.

39. Pereli, D. D. (2023). Mistse start-tekhnolohii v systemi publichnoho upravlinnia v Ukraini [The place of smart technologies in public administration system in Ukraine]. *Aktualni pytannia u suchasnii nautsi – Current issues in modern science,* no. 4 (10), pp. 141–150.

40. Bobrovskyi, O. (2020). Smart-tekhnolohizatsiia publichnoho upravlinnia yak rushiina syla yoho rozvytku [Smart technology of public administration as a driving force of its development]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public administration aspects,* vol. 8, special issue 1, pp. 15–17.

FEATURES OF APPLICATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TOURIST DESTINATION

Olena V. Khytra[1], Vitalii V. Paliukh[2]

The problem of modernization of public management activities in the tourism and recreation industry, which is being transformed under the influence of digitalization of various spheres of social life has been researched in the article. First of all, the object of management which is a tourist destination is changing and must satisfy the needs of consumers of tourist services, among whom digital tourists make up an increasing part. Tourism is gradually turning into a complex smart system, which is capable of self-organization and at the same time needs balanced organizing influences for maximum use of the existing potential. Accordingly, the technological basis of public management and administration in the specified area is undergoing changes. A certain conservatism of management tools can restrain innovations that arise on the basis of self-organization – both on the demand side (the needs of "digital" tourists) and on the supply side (new methods of doing business by travel companies) in the market of tourist services. These innovations, at the same time, make the system extremely unbalanced and provoke a "bifurcation point", which symbolizes the transition to a new quality – in our case, the transformation of initially separate digital technologies into a unity called "smart tourism". The updated system has a number of emergent properties (which are not found in the individual elements that make it up) and generates a powerful synergistic effect, which is reflected in the growth of the investment attractiveness of the territory, the rapid development of social infrastructure, the increase in the standard of living of the population, etc. On the other hand, such an effect is possible only if the system reaches the right attractor (a strategic goal resulting from the existing tourist and recreational potential and the guidelines for the sustainable development of the territory) due to the correct use of management technologies. It has been proved in the article that the introduction of innovative technologies into the public management of a tourist destination makes it possible to quickly respond to the emergence of new trends in the digitalized market of tourist services, to overcome manifestations of conservatism in management decision-making procedures, to ensure the consolidation of the efforts of interested parties in the development of the tourist business and, ultimately, to obtain an effect of digital synergism, which will consist in a leap-like growth of indicators of the effectiveness of tourist activity due to the well-founded implementation of smart technologies in the "touch points" of tourists, tourist resources and various representatives of the tourist destination.

Key words: *cluster technologies, public management, territorial marketing, branding technologies, network management technologies, project-oriented management technologies, tourist destination, digital synergy, smart technology, smart tourism.*

JEL Classification: *H70, L83, Z32*

Стаття надійшла до редакції 09.02.2024
The article was received February 9, 2024

[1] *Olena V. Khytra*, Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration the Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

[2] *Vitalii V. Paliukh*, Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration the Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law