

**DOI [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-103-117](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-103-117)**  
**УДК 658.56:338**

**Іванова Валентина Василівна,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки, підприємництва та менеджменту  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».  
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0003-4958-2235>  
[ivanval2177@gmail.com](mailto:ivanval2177@gmail.com)

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ**

**Анотація.** У статті розглянуто проблему розвитку туризму в Україні та світі, ключову роль у вирішенні якої відіграє розробка стратегій. Підкреслено, що особливістю туристичної діяльності є комплексність її організації та ведення, оскільки туристичний продукт формується на основі діяльності різного бізнесу. Проведено аналіз результативності туристичної діяльності України та низки країн світу, що показав проблемні аспекти, вирішення яких потребує розробки низки стратегій. Запропоновано стратегію розвитку регіону через формування туристичного територіального кластеру, який повинен об'єднати зусилля не тільки туристичних підприємств, а всіх суб'єктів певної області (території), зацікавлених у розвитку туризму. Його інформаційна стратегія має передбачати створення інформаційного суб'єкта кластеру, який забезпечуватиме активність формування зовнішнього і внутрішнього інформаційного середовища, використовуючи цифрові інформаційні технології та творчий підхід персоналу до цього процесу. За відсутності територіального кластеру, туристичні підприємства повинні самостійно розробляти та реалізовувати інформаційну стратегію на засадах цифровізації, узгоджуючи її з кадровою стратегією. Визначено ризики цифровізації бізнес-процесів туристичних підприємств. Запропоновано підходи до розробки кадрових і цифрових стратегій туристичних підприємств, які ґрунтуються, одночасно, на максимальному використанні можливостей цифрових інформаційних технологій і людського потенціалу для отримання синергетичного ефекту від їх поєднання. Визначено напрями взаємодії таких стратегій, зокрема утримання споживача від

самостійного формування туру, представлення в Інтернет-середовищі, реалізація продуктів через персонал та Інтернет. Необхідно ретельно вивчати потреби споживачів на основі інформації, яку туристичні підприємства можуть отримати завдяки реалізації цифрової стратегії підприємства. Запропоновано підходи для формування кадрової стратегії, в основі якої має бути формування та підвищення рівня творчості та емоційного інтелекту персоналу.

**Ключові слова:** стратегія; цифрова стратегія; кадрова стратегія; туризм; туристичне підприємство; персонал; цифровізація; кластер.

## **ВСТУП / INTRODUCTION**

**Постановка проблеми.** Туризм формує бренд країни, який надає у подальшому поштовх для розвитку економічних, політичних та соціальних взаємовідносин між державами, бізнесом та окремими людьми. Складність і, одночасно, переваги розвитку туризму полягають у комплексності його організації та ведення, адже кожен туристичний продукт є комплексним результатом налагодженої діяльності бізнесу у сфері проживання, харчування, транспортування, розваг. Розвиток туризму сприяє розвитку багатьох суб'єктів підприємництва і території у цілому. Залишається звернути увагу цих суб'єктів і органів влади на таку перспективу. За останні декілька років туристична сфера зазнала значного падіння обсягів діяльності, тому дослідження і вирішення цієї проблеми є актуальною та потребує для цього визначення комплексу стратегій. Активна цифровізація на рівні суспільства загалом і бізнес-процесів підприємств суттєво вплинули та впливають на туристичну галузь, на роль та місце людини (персоналу) у організації та здійсненні туристичної діяльності. Стратегічні аспекти розумної пропорційності використання людської праці та цифрових інформаційних технологій мають бути враховані у стратегіях розвитку туристичної галузі для забезпечення її прибутковості та соціальної відповідальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі розвитку туристичної сфери присвятила свої наукові праці низка вчених, досліджуючи стратегічний розвиток корпоративних структур у туристично-готельному бізнесі [1], розвиток туризму з використанням інструментів digital-маркетингу [2], стратегічні засади формування державного туристичного брендингу [3], економічний механізм формування конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу [4], організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку туристичної

галузі України [5], роль і завдання стратегічного маркетингового планування в туризмі [6], методологічні підходи до розробки стратегії туристичного розвитку [7], концептуальні засади маркетингу в галузі туризму для формування ефективної маркетингової стратегії [8], аспекти стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі [9], стратегічні орієнтири туристичного бізнесу окремих територій [10], порядок розробки конкурентних стратегій туристичного підприємства [11]. Водночас недостатньо уваги приділено дослідженню проблематики розробки стратегії розвитку туристичних підприємств з урахуванням впливу зміни ролі людського чинника та використання цифрових інформаційних технологій.

### **МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS**

**Метою** статті є окреслення підходів до розробки стратегій туристичних підприємств з урахуванням ролі людини та цифрової трансформації для їх розвитку.

**Завданнями** дослідження є такі: аналіз результативності туристичної діяльності країн і змін туристичних потоків; розробка стратегії розвитку регіону та його інформаційної стратегії; надання пропозицій стосовно підходів до розроблення кадрових і цифрових стратегій туристичних підприємств.

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS**

Теоретичною базою для дослідження є наукові публікації, довідкова і монографічна література, дані мережі Інтернет, звіти міжнародних організацій.

### **МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS**

У процесі дослідження використані методи збору даних та інформації, узагальнення сучасних теоретичних досліджень, методи індукції та дедукції, аналізу, методи порівняльного аналізу та аналізу динаміки економічних процесів.

### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH**

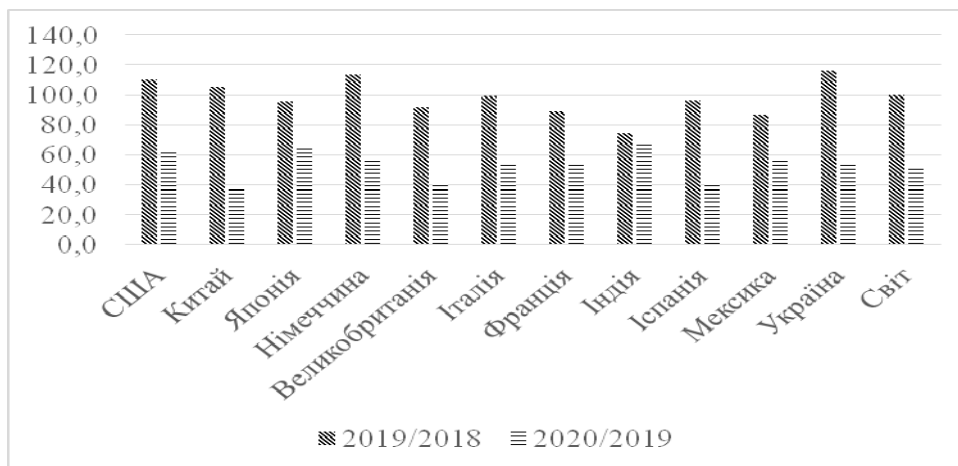
Туристична діяльність може бути одним із ключових напрямів розвитку економіки країн. Однак часто цей напрям економічної діяльності ними недооцінюється. Зокрема, у 2018 році частка внеску туризму у валово внутрішній продукт (ВВП) не досягла середньосвітового значення

навіть у низці країн з активними туристичними потоками (табл. 1). Цей показник був суттєво перевищено у Мексиці, Іспанії, Італії. Частка туризму у ВВП України, що становила 5,4%, є низькою, враховуючи її потужні туристичні ресурси та туристичний потенціал.

*Таблиця 1*  
**Частка туризму у ВВП країн (%) [12]–[14]**

Країни	2018	2019	2020
США	7,8	8,6	5,3
Китай	11	11,6	4,5
Японія	7,4	7,1	4,7
Німеччина	8,6	9,8	5,5
Велика Британія	11	10,1	4,2
Італія	13,2	13,1	7
Франція	9,5	8,5	4,7
Індія	9,2	6,9	4,7
Іспанія	14,6	14,1	5,9
Мексика	17,2	15	8,5
Україна	5,4	6,3	3,4
Середньосвітова	10,4	10,4	5,5

У 2019 році, не дивлячись на медично-політичні обмеження, внесок туризму у ВВП країн змінювався нерівномірно (рис. 1). Зростання її демонстрували такі країни як Україна, США, Китай, Німеччина.



*Рис. 1 Темпи зміни частки туризму у ВВП країн [12]–[14]*

Несуттєві зміни частки туризму у ВВП країни показали Італія, Іспанія та Японія. Але вже 2020 року падіння цього показника відбулося у всіх країнах. Воно становило від 40 до 70 % у розглянутих країн і 50% у світі. Рішення стосовно обмежень перетину кордонів країн зменшили потік в'їзного туризму, а відповідно знизилися витрати іноземних відвідувачів

(рис. 1). Такі дані свідчать, що переважну частку доходу туристичні підприємства отримують завдяки відвідуванню країн іноземними громадянами.

Таблиця 2

**Зміна витрат туристів у 2020 р. порівняно з 2019 р. (млрд. дол. США)  
[12]–[14]**

Країни	Зниження витрат іноземних відвідувачів	Зниження витрат внутрішніх відвідувачів
США	-76,7	-37,1
Китай	-66,3	-60,8
Японія	-82,9	-30,3
Німеччина	-57,9	-47,3
Велика Британія	-71,6	-63,2
Італія	-62	-49,6
Франція	-52,9	-49,8
Індія	-61	-30,7
Іспанія	-78,2	-50,7
Мексика	-49,3	-48
Україна	-75,7	-39,6

Ураховуючи ризики зниження в'їзних туристичних потоків, туристичним підприємствам необхідно розробляти стратегії розвитку бізнесу, що забезпечать зростання внутрішнього туризму.

Держава повинна бути зацікавлена у розвитку власної туристичної галузі, тому під час розробки її стратегії розвитку туризму та розробки стратегій окремими туристичними підприємствами мають бути враховані чинники, що сприятимуть зниженню можливості входження міжнародних туристичних мереж на туристичний ринок України. У роботі зазначається низка проблем, які підвищують поріг входження таких структур на цей ринок, зокрема «високий ризик інвестування», «брак кваліфікованих кадрів у корпоративному управлінні туристичним і готельно-ресторанним бізнесом» [1].

Туристична привабливість тієї чи іншої країни посилюється наявністю відповідних туристичних ресурсів: природних, історичних, архітектурних тощо. Цей вид економічної діяльності найбільше залежить від політики органів влади як у країні так і в регіонах. Це означає, що формування стратегій діяльності туристичних підприємств має це враховувати. Позитивно, якщо стратегія розвитку регіону сприяє туризму. якщо ні, то туристичні підприємства мають формувати власні стратегії, адаптуючись до цього. Зростання туристичних потоків в Україну через популярність її як туристичної дестинації, безперечно, може бути наслідком популярності кожної області (території) України як туристичної

дестинації. Такої популярності можливо досягти, обравши стратегію розвитку регіону через формування територіального кластера, об'єднавши зусилля всіх суб'єктів певної області (території), зацікавлених у розвитку туризму. Його доцільно назвати туристичним, орієнтуючись на мету створення кластера – розвиток туризму на окремій території. До структури туристичних кластерів обов'язково мають входити навчальні заклади, які готують персонал для туристичних підприємств та тих суб'єктів, що забезпечують формування їх туристичного продукту. Успішність функціонування кластера значно залежить від інформаційної стратегії кластера для формування його інформаційної системи, основним елементом якої має бути інформаційна структура.

Створення дієвого туристичного кластера потребує:

- зацікавленості бізнесу та влади для об'єднання зусиль;
- визначення стратегічної мети та дієвих стратегій для її досягнення;
- комплексу організаційних заходів взаємодії між учасниками кластера, між кластером та іншими суб'єктами;
- потужна інформаційна підтримка для створення ефективної інформаційної системи кластера;
- ініціативність та допомога органів влади, особливо тих структур, що створені для розвитку туризму.

На жаль на практиці, здебільшого, інформаційній підтримці туризму не приділяється достатньої уваги, хоча високий рівень інформаційного забезпечення і організації можуть значно знизити потребу у фінансовому забезпеченні. Необхідна більш активна генерація інформаційних потоків туристичними підприємствами, тобто надання ними інформації, зокрема, потенційним споживачам щодо турів Україною, стосовно України як туристичної дестинації. Отже, необхідне підвищення активності формування зовнішнього інформаційного середовища, використовуючи цифрові інформаційні технології та творчий підхід персоналу до цього процесу.

Інформаційний суб'єкт кластера, що утворюється як результат реалізації інформаційної стратегії кластера, за умови його створення, може вирішувати низку завдань:

- формування інформаційного фонду (статистична інформація, ринкова інформація, культурно-історична, географічна, нормативна і т.д.) для інформаційного забезпечення як суб'єктів кластера так і інших споживачів;



- інформаційна підтримка формування туристичних продуктів за принципом «немає нецікавих територій, а є недостатність інформації та відсутність креативності»;
- оперативне забезпечення достовірною інформацією;
- забезпечення трансферу знань між суб'єктами кластера;
- організація інформаційного обміну з суб'єктами країн світу;
- забезпечення захисту інформаційних ресурсів;
- проведення рекламних заходів щодо діяльності суб'єктів кластера у національному та світовому інформаційних просторах;
- оцінка ефективності діяльності кластера на основі узагальненої інформації про діяльність його економічних суб'єктів.

Якщо туристичні підприємства не матимуть такої інформаційної підтримки, то вони повинні формувати власну інформаційну стратегію відповідно до загальної стратегії кожного окремого підприємства, бажано стратегії розвитку. Інформаційною стратегією повинна стати та, що дозволить реалізувати всі вище зазначені завдання, максимально використовуючи можливості цифрових інформаційних технологій.

Цифровізація суспільства та бізнесу або цифрова трансформація не носить виключно позитивний характер (рис. 2), адже внаслідок активізації цього процесу знижується значення людського фактору як робочої сили, знижується рівень соціально-емоційної складової в бізнесі. Але цифрова трансформація не повинна бути спрямована на витіснення людини з бізнес-процесів, а використовуватися лише для полегшення та вдосконалення її діяльності.

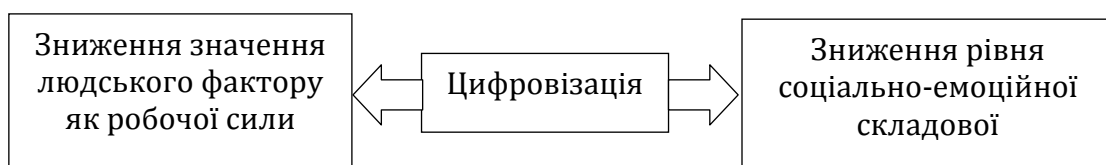


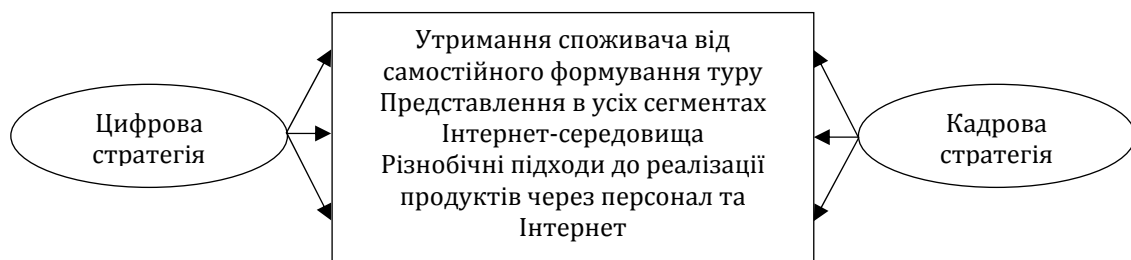
Рис. 2 Ризики цифровізації бізнес-процесів туристичних підприємств

Отже, кадрові та цифрові стратегії туристичних підприємств мають урахувати всі переваги участі персоналу у бізнес-процесах та можливості цифрових інформаційних технологій у забезпеченні їх ефективності для реалізації стратегій розвитку підприємств.

Цифровізація суспільних і бізнесових процесів, зокрема використання Інтернету, суттєво вплинула на організацію туристичної діяльності. Споживачі все більше намагаються планувати туристичні поїздки самостійно, використовуючи інформаційні ресурси в Інтернеті.

Часто послуги туристичного підприємства обмежуються виключно трансфером або трансфером та наданням місця проживання. Висловлюються прогнози щодо припинення існування туристичних підприємств у майбутньому, але важливою є позиція самих підприємств.

Якщо туристичні підприємства обирають стратегію розвитку і вірять у свою місію, спрямовану на задоволення потреб людей, то вони повинні максимально задіяти можливості цифрових інформаційних технологій, людський потенціал свого персоналу для отримання синергетичного ефекту від їх поєднання (рис. 3).



*Рис. 3 Напрями взаємодії цифрової та кадрової стратегій туристичних підприємств*

Цифрова та кадрова стратегії мають бути спрямовані на таке:

- забезпечення утримання споживача від самостійного формування туру, показуючи переваги взаємодії з туристичним підприємством;
- представлення туристичного підприємства в усіх можливих сегментах Інтернет-середовища;
- забезпечення різнобічних підходів до реалізації туристичних продуктів через персонал та Інтернет.

Серед переваг взаємодії споживача з туристичним підприємством доцільно виділити такі:

- формування індивідуальних турів без підвищення ціни;
- широке інформування споживачів про можливість отримання індивідуального туру (туру на замовлення);
- економія часу на формування туру, бронювання квитків тощо;
- можливість дружнього спілкування з людиною (а не чат-ботом) з високим емоційним інтелектом.

Широке використання цифрових інформаційних технологій та Інтернету для організації продажу туристичних послуг змінив сутнісну основу цього процесу. Якщо раніше продажі відбувалися внаслідок спілкування між людьми, то зараз цю функцію здійснюють тексти,



зображення та відео. Вони містять змістовну частину інформації про продукт або послугу. Туристичні підприємства під час формування інформаційних та кадрових стратегій мають враховувати, що продажі через Інтернет не знецінюють роль людини, не знижують роль людського фактору, а, навпаки, його посилюють. Це означає, що кадрова стратегія має бути спрямована на таке:

- формування творчого підходу персоналу до здійснення бізнес-процесів і виконання своїх функцій, зокрема представлення інформації про туристичне підприємство, туристичні ресурси та туристичний потенціал України в Інтернеті;
- підвищення рівня обізнаності персоналу у психології людини для формування змістовної частини інтернет-ресурсів, яка забезпечить продажі;
- підвищення емоційного потенціалу персоналу для спілкування зі споживачами;
- сприяння постійному розвитку персоналу для формування людського потенціалу.

Розробка системи стратегій туристичного підприємства, зокрема цифрової та кадрової, повинна ґрунтуватися на системному та комплексному дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. Особливе значення має вивчення потреб споживачів. Саме їх знання дозволить формувати та реалізовувати дружні стосунки між підприємствами та споживачами, можливо спочатку у соціальних мережах, а потім і під час безпосереднього спілкування. Відслідковуючи враження людей від туристичних поїздок, можливо і з іншими підприємствами, враховуючи їх думки та сподівання, туристичні підприємства можуть запропонувати саме той продукт, який дозволить встановити довгі відносини з клієнтами. Збір такої інформації через соціальні мережі, коментарі, відгуки забезпечують цифрові інформаційні технології відповідно до цифрової стратегії підприємства. Ефективне її використання для розвитку туристичних підприємств та туризму в Україні може здійснити виключно творчий персонал з високим емоційним інтелектом.

## **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH**

Туризм є однією з потужних складових, що може забезпечити значний розвиток економіки України, якщо держава і регіональні органи влади визначать для цього стратегію, яка сприятиме активізації діяльності

туристичних підприємств. Найбільш перспективною для цього є стратегія, що передбачає формування територіального туристичного кластеру за участю органів влади та всіх суб'єктів, зацікавлених у розвитку туризму. Успішність його діяльності значно залежить від інформаційної стратегії, що реалізується інформаційною структурою кластеру.

За відсутності кластера та його інформаційної підтримки, туристичні підприємства повинні розробляти власну інформаційну стратегію на основі цифрових інформаційних технологій (цифрову стратегію). У процесі визначення цифрової стратегії підприємствам необхідно враховувати всі переваги участі персоналу у бізнес-процесах, для чого узгоджувати її з кадровою стратегією. Це дозволить отримати потужний синергетичний ефект для реалізації стратегій розвитку туристичних підприємств.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальших досліджень потребує оцінка впливу цифровізації на розробку інших стратегій туристичних підприємств.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] Б. М. Мізюк, «Стратегічний розвиток корпоративних структур у туристично-готельному бізнесі», *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, № 61, с. 57–60, 2020. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-08>.
- [2] О. В. Назаренко, «Перспективи розвитку в'їзного туризму в Україні з використанням інструментів digital-маркетингу», *Вісник соціально-економічних досліджень*, № 3/4(74/75), с. 24–29, 2020. [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.205-219](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.205-219)
- [3] Н. А. Леоненко, «Стратегічні засади формування державного туристичного брендингу в Україні», *Публічне управління та митне адміністрування*, № 4(23), с. 66–72, 2019. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-4-66-73>
- [4] Ю. Є. Кирилов, В. Г. Грановська, та Л. О. Алещенко, «Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі», *Економіка АПК*, № 5, с. 45–55, 2020.
- [5] О. С. Заворуєва, «Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку туристичної галузі України», *Причорноморські економічні студії*, вип. 28(1), с. 218–222, 2018.
- [6] Ю. Б. Миронов, І. І. Свидрук, та М. Я. Топорницька, «Стратегічне маркетингове планування в туризмі», *Науковий вісник НЛТУ України*, № 30(1), с. 94–98, 2020. <https://doi.org/10.36930/40300116>

- [7] А. А. Романова, «Методологічні підходи до розробки стратегії туристичного розвитку України, *Проблеми системного підходу в економіці*, вип. № 3(65), с. 35–40, 2018.
- [8] Н. І. Юрченко, «Концептуальні засади маркетингу туризму для формування ефективної стратегії розвитку галузі», *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, вип. 19, ч. 3, с. 150–154, 2018.
- [9] Ю. Юхновська, «Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах», *Галицький економічний вісник*, № 2(57), с. 18–27, 2019.
- [10] С. В. Білоус, Ю. О. Масюк, та О. П. Біланюк, «Сучасний стан та стратегічні орієнтири туристичного бізнесу західного регіону України», *Регіональна економіка*, вип. I/II(69/70), с. 52–60, 2018.
- [11] М. В. Шпак, та Л. І. Юрчишина, «Конкурентні стратегії туристичного підприємства», *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, вип. 4(09), с. 135–139, 2017.
- [12] World Travel & Tourism Council (WTTC). *WTTC Data Gateway*. [Online]. Available: <https://is.gd/auBhlm> Accessed on: Feb. 02, 2021.
- [13] World Travel & Tourism Council (WTTC). *Global Economic Impact Reports*. [Online]. Available: <https://is.gd/jZ8D4E> Accessed on: Apr. 04, 2022.
- [14] World Travel & Tourism Council (WTTC). *WTTC Data Gateway*. [Online]. Available: <http://www.wttc.org/datagateway>. Accessed on: Apr. 04, 2022.

## **TOURISM DEVELOPMENT STRATEGY: THE ROLE OF STAFF AND DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION**

**Valentina Ivanova,**

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics,  
Entrepreneurship and Management Educational and Scientific  
Institute of Management and Psychology  
SIHE «University of Educational Management».  
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0003-4958-2235>  
[ivanval2177@gmail.com](mailto:ivanval2177@gmail.com)

**Abstract.** The article considers the problem of tourism development in Ukraine and the world, the key role in which is played by the development of strategies. It is emphasized that the peculiarity of tourism activity is the complexity of its organization and management, since the tourism product is formed on the basis of the activities of various businesses. An analysis of the effectiveness of tourism activities in Ukraine and a number of

countries of the world was carried out, which showed problematic aspects, the solution of which requires the development of a number of strategies. A strategy for the development of the region through the formation of a tourist territorial cluster is proposed, which should unite the efforts of not only tourism enterprises, but all subjects of a certain region (territory) interested in tourism development. Its information strategy should provide for the creation of an information subject of the cluster, which ensures the active formation of the external and internal information environment, using digital information technologies and the creative approach of the staff to this process. In the absence of a territorial cluster, tourism enterprises must independently develop and implement an information strategy based on digitalization, coordinating it with the personnel strategy. The risks of digitalization of business processes of tourism enterprises are identified. Approaches to the development of personnel and digital strategies of tourism enterprises are proposed, which are based simultaneously on the maximum use of the possibilities of digital information technologies and human potential to obtain a synergistic effect from their combination. The directions of interaction of such strategies are determined, in particular, keeping the consumer from independently forming a tour, presenting in the Internet environment, selling products through staff and the Internet. It is necessary to carefully study the needs of consumers based on the information that tourism enterprises can receive through the implementation of the digital strategy of the enterprise. Approaches to the formation of a personnel strategy are proposed, which should be based on the formation and increase in the level of creativity and emotional intelligence of the personnel.

**Key words:** strategy; digital strategy; personnel strategy; tourism; tourism enterprise; personnel; digitalization; cluster.

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: РОЛЬ ПЕРСОНАЛА И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА**

**Иванова Валентина Васильевна,**


доктор экономических наук, профессор,

профессор кафедры экономики, предпринимательства и менеджмента

Учебно-научного института менеджмента и психологии

ГУВО «Университет менеджмента образования».

Киев, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0003-4958-2235>

[ivanval2177@gmail.com](mailto:ivanval2177@gmail.com)

**Аннотація.** В статті розглянуто проблему розвитку туризму в Україні і світі, ключову роль в її вирішенні грає розробка стратегій. Підкреслено, що особливістю туристичної діяльності є комплексність її організації і ведення, оскільки туристичний продукт формується на основі діяльності різних бізнесів. Проведено аналіз результативності туристичної діяльності України і ряду країн світу, що показало проблемні аспекти, вирішення яких потребує розробки стратегій. Представлено стратегію розвитку регіону через формування туристичного територіального кластера, який повинен об'єднати зусилля не тільки туристичних підприємств, а всіх суб'єктів певної області (території), зацікавлених у розвитку туризму. Її інформаційна стратегія повинна передбачати створення інформаційного суб'єкта кластера, що забезпечує активність формування зовнішньої і внутрішньої інформаційної середовища, використовуючи цифрові інформаційні технології і творчий підхід персоналу до цього процесу. При відсутності територіального кластера, туристичні підприємства повинні самостійно розробляти і реалізовувати інформаційну стратегію на основі цифровізації, узгоджуючи її з кадровою стратегією. Визначено ризики цифровізації бізнес-процесів туристичних підприємств. Представлено підходи до розробки кадрових і цифрових стратегій туристичних підприємств, які базуються одночасно на максимальному використанні можливостей цифрових інформаційних технологій і людського потенціалу для отримання синергетичного ефекту від їх поєднання. Визначено напрями взаємодії таких стратегій, зокрема, утримання споживача від самостійного формування тури, представлення в Інтернет-середовищі, реалізація продуктів через персонал і Інтернет. Необхідно ретельно вивчати потреби споживачів на основі інформації, яку вони можуть отримати туристичні підприємства завдяки реалізації цифрової стратегії підприємства. Представлено підходи до формування кадрової стратегії, в основі якої повинно бути формування і підвищення рівня творчості і емоційного інтелекту персоналу.



**Ключевые слова:** стратегия; цифровая стратегия; кадровая стратегия; туризм; туристическое предприятие; персонал; цифровизация; кластер.

## REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] B. M. Miziuk, «Stratehichnyi rozvytok korporatyvnykh struktur u turystychno-hotelnomu biznesi», Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, № 61, s. 57–60, 2020. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-08>.
- [2] O. V. Nazarenko, «Perspektyvy rozvytku viznoho turyzmu v ukraini z vykorystanniam instrumentiv digital-marketynhu», Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, № 3/4(74/75), s. 24–29, 2020. [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(74-75\).2020.205-219](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(74-75).2020.205-219)
- [3] N. A. Leonenko, «Stratehichni zasady formuvannia derzhavnoho turystychnoho brendynhu v Ukraini», Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, № 4(23), s. 66–72, 2019. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-4-66-73>
- [4] Yu. Ye. Kyrylov, V. H. Hranovska, ta L. O. Alieshenko, «Formuvannia konkurentnykh perevah subiektiv turystychnoi haluzi», Ekonomika APK, № 5, s. 45–55, 2020.
- [5] O. S. Zavoruieva, «Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm zabezpechennia rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy», Prychornomorski ekonomichni studii, vyp. 28(1), s. 218–222, 2018.
- [6] Yu. B. Myronov, I. I. Svydruk, ta M. Ya. Topornytska, «Stratehichne marketynhove planuvannia v turyzmi», Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, № 30(1), s. 94–98, 2020. <https://doi.org/10.36930/40300116>
- [7] A. A. Romanova, «Metodolohichni pidkhody do rozrobky stratehii turystychnoho rozvytku Ukrainy, Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi, vyp. № 3(65), s. 35–40, 2018.
- [8] N. I. Yurchenko, «Kontseptualni zasady marketynhu turyzmu dlia formuvannia efektyvnoi stratehii rozvytku haluzi», Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, vyp. 19, ch. 3, s. 150–154, 2018.
- [9] Yu. Yukhnovska, «Formuvannia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom potentsialu turystychnoi haluzi v Ukraini ta yii rehionakh», Halytskyi ekonomichni visnyk, № 2(57), s. 18–27, 2019.
- [10] S. V. Bilous, Yu. O. Masiuk, ta O. P. Bilaniuk, «Suchasnyi stan ta stratehichni oriientyry turystychnoho biznesu zakhidnoho rehionu Ukrainy», Rehionalna ekonomika, vyp. I–II(69–70), s. 52–60, 2018.



- [11] M. V. Shpak, ta L. I. Yurchyshyna, «Konkurentni stratehii turystychnoho pidpriemstva», Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vyp. 4(09), s. 135–139, 2017.
- [12] World Travel & Tourism Council (WTTC). WTTC Data Gateway. [Online]. Available: <https://is.gd/auBhlm> Accessed on: Feb. 02, 2021.
- [13] World Travel & Tourism Council (WTTC). Global Economic Impact Reports. [Online]. Available: <https://is.gd/jZ8D4E> Accessed on: Apr. 04, 2022.
- [14] World Travel & Tourism Council (WTTC). WTTC Data Gateway. [Online]. Available: <http://www.wttc.org/datagateway>. Accessed on: Apr. 04, 2022.

*Стаття надійшла до редакції  
10 квітня 2022 року*