

**Н. П. Борецька,**

*доктор економічних наук, професор,*

ORCID 0000-0003-2372-2519,

e-mail: nataliya-boretskaya@ukr.net,

*Київський національний університет технологій та дизайну,*

**Г. О. Крапівіна,**

*кандидат наук з державного управління, доцент,*

ORCID 0000-0002-9549-2794,

e-mail: galina3910@gmail.com,

**І. Ф. Марченко,**

*кандидат технічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-4566-3866,

e-mail: irsa665@gmail.com,

*Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь*

## РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ: ЕМПІРИКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Постановка проблеми.** Останнім часом з'явилося достатньо публікацій, присвячених проблемам цифровізації державного управління. Зокрема, світовий досвід цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери демонструє доцільність запровадження цифровізації в пристосуванні державного управління до реалій сучасного світу. Цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери – це за сіб, який дозволяє державному управлінню отримати бажаний результат, а саме: створити умови, що приносять відвідувачам destinations відмінний результат, а підприємствам туристично-рекреаційної сфери – більш високий прибуток.

Актуальність теми розуміється авторами в глобальному соціально-економічному та політичному аспектах у контексті перманентних змін та нових реалій, притаманних сучасному суспільству. Цифровізація, що відбувається в Україні в сьогодення, торкається й туристично-рекреаційної сфери. Так, для початку діяльності у туристично-рекреаційній сфері України практично відсутні перешкоди, що у сукупності з відносно недовгим терміном окупності інвестицій у розвиток destinations часто призводить до відсутності стратегій розвитку її господарюючих складових. Інвестиції в туристично-рекреаційну сферу не відрізняються значними обсягами, але фінансування туристично-рекреаційної діяльності є ризикованим, що частково визначається відсутністю єдиної системи державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери.

Дослідження впливу цифровізації на розвиток підприємств було розглянуто багатьма вченими. Вагомий внесок зробили Г. Боуман, М. де Ревер, А. Остервальдер, М. Рахінгер, В. Ворабер, К. Лінц, Г. Мюллер-Стівенс, А. Цімерман та ін. Серед віт-

чизняних вчених можна виокремити В. Маховку, І. Сіренко, С. Цвілого, Г. Бублей, у роботах яких досліджено процеси цифровізації економіки, її перспективних галузей та окремих підприємств. Аналіз та узагальнення теоретичних напрацювань вітчизняних вчених, серед яких А. Мазаракі; О. Любіцева; Ю. Миронов; Г. Горіна; С. Ковальчук, С. Миколишина; Т. Кукліна, В. Зайцева; Д. Соловйов; С. Фалько; Н. Фоменко; М. Бондаренко; О. Кирилова та інші, дозволяє узагальнити світовий досвід цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери.

**Вибір раніше невирішених частин загальної проблеми.** У туристично-рекреаційній сфері успіх можуть мати тільки ті destinations, державні органи управління якими творчо та нестандартно використовують концептуальні положення наукових досліджень, знаходяться у постійному пошуку нових засобів адаптації до ринкових умов, що змінюють та активно регулюють туристично-рекреаційний ринок і споживацькі цінності населення та оперують інформацією про ресурсно-рекреаційний рейтинг складових destinations та загальну оцінку у балах її туристично-рекреаційного розвитку в рейтингу destinations України.

**Метою статті** є узагальнення світового досвіду цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери.

**Основна частина.** В сьогодення у зв'язку з бурхливим розвитком туризму та його роллю у сучасній світовій економіці державне управління низки країн накопичило значний досвід успішної цифровізації управління розвитком туристично-рекреаційної сфери та, як наслідок, підвищує доходи та одержує значні обсяги надходжень в бюджет країн іноземної валюти (див. таблицю). Про місце та зна-

чення туристично-рекреаційної сфери в економіці деяких країн свідчить таке:

Італія доходами від іноземного туризму досить тривалий час покривала дефіцит зовнішньоторговельного балансу;

у Франції туристично-рекреаційна сфера, як джерело валютних надходжень, займає провідне місце поряд із продукцією чорної металургії та автомобільної промисловості;

у Швейцарії – туристично-рекреаційна сфера займає одне з перших місць поряд з експортом продукції машинобудування, хімічної та годинникової промисловості;

у Великобританії туристично-рекреаційна сфера довгий час була основним джерелом надходження вільноконвертованої валюти.

У світовій практиці цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери ґрунтується на:

статистичному описі туристично-рекреаційних проблем;

створенні моделей прогнозування наслідків державних рішень з розвитку туристично-рекреаційної сфери;

засадах виміру економічної ефективності від розвитку різноманітних форм організації використання вільного часу населення [1; 2].

Таблиця

**Аналіз світового досвіду цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери**

№ з/п	Країна	Цифровізація	Проблеми, з яких державне управління приймає рішення	Основні принципи прийняття рішень державним управлінням
1	Ізраїль	+	Збільшення обсягу вільноконвертованої валюти, що надходить завдяки туризму, та її частки у доходній частині бюджету, а також економія ресурсів на розвиток міського туризму	Оцінка ефекту від прийняття альтернативних рішень державними органами
2	Туреччина	+	1. Оцінка стану справ у сфері туризму. 2. Прийняття рішень з капіталовкладень	1. Корисність державних рішень як відображення публічної привабливості дестинацій. 2. Важливість інвестиційних проєктів. 3. Сукупний вплив на бюджет розвитку туристично-рекреаційної сфери
3	Держави регіону Тихого океану	+	Комплексне ув'язування місця призначення, періоду часу, засобів транспортування, зв'язку та інформації	1. Комплексне, починаючи з місця відправки, обслуговування відвідувачів. 2. Детальний прогноз потоку відвідувачів по пунктах відправки, призначення та періоду часу
4	Болгарія (Золоті Піски, Сонячний Берег, Албена та ін.)	+	Проектування, будівництво та експлуатація	Комплексне і централізоване прийняття рішень з розвитку дестинацій
5	Дубровнік, Південна Адриатика	+	Планування одноразового прийому великої кількості відвідувачів	1. Регулювання трудових ресурсів у зв'язку з сезонною зайнятістю. 2. Оцінка потоку різних категорій відвідувачів. 3. Координація розвитку з іншими галузями
6	Польща	+	Подальше збільшення площі дестинацій	Рациональне використання діючих та організація нових дестинацій
7	Франція	+	Проектні розробки програм освоєння придатних для туризму та рекреації територій південної частки Біскайської затоки та Бретонського узбережжя	Регламентация основних чинників розвитку дестинацій
8	США (Йорктаун, «Колоніальний Вільямсбург» та ін.)	+	Створення заповідників і туристично-рекреаційних центрів в історичних місцях	Державні інвестиції спрямовуються на реставрацію і створення інформаційних центрів; єдине комплексне господарство

Зокрема, цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери Ізраїлю, Туреччини та Пуерто-Ріко демонструє доцільність

мети цифровізації проблем управління інтенсивністю потоків відвідувачів з центру зосередження населення до дестинацій та прогнозування еконо-

мічного ефекту від цього, що особливо цікаво та докладно обґрунтовано.

В Ізраїлі цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери має за мету збільшення обсягів іноземної валюти, яка надходить у країну завдяки туризму, та її частки в доходах бюджету, а також максимальну економію ресурсів на розвиток місцевого туризму [3; 4]. Для цього використовується кількісна оцінка ефекту від альтернативних рішень державних органів [5]. Значну увагу в цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери приділено врахуванню мультиплікативного ефекту від збільшення витрат відвідувачів DESTИНАЦІЙ [6-8]. Більш того, цифровізація потоків відвідувачів, як непрямих, так й індукованих, виявляє галузі економіки DESTИНАЦІЙ, які є перспективними для спрямування витрат, що висвітлює доцільність використання ефекту мультиплікації в цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери [9; 10].

Визначення потенційного попиту на туристично-рекреаційні послуги Ізраїлю виконується в умовах цифровізації державного управління з використанням (у якості цільової функції економічної ефективності державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери) підвищення вартості еквівалента доданого галуззю обсягу іноземної валюти в умовах обмежень місцевих чинників, найзначнішими з яких є:

- використання тільки наявних споруд;
- брак кваліфікованої робочої сили;
- сформована структура DESTИНАЦІЙ;
- екзогенні прогнози у різних припущеннях як інформаційна база визначення попиту.

Результати цифровізації з розвитку туристично-рекреаційної сфери міністерство туризму Ізраїлю використовує для управління інтенсивністю потоків відвідувачів на підставі чисельної оцінки сезонних коливань і періодичності різних компонентів. Зокрема аналізуються:

- залежність результатів діяльності DESTИНАЦІЙ від кількості відвідувачів, що користуються послугами авіаперевезень;
- кількість в'їзних відвідувачів сфери країни;
- обсяг іноземної валюти, що надходить у бюджет Ізраїлю з туристично-рекреаційної сфери;
- кількість відвідувачів, що виїжджають з країни;
- кількість місць у готелях країни, які призначені для відвідувачів, зокрема іноземних [11; 12].

Міністерство туризму Ізраїлю використовує результати цифровізації для прогнозування ефективності туристично-рекреаційної сфери країни в залежності від сезонності, тобто від відсотка місць відпочинку та розваг, що функціонують протягом всього року, та від загальної кількості тих з них, які задіяні тільки у розпал сезону. На підставі цифровізації міністерство приймає рішення з подовження сезону шляхом організації додаткових заходів у міжсезонні, тобто оголошення другого (й, можливо, третього) сезону та ін. Рішення приймаються з ура-

хуванням переваг подовженого сезону, до яких відноситься низка соціальних чинників, а саме:

- кращі умови для відпочинку значної кількості відвідувачів через відсутність перенаселення у розпал сезону в країні;
- найефективніше використання засобів обслуговування відвідувачів;
- вирівнювання навантаження на економіку та екологію DESTИНАЦІЙ країни;
- рівномірна зайнятість обслуговуючого персоналу підприємств туристично-рекреаційної сфери;
- підвищення якості ресторанного та інших форм обслуговування відвідувачів.

Цифровізація міністерства туризму Туреччини почалася з оцінки стану туристично-рекреаційної сфери країни з метою розробки перспектив розвитку 65 DESTИНАЦІЙ та їх класифікації за ступенем розвитку. При цьому ефект від цифровізації державного управління розраховується з використанням методу оцінки корисності рішень державних органів [13]. Слід зазначити, що (вже з першого етапу цифровізації ресурсів туристично-рекреаційної сфери Туреччини) функція корисності відбиває ступінь публічної привабливості DESTИНАЦІЙ. Різним територіям притаманні вагові коефіцієнти [14]. Вони визначаються на підставі експертних оцінок чинників привабливості різних DESTИНАЦІЙ з урахуванням критеріїв відносної важливості чинників та обчислення значення критерію корисності чи відносної привабливості щодо конкретних туристично-рекреаційних об'єктів DESTИНАЦІЙ.

У цифровізації державного управління розвитком стратегії капіталовкладень у туристично-рекреаційну сферу Туреччини, вагові коефіцієнти відбивають відносну важливість інвестиційних проєктів та задовольняють властивості адитивності для варіантів планів розподілу фінансових ресурсів, що дозволяє державним органам визначити переваги від реалізації всієї програми розвитку туристично-рекреаційної сфери.

При цьому цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери Туреччини не використовує оцінки приведеного чистого прибутку від вкладення коштів у конкретні інвестиційні проєкти. Державні органи визнали таку оцінку непринятною з кількох причин:

- існує велика кількість інвестиційних проєктів регіонального та національного масштабу;

- окрім проєктів будівництва готелів, дачних селищ та інших, що дійсно викликають приплив коштів, існують й такі, як проєкти спорудження шляхів, проведення археологічних розкопок чи будівництва музеїв, що не дають грошових переваг, але є значно витратними, які необхідно враховувати при розподілі асигнувань на розвиток туристично-рекреаційної сфери. Тобто, в якості оцінки прибутку обрано усереднене значення обсягів прибутку від різних варіантів інвестиційних проєктів.

Цифровізація державного управління для визначення сукупного впливу розвитку туристично-рекреаційної сфери на стан країни через одержання

валюти використовує змішану оцінку. Зокрема, такою оцінкою є межа корисності, що відбиває внесок інвестиційного проекту у посилення чинника привабливості дестинацій для відвідувачів. Тобто, проєкт будівництва готелю в дестинації розглядається тільки тоді, коли вже державним управлінням вже прийняте рішення про спорудження дороги до ділянки, на якій планується розташувати готель. Таким чином, цифровізація дозволяє державному управлінню Туреччини приймати рішення з урахуванням того, що інвестиційний проєкт будівництва дороги безпосередньо передує проєкту будівництва готелю.

Аналогічно, цифровізація державного управління враховує обов'язкову умову: будь-якому проєкту може передувати більш ніж один проєкт. Це відбувається тому, що для кожної дестинації існує запланований інвестиційний проєкт і пов'язаний з ним проєкт створення інфраструктури, які є попередніми для будь-якого інвестиційного проєкту дестинації. Завдання цифровізації державного управління, насамперед, полягає в тому, щоб до початку реальних дій з розвитку дестинації, забезпечити належний рівень планування соціального розвитку складовим дестинації й у такий спосіб гарантувати кожній з них належну інфраструктуру, яка б задовольняла мінімальним публічним вимогам.

Тож цифровізація державного управління з розвитку туристично-рекреаційної сфери Туреччини дозволяє:

- одержати для прийняття рішень оцінки ймовірного й оптимального економічного ефекту від розвитку дестинацій та їх якісну структуру в межах регіональних економік;

- урівноважити максимальний попит та пропозицію проєктів розвитку туристично-рекреаційної сфери;

- розрахувати надлишок та дефіцит туристично-рекреаційних послуг;

- максимізувати рівень витрат, необхідних для оптимального економічного ефекту щодо розвитку туристично-рекреаційної сфери;

- оптимізувати розподіл коштів по дестинаціям залежно від потенційних можливостей розвитку туристично-рекреаційної сфери в кожній з них;

- оптимізувати сезонний розподіл чинників діяльності туристично-рекреаційної сфери;

- визначити приховану чи наявну межу вартості, пов'язану із зміною основних припущень, вхідних даних та оптимальних результатів розвитку дестинацій.

Цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери у районі Тихого океану дозволяє визначити:

- місця призначення відвідувачів, які приваблюють в різні сезони, що окреслює особливості дестинацій;

- логістичні зв'язки та характеристики транспортних та інформаційних засобів для реалізації можливостей зв'язку між пунктом відправлення і пунктом призначення у певному періоді часу [15-

17]. З урахуванням цих чинників, а також загальної кількості відвідувачів, що виїжджають з конкретного пункту, та відстані між пунктом відправлення та пунктом призначення, цифровізація державного управління дозволяє приймати рішення щодо прогнозу потоків відвідувачів, які залишають пункт відправлення і мають досягти пункту призначення за визначений період часу.

Аналіз чинників, що впливають на розвиток туристично-рекреаційної сфери, а також узагальнення світового досвіду цифровізації державного управління ним показують, що однією з умов раціонального формування матеріальної бази дестинацій є забезпечення комплексності на підставі створення системи багатофункціональних підприємств прийому та обслуговування відвідувачів. Так, практика цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери Болгарії (Золоті Піски, Сонячний Берег, Албена та ін.) доводить, що впровадження принципу комплексної і централізованої цифровізації державного управління їх розвитком заслуговує на позитивну оцінку.

У країнах Південної Адріатики цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери дозволяє обґрунтувати розрахункові та проєктні кошториси відновлення дестинацій. Так, у програмі розвитку туристично-рекреаційної сфери у Дубровнику цифровізація дозволяє розробити широке коло проблем взаємопов'язаного розвитку різних галузей дестинації з урахуванням провідного значення туристично-рекреаційної діяльності. Особливо ретельно досліджуються:

- використання трудових ресурсів через сезонну зайнятість;

- оцінки обсягів різних категорій потоків відвідувачів;

- координація розвитку туристично-рекреаційної сфери з іншими галузями господарства.

З урахуванням значного обсягу туристично-рекреаційних ресурсів: моря, гірського ландшафту, пам'яток стародавнього міста, цифровізація дає змогу державному управлінню структурувати та планувати обсяги потоків відвідувачів з метою врятування ландшафту від руйнування.

Цікаво зазначити, що й у країнах Західної Європи та Америки, де туристично-рекреаційна сфера розвивається у залежності від кон'юнктури попиту, та в країнах, які раніше належали до соціалістичного табору, цифровізація державного управління розвитком дестинацій дає підставу для прийняття державних рішень з виконання проєктних розробок програм опанування сприятливими для туризму і рекреації територіями та регламентувати основні параметри їхнього розвитку. Так, цифровізація державного управління Франції дозволяє приймати рішення з розвитку південної частки узбережжя Біскайської затоки довжиною 235 км з туристично-рекреаційною метою на підставі розробки містобудівної схеми, яка передбачає збереження існуючого ландшафту та підтримку екологічної рівноваги. Для цього виділено 13 ділянок для створення заповідни-

ків та 9 основних планувальних зон для розміщення дестинацій. Цифровізація державного управління розвитком Бретонського узбережжя дозволяє створити схему використання прибережних дестинацій, в якій основний акцент робиться на плануванні дестинацій углиб країни, по осях, перпендикулярних до лінії берега.

У США цифровізація Національної служби парків дозволяє реалізувати проєкти щодо створення заповідників і туристично-рекреаційних центрів в історичних містах. У низці проєктів (наприклад, у Йорктауні) державне управління спрямовувало інвестиції, головним чином, на реставрацію та створення інформаційних центрів, а власне розвиток туристично-рекреаційної сфери було покладено на приватний бізнес. Цікавим прикладом діджиталізації державного управління США розвитком туристично-рекреаційної сфери є туристично-рекреаційний центр «Колоніальний Вільямсбург». У проєкті розвитку цього маленького міста, що було в XVIII столітті центром англійської колонії Вірджинія, добре збереглися стародавні будинки і споруди, що зараз використовуються як об'єкти показу, які одночасно пристосовано до обслуговування відвідувачів. За межею історичної зони міста знаходяться нові малоповерхові готелі та мотелі. З метою повної ізоляції стародавньої частки міста від транспорту, під його центральною зоною побудовано транзитний автомобільний тунель. Важливо зазначити, що цифровізація дозволяє дирекції туристично-рекреаційного центру-заповідника координувати питання збереження пам'яток, діяльності музеїв, організації сувенірного господарства та усі форми прийому й обслуговування потоків відвідувачів. Державне управління США наголошує, що цифровізація дозволяє туристично-рекреаційному центру «Колоніальний Вільямсбург» функціонувати як єдиний комплекс туристично-рекреаційних підприємств.

В усіх країнах є офіційні туристично-рекреаційні органи та організації, які реалізують принципи цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери. Їх функції залежать від ступеня розвитку в країні туризму і рівня прямого втручання державного управління в туристично-рекреаційну сферу. Такі умови впливають на структуру і статус цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери:

у деяких країнах функції державного управління туристично-рекреаційною сферою виконують складові безпосередньо державних структур (Іспанія, Франція);

в деяких країнах офіційні туристично-рекреаційні органи та організації мають напівавтономний статус і функціонують не як державні структури, а як професійні незалежні співтовариства (характерно для країн з розвиненою туристично-рекреаційною сферою, у якій приватний сектор відіграє провідну роль, зокрема США);

у країнах, де держане управління тільки починає розвивати туристично-рекреаційну сферу і намагається її активізувати, тому активно втручається

в туристично-рекреаційну політику, вдаючись до адміністративних заходів її здійснення (Непал, Індія, Туніс).

Щодо Іспанії, то позитив цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери полягає в наступному. У цій країні здійснюється офіційне державне управління туристично-рекреаційними ресурсами, пропозицією послуг і розвитком туризму, а також проводиться офіційна протекціоністська політика в галузі охорони природи, культури, архітектури, що потребує розвиненої системи цифровізації. Тому цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери Іспанії функціонує з метою підвищення одержання прибутків та економічної ефективності цієї сфери, зайнятості населення і збільшення національного доходу. Для зміцнення приватної ініціативи у туристично-рекреаційній сфері цифровізація здійснює фінансовий та ін. контроль за дотриманням встановлених норм і законів.

Структура впливу державного управління Іспанії на розвиток туристично-рекреаційної сфери включає цифровізацію, що забезпечує прийняття державних рішень щодо обсягу державних інвестицій в національний туризм та рекреацію і визнання важливості туристично-рекреаційної сфери для національної економіки (без урахування політичних та соціальних мотивів). Тобто, цифровізація державного управління Іспанії є важливим засобом державного впливу на туристично-рекреаційну сферу та інвестиції державного бюджету.

У деяких країнах цифровізація державного управління туристично-рекреаційною сферою є підґрунтям фінансування дестинацій та окремих проєктів не тільки безпосередньо з державного бюджету, а й конкретно з відрахувань доходів від туристично-рекреаційної сфери.

У низці країн усі функції управління розвитком туристично-рекреаційної сфери здійснюються на державному рівні. Цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери дозволяє міністерствам туризму або суміжним з іншими галузями органам приймати рішення щодо туристично-рекреаційної політики країни. Цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери в такій централізованій системі дозволяє краще регулювати економічну політику в туристично-рекреаційній сфері та залучати до неї інвестиції. Негативною рисою цифровізації є небезпека бюрократизації (Іспанія, Франція, Італія). В іншій групі країн цифровізація розвитком туристично-рекреаційної сфери притаманна спеціальній державній установі або самостійній організації, що входять в ширшу державну структуру (Канада, Японія). Третій тип цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери засновано на використанні національних напівофіційних установ або приватних асоціацій, які утворюють підприємства або суспільні корпорації (Великобританія (British Tourist Authority), Гонконг (Hong Kong Tourist Association)). Перевага цифровізації такої

форми організації державного управління туристично-рекреаційною сферою полягає в підвищенні мобільності державного управління розвитком туристично-рекреаційної діяльності порівняно з приватною формою.

Світова практика показує, що ефективність цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери підвищується через реалізацію розвитку туристичних галузей як багатофункціональної галузі, у якій цифровізація інфраструктури складає тільки необхідну, але далеко не найприбутковішу частку туристично-рекреаційної сфери. Найважливішим джерелом прибутків у туристично-рекреаційній сфері є підприємства різних видів додаткового сервісного обслуговування вільного часу відвідувачів, відносно невеликий обсяг фінансових вкладень в які та їх цифровізація при значній нормі прибутку забезпечує економічний ефект туристично-рекреаційної сфери в цілому.

**Висновки та пропозиції.** В статті висвітлено світовий досвід цифровізації розвитку туристично-рекреаційної сфери, що дозволило визначити таке:

окремим напрямом наукового дослідження є цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери, що дозволяє формувати структуру туристично-рекреаційного ринку з метою підвищення ефективності обслуговування відвідувачів та впливу державного управління на реалію туристично-рекреаційної сфери, а також пропозиції туристично-рекреаційних продуктів, що впливає на публічний інтерес до них з боку відвідувачів як споживачів туристично-рекреаційних послуг [18];

процеси цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційних ресурсів та ди-

версифікацією туристичних галузей позитивно впливають на міжгалузевий характер туристично-рекреаційної сфери за рахунок мультиплікативного ефекту для суміжних галузей господарства туристичних галузей, які безпосередньо беруть участь в обслуговуванні відвідувачів;

цифровізація державного управління розвитком туристичних галузей характеризується значною територіальною концентрацією робочої сили, відвідувачів, суміжних виробництв і послуг, підвищує їхню привабливість для підприємств туристично-рекреаційної сфери з погляду мінімізації витрат;

при визначенні ролі та процедур цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери та формування стратегічних цілей з розробки режиму сприяння її розвитку доцільним є дослідження наслідків на стан туристично-рекреаційного ринку туристичних галузей;

для досягнення позитивного ефекту цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери необхідна тісна координація зусиль підприємств туристичних галузей, що починається з визначення мети та підтримки зміни поведінки відвідувачів туристичних послуг стосовно конкретних туристичних галузей чи регіону в цілому.

Для визначення подальших кроків цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери в Україні необхідно забезпечити виконання основної мети якісного удосконалення державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери, а саме: підвищення його відкритості, поширення доброзичливості у ставленні до населення, прискорення управлінських процесів, ефективного розв'язання завдань, підвищення мобільності працівників туристично-рекреаційних підприємств та їхньої задоволеності працею.

#### Література

1. Burton L. and Noad P. Recreation Research Methods. *Occasional Paper*. Birmingham, University of Birmingham, Centre for Urban and Regional Studies. 1968. No. 3. 78 p.
2. Cesario J. Operation Research in Outdoor Recreation. *Joint Leisure Res.* 1969. Vol. 1. P. 33-51.
3. Bargur J. and Arbel A. Comprehensive Approach to the Planning of the Tourist Industry. *Paper presented at the ORSA/TIMS, Joint National Meeting*. Puerto Rico, San Juan, 1974.
4. Powers T. Appraising International Tourism Projects. *Papers on Project Analysis*. Washington: Inter-American Development Bank, 1974, No. 1.
5. Armstrong C. W. G. International tourism: Coming or going: The methodological problems of forecasting, *Futures*. 1972. Vol. 4, Issue 2. P. 115–125. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(72\)90036-5](https://doi.org/10.1016/0016-3287(72)90036-5).
6. Archer B. H. The Primary and Secondary Beneficiaries of Tourist Spending. *Tourist Rev.* 1972. Vol. 27. P. 42–45.
7. Archer B. H. The Uses and Abuses of Multipliers. *A Paper presented the Fourth Annual Travel Research Conference held in Sun Valley, Idaho*. 1973.
8. Archer B. H. and Owen C. B. Towards a Tourist Regional Multiplier. *Regional Stud.* 1971. Vol. 5. P. 224–294.
9. Baron R. and Shechter N. Simultaneous Determination of Visits to a System of Visits to a System of Outdoor Recreation Parks with Capacity Limitations. *Regional and Urban Econ.* 1973. Vol. 4. P. 327-359.
10. Baron R. Seasonality in Tourism. *Int. Tourism Quart.* 1972. Vol. 6. Part. 1.
11. Baron R. Seasonality in Tourism. *Int. Tourism Quart.* 1972. Vol. 6. Part. 2.
12. Gearing C.E., Swart W.W. and Var T. Establishing a Measure of Touristic Attractiveness. *Joint Travel Res.* 1974. Vol. 12. P. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728757401200401>.
13. Gearing C. E. et al. Determining the Optimal Investment Policy for the Tourism Sector of a Developing Country. *Management Sci.* 1973. Vol. 20, No. 4. Part. 1. P. 487–497.
14. McMahon J. J. Tourism Planning and Project Evaluation – The Puerto Rican Case. *Paper presented at the ORSA/TIMS, Joint National Meeting*. Puerto Rico, San Juan. 1974.
15. Crampon L. J. and Tan K. T. A. Model of Tourism Flow into the Pacific. *Tourist Rev.* 1973. P. 98–104.
16. Crampon L. J. Factors Influencing Travel Flow into and Within the Pacific Basin. *Paper presented at the ORSA/TIMS, Joint National Meeting*. Puerto Rico, San Juan. 1974.
17. Hsi B. P. and Burych D. M. Games of Two Players. *Appl. Stat.* 1971. Vol. 20. P. 86–92.
18. Борецька Н. П., Крапівіна Г. О. Напрями дослідження туристично-рекреаційної сфери як об'єкта державного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3(65). С. 147-155. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-147-154](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-147-154).

## References

1. Burton, L. and Noad, P. (1968). Recreation Research Methods. *Occasional Paper*, 3. Birmingham, University of Birmingham, Centre for Urban and Regional Studies.
2. Cesario, J. (1969). Operation Research in Outdoor Recreation. *Joint Leisure Res.*, Vol. 1, pp. 33-51.
3. Bargur, J. and Arbel, A. (1974). Comprehensive Approach to the Planning of the Tourist Industry. *Paper presented at the ORSA/TIMS, Joint National Meeting*. Puerto Rico, San Juan.
4. Powers, T. (1974). Appraising International Tourism Projects. *Papers on Project Analysis*, 1. Washington, Inter-American Development Bank.
5. Armstrong, C. W. G. (1972). International tourism: Coming or going: The methodological problems of forecasting, *Futures*, Vol. 4, Issue 2, pp. 115–125. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(72\)90036-5](https://doi.org/10.1016/0016-3287(72)90036-5).
6. Archer, B. H. (1972). The Primary and Secondary Beneficiaries of Tourist Spending. *Tourist Rev.*, 27, pp. 42–45.
7. Archer, B. H. (1973). The Uses and Abuses of Multipliers. *A Paper presented the Fourth Annual Travel Research Conference held in Sun Valley, Idaho*.
8. Archer, B. H. and Owen, C. B. (1971). Towards a Tourist Regional Multiplier. *Regional Stud.*, 5, pp. 224–294.
9. Baron, R. and Shechter, N. (1973). Simultaneous Determination of Visits to a System of Visits to a System of Outdoor Recreation Parks with Capacity Limitations. *Regional and Urban Econ.*, 4, pp. 327-359.
10. Baron, R. (1972). Seasonality in Tourism. *Int. Tourism Quart.*, 6, Part. 1.
11. Baron, R. (1972). Seasonality in Tourism. *Int. Tourism Quart.*, 6, Part. 2.
12. Gearing, C.E., Swart, W.W. and Var, T. (1974). Establishing a Measure of Touristic Attractiveness. *Joint Travel Res.*, Vol. 12, pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728757401200401>.
13. Gearing, C. E. et al. (1973). Determining the Optimal Investment Policy for the Tourism Sector of a Developing Country. *Management Sci.*, Vol. 20, No. 4, Part. 1, pp. 487–497.
14. McMahon J. J. Tourism Planning and Project Evaluation – The Puerto Rican Case. Paper presented at the ORSA/TIMS. Joint National Meeting. Puerto Rico, San Juan. 1974.
15. Crampon L. J. and Tan K. T. A. Model of Tourism Flow into the Pacific. *Tourist Rev.* 1973. P. 98–104.
16. Crampon L. J. Factors Influencing Travel Flow into and Within the Pacific Basin. Paper presented at the ORSA/TIMS. Joint National Meeting. Puerto Rico, San Juan. 1974.
17. Hsi B. P. and Burych D. M. Games of Two Players. *Appl. Stat.* 1971, 20, P. 86–92.
18. Boretska, N. P., Krapivina, G. O. (2021). Napriamy doslidzhennia turystychno-rekreatsiinoi sfery yak objekta derzhavnoho upravlinnia [Directly, the development of the tourist and recreational sphere yak of the state government]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (65), pp. 147-155. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-147-154](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-147-154) [in Ukrainian].

**Борецька Н. П., Крапівіна Г. О., Марченко І. Ф. Розвиток туристично-рекреаційної сфери: емпірика цифровізації державного управління**

У статті узагальнено світовий досвід цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери та демонструється доцільність запровадження цифровізації в пристосуванні державного управління до реалій сучасного світу. Показано, що у світовій практиці цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери ґрунтується на статистичному описі туристично-рекреаційних проблем; створенні моделей прогнозування наслідків державних рішень з розвитку туристично-рекреаційної сфери; засобах виміру економічної ефективності від розвитку різноманітних форм організації використання вільного часу населення. Зокрема, цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери Ізраїлю, Туреччини та Пуерто-Ріко демонструє доцільність мети цифровізації проблем управління інтенсивністю потоків відвідувачів з центру зосередження населення до дестинацій та прогнозування економічного ефекту від цього, що особливо цікаво та докладно обґрунтовано. В Ізраїлі цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери має за мету збільшення обсягів іноземної валюти, яка надходить у країну завдяки туризму, та її частки в доходах бюджету, а також максимальну економію ресурсів на розвиток місцевого туризму. Цифровізація міністерства туризму Туреччини дозволяє одержати для прийняття рішень оцінки ймовірного й оптимального економічного ефекту від розвитку дестинацій та їх якісну структуру в межах регіональних економік; урівноважити максимальний попит та пропозицію проектів розвитку туристично-рекреаційної сфери; розрахувати надлишок та дефіцит туристично-рекреаційних послуг; максимізувати рівень витрат, необхідних для оптимального економічного ефекту щодо розвитку туристично-рекреаційної сфери; оптимізувати розподіл коштів по дестинаціям залежно від потенційних можливостей розвитку туристично-рекреаційної сфери в кожній з них; оптимізувати сезонний розподіл чинників діяльності туристично-рекреаційної сфери; визначити приховану чи наявну межу вартості, пов'язану зі зміною основних припущень, вхідних даних та оптимальних результатів розвитку дестинацій. Практика цифровізації державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери Болгарії (Золоті Піски, Сонячний Берег, Албена та ін.) доводить, що впровадження принципу комплексної і централізованої цифровізації державного управління їх розвитком заслугоує на позитивну оцінку. Цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери у районі Тихого океану дозволяє визначити місця призначення відвідувачів, які приваблюють в різні сезони, що окреслює особливості дестинацій; логістичні зв'язки та характеристики транспортних та інформаційних засобів для реалізації можливостей зв'язку між пунктом відправлення і пунктом призначення у певному періоді часу. У країнах Південної Адріатики цифровізація державного управління розвитком туристично-рекреаційної сфери дозволяє обґрунтувати розрахункові та проектні кошториси відновлення дестинацій. Цифровізація державного управління розвитком дестинацій Франції дає підставу для прийняття державних рішень з виконання проектних розробок програм опанування сприятливими для туризму і рекреації територіями та регламентувати основні параметри їхнього розвитку. У США цифровізація Національної служби парків дозволяє реалізувати проекти щодо створення заповідників і туристично-рекреаційних центрів в історичних містах.

*Ключові слова:* цифровізація, туристично-рекреаційна сфера, досвід Ізраїлю, досвід Туреччини, досвід Пуерто-Ріко, досвід країн Південної Адріатики, досвід США.

**Boretska N., Krapivina G., Marchenko I. Development of the Tourist and Recreational Sphere: Empirics of Digitalization of Public Administration**

The article summarizes the world experience in the digitalization of public administration in the development of the tourist-recreational sphere and demonstrates the feasibility of introducing digitalization in the adaptation of public administration to the realities of the modern world. It is shown that in the world practice, the digitalization of state management of the development of the tourist and recreational sphere is based on a statistical description of tourist and recreational problems; creation of models for predicting the

consequences of government decisions on the development of the tourism and recreation sector; means of measuring the economic efficiency of the development of various forms of organizing the use of the free time of the population. In particular, the digitalization of state management of the development of the tourist and recreational sphere in Israel, Turkey and Puerto Rico demonstrates the feasibility of the goal of digitalization for the state solution of the problems of managing the intensity of visitor flows from the centers of population concentration in the destination and predicting the economic effect of this. In Israel, the digitalization of state management of the development of the tourist and recreational sphere is aimed at increasing the volume of foreign currency entering the country through tourism, and its share in budget revenues, as well as maximizing the saving of resources for the development of local tourism. The digitalization of the Turkish Ministry of Tourism allows government decisions to be made to assess the likely and optimal economic effect from the development of destinations and their qualitative structure within the regional economy; balance the maximum supply and demand of tourism and recreation projects; calculate the surplus and deficit of tourist and recreational services; to maximize the level of costs necessary for the optimal economic effect on the development of the tourist and recreational sphere; optimize the distribution of funds by destination, depending on the potential for the development of the tourist and recreational sphere in each of them; to optimize the seasonal distribution of factors of activity of the tourist and recreational sphere; Determine the latent or existing cost limit associated with changing key assumptions, inputs, and optimal outcomes for the development of destinations. The practice of digitalization of state management of the development of the tourist and recreational sphere in Bulgaria (Golden Sands, Sunny Beach, Albena, etc.) shows that the introduction of the principle of integrated and centralized digitalization of state management of their development deserves a positive assessment. The digitalization of state management of the development of the tourist and recreational sector in the Pacific Ocean region makes it possible to determine the destinations of visitors that attract visitors in different seasons, which determines the characteristics of the destinations; logistic connections and characteristics of transport and information means for realizing the possibilities of communication between the point of departure and the point of destination in a certain period of time. In the countries of the South Adriatic, the digitalization of state management of the development of the tourist and recreational sphere makes it possible to justify the estimated and project estimates for the renewal of destinations. The digitalization of public administration in the development of French destinations gives rise to government decisions on the implementation of design programs for the use of territories favorable for tourism and recreation and to regulate the main parameters of their development. In the United States, the digitalization of the National Park Service is making it possible to implement projects to create nature reserves and tourist and recreational centers in historic cities.

*Keywords:* digitalization, tourism and recreation, the experience of Israel, the experience of Turkey, the experience of Puerto Rico, the experience of the South Adriatic countries, the experience of the United States.

Стаття надійшла до редакції 24.01.2022