

УДК 338.48:005.9 (048)

І. О. Сидоренко

МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО І ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Ця стаття узагальнює науково-практичні аспекти та контраргументи в межах наукової дискусії щодо моделювання процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері міжнародного та вітчизняного туризму. Систематизація літературних джерел та науково-методичних підходів до вирішення проблеми засвідчила, що розробка механізмів та моделей у системі стратегічного управління міжнародним та внутрішнім туризмом у контексті соціально-орієнтованої економіки України є не тільки перспективним, але й нагальним питанням. Періодом дослідження обрано роки 2017–2019. Об'єктом дослідження є процес моделювання стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері міжнародного та внутрішнього туризму України в умовах глобалізації.

У статті визначено основні складові процесу моделювання стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері міжнародного і вітчизняного туризму; здійснено оцінку привабливості туристичної сфери України; розроблено стратегічні напрями розбудови вищої освіти у сфері туризму України, а також розвитку діяльності підприємств у відповідь на зміни у конкурентному середовищі; аргументовано пріоритетні елементи організаційно-економічного механізму управління у сфері туризму.

Дослідження емпірично підтверджує і теоретично доводить, що моделювання процесу стратегічного управління розвитком вітчизняного туризму України, з боку провладних структур, є одним із нагальних питань реформування і розбудови національної економіки.

***Ключові слова:** процес; моделювання процесу стратегічного управління; організаційно-економічний механізм; тенденції; стратегічні напрями.*

Актуальність проблеми (постановка проблеми). У сучасних умовах кризових явищ і нестабільності економічних процесів у країнах світу одним із найбільш актуальних завдань прикладного характеру стає питання щодо формування певних моделей і механізмів забезпечення конкурентних переваг та стратегій розвитку діяльності підприємств будь-якої галузі. В цих умовах актуалізуються питання передбачення майбутнього підприємства, що визначають розробку та вибір альтернативних стратегічних рішень щодо розвитку діяльності підприємства, регіону, країни й посилення конкурентних позицій. Надання економічної свободи підприємствам або регіонам передбачає формування більш досконалого механізму управління туристичною діяльністю. Організаційно-економічний механізм має забезпечити можливість керівників підприємств ефективно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі за допомогою розробки стратегічних альтернатив, що здатні забезпечити економічний розвиток функціонування підприємств. Сфера туризму не є винятком. Сьогодні розробка певних моделей управління та організаційних механізмів підвищення конкурентоспроможності як турпродукту (послуг), так і діяльності в цілому, що відрізняються як засобами реалізації, так і очікуваними результатами, є актуальною. В умовах сьогодення,

враховуючи сучасні світові тенденції розвитку міжнародного туризму, можемо відзначити досить високий ступінь невизначеності ринкового середовища. В Україні це стосується, насамперед, здоров'я нації, нестабільності попиту і пропозиції, значного коливання цінової політики, неефективного використання туристичних та курортно-рекреаційних ресурсів, якості вищої освіти.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Останнім часом вчені сфери туризму приділяють значну увагу проблематиці стратегічного управління. У численних роботах і монографіях пропонуються різноманітні методичні підходи, що дають можливість визначити конкурентні переваги підприємств і обирати стратегії їхнього розвитку. Серед вітчизняних науковців, які сьогодні займаються вивченням сучасних механізмів, проблем, тенденцій і стратегій розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні, можемо відзначити: Дащук Ю. Є., Лепкого М. І., Герман І. В., Литвин Т. П., Мельниченко С. В., Рибальченко Н. П., Суботу В. В., Сидоренко І. О., Юхновську Ю. О. та багато інших (Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання», 2019). Питаннями, що розкривають сучасні аспекти менеджменту та маркетингу в туристичному і готельно-ресторанному бізнесі, займаються: Беляєва С. С., Герман І. В., Загородній В. В., Мальська М. П., Солодовник Ю. О., Ткаченко Т. І., Ткачова С. С., Ткачук Т. М., Цуцман І. Я., Чепурда Г. М. та інші (Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: кол. монографія, 2019).

Зарубіжні науковці (американська маркетингова школа) розглядають процес маркетингового менеджменту в системі стратегічного управління як мистецтво і науку вибору цільових ринків, а у вітчизняній науковій літературі – інколи визначають як маркетингове управління, тобто маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства і як управління попитом (створення ринку, формування нового сприйняття на ринку) (Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання», 2019).

Сучасні наукові напрацювання (Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: кол. монографія, 2019) стосуються, насамперед, пошуку напрямів економічного розвитку вітчизняного і міжнародного туризму через науково-методологічні та практичні основи менеджменту і маркетингу. Разом з тим, аналіз наукових публікацій з досліджуваного аспекту дав змогу встановити, що в них не знайшли достатнього відображення питання, пов'язані з моделюванням процесу стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища у сфері міжнародного і вітчизняного туризму. Отже, зазначене обумовлює актуальність проведеного дослідження.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення пріоритетних складових організаційного механізму та процесу моделювання стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері міжнародного і внутрішнього туризму України на основі аналізу й оцінки його привабливості в умовах глобалізації та ринкової невизначеності, а також розробка комплексу стратегічних заходів щодо підвищення якості вищої освіти і розвитку діяльності підприємств у сфері вітчизняного туризму.

Викладення основного матеріалу дослідження. Природно-рекреаційний та історико-культурний потенціал дає поштовх для розвитку міжнародного туризму багатьом країнам світу. Україна не є винятком. У практичній діяльності підприємств будь-якої галузі система стратегічного управління включає одну з головних функцій менеджменту – стратегічне планування. Процес стратегічного планування

економічного розвитку діяльності підприємства спрямований на дотримання місії підприємства та досягнення цілей корпоративної стратегії, визначення стратегічного потенціалу, а також розробку гнучкої виробничої та цінової політики. Він має забезпечити ефективність економічної діяльності підприємства і освоєння ним нових інноваційно-технологічних можливостей у довготривалій перспективі. Для цього необхідно, перш за все, найповніше враховувати зміни в навколишньому середовищі, що являють собою ризики для підприємств, тобто по можливості вміти визначати неконтрольовані форс-мажорні обставини, ризикові сили впливу з боку макро-, мезо- і мікрооточення та розробляти заходи мінімізації їх негативного впливу на економічний розвиток підприємства. Вищезазначене спонукало автора здійснити *аналіз та оцінювання привабливості сфери вітчизняного туризму для внутрішніх та зарубіжних туристів, про що свідчать дані таблиці 1.*

Таблиця 1 – Оцінка привабливості туристичної сфери України за 2017–2019 рр.

Фактори	Мінімальні характеристики	Шкала оцінок					Максимальні характеристики
		1	2	3	4	5	
Темпи зростання	відсутні		+				високі
Бар'єри вступу на ринок	відсутні		+				вступ неможливий
Рівень конкурентного змагання	невисокий					+	високий
Ступінь ризику	низький					+	високий
Диференціація послуг	монопослуга					+	широкий асортимент
Вимоги щодо якості	низькі					+	високі
Вплив посередників	невисокий				+		високий
Рівень інноваційних технологій	відсутні		+				часті інновації
Рівень менеджменту	низький				+		сучасний менеджмент

Джерело: оцінено автором на основі джерел (Державна служба статистики України. Туризм в Україні. Цілі сталого розвитку: стат. щорічник України за 2018 рік; Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: кол. монографія, 2019; Управління туризму та промоцій Київської міської державної адміністрації)

В умовах глобалізації, стрімкого розвитку інноваційних технологій, а також світової пандемії перед лідерами країн світу у сфері міжнародної туристичної індустрії поставлено складні завдання і пріоритети, вирішення яких, у свою чергу, базується на формуванні та реалізації ефективного організаційно-економічного механізму. У будь-якій галузі, і туризмі зокрема, *його можна уявити у вигляді системи взаємопов'язаних елементів:* мета; цілі; задачі; інструментарій; засоби, важелі; результати, що забезпечують ефективне функціонування окремих підрозділів та підприємства в цілому, їх взаємодія між собою та з зовнішнім середовищем. Ефективність організаційно-економічного механізму підприємства залежить від: його організаційної будови, кількості та величини підрозділів; структури, а також стилю управління; системи матеріальної відповідальності працівників структурних підрозділів; організації процесу планування, аналізу, контролю та координації; технології виробництва; організації та мотивації праці; психологічного клімату в колективі.

Стратегічний розвиток діяльності підприємств сфери туризму в умовах сьогодення має забезпечуватися через організаційно-економічний механізм і моделювання процесу стратегічного управління, що мають бути націленими на активну підготовку майбутнього на основі діагностики підприємства та шляхом

розробки і реалізації портфеля стратегічних альтернативних рішень. Крім того, в туристичній індустрії особлива роль має належати маркетинговому менеджменту туристичної індустрії, який можна розглядати як цілеспрямовану координацію діяльності на туристичному ринку. Ця функція як одна зі складових менеджменту, в свою чергу, залежить від чітко сформульованих стратегічних цілей. Стратегічні цілі розвитку туристичної індустрії в системі маркетингового менеджменту можна розподілити на такі рівні: міжнародний; національний, регіональний, галузевий, місцевий та на рівні підприємства. Головною метою маркетингового менеджменту в туристичній індустрії має бути, незалежно від рівня реалізації, – забезпечення розвитку людського капіталу (інтелектуальний, професійний та соціальний розвиток). Досягти цієї мети неможливо без якісної освіти і філософії культури щодо розвитку особистості.

Реальний стан розвитку системи освіти в Україні характеризується глибинними змінами, що викликані інноваційно-технологічними глобальними процесами. За цих умов при підготовці менеджерів та маркетологів закладами вищої освіти у сфері туризму пріоритетного напрямку набуває система забезпечення якості, яка має відповідати міжнародним стандартам. Перед керівниками сфери туризму України постають завдання з усунення диспропорцій у галузевій структурі сфери послуг, а також з активізації підприємницької діяльності. Вирішення сьогоденних нагальних проблем щодо розвитку людських ресурсів як пріоритетної складової при моделюванні процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком країни, і туризму зокрема, напряму залежить від ефективних управлінських рішень на рівні вищого менеджменту країни. Будь-яка модель управління країною, і підприємством зокрема, базується на відповідній концепції. Кадрова політика держави в цьому випадку не є винятком і виступає інструментом досягнення цілей. Політика міжнародного бізнесу у сфері управління людським капіталом багато в чому спирається на універсальний підхід до управління персоналом у розвинених країнах світу: США, Японії, країнах ЄС тощо. Враховуючи наведене, *автором розроблено стратегічні напрями розвитку вищої освіти у сфері туризму України, що наведені в таблиці 2*, реалізація яких дасть можливість покращити якість освіти найближчим часом.

Сьогодні в Україні туризм визнано одним із п'ятиох напрямів розбудови економіки серед таких галузей, як машинобудування, агропромисловий комплекс, ІТ-сфера і логістика. Саме туризм сприяє оздоровленню та активному способу життя особистості.

Людина у складі стратегічного потенціалу розвитку країни є пріоритетним капіталом, що проявляється у формі людського капіталу. Розвиток людського капіталу кожної країни напряму залежить від якості життя особистості. На якість життя особистості безпосередньо впливає купівельна спроможність. У 2014 р. Україна займала 107-е місце зі 140 країн світу за індексом локальної купівельної спроможності (Дно мирових рейтингів). На цей період часу нижче українського індексу вартості життя знаходяться лише такі країни, як Косово, Єгипет, Індія, Туніс і Пакистан. Цей показник розраховується у порівнянні з Нью-Йорком, де індекс приймається за 100 %. При цьому враховують такі індикатори, як купівельна спроможність громадян, включаючи продукти, необхідні речі з одягу, транспорт, відвідування ресторанів та відпочинок. Відповідно до індексу за 2018 р. тільки три країни мають вищу вартість життя, ніж у Нью-Йорку, – це Швейцарія, Ісландія та Норвегія. Дослідження статистичних даних розвитку міжнародного туризму (Управління туризму та промоцій Київської міської державної адміністрації) за останні три роки показали, що основними країнами з найкращою динамікою зростання туристичних потоків (іноземні туристи) є: Іспанія (зростання – з 20 % до 93,2 %); Індія (зростання – з 15,8 % до 63,2 %); Велика

Британія (зростання – з 27,6 % до 35 %); Китай (зростання – з 34,3 % до 39,4 %). Серед країн, у яких спостерігається тенденція падіння туристичних потоків, слід зазначити Ізраїль (відповідно з 44,3 % до 16,3 %) та ОАЕ (відповідно з 73 % до 49 %).

Таблиця 2 – Стратегічні напрями розвитку вищої освіти у сфері туризму в Україні

Напря́м	Результат
Формування мережі з іноземними ВНЗ Укладання відповідних угод із вітчизняними та зарубіжними освітніми організаціями сфери туризму	Сприятиме активізації співпраці на основі запровадження позитивного вітчизняного і зарубіжного досвіду надання якісних освітніх послуг
Створення регіональних університетських комплексів на основі укладання угод з базовими підприємствами сфери туризму	Активізує роль співпраці та здобуття студентами практичного досвіду у сфері туризму
На основі вертикальної інтеграції розширення форм фінансування, активізація міжнародних зв'язків	Посилить конкурентні переваги закладів вищої освіти сфери туризму
Розробка, апробація і впровадження нових освітніх технологій, навчальних програм і спецкурсів. Проведення щорічних конкурсів у сфері туризму	Сприятиме покращенню освіти туристичної сфери в регіонах та Україні в цілому
Формування і реалізація програм інноваційного та соціально-економічного розвитку людського капіталу за рахунок залучення додаткових матеріально-технічних засобів і фінансових ресурсів від громадських організацій, освітніх та благодійних фондів	Подальша диференціація та індивідуалізація у процесі навчання сприятиме розвитку творчих можливостей студентів з орієнтацією на спеціалізовану поглиблену їх підготовку і створить умови для одержання додаткових знань, умінь, навичок
Створення і впровадження ефективних механізмів фінансування і ресурсного забезпечення інноваційно-освітньої діяльності ВНЗ за допомогою реалізації гнучкої цінової політики (пріоритетні напрями підготовки фахівців сфери туризму). Щорічне здійснення діагностики за допомогою моніторингу ефективності програм інноваційного розвитку	Мінімізація ризиків відбудеться за рахунок розширення зв'язків з туристичним та готельно-ресторанним бізнесом
При плануванні навчальної роботи у ВНЗ підвищення ролі менеджменту як наукової дисципліни, зокрема в міждисциплінарних зв'язках	Концептуальна база до побудови успішної кар'єри менеджера у сфері туризму. Інтегрування особистості у професію
Впровадження контрактної форми для педагогічних працівників та створення ефективної економічної мотивації науково-педагогічного та професорсько-викладацького персоналу	Сприятиме професійному зростанню працівників ВНЗ, їх соціальному захисту у нових несприятливих демографічних і соціально-економічних умовах
Створення сприятливих умов для подальшої спеціалізації і формування організаційної культури колективу ВНЗ за ознакою інтегрованості особистості у внутрішньоорганізаційний процес, її духовності, а також сприяння розвитку людського ресурсу (HR); врегулювання конфліктних ситуацій	Сприятиме професійній самореалізації та професійному зростанню особистості на ринку праці та ринку сфери туризму

Джерело: розроблено автором на основі джерел (Державна служба статистики України. Цілі сталого розвитку; Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання», 2019; Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: кол. монографія, 2019; Управління туризму та промоцій Київської міської державної адміністрації)

Головні завдання розвитку міжнародного туризму на найближчі десятиліття встановлені World Tourism Organization (UNWTO): посилення ролі державного та приватного партнерства, а також необхідність вкладень з боку держави у розвиток туризму з метою підвищення загальної відповідальності і ролі координації з боку

керівників країн світу щодо безпеки та інформованості туристів. Розвиток міжнародного туризму в умовах сьогодення залежить також від рівнів соціально-економічного розвитку країн та регіонів. Найбільший рівень його розвитку спостерігається в західноєвропейських країнах. Прикладом може слугувати така статистика: зацікавленість туристів у 2019 р. відносно 2018 р. зросла, наприклад: Кракова – на 83 %, Відня – на 66 %, Ніцци на – 55 %, Будапешта на – 27 %, Парижа – на 22 %. Дані було отримано на основі авіапродажів за цими напрямками (tripmydream.com). Результати маркетингових досліджень автора стосовно цінової політики авіаперевезень показали, що її динаміка до зменшення безпосередньо вплинула на інтенсивність туристичних потоків, а саме: найбільш дешевими впродовж 2019 р. були квитки (туди і назад, ціна у євро): Бидгощ – 12; Катовіца – 16; Познань – 17; Люблін – 19; Варшава – 19; Гданськ – 19; Стокгольм – 21; Франкфурт – 24; Дюсельдорф – 25; Меммінген – 22. Серед топ-п'ятірки найдорожчих авіаквитків за зазначений період визнані такі (ціна у євро): Київ–Фукуок–Київ (4911); Київ–Денпасар–Київ (4778); Київ–Ванкувер–Київ (4549); Київ–Куала-Лумпур–Київ (4268); Київ–Маямі–Київ (3195).

Серед сегментів туристичного ринку (дорослі з дітьми) можемо відзначити такі пріоритетні напрямки відпочинку до Європи: Барселона, Париж, Відень, Рим, Тбілісі, Мілан, Варшава, Батумі, Аліканте, Афіни.

За даними Американського журналу US News&World Report, що зазначив рейтинг найкращих країн світу за 2019 р. (<https://www.mediaport.ua>), Україна в цьому списку посіла 65-у позицію з 80 країн світу. Найкращими напрямками міжнародного туризму впродовж минулого року визнано такі 20 країн світу: Швейцарія, Японія, Канада, Німеччина, Великобританія, Швеція, Австралія, США, Норвегія, Франція, Нідерланди, Нова Зеландія, Данія, Фінляндія, Сінгапур, Китай, Бельгія, Італія, Люксембург, Іспанія. Внизу рейтингу знаходяться такі країни, як: Ангола, Іран, Ірак. Рейтинг проводився за 65 параметрами, а саме – враховувались такі показники: якість життя; розвиненість соціальної сфери і громадянські права людини; темпи розвитку економіки; вплив країни у світі; інновації; відкритість до бізнесу; розвиток туризму і культурні традиції та спадщина. Серед опитаних брало участь 20 тис. осіб з різних країн світу.

Згідно з результатами дослідження соціологічної групи «Рейтинг» (Дно мирових рейтингів) щодо комфортності українських міст для туристів упродовж 2019 р. можемо констатувати, що п'ятий раз поспіль переможцем стала Вінниця, а Київ посів лише 16-е місце. Дослідження проводилось за індексом, який враховував можливість вільно висловлювати туристами свої думки, отримувати освіту, проводити відпочинок і відкривати власний бізнес. Рівень безпеки у містах був оцінений за шкалою від 0 до 3, де 3 – повна безпека, 0 – небезпечний. Результати (у балах) показали, що до найбільш комфортних відносяться такі міста України: Вінниця – 3,4; Луцьк – 3,1; Івано-Франківськ – 3,1; Чернігів – 3,1; Хмельницький – 3,1; Харків – 3,1; Маріуполь – 3,0; Тернопіль – 3,0; Львів – 2,9; Черкаси – 2,9; Житомир – 2,9; Кропивницький – 2,9; Рівне – 2,9; Суми – 2,8; Одеса – 2,7; Київ – 2,7. За індексом комфортних можливостей Київ оцінили в 3,4 бали і він займає дев'яте місце у рейтингу. Рівень безпеки у Києві оцінений в 1,6 балу. Найчастіше в Київ приїжджають з Європи (52,6 %); Азії (32,5 %), рідше з Америки (8,2 %).

Результати аналізу, який проводив Google Trends, показали, що найбільш бажаними туристичними місцями для відпочинку є: Мальдіви – 1-е місце; Японія – 2-е місце. Країни наприкінці рейтингу: Французька Полінезія та її острів Бора-Бора. До першої п'ятірки країн світу ввійшли також Лас-Вегас і Мехіко (tripmydream.com).

Нині у світі спостерігаються форс-мажорні обставини, що склалися через «світову пандемію», які призвели до непередбачуваних подій, зокрема в індустрії туризму. Так, за даними UNWTO, туристичний сектор ЄС з березня 2020 р. вже втратив 2 млрд. євро, а щомісяця індустрія туризму у світі може втрачати понад 47 млрд. дол. (tripmydream.com). Ситуація має двоякий характер, а саме, падіння туристичного попиту спостерігається за такими напрямками: Шанхай (-82,9 %), Сінгапур (-51 %), Денпасар, Балі (-50 %), Коломбо, Шрі-Ланка (-46,8 %), Париж (-45,6 %), Рим (-45,6 %), Пафос (-43,9 %), Бангкок (-36,7 %), Пхукет (-30,5 %), Афіни (-29,8 %), у той час як за іншими напрямками попит збільшився, а саме: Лос-Анджелес (+89,3 %), Стамбул (+37,2 %), Аліканте (+36,7 %), Пальма (+35,2 %), Мальта (+34,6 %).

Отже, сьогодні перед світовими лідерами туризму постали проблеми світового масштабу, де стратегічне моделювання розвитку діяльності підприємств є одним із нагальних питань формування та реалізації ефективної системи стратегічного управління в умовах глобальних катаклізмів і колапсів. Сьогодні UNWTO випустила «Пакет технічної підтримки для відновлення туризму», який пропонується як керівництво для держав у відповідь на пандемію COVID-19 (World Tourism Organization (UNWTO)-Covid-19 Recovery Technical Assistance Package). Пакет побудований на трьох основних принципах: відновлення економіки, маркетинг і просування, інституційне зміцнення і підвищення стійкості. Пакет має на меті підтримати уряди, приватний сектор та установи-донори в подоланні надзвичайної ситуації у сфері міжнародного туризму. Залежно від того, коли будуть зняті обмеження на поїздки, кількість іноземних туристів може знизитися на 60–80 % в 2020 р. Це, у свою чергу, може призвести до втрати 1,2 трлн. дол. США та піддати ризику 100–120 млн. робочих місць (Управління туризму та промоцій Київської міської державної адміністрації).

На думку автора, *модель процесу управління конкурентоспроможністю у сфері міжнародного туризму має включати*: систему (не менше п'яти) альтернативних управлінських рішень відносно стратегічного передбачення майбутнього розвитку підприємства, розподілу ресурсів, адаптації підприємства до зовнішнього середовища, внутрішньої організації процесу управління через оцінку конкурентоспроможності підприємства за комплексною методикою; визначення «слабких СЗГ»; комплексну уніфіковану систему цілей, задач, способів, інструментів, важелів, резервів щодо стратегічного управління; формування стратегічних і поточних планових документів, організацію їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу. В ринкових умовах поряд з активізацією маркетингових функцій важливого значення набувають логістичні підходи щодо оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємства. Сьогодні в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, міст, регіонів, галузей роль логістичного менеджменту стає дедалі вагомішою. Крім того, *пріоритетним для більшості сучасних підприємств індустрії туризму є питання управління техніко-технологічною базою та екологічною безпекою*. Отже, в цьому контексті пріоритетом при моделюванні процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю сфери туризму України стає також і фінансово-інвестиційний аспект. Безумовно, в умовах сьогодення розвиток міжнародного туризму залежить також від рівнів соціально-економічного розвитку країн та регіонів. Найбільший рівень розвитку туризму спостерігається в західноєвропейських країнах. Результати досліджень міжнародної дослідної компанії Euromonitor (tripmydream.com) свідчать про те, що найбільш відвідуваними містами країн світу за чисельністю туристів (млн. осіб) є: Гонконг – 26,7; Бангкок – 25,8; Макао – 20,6; Сінгапур – 19,8; Лондон – 19,6; Париж – 19,1; Дубаї – 16,3; Делі – 15,2; Стамбул – 14,7; Куала-Лумпур – 14,1.

Стосовно розвитку туристичної сфери в Україні, результати дослідження за останні три роки показали, що сьогодні нашу країну за рік відвідує понад 13 млн. туристів, а дохід від туризму становить 1 млрд. дол. Для порівняння (Дно мирових рейтингів), туристи Франції (82 млн. осіб) принесли до бюджету 43 млрд. дол.; США (75,6 млн. туристів) – 206 млрд. дол.; Китаю (59,3 млн. туристів) – 44 млрд. дол.; Великобританії (35,8 млн. туристів) – 40 млрд. дол. Якщо проаналізувати окремі показники розвитку сфери туризму в Україні (Державна служба статистики України. Туризм в Україні; Статистичний щорічник України за 2018 рік; Ukrstat.org – публікація документів Державної служби статистики України) впродовж останніх трьох років, можна зазначити, що чисельність туристів зросла майже в 2,54 разу (з 1,769 млн. осіб до 4,5 млн. осіб). Сума туристичного збору збільшилась з 2015 р. відносно 2018 р. відповідно у 2,53 разу (з 13 млн. дол. до 32,9 млн. дол.). Середня тривалість перебування туристів зросла майже в 1,38 разу (з 1,8 доби до 2,5 доби відповідно). Крім того, показник завантаження готельної бази зріс з 31 % до 39 %. Загальні надходження до бюджету України від туристичної сфери у 2018 р. становили 23,47 млрд. дол. відносно 13,02 млрд. дол. у 2015 р., тобто зросли в 1,8 разу. Серед найбільш привабливих туристично-рекреаційних регіонів України є: Вінницька, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Львівська, Одеська, Полтавська, Херсонська області, які мають чудові економіко-географічні та історично-етнографічні умови для розвитку туризму.

Аналіз результатів розподілу відвідувачів України за відповідними регіонами країн світу у 2018 р. показав, що Європа становить 34,7 %; країни СНД – 29,4 %; Америка – 8,4 %; Африка – 13,3 %; Азія – 14,2 %. Стосовно динаміки потоків туристів до України з країн Європейського Союзу, Росії та Ізраїлю за період дослідження, можемо зазначити, що потік туристів з країн Європи збільшився в 1,48 разу (з 450 млн. осіб у 2013 р. до 670 млн. осіб у 2018 р.); з Росії впав відповідно з 498 млн. осіб до 121 млн. осіб (в 4,12 разу); з Ізраїлю збільшився відповідно з 84 млн. осіб до 191 млн. осіб (2,28 разу). Стосовно переваг з боку українців щодо відпочинку в країнах Європи визнано такі напрямки: Тбілісі, Париж, Барселона, Рим, Відень, Прага, Варшава, Мілан, Стамбул, Вільнюс.

Стосовно результатів аналізу та систематизації основних тенденцій світового туризму в умовах глобалізації можемо констатувати: посилення ролі екології (міст, країн, регіонів) та безпеки; розширення туристичних сезонів за рахунок збільшення позасезонних видів туризму; зацікавленість туристів у курортно-рекреаційних зонах та їх цільовому спрямуванні; застосування креативних та інноваційних технологій, що сприяють диференціації туристичного продукту; динамічні зміни у міжнародній інтеграції та утворення багатонаціональних платформ, ланцюгів, корпорацій; посилення ролі держави у сфері розробки та реалізації стратегічних напрямів розвитку міжнародного туризму тощо. Також можемо констатувати, що активність зацікавленості у стандартизованих турах серед туристів за останні три роки знизилась. Активізувався індивідуальний туризм, зросла популярність відпочинку людей різного віку, а саме – похилого віку. Зросла також частка молодіжних спортивних, інклюзивних та екстремальних турів. Спостерігається тенденція до зацікавленості пляжним відпочинком, відпочинком у кемпінгах, багатоцільовим відвідуванням курортів тощо.

Основними проблемами вітчизняної сфери туризму на сучасному етапі є: екологія; перевантаженість рекреаційних зон; плінність кадрів як у приватному секторі, так і на державній службі; недосконалість і неякісна інфраструктура локальних доріг; якість обслуговування туристів погіршується, оскільки через низьку заробітну

плату з індустрії йдуть кваліфіковані кадри; недосконалість інструментарію офіційної статистичної інформації, яка не враховує реальну чисельність відвідувачів малих готелів та садиб, недостатнє фінансування розвитку туристичної інфраструктури тощо. З метою усунення проблем, з якими стикаються вітчизняні туристичні підприємства в сучасних умовах, автор *пропонує певний комплекс стратегічних заходів, що наведені в таблиці 3.*

Таблиця 3 – Стратегічні заходи мінімізації негативного впливу мінливого середовища у сфері вітчизняного туризму

Стратегія	Характеристика результатів
Оптимізація обслуговування	Готель, туроператор, турагентство має запропонувати турпродукт (послугу) за оптимальним для покупця співвідношенням ціни і рівня обслуговування
Агресивні методи боротьби	Нові способи переманювання клієнтів у своїх конкурентів: цінова конкуренція, зростання реклами й інші агресивні методи боротьби
Акцент на інновації	Інноваційні заходи мають чотирикратну віддачу: нижчі витрати, кращий контроль якості, великі можливості щодо різноманітних модифікацій продукції (послуг)
Посилення уваги до зниження витрат	Конкуренція, що посилюється, змушує скорочувати витрати. Зусилля можуть бути спрямовані на різні сфери діяльності: добиватися вигідніших цін у готелях, туроператорів, переключатися на продаж дешевих турів (послуг), здешевлювати розробку турпродукту (послуг), ліквідувати малоефективні та дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати збутову ефективність, проводити заходи щодо реорганізації внутрішньофірмового управління
Збільшення обсягів продажів існуючим споживачам	Стратегії зі збільшення продажів власним клієнтам можуть включати подарунки від підприємства, пошук нових можливостей застосування товарів або надання додаткових послуг
<i>Стратегічні заходи</i>	<i>Стратегічні альтернативи розвитку у маркетинговому аспекті</i>
Сталий розвиток на туристичному ринку (лідерство)	Рекламна кампанія з метою стимулювання збуту сформованого портфеля продуктових стратегій Покращення якості діяльності та брендингу підприємств сфери туризму Мотивування персоналу щодо збуту турпродукту (послуг) на ринку Оволодіння методами конкурентної боротьби
Зростання ринку	Освоєння нової географічної зони (місто, регіон, країна)
Збільшення обсягів продажів	Покращення якості та розширення кількості додаткових послуг

Джерело: розроблено автором на основі систематизації джерел (Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання», 2019; Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: кол. монографія, 2019); Управління туризму та промоцій Київської міської державної адміністрації; tripmydream.com; <https://www.mediaport.ua>)

За даними UNWTO, за 2018 р. виручка від наданих послуг у сфері міжнародного туризму становила 1,7 трлн. дол., але ситуація з пандемією, яка сьогодні спостерігається у 100 країнах світу, знецінила ці здобутки у світовій туристичній індустрії (tripmydream.com). У зв'язку зі зменшенням чисельності туристів втрати країн світу вже становили: Японія – 1,29 млрд. дол.; Таїланд – 1,15 млрд. дол. Через пандемію туристичний сектор ЄС втратив вже 2 млрд. дол. За оцінками учасників ринку, втрати світової туристичної індустрії можуть становити 47 млрд. дол. на місяць. (tripmydream.com). Очікуване падіння на 20–30 % може призвести до зниження надходжень від міжнародного туризму у розмірі 300–450 млрд. дол., що становить майже третину від 1,5 трлн. дол., отриманих у 2019 р. (Сьогодні).

На цей час можемо вже з впевненістю констатувати, що світові авіакомпанії, туроператори, готелі наближаються до кризового стану. Мільйони робочих місць у туристичній індустрії знаходяться під загрозою, оскільки більше 80 % усіх туристичних підприємств є малими і середніми. За даними Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTS), станом на середину березня 2020 р. до 50 млн. робочих місць у туризмі знаходяться під загрозою, оскільки туризм відіграє пріоритетну роль у забезпеченні зайнятості населення країни.

Висновки. Отже, світова пандемія на початку 2020 р. спричинила кризовий стан у сфері міжнародного та внутрішнього туризму. Турбулентність геополітичних процесів спричинила дисбаланс в існуючій функціональній структурі управління – від особистості до країни в цілому. Сьогодні необхідно шукати нестандартні, креативні управлінські рішення щодо розбудови туристичної сфери на локальному та глобальному рівнях. Стара пострадянська система у сфері вітчизняного туризму не зможе ефективно і продуктивно реалізовувати процес моделювання стратегічного управління внаслідок обмеження фінансових ресурсів і низької якості освітнього процесу у сфері туризму.

На практиці діяльності підприємств індустрії туризму існує єдина філософія моделювання процесу стратегічного планування – активна адаптація туристичних підприємств до середовища, а середовища – до потреб туристичного підприємства; а також декількох загальних етапів, що повторюються у різних схемах процесу стратегічного управління. Розвиток міжнародного та вітчизняного туризму в сьогоденних реаліях напряду залежить від SMART-технологій, які є невід’ємною частиною тайм-менеджменту.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має кілька аспектів: технологічний, організаційний, економічний, соціальний, юридичний та комерційний. І хоча всі вони становлять єдину систему забезпечення конкурентоспроможності турпродукту (послуг), існує певна черговість вирішення питань кожного з аспектів. Проте, на думку автора, вирішення економічних питань є першочерговим.

Актуальними для розвитку вітчизняного туризму залишаються питання подальшого вдосконалення правового регулювання, безпеки, а також створення сприятливих умов для активізації і реалізації відповідних програм економічного, соціального, екологічного спрямування та підтримки сфери туризму.

Основним стратегічним напрямом розвитку туризму як одного з пріоритетів розбудови економіки України має стати створення туристичних проєктів за кошти внутрішніх та міжнародних донорів, де пріоритетами повинні бути безпека, сервіс, імідж.

Список посилань

Державна служба статистики України. Туризм в Україні. Взято з <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 08.01.2018).

Державна служба статистики України. Цілі сталого розвитку. Взято з <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.02.2019).

Дно мирових рейтингів. Взято з [https://file://storage/emulated/0/Download/6504%20\(5\).mht//novosti.in.ua/](https://file://storage/emulated/0/Download/6504%20(5).mht//novosti.in.ua/) (дата звернення: 08.01.2019).

Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання» (2019): 21–22 березня, м. Черкаси. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т, 1.

Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу (2019): кол. монографія [Електронний ресурс]: за ред. д-ра іст. наук, проф. Чепурди Г. М. Черкаси: ЧДТУ.

Статистичний щорічник України за 2018 рік (2018). Київ: Держ. служба статистики України.

Сьогодні. Взято з <https://segodnya.ua/> (дата звернення: 08.02.2020).

Управління туризму та промоцій Київської міської державної адміністрації. Взято з <https://www.visitkyiv.travel//> (дата звернення: 10.05.2020).

MediaPort. Взято з <https://mediaport.ua/> (дата звернення: 18.01.2020).

Tripmydream.com. Взято з <https://Copyright@2017TripMyDream.com/> (дата звернення: 18.02.2018).

Ukrstat.org – публікація документів Державної служби статистики України. Взято з https://ukrstat.org/ukr/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm/ (дата звернення: 06.01.2018).

World Tourism Organization (UNWTO)-Covid-19 Recovery Technical Assistance Package. Взято з https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/COVID-19-Tourism-Recovery-TA-Package_8%20May-2020.pdf/ (дата звернення: 08.05.2020).

References

Department of tourism and promotions of Kyiv City State Administration. Retrieved from <https://www.visitkyiv.travel//> (date of reference: 10.05.2020).

MediaPort. Retrieved from <https://mediaport.ua/> (date of reference: 18.01.2020).

Proceedings of the Xth International scientific and practical conference "Tourism and Hotel and Restaurant Business in Ukraine: problems of development and regulation" (2019): 21–22 March, Cherkasy. Ministry of education and science of Ukraine, Cherkasy state technological university, 1. [in Ukrainian].

Segodnya [Today]. Retrieved from <https://segodnya.ua/> (date of reference: 08.02.2020).

State and prospects of development of tourist and hotel and restaurant business (2019): col. monograph [Electronic source]: under the editorship of Doctor of Historical Sciences, Professor Chepurda H. M. Cherkasy: ChDTU. [in Ukrainian].

State Statistics Service in Ukraine. Sustainable development goals. Retrieved from <http://ukrstat.gov.ua/> (date of reference: 13.02.2019).

State Statistics Service in Ukraine. Tourism in Ukraine. Retrieved from <http://ukrstat.gov.ua/> (date of reference: 08.01.2018).

Statistical Yearbook of Ukraine for 2018 (2018). Kyiv: Derzh. sluzhba statystyky Ukrainy. [in Ukrainian].

The bottom of world rankings. Retrieved from [https://file://storage/emulated/0/Download/6504%20\(5\).mht//novosti.in.ua/](https://file://storage/emulated/0/Download/6504%20(5).mht//novosti.in.ua/) (date of reference: 08.01.2019).

Tripmydream.com. Retrieved from <https://Copyright@2017TripMyDream.com/> (date of reference: 18.02.2018).

Ukrstat.org – publication of documents of State Statistics Service in Ukraine. Retrieved from https://ukrstat.org/ukr/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm/ (date of reference: 06.01.2018).

World Tourism Organization (UNWTO)-Covid-19 Recovery Technical Assistance Package. Retrieved from https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/COVID-19-Tourism-Recovery-TA-Package_8%20May-2020.pdf/ (date of reference: 08.05.2020).

I. O. Sydorenko

**MODELING THE PROCESS OF MANAGING COMPETITIVENESS
IN THE FIELD OF INTERNATIONAL AND DOMESTIC TOURISM
IN UKRAINE**

This article summarizes scientific and practical aspects and counterarguments in scientific discussion on modeling the process of strategic management by competitiveness in the field of international and domestic tourism. Systematization of literature sources and scientific and methodological approaches to solving the problem has shown that the development of mechanisms and models in the system of strategic management by international and domestic tourism in the context of a socially-oriented economy of Ukraine is not only a promising, but also an urgent issue. The research period is 2017–2019. The object of the research is the process of modeling strategic management by competitiveness in the field of international and domestic tourism in the context of globalization.

The article identifies the key components of the process of simulation of strategic management competitiveness in the field of international and domestic tourism; assesses the attractiveness of the tourism sphere of Ukraine; develops strategic directions of higher education development in the sphere of tourism of Ukraine and development activities of enterprises in response to changes in the competitive environment; argues the priority elements of organizational and economic mechanism of management in sphere of tourism.

The study empirically confirms and theoretically proves that modeling of the process of strategic management by the development of domestic tourism in Ukraine, on the part of pro-government structures, is one of the topical issues of reforming and developing the national economy.

Keywords: *process; modeling of strategic management process; organizational and economic mechanism; trends; strategic directions.*

Статтю подано до редакції 20.05.2020