

**УДК 352.025**

ВОЛОШЕНКО Віталій Миколайович,

здобувач каф. держ. служби та кадрової політики НАДУ

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ  
В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ**

Досліджуються механізми державного управління розвитком підприємств туристичної сфери, розглядаються основні чинники, що визначають конкурентоспроможність туристичної галузі України на світовому ринку. Узагальнюються підходи до формування державної політики розвитку конкурентоспроможності туризму.

Ключові слова: державна політика, конкурентоспроможність туристичного підприємства, конкурентоспроможність туристичних послуг, стратегії розвитку, туристичний потенціал, ефективність.

***Волошенко В. Н.* Механизмы государственного управления конкурентоспособностью туристической отрасли в современной Украине**

Исследуются механизмы государственного управления развития предприятий туристической сферы, рассматриваются основные факторы, определяющие конкурентоспособность туристической отрасли Украины на мировом рынке. Обобщаются подходы к формированию государственной политики развития конкурентоспособности туризма.

Ключевые слова: государственная политика, конкурентоспособность туристического предприятия, конкурентоспособность туристических услуг, стратегии развития, туристический потенциал, эффективность.

***Voloshenko V. M.* Mechanisms of public administration of competitiveness of the tourism industry in modern Ukraine**

The features of tourist companies are investigated, the basic factors that determine the competitiveness of tourism industry in Ukraine in the global market are considered. Approaches are generalized to forming of public policy of development of competitiveness of tourism.

Key words: public policy, competitiveness of tourism enterprises competitiveness of tourist services, strategy development, tourist potential, efficiency.

**Постановка проблеми.** Вступ України в третє тисячоліття ознаменував собою якісно новий етап в історії її розвитку і, зокрема, етап корінних ринкових перетворень у всіх сферах життя суспільства. У цих умовах зміни економічної і політичної систем у країні одночасно створили як великі можливості, так і серйозні загрози для туристичної галузі, вносячи значну невизначеність в її розвиток і функціонування. Україна посідає одне з провідних місць в Європі за рівнем забезпеченості цінними природними лікувальними та історико-культурними ресурсами, що викликають значний інтерес у вітчизняних та іноземних туристів. Але на міжнародному туристичному ринку національний туристичний продукт та природні лікувальні ресурси України оцінюються як менш привабливі і конкурентоспроможні, ніж в інших країнах, де спостерігається загальносвітова тенденція до посилення ролі держави в забезпеченні розвитку туризму і курортів [4]. Саме тому актуальність зазначеної теми обумовлена такими чинниками. По-перше, посилення конкурентної боротьби у сфері надання туристичних послуг обумовлює необхідність дослідження практики формування тенденцій, що виникли, і пояснення їх з використанням сучасного наукового апарату. По-друге, наявна на практиці недооцінка стратегічного управління діяльністю туристських організацій не забезпечує оптимальної траєкторії розвитку господарюючих суб'єктів. Наявні можливості введення в практику стратегічного інструментарію дозволять туристським організаціям виявляти більшу гнучкість і адаптивність у конкурентному середовищі. По-третє, існуючим механізмам управління конкурентоспроможністю туристських послуг притаманні елементи інерційності. Модульність побудови механізму управління конкурентоспроможністю туристських послуг дозволить прискорити його перетворення в конкретних умовах місця і часу, сконцентрувати зусилля практиків на першочергових завданнях і забезпечити безперервність процесу управлінських

впливів згідно зі складними умовами на ринку туристських послуг. Сьогодні необхідний пошук і використання ключових компетенцій туристичних організацій. По-четверте, структуризація механізму управління конкурентоспроможністю туристських послуг дозволяє технологічно забезпечити посилення уваги до орієнтації системи управління на внутрішні проблеми господарюючого суб'єкта.

Перехід до ринкової економіки викликає зміну стратегії і тактики функціонування на всіх рівнях господарювання. Зростаюча конкуренція між виробниками, вільне ціноутворення в поєднанні зі зростаючим рівнем саморегулювання підприємства змушують окреме підприємство зосереджувати свої зусилля, насамперед, на досягненні економічних цілей – підвищенні ефективності виробництва, максимізації прибутку і пошуку ринків збуту. Усе більш актуальною стає розробка системи рішень з формування окремою фірмою своєї виробничої політики, тобто стратегії розвитку. Основні проблеми розвитку туризму, що існують в Україні, пов'язуються з відсутністю чіткої державної політики, спрямованої на розвиток туризму. Проблемою в управлінні туризмом є недосконалість правового регулювання у сфері управління розвитком туризму на регіональному та місцевому рівнях та відсутність планів комплексного розвитку туристичних зон. Умовою тривалої успішної діяльності підприємства є його цілеспрямований керований розвиток, який відбувається за допомогою відповідних способів розвитку як організованої послідовності дій, наслідком виконання яких є позитивні зміни в діяльності підприємства, що забезпечують цільовий контрольований перехід підприємства з поточного стану до майбутнього, більш досконалого, якісно нового, який характеризується зміцненням потенціалу підприємства, набуттям нових можливостей, здатністю вирішувати принципово нові завдання або застосувати нові способи вирішення існуючих завдань. Реформи, пов'язані з ринковою трансформацією економіки, визначили необхідність удосконалення всієї системи управління розвитком підприємств туристичного бізнесу. Сучасний стан і процеси розвитку туристичного бізнесу показують, що цей сегмент ринкової економіки має позитивні перспективи. Необхідно їх використовувати, що вимагає ефективного управління розвитком підприємств туристичного бізнесу.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Загальні питання управління розвитком конкурентоспроможності туристичної галузі та специфікою туристичної

сфери розглянуті в наукових працях багатьох західних дослідників – Р. Бартон, Д. Боуена, Ф. Котлера, А. Маршала, Д. Мейкенза, Н. Пірсі, М. Портера, Н. Реймерса, Ч. Робінсона, В. Сміта, Д. Уокера, Г. Харріса та ін., а також вітчизняних учених, а саме: П. Єгорова, Н. Кабушкіна, Є. Каропової, Р. Каплан, Г. Михайліченко, Л. Потрашкової та ін. Недостатньо вивченими, водночас, залишаються питання щодо комплексної оцінки конкурентоспроможності курортно-рекреаційних комплексів регіонів, виявлення і визначення дії різних за своєю природою і суперечливих за характером впливу чинників на рівень конкурентоспроможності курортно-рекреаційних комплексів регіонів, формування дієвих механізмів підвищення її рівня.

*Метою статті* є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення регулювання стратегічного розвитку туризму на прикладі Кримського регіону, розкрити сутність та зміст поняття «конкурентоспроможність» у туристичній діяльності; дослідити принципи та етапи формування стратегії конкурентоспроможності.

*Виклад основного матеріалу.* Відсутність системи контролю за діяльністю суб'єктів курортної сфери, повільні темпи зростання обсягів інвестицій у розвиток матеріальної бази туризму, невідповідність міжнародним стандартам якості надання послуг свідчать про недостатність державної підтримки та відсутність механізмів комплексного підходу до управління національним туристичним продуктом на внутрішньому і міжнародному ринках туристичних послуг. Найважливішим завданням на цьому шляху є забезпечення формування у сфері туризму сталої державної ідеології, спрямованої на раціональне й ефективне використання природних, історико-культурних та соціально-побутових ресурсів для розвитку в'їзного і внутрішнього туризму. Необхідність розвитку цієї галузі в Україні, у тому числі в'їзного та внутрішнього туризму, зумовлена об'єктивною потребою збереження навколишнього середовища, природних ресурсів, культурної спадщини, людського потенціалу та його духовності, розв'язання проблем зайнятості та безробіття. Основними причинами неефективної реалізації конкурентних переваг унікального ресурсного потенціалу України є: низька якість складових національного туристичного продукту: значна частина природних територій та об'єктів культурної спадщини непристосована для туристичних відвідувань, туристична інфраструктура в цілому не відповідає якісним параметрам, а туристичні послуги – вимогам щодо

якості обслуговування; відсутність комплексної політики держави, несформованість раціональних форм державного управління у сфері туризму і діяльності курортів, невідповідність нормативно-правового та організаційно-фінансового забезпечення сучасним потребам населення та економіки держави, існуючим параметрам туристичного потоку, тенденціям розвитку туризму.

Стримуючими чинниками сталого розвитку туризму і курортів є відстала маркетингова стратегія репрезентації національного туристського продукту на зовнішніх туристських ринках, мізерний асортимент туристського продукту, висока вартість і стан транспортного обслуговування, неконтрольована державою ситуація в політиці цін і тарифів на туристичні та курортні послуги, відсутність пільгових кредитів і податкових пільг (канікул) для турфірм, що займаються розвитком внутрішнього і соціального туризму та ін. Відсутність повної, достовірної та актуальної інформації щодо туристичних ресурсів, конкурентних переваг вітчизняного туристичного потенціалу і цільових туристичних ринків унеможливорює формування туристичного іміджу країни, якісного національного продукту. Проблеми українського туризму багато в чому пов'язані з його слабким науковим забезпеченням і якістю професійної туристичної освіти.

В Україні прийнято Державну цільову соціальну програму розвитку в спортивній та туристичній інфраструктурі у 2011 – 2022 рр. та Стратегію розвитку туризму і курортів, які передбачають розвиток туристичного потенціалу України та створення сучасного високоефективного і конкурентоздатного туристичного комплексу, що забезпечує широкі можливості для задоволення потреб українських та іноземних громадян у туристичних послугах. У них зазначається, що метою розвитку туризму в Україні є створення сприятливого організаційно-правового й економічного середовища для розвитку цієї галузі, формування конкурентоспроможного на світовому ринку вітчизняного туристичного продукту на основі ефективного використання природного та історико-культурного потенціалу України, забезпечення її соціально-економічних інтересів і екологічної безпеки. Для її реалізації необхідно вирішити такі основні завдання: впровадити ефективні механізми фінансово-економічного регулювання розвитку галузі туризму; визначити шляхи, форми та методи стимулювання розвитку підприємництва в цій сфері; створити з урахуванням соціально-економічних інтересів держави ефективну модель інвестиційної політики в

галузі туризму; удосконалити організаційні структури управління галуззю туризму; забезпечити раціональне використання та відновлення природного та історико-культурного середовища; прийняти екологічні регламенти та затвердити допустимі норми освоєння туристичних ресурсів, розробити механізми їх дії та запровадити в практику управління [2].

На нашу думку, сьогодні існують усі необхідні передумови для розвитку галузі туризму в Україні, на який впливають як позитивні, так і негативні фактори, пов'язані з політичною, законодавчо-правовою та соціально-економічною ситуацією в країні та світі. До позитивних факторів розвитку ринку туристичних послуг належать: стабільність і відкритість політики та економіки, зростання суспільного багатства і доходів населення, скорочення робочого і збільшення вільного часу, розвиток транспорту, засобів комунікацій та інформаційних технологій, посилення урбанізації, побудова інтелектуального суспільства, заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму, зміцнення позицій України на світовому туристичному ринку, спрощення та гармонізація податкового, валютного, митного, прикордонного та інших форм регулювання, стимулювання туризму для дітей, молоді, людей похилого віку, інвалідів і малозабезпечених сімей шляхом надання пільг, сприяння розвитку індустрії як пріоритетної туристичної діяльності. До негативних факторів розвитку ринку туристичних послуг належать: напруженість у міжнародних відносинах, нестабільність політики та закритість економіки, стагнація економіки та падіння добробуту населення, невпорядкованість туристичних ресурсів, нерозвинутість індустрії туризму, нераціональне використання культурно-історичної і культової спадщини й довкілля, низький рівень доходів населення та нестача вільного часу, забруднення навколишнього середовища і екологічна небезпека, недооцінка ролі туризму в інтелектуалізації суспільства, відсутність ефективних стимулів інвестування розвитку індустрії туризму на рівні світових стандартів, недооцінка ролі туристичного бізнесу в наповненні бюджету. Сталий розвиток туризму і курортів можливий за умови існування рівноваги між збереженням природних і історико-культурних ресурсів, економічними інтересами і соціальними потребами, а також якщо будуть створені сприятливі умови для формування якісного національного туристичного продукту. Ефективне використання наявного ресурсного потенціалу може бути забезпеченим завдяки запровадженню комплексного управління

туристичними ресурсами, туристичному районуванню, встановленню системи пріоритетів. Конкурентоспроможність національного та регіональних туристичних продуктів можна досягти шляхом запровадження нормативних вимог до основних, найважливіших для туриста (як споживача), параметрів якості будь-яких об'єктів туристичних відвідувань та основних туристичних послуг, незалежно від їх категорії або рівня обслуговування. Держава повинна впливати на природоохоронні, економічні та соціальні чинники за допомогою реорганізації системи та зміни механізмів управління на державному та місцевому рівнях, запровадження стратегічного планування, відповідного нормативно-правового, регуляторного, інституційного, науково-методичного, фінансового забезпечення тощо. При цьому стратегічне планування у сфері туризму необхідно здійснювати на основі стратегії соціально-економічного розвитку країни, що забезпечує його цільову спрямованість на поліпшення якості життя населення як основний показник оцінки сталого розвитку [1, с. 65].

Метою стратегічного планування розвитку діяльності підприємств туристичного бізнесу є формування пріоритетних напрямків розвитку підприємств туристичної галузі шляхом визначення оптимальних умов, що забезпечують ефективне їх функціонування на ринку послуг. На етапі стратегічного планування доцільно розробляти декілька альтернативних стратегій розвитку. Обирати ж найкращу слід відповідно до максимального ефекту від її впровадження та найменшого ризику. Для реалізації поставлених завдань стратегічного планування розвитку туристичного підприємства необхідно вирішити такі тактичні завдання управління розвитком діяльності підприємств туристичного бізнесу: підвищення якості обслуговування клієнтів; адаптація до потреб ринку шляхом активного цілеспрямованого впливу на потреби клієнтів; максимізація доходів; оптимізація витрат, розробка мотивації та критеріїв оцінки роботи персоналу, планування видів діяльності підприємства; моніторинг основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства з позиції підтримки ліквідності та платоспроможності; розробка організаційної структури і фінансової системи підприємства; регулювання цінової політики в різні сезони; інтенсивний розвиток реклами. Першочерговими заходами мають стати: удосконалення системи нормативно-правового забезпечення ефективного функціонування ринку туристичних послуг; розвиток матеріально-

технічної бази туристичної галузі; впровадження міжнародних стандартів у туристичній сфері із системним контролем якості турпослуг; моніторинг суб'єктів туристичної діяльності; інформаційне забезпечення туристичного бізнесу; підготовка висококваліфікованих кадрів, здатних проводити ефективний маркетинг національних туристичних продуктів на міжнародних ринках. Досвід провідних європейських туристичних країн стверджує, що тільки за умов комплексної державної підтримки та стимулювання розвитку галузі можна забезпечити стабільну основу для формування висококонкурентного національного ринку туристичних послуг.

Як зазначає визнаний фахівець у галузі вивчення економічної конкуренції, у тому числі конкуренції на міжнародних ринках, М. Портер, фактичні конкурентні переваги і недоліки учасників ринку виявляються під час оцінювання досягнутих ними конкурентних результатів; реалізовані конкурентні переваги і недоліки – у процесі оцінювання їх конкурентних дій, а потенційні конкурентні переваги і недоліки – під час оцінювання їх ресурсного потенціалу [3]. Можливості управління, що забезпечують конкурентоспроможність туристичної галузі з певною ефективністю за рахунок існуючих ресурсів, залежать: від рівня організації управління, який характеризує ефективність організаційних структур управління та управлінських рішень, які приймаються; матеріальних і моральних стимулів управління; соціально-психологічних умов регулювання діяльності працівників; професійно-кваліфікаційних характеристик управління, що полягають у використанні відповідних професійних знань і технологічних можливостей для цілеспрямованого прогнозування, планування та регулювання туристичної діяльності регіону. Передумовою подальшого розвитку вітчизняного туризму відповідно до тенденцій міжнародного ринку туристичних послуг є залучення до міжнародної законодавчої та нормативно-правової бази туризму передових надбань найбільш розвинутих туристичних індустрій, упровадження стандартів якості туристичного обслуговування, прогресивних технологій та методів підвищення кваліфікації туристичних кадрів і практики формування організаційно-економічних механізмів ефективного функціонування туристичної індустрії.

Таким чином, для вирішення проблем у туристичній галузі необхідно: відпрацювати чіткий механізм створення сприятливих умов для залучення інвестицій,



спрямованих на будівництво нових та реконструкцію діючих об'єктів туристської та курортно-рекреаційної сфер, сприяти спрощенню процедури узгодження інвестиційних проектів; розширити діяльність в Україні міжнародних готельних мереж, активізувати процедури подальшого спрощення візового режиму для туристів з країн ЄС та інших економічно розвинутих країн; активізація роботи щодо створення місцевих підрозділів з туризму в перспективних регіонах України, які мають значний туристично-рекреаційний потенціал.

**Висновки.** Зрозуміло, що сучасний стан розвитку туристичної індустрії в Україні не відповідає наявному потенціалу туристичних ресурсів, низькою є її економічна ефективність. Для підвищення конкурентоспроможності сфери туризму і курортів необхідно посилити роль держави у цій сфері з одночасним формуванням ефективної моделі співпраці держави, бізнесу та суспільства. Подолання наявних негативних тенденцій, створення системних і комплексних передумов для розвитку туризму і курортів, поліпшення функціональної та технічної якості складових національного і регіональних туристичних продуктів повинні стати пріоритетами забезпечення сталого розвитку країни в цілому та вагомою складовою у вирішенні питань підвищення рівня життя населення. Формування та реалізація організаційно-управлінського механізму управління розвитком туристичних регіонів дозволить забезпечити конкурентоспроможність туристичної галузі країни при раціональному використанні обсягів ресурсів і максимізації кінцевого результату.

Отже, цілі та завдання управління розвитком можуть бути досягнуті тільки завдяки умілому та ефективному впливу суб'єкта управління на відповідні об'єкти шляхом реалізації певних функцій управління в їх взаємозв'язку. Реалізація основних напрямів розвитку ринку туристичних послуг стимулюватиме туристичну діяльність в Україні, посилить взаємозв'язок туризму з іншими пріоритетними сферами соціального, економічного та культурного розвитку окремих регіонів і всієї країни, що, у свою чергу, сприятиме зростанню авторитету України на світовому ринку туристичних послуг, зміцненню економіки країни, наповненню державного бюджету, створенню потужної туристичної галузі, зростанню добробуту українських громадян, збереженню історико-культурної спадщини, піднесенню духовного потенціалу суспільства. Досягнення конкурентних переваг можливе шляхом розвитку таких стратегій діяльності організації туристичного комплексу: диференціації; раннього

виходу на ринок; синергізму, стратегічного планування. Вибір конкретної стратегії конкуренції суттєво залежить від стратегічного потенціалу організації і можливостей розширення її ресурсів. Саме внутрішнє середовище підприємства багато в чому визначає здійсненність обраної стратегії. Необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їх передбачення, регулювання, пристосування до цілей розвитку організації туристичної галузі до зовнішніх умов – одна з найважливіших конкурентних переваги. Звідси об'єктивна необхідність пошуку та впровадження в практику управління конкурентоспроможністю організації управління туристичною галуззю нових методів та інструментів менеджменту, більш відповідних сучасним політичним та економічним умовам.

### **Список використаних джерел**

1. **Берданова О.** Стратегічне планування місцевого розвитку : практ. посіб. / [Берданова О., Вакуленко В.]. – К. : София-А. – 2012. – 88 с.

2. **Державна** цільова соціальна програма розвитку в Україні спортивної та туристичної інфраструктури у 2011 – 2022 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 29 черв. 2011 р. № 70. – Режим доступу : [zakon2.rada.gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua).

3. **Портер М. Е.** Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Е. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

4. **Про схвалення** Стратегії розвитку туризму і курортів : розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 серп. 2008 р. № 1088-р. – Режим доступу : [zakon2.rada.gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua).