

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ

©2022 **ОБОЛЕНЦЕВА Л. В., КОНДРАТЕНКО Н. О., ЧЕЧЕТОВА Н. Ф.**

УДК 330.3:338.48
JEL: O10; O18; O20; R58; Z32

Оболенцева Л. В., Кондратенко Н. О., Чечетова Н. Ф. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку туристичної конкурентоспроможності регіону

Метою статті є виявлення й обґрунтування пріоритетності цілей і напрямів стратегічного розвитку туристичної конкурентоспроможності регіону. У статті доведено, що розвиток туризму на регіональному рівні носить комплексний, багатоаспектний характер, тому й управління туристичною діяльністю в регіоні повинно здійснюватися за цілою низкою різних напрямів. Це, своєю чергою, обумовлює потребу у формуванні програми довгострокового розвитку туризму в регіоні чи концепції стратегії розвитку туризму задля того, щоб максимально врахувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, провести аналіз існуючої ситуації та розробити послідовність дій і заходів з підтримки та керування регіональним туризмом, а також гарантувати необхідний рівень конкурентоспроможності регіону. Виділено пріоритетні для регіону види туризму, які є найбільш привабливими та можливими для розвитку й отримання ефекту (економічного, соціального чи екологічного), відповідно до наявного рекреаційно-туристичного потенціалу регіону. При розробці стратегії розвитку туризму в регіоні потрібно враховувати пріоритетність цілей, оскільки це дасть змогу якнайкраще та найшвидше поліпшити існуючий незадовільний стан туристичної індустрії регіону. Саме тому в статті пропонується обґрунтувати напрями стратегічного розвитку та досягти конкурентні переваги в туристичній індустрії регіону завдяки моделюванню пріоритетності цілей розвитку (на прикладі туристичної конкурентоспроможності Харківського регіону). Цього можна досягти, скориставшись технологією методу аналізу ієрархій, який належить до процедур ієрархічного подання елементів, що дозволяють визначити сутність та обґрунтувати завдання з прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: регіон, туризм, туристична конкурентоспроможність, розвиток, конкурентні переваги, територія.

Рис.: 2. **Табл.:** 10. **Формул.:** 7. **Бібл.:** 14.

Оболенцева Лариса Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: larysa.obolentseva@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7085-6902>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1946574/larysa-v-obolentseva/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57202442326>

Кондратенко Наталія Олегівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770332/natalia-kondratenko/>

Чечетова Наталя Федорівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та економіки, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського (вул. Джона Маккейна, 33, Київ, 02000, Україна)

E-mail: nchechetova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1988-2923>

UDC 330.3:338.48
JEL: O10; O18; O20; R58; Z32

Obolentseva L. V., Kondratenko N. O., Chechetova N. F. Substantiating the Directions of Strategic Development of the Tourism Competitiveness of Region
The article is aimed at identifying and substantiating the priority of goals and directions of strategic development of the tourism competitiveness of region. The article proves that the development of tourism at the regional level is complex and multidimensional in nature, therefore, the management of tourism activities in the region should be carried out according to a number of different directions. This, in turn, necessitates the formation of a program for long-term development of tourism in the region, i. e., the conception of a tourism development strategy in order to take into account the influence of internal and external factors to the maximum, analyze the existing situation and develop a sequence of actions and measures to support and manage regional tourism, as well as to guarantee the necessary level of competitiveness of the region. Priority types of tourism for the region are allocated, which are the most attractive, possible for the development and obtaining an effect (economic, social or ecological), in accordance with the extant recreational and tourist potential of the region. When developing a strategy for the development of tourism in the region, it is necessary to take into account the priority of goals, as this will allow to improve the existing unsatisfactory state of the tourism industry in the region as best and as fast as possible. That is why the article proposes to substantiate the directions of strategic development and achieve competitive advantages in the tourism industry of the region by modeling the priority of development goals (on the example of the tourist competitiveness of the Kharkiv region). This can be achieved using the technology of the method of analyzing hierarchies, which belongs to the procedures of hierarchical presentation of elements, allowing to determine the essence and substantiate the tasks of making managerial decisions.

Keywords: region, tourism, tourism competitiveness, development, competitive advantages, territory.

Fig.: 2. **Tabl.:** 10. **Formulae:** 7. **Bibl.:** 14.

Obolentseva Larysa V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: larysa.obolentseva@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7085-6902>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1946574/larysa-v-obolentseva/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57202442326>

Kondratenko Nataliia O. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: 2123kondratenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3305-9570>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1770332/nataliia-kondratenko/>--

Chechetova Natalia F. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Public Administration and Economics, V. I. Vernadsky Taurida National University (33 Dzhona Makkeina Str., Kyiv, 02000, Ukraine)

E-mail: nchechetova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1988-2923>

Туризм став невід'ємною частиною життя сучасного суспільства, він відіграє величезну роль у культурному обміні між країнами, його розвиток забезпечує задоволення потреб людей у відпочинку та зміні умов життя, сприяє вирішенню найважливіших соціально-економічних проблем.

Регіони України володіють значним туристичним потенціалом, але він використовується слабо та часто нерационально. Невід'ємною частиною функціонування туризму як системи є людина зі своїми запитами і потребами.

Зростання популярності туристичного регіону, підвищення привабливості туристичних ресурсів та рівня якості регіонального турпродукту перетворюють туристичну інфраструктуру регіону у вельми привабливий об'єкт для інвестування.

Розвиток туризму на регіональному рівні носить комплексний, багатоаспектний характер, тому й управління туристичною діяльністю в регіоні повинно здійснюватися за цілою низкою різних напрямів.

Посилення позитивного та мінімізація негативного впливу туризму на економіку регіону є можливим при забезпеченні його сталого розвитку, тобто при створенні умов, які забезпечують поліпшення характеристик системи регіонального туризму.

Таким чином, виникає потреба у формуванні програми довгострокового розвитку туризму в регіоні чи концепції стратегії розвитку туризму задля того, щоб максимально врахувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, провести аналіз існуючої ситуації та розробити послідовність дій і заходів з підтримки та управління регіональним туризмом, а також гарантувати необхідний рівень конкурентоспроможності регіону, під якою розуміють: здатність найбільш ефективно реалізувати наявний у регіоні конкурентний потенціал; спроможність забезпечити високий рівень життя населення шляхом формування ефективних механізмів створення та розвитку конкурентних переваг; бажання співпрацювати з даним регіоном; сприймання його як сильного, конкурентного партнера. А це означає, що конкурентоспроможність зводиться не лише до здатності результативно вести конкурентну боротьбу, але й до можливості ефективно перешкоджати діям регіонів-суперників.

Туризм належить до однієї з провідних і найбільш динамічних галузей економіки. Завдяки швид-

ким темпам розвитку він визнаний економічним феноменом століття. Розвиток туризму в регіоні забезпечує приплив іноземної валюти, дозволяє вирішити локальні проблеми зайнятості, удосконалення транспортної мережі й інфраструктури регіону, рекреаційного потенціалу. Тому для розвитку туризму в регіоні потрібно переосмислення всіх досягнень і здобутків, які накопичені світовою практикою в цій галузі.

Дослідженню питань, пов'язаних з конкуренцією, конкурентоспроможністю, конкурентними перевагами та регіональною конкурентоспроможністю, присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, з-поміж яких можна виділити Агафоненко О. Ю. [1], Антонюк Г. Я. [2], Безуглу В. О. [3], Брикову І. [4], Герасимчук З. В. [5], Дегтярьову І. О. [6], Жилияєву Н. М. [7], Калькову Н. М. [8], Ковальську Л. Л. [9], Кожевникову В. Д. [10], Ларіну О. Г. [11], Мокія А. І. зі співавторами [12], Портера М. [13], Смочко В. Ю. [14] та інших.

Незважаючи на це, питання, присвячені саме виявленню пріоритетних цілей розвитку туризму та механізмів досягнення конкурентних переваг у туристичній індустрії регіону, залишаються опрацьованими не на належному рівні та потребують більшої уваги, зокрема в контексті виявлення й обґрунтування напрямів стратегічного розвитку туристичної конкурентоспроможності регіону.

Метою дослідження є виявлення й обґрунтування пріоритетності цілей і напрямів стратегічного розвитку туристичної конкурентоспроможності регіону.

На основі ключових факторів успіху можна сформулювати альтернативи стратегічних можливостей розвитку туризму в Харківському регіоні. Для ефективного планування необхідно розглянути такий важливий, ключовий фактор, як залучення нових груп туристів і створення принципів нових турпродуктів.

У зв'язку з цим необхідно виділити пріоритетні для регіону види туризму, які є найбільш привабливими та можливими для розвитку й отримання ефекту (економічного, соціального чи екологічного), відповідно до наявного рекреаційно-туристичного потенціалу регіону (рис. 1).

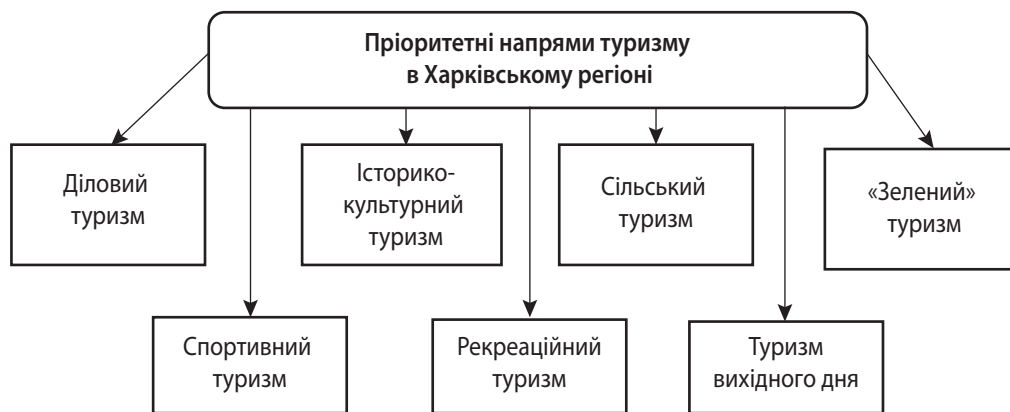


Рис. 1. Пріоритетні для Харківського регіону види туризму

Враховуючи досліджені ключові фактори успіху, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які притаманні регіону, потрібно визначити цілі, що будуть сприяти підвищенню рівня туристичної конкурентоспроможності Харківського регіону на внутрішньому та світовому ринках.

Отже, для розвитку туризму доцільно виділити такі цілі, що сприятимуть підвищенню регіональної туристичної конкурентоспроможності:

1. Формування образу Харківського регіону як території, привабливої для внутрішнього та в'їзного туризму.

Для того, щоб збільшити приплив іноземних туристів, необхідно організувати поширення позитивної інформації про регіон, яка б привернула увагу туриста з іншого регіону чи країни.

2. Створення умов для взаємовідносин з іншими регіонами України та світу в туристичній сфері.

Взаємовідносини з іншими регіонами – це взаємний обмін інформацією, досвідом, послугами, культурними цінностями та, звичайно ж, економічне співробітництво. Потрібно зміцнювати вже наявні зв'язки та нарощувати нові, зберігати їх та розвивати, оскільки при тісній співпраці істотно може поліпшитися економічне, соціальне, екологічне становище в регіонах. Адже зацікавленість інших регіонів у технології, продукції, ідеях даного регіону свідчить про його конкурентоспроможність.

3. Реконструкція та постійна підтримка стану пам'яток природи, культури та історії.

Збереження та раціональне використання природно-ресурсного та культурного потенціалу регіону є одним із першочергових завдань, адже саме вони формують туристичний потенціал регіону.

4. Поліпшення туристичної інфраструктури відповідно до міжнародних вимог.

Потрібно створити або відновити потужний рекреаційно-туристичний комплекс, який об'єднує

в собі всі галузі, спрямовані на прийом і обслуговування туристів, а також виробництво товарів для них (транспорт, громадське харчування, туроператори, турагенти, екскурсійні послуги тощо).

5. Розробка та реалізація ефективної кадрової політики в туристичному комплексі регіону.

Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності та виробничої політики організації. Очевидно, що від успішної роботи підприємств сьогодні багато в чому залежить становлення та розвиток туризму. У наш час виграє та досягає успіху підприємство, яке чітко організоване, з грамотним, відданим і дисциплінованим персоналом, який вміє швидко перебудовуватися й адаптуватися до нових умов. Звідси і виникає необхідність у розробці та реалізації ефективної кадрової політики.

6. Підтримка розробки програмного навчання та підготовки кадрів для туризму та супутніх галузей: формування та просування нових туристичних товарів, модернізація навчального процесу та впровадження сучасних освітніх технологій з метою надання якісної освіти.

7. Стимулювання інвестицій у регіон.

Дійсно, в нинішніх умовах залучення інвестицій в економіку регіону особливо важливе. І не лише в плані збільшення загального обсягу інвестицій і додаткових надходжень до місцевих бюджетів, а й з урахуванням того, що прямі іноземні інвестиції сприяють створенню нових робочих місць і впровадженню нових технологій у вітчизняну економіку.

8. Поліпшення соціального становища в регіоні та добробуту населення: підвищення тривалості оплачуваної відпустки, гнучкість робочого часу, скорочення п'ятиденного робочого тижня.

9. Поліпшення екологічного становища не лише в регіоні, а й по всій країні.

Таким чином, для того, щоб обґрунтувати напрями стратегічного розвитку та досягти конкурентні переваги в туристичній індустрії регіону, необхідно провести моделювання пріоритетності цілей розвит-

ку туристичної конкурентоспроможності Харківського регіону. Цього можна досягти, скориставшись технологією методу аналізу ієрархій, який належить до процедур ієрархічного подання елементів, що дозволяють визначити сутність та обґрунтувати завдання прийняття управлінських рішень. Зазначений метод передбачає два етапи.

I Етап. Представлення проблеми у вигляді ієрархії. На першому рівні ставиться мета досліджуваної ситуації. На другому рівні відбувається введення критеріїв, від яких залежать цілі. Критерії мають значення для кожної цілі, тому за кожним критерієм спочатку оцінюються цілі, а потім – значущість критеріїв, що дозволяє прийняти остаточне рішення. На третьому рівні у розглянутій ієрархії знаходяться цілі, серед яких необхідно вибрати найкращий варіант вирішення (рис. 2).

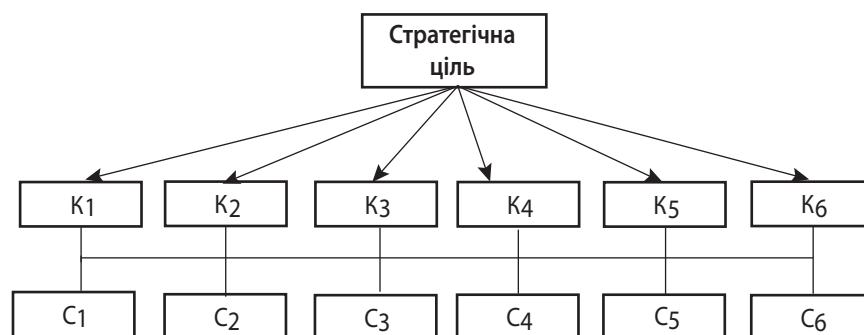


Рис. 2. Ієрархія цілей розвитку туризму в Харківському регіоні

Стратегічна ціль: Харківський регіон – лідер з туризму.

Критерії: K_1 – поліпшення інфраструктури міста та відповідність її міжнародним стандартам; K_2 – створення нових туристичних маршрутів; K_3 – Харківський регіон – територія, приваблива для внутрішнього та в'їзного туризму; K_4 – збільшення кількості туристів; K_5 – поліпшення екологічного та соціального становища; K_6 – збільшення інвестицій.

Цілі: C_1 – формування образу Харківського регіону як території, привабливої для внутрішнього та в'їзного туризму; C_2 – розвиток сільських територій; C_3 – реконструкція та постійна підтримка стану пам'яток природи, культури та історії; C_4 – відновлення та розвиток туристичної та супутньої інфраструктури регіону, її модернізація; C_5 – розробка ефективної програми та механізмів активного залучення інвестицій у рекреаційно-туристичний комплекс регіону; C_6 – поліпшення соціального й екологічного становища в регіоні та добробуту населення.

II етап. Установлення пріоритетів критеріїв і оцінювання кожної з альтернатив за критеріями, визначення найбільш важливих з-поміж них.

У методі аналізу ієрархій елементи порівнюються попарно, по відношенню до їхнього впливу на загальну для них характеристику.

Таким чином, нашу оцінку пріоритетності цілей будемо виконувати за таким алгоритмом: 1) формування завдання; 2) постановка завдання в загальному вигляді; 3) відбір критеріїв, які мають вплив на прийняття управлінських рішень; 4) побудова ієрархії критеріїв і альтернатив; 5) встановлення пріоритетів критеріїв щодо мети; 6) встановлення пріоритетів цілей щодо критеріїв; 7) знаходження ваги в ієрархії для отримання пріоритетів; 8) визначення індексу узгодженості та відношення узгодженості.

Отже, слідуючи алгоритму проведення методу аналізу ієрархії та на основі шкали відносної важливості (табл. 1) проведемо парне порівняння вибраних категорій і цілей розвитку туризму для Харківського регіону (табл. 2 – табл. 10).

Таблиця 1

Шкала відносної важливості

Інтенсивність відносної важливості	Визначення
1	Рівна важливість
3	Помірна перевага одного над іншим
5	Істотна або сильна перевага
7	Значна перевага
9	Дуже сильна перевага
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома сусідніми судженнями

1. Розраховуємо для кожного рядка та стовпчика матриці суму елементів (S, Σ).

2. Розраховуємо загальну суму:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 = 66,73.$$

3. Розраховуємо нормовані ваги:

$$W_1 = S_1 / S = 0,03; W_2 = S_2 / S = 0,09;$$

$$W_3 = S_3 / S = 0,14; W_4 = S_4 / S = 0,17;$$

$$W_5 = S_5 / S = 0,3; W_6 = S_6 / S = 0,27.$$

$$4. \lambda_{\max} = 2,23 \cdot 0,03 + 5,86 \cdot 0,09 + 9,31 \cdot 0,14 + 11,33 \cdot 0,17 + 20 \cdot 0,3 + 18 \cdot 0,27 = 14,68.$$

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = \frac{14,68 - 6}{6-1} = \frac{8,68}{5} = 1,7.$$

$BIU = 1,7 / 1,24 = 0,73 < 1$, відповідно, матриця узгоджена.

Таблиця 2

Матриця пріоритетів для критеріїв

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	Σ
K ₁	1	3	6	5	5	3	23
K ₂	1/3	1	1	3	3	5	13,33
K ₃	1/6	1	1	1	9	5	17,17
K ₄	1/5	1/3	1	1	1	3	5,53
K ₅	1/5	1/3	1/9	1	1	1	3,64
K ₆	1/3	1/5	1/5	1/3	1	1	3,06
S	2,23	5,86	9,31	11,33	20	18	66,73

Таблиця 3

Матриця пріоритетів для першого критерію

K ₁	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	Σ
C ₁	1	1/3	1/5	1/9	1	1	3,64
C ₂	3	1	1/5	1/9	1	1	6,31
C ₃	5	5	1	1/5	5	7	23,2
C ₄	9	9	5	1	7	5	3,6
C ₅	1	1	1/5	1/7	1	1/3	3,67
C ₆	1	1	1/7	1/5	3	1	6,34
S	19,5	17,33	6,74	1,76	19	15,33	79,66

1. Розраховуємо для кожного рядка та стовпчика матриці суму елементів (S, Σ).

2. Розраховуємо загальну суму:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 = 79,66.$$

3. Розраховуємо нормовані ваги:

$$W_1 = S_1 / S = 0,05; W_2 = S_2 / S = 0,08;$$

$$W_3 = S_3 / S = 0,29; W_4 = S_4 / S = 0,45;$$

$$W_5 = S_5 / S = 0,05; W_6 = S_6 / S = 0,08.$$

4. $\lambda_{\max} = 19,5 \cdot 0,05 + 17,33 \cdot 0,08 + 6,74 \cdot 0,29 + 1,76 \cdot 0,45 + 19 \cdot 0,05 + 15,33 \cdot 0,08 = 7,29$.

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = \frac{7,29 - 6}{6-1} = \frac{1,29}{5} = 0,26.$$

$BIU = 0,26 / 1,24 = 0,21 < 1$, відповідно, матриця узгоджена.

Таблиця 4

Матриця з випадковими судженнями

Розмір матриці	Середнє значення індексу випадкової узгодженості (IBU)
1	0,00
2	0,00
3	0,58

4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49

Таблиця 5

Матриця пріоритетів для другого критерію

K ₂	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	Σ
C ₁	1	1/7	1	1/3	1	1	4,47
C ₂	7	1	7	1	1	7	24
C ₃	1	1/7	1	1/3	3	5	10,47
C ₄	3	1	3	1	1	5	14
C ₅	1	1	1/3	1	1	3	7,33
C ₆	1	1/7	1/5	1/5	1/3	1	2,87
S	14	3,42	12,53	3,86	6,33	22	62,14

1. Розраховуємо для кожного рядка та стовпчика матриці суму елементів (S, Σ).

2. Розраховуємо загальну суму:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 = 62,14.$$

3. Розраховуємо нормовані ваги:

$$W_1 = S_1 / S = 14 / 62,14 = 0,23;$$

$$W_2 = S_2 / S = 3,42 / 62,14 = 0,06;$$

$$W_3 = S_3 / S = 12,53 / 62,14 = 0,20;$$

$$W_4 = S_4 / S = 3,86 / 62,14 = 0,06;$$

$$W_5 = S_5 / S = 6,33 / 62,14 = 0,10;$$

$$W_6 = S_6 / S = 22 / 62,14 = 0,35.$$

4. $\lambda_{\max} = 14 \cdot 0,23 + 3,42 \cdot 0,06 + 12,53 \cdot 0,20 + 3,86 \cdot 0,06 + 6,33 \cdot 0,10 + 22 \cdot 0,35 = 14,5$.

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1} = \frac{14,5 - 6}{6-1} = \frac{8,5}{5} = 1,7.$$

$BIU = 1,24 / 1,7 = 0,73 < 1$, відповідно, матриця узгоджена.

Таблиця 6

Матриця пріоритетів для третього критерію

K ₃	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	Σ
C ₁	1	1/2	1	1	1	3	7,5
C ₂	1/2	1	1/2	1/4	5	1	8,25
C ₃	1	1/2	1	1/2	5	3	11
C ₄	1	1/4	1/2	1	5	1	8,75
C ₅	1	1/5	1/5	1/5	1	1/3	2,93
C ₆	1/3	1	1/3	1	3	1	6,66
S	4,83	3,45	3,53	3,95	20	9,33	45,09

1. Розраховуємо для кожного рядка та стовпчика матриці суму елементів (S, Σ).

2. Розраховуємо загальну суму:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 = 45,09.$$

3. Розраховуємо нормовані ваги:

$$W_1 = S_1 / S = 4,83 / 45,09 = 0,11;$$

$$W_2 = S_2 / S = 3,45 / 45,09 = 0,08;$$

$$W_3 = S_3 / S = 3,53 / 45,09 = 0,08;$$

$$W_4 = S_4 / S = 3,95 / 45,09 = 0,09;$$

$$W_5 = S_5 / S = 20 / 45,09 = 0,44;$$

$$W_6 = S_6 / S = 9,33 / 45,09 = 0,21.$$

$$4. \lambda_{\max} = 4,83 \cdot 0,11 + 3,45 \cdot 0,08 + 3,53 \cdot 0,08 + 3,95 \cdot 0,09 + 20 \cdot 0,44 + 9,33 \cdot 0,21 = 12,21.$$

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{12,21 - 6}{6 - 1} = \frac{6,21}{5} = 1,25.$$

$BIU = 1,24 / 1,25 = 0,99 < 1$, відповідно, матриця узгоджена.

Таблиця 7

Матриця пріоритетів для четвертого критерію

K_4	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	Σ
C_1	1	3	1	1/3	3	1/3	8,66
C_2	1/3	1	1	1/3	3	1	6,66
C_3	1	1	1	1	3	1	8
C_4	3	3	1	1	5	1	14
C_5	1/3	1/3	1/3	1/5	1	1/3	2,52
C_6	3	1	1	1	3	1	10
S	8,66	9,33	5,33	3,86	18	4,66	49,84

1. Розраховуємо для кожного рядка та стовпчика матриці суму елементів (S, Σ).

2. Розраховуємо загальну суму:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 = 49,84.$$

3. Розраховуємо нормовані ваги:

$$W_1 = S_1 / S = 8,66 / 49,84 = 0,17;$$

$$W_2 = S_2 / S = 9,33 / 49,84 = 0,18;$$

$$W_3 = S_3 / S = 5,33 / 49,84 = 0,11;$$

$$W_4 = S_4 / S = 3,86 / 49,84 = 0,08;$$

$$W_5 = S_5 / S = 18 / 49,84 = 0,36;$$

$$W_6 = S_6 / S = 4,66 / 49,84 = 0,09.$$

$$4. \lambda_{\max} = 8,66 \cdot 0,17 + 9,33 \cdot 0,18 + 5,33 \cdot 0,11 + 3,86 \cdot 0,08 + 18 \cdot 0,36 + 4,66 \cdot 0,09 = 12,09.$$

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{12,09 - 6}{6 - 1} = \frac{6,09}{5} = 1,26.$$

$BIU = 1,24 / 1,26 = 0,98 < 1$, відповідно, матриця узгоджена.

Таблиця 8

Матриця пріоритетів для п'ятого критерію

K_5	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	Σ
C_1	1	1/5	1	1/5	1	1/9	3,51
C_2	5	1	5	7	7	1	26

C_3	1	1/5	1	1	1/3	1/9	3,64
C_4	5	1/7	1	1	1	1/9	8,25
C_5	1	1/7	3	1	1	1/7	6,28
C_6	9	1	9	9	7	1	36
S	22	2,68	20	19,2	17,33	2,47	83,68

1. Розраховуємо для кожного рядка та стовпчика матриці суму елементів (S, Σ).

2. Розраховуємо загальну суму:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 = 83,68.$$

3. Розраховуємо нормовані ваги:

$$W_1 = S_1 / S = 22 / 83,68 = 0,27;$$

$$W_2 = S_2 / S = 2,68 / 83,68 = 0,03;$$

$$W_3 = S_3 / S = 20 / 83,68 = 0,24;$$

$$W_4 = S_4 / S = 19,2 / 83,68 = 0,23;$$

$$W_5 = S_5 / S = 17,33 / 83,68 = 0,21;$$

$$W_6 = S_6 / S = 2,47 / 83,68 = 0,03.$$

$$4. \lambda_{\max} = 22 \cdot 0,27 + 2,68 \cdot 0,03 + 20 \cdot 0,24 + 19,2 \cdot 0,23 + 17,33 \cdot 0,21 + 2,47 \cdot 0,03 = 18,93.$$

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{18,93 - 6}{6 - 1} = \frac{12,93}{5} = 2,59.$$

$BIU = 1,24 / 2,59 = 0,48 < 1$, відповідно, матриця узгоджена.

Таблиця 9

Матриця пріоритетів для шостого критерію

K_6	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	Σ
C_1	1	1	1	1/3	1/7	1/7	3,61
C_2	1	1	1	1/2	1/7	1/2	4,14
C_3	1	1	1	1	1/5	1/2	4,7
C_4	3	2	1	1	1/5	1	8,2
C_5	7	7	5	5	1	5	30
C_6	7	2	2	1	1/5	1	13,2
S	20	14	11	8,83	1,88	8,14	63,85

1. Розраховуємо для кожного рядка та стовпчика матриці суму елементів (S, Σ).

2. Розраховуємо загальну суму:

$$S = S_1 + S_2 + S_3 + S_4 + S_5 + S_6 = 63,85.$$

3. Розраховуємо нормовані ваги:

$$W_1 = S_1 / S = 20 / 63,85 = 0,31;$$

$$W_2 = S_2 / S = 14 / 63,85 = 0,22;$$

$$W_3 = S_3 / S = 11 / 63,85 = 0,17;$$

$$W_4 = S_4 / S = 8,83 / 63,85 = 0,14;$$

$$W_5 = S_5 / S = 1,88 / 63,85 = 0,03;$$

$$W_6 = S_6 / S = 8,14 / 63,85 = 0,13.$$

$$4. \lambda_{\max} = 20 \cdot 0,31 + 14 \cdot 0,22 + 11 \cdot 0,17 + 8,83 \cdot 0,14 + 1,88 \cdot 0,03 + 8,14 \cdot 0,13 = 13,81.$$

$$IY = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{13,81 - 6}{6 - 1} = \frac{7,81}{5} = 1,56.$$

$BIU = 1,24 / 1,56 = 0,79 < 1$, відповідно, матриця узгоджена.

Таблиця 10

Матриця пріоритетів цілей

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	Пріоритет
\bar{a}_c	0,03	0,09	0,14	0,17	0,3	0,27	
C ₁	0,05	0,23	0,11	0,17	0,27	0,31	0,08
C ₂	0,08	0,06	0,08	0,8	0,03	0,22	0,22
C ₃	0,29	0,20	0,08	0,11	0,24	0,17	0,17
C ₄	0,45	0,06	0,09	0,08	0,23	0,14	0,15
C ₅	0,05	0,10	0,14	0,36	0,21	0,03	0,16
C ₆	0,08	0,35	0,21	0,09	0,03	0,13	0,12

- 1) $0,05 \cdot 0,03 + 0,23 \cdot 0,09 + 0,11 \cdot 0,14 + 0,17 \cdot 0,17 + 0,27 \cdot 0,3 + 0,31 \cdot 0,27 = 0,08$;
- 2) $0,08 \cdot 0,03 + 0,06 \cdot 0,09 + 0,08 \cdot 0,14 + 0,8 \cdot 0,17 + 0,03 \cdot 0,3 + 0,22 \cdot 0,27 = 0,22$;
- 3) $0,29 \cdot 0,03 + 0,09 \cdot 0,20 + 0,08 \cdot 0,14 + 0,11 \cdot 0,17 + 0,24 \cdot 0,3 + 0,17 \cdot 0,27 = 0,17$;
- 4) $0,45 \cdot 0,03 + 0,06 \cdot 0,09 + 0,09 \cdot 0,14 + 0,08 \cdot 0,17 + 0,23 \cdot 0,3 + 0,14 \cdot 0,27 = 0,15$;
- 5) $0,05 \cdot 0,03 + 0,10 \cdot 0,09 + 0,14 \cdot 0,14 + 0,17 \cdot 0,36 + 0,21 \cdot 0,3 + 0,03 \cdot 0,27 = 0,16$;
- 6) $0,08 \cdot 0,03 + 0,09 \cdot 0,35 + 0,21 \cdot 0,14 + 0,09 \cdot 0,17 + 0,03 \cdot 0,3 + 0,13 \cdot 0,27 = 0,12$.

З наведеного аналізу ієрархії можна побачити, що цілі розподілилися залежно від пріоритету в такому порядку:

- 1) розвиток сільських територій;
- 2) реконструкція та постійна підтримка стану пам'яток природи, культури, архітектури та історії;
- 3) розробка ефективної програми та механізмів активного залучення інвестицій у рекреаційно-туристичний комплекс регіону;
- 4) відновлення та розвиток туристичної та супутньої інфраструктури регіону, її модернізація;
- 5) поліпшення соціального й екологічного становища в регіоні та добробуту населення;
- 6) формування образу Харківського регіону як території, привабливої для внутрішнього та в'їзного туризму.

Отже, при розробці стратегії розвитку туризму в регіоні потрібно враховувати пріоритетність цілей. Це дасть змогу якнайкраще та найшвидше поліпшити існуючий незадовільний стан туристичної індустрії регіону.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити висновок, що Харківський регіон володіє значним природно-рекреаційним потенціалом, а також має всі передумови забезпечення розвитку таких видів туризму: історико-культурний, спортивний, сільський, «зелений», діловий, рекреаційний та туристичний.

Але, на жаль, існуючі регіональні проблеми гальмують розвиток туризму. Це, насамперед, фізичний і моральний знос інфраструктури та матеріальної бази санаторно-курортної сфери регіону; недостатність маркетингових заходів щодо просування турпродукту на українських і міжнародних туристичних ринках: незначна кількість рекламно-інформаційних матеріалів та інформації у ЗМІ про туристичний потенціал регіону, що не дозволяє формувати необхідний туристичний імідж Харківської області; невідповідність вартості готельного обслуговування та інших послуг їхній якості; незадовільний стан об'єктів історико-культурної та природної спадщини.

Саме тому пріоритетним завданням є визначення, виділення й оцінка цілей за пріоритетністю за допомогою методу аналізу ієрархій, досягнення яких поліпшить існуючий стан туризму в Харківському регіоні та забезпечить необхідний рівень розвитку його туристичної конкурентоспроможності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Агафоненко О. Ю. Определение показателей и критерия эффективности региональной конкурентоспособности. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2007. Вип. 226. Т. II. С. 395–404.
2. Антонюк Г. Я. Теоретико-методологічні основи дослідження конкурентоспроможності регіону. *Наукові праці ЧДУ ім. П. Могили. Серія «Економіка»*. 2007. Вип. 59. Т. 72. С. 118–124.
3. Безугла В. О. Основи формування конкурентоспроможності регіонів України (на прикладі Полтавського регіону) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Харків, 2006. 20 с.
4. Брикова І. Детермінанти міжнародної конкурентоспроможності національних регіонів у глобальному економічному просторі. *Міжнародна економічна політика*. 2007. № 7. С. 5–33.
5. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Надстрир'я, 2013. 248 с.
6. Дегтярьова І. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності сучасного регіону. *Державне управління: теорія і практика*. 2009. № 1. URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Degtyareva_IO.pdf
7. Жилаєва Н. М. Механізм підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах глобалізації. *Сталлий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 124–128.
8. Калькова Н. М. Конкурентоспроможність регіонального ринку рекреаційних послуг (на матеріалах АР Крим) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Сімферополь, 2008. 20 с.
9. Ковальська Л. Л. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2008. 280 с.
10. Кожевникова В. Д. Конкурентоспроможність економіки регіону. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія «Економіка»*. 2005. Вип. 7. С. 58–63.
11. Ларіна О. Г. Оцінка конкурентоспроможності регіонів в американській та європейській моделі розвитку. *Науковий вісник ЧДЕУ*. 2011. № 2. С. 54–59.

12. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : монографія / за ред. А. І. Мокія, Т. Г. Васильціва. Львів : Ліра Прес, 2010. 488 с.
13. Портер М. Конкуренція. М. : Вільямс, 2005. 496 с.
14. Смочко В. Ю. Конкурентоспроможність регіону та якісні фактори її забезпечення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 3. С. 182–186.

REFERENCES

- Agafonenko, O. Yu. "Opredeleniye pokazateley i kriteriya effektivnosti regionalnoy konkurentosposobnosti" [Definition of Indicators and Criteria for the Effectiveness of Regional Competitiveness]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. II, no. 226 (2007): 395-404.
- Antoniuk, H. Ya. "Teoretyko-metodolohichni osnovy doslidzhennia konkurentospromozhnosti rehionu" [Theoretical and Methodological Foundations of the Study of the Competitiveness of the Region]. *Naukovi pratsi ChDU im. P. Mohyly. Seriiia «Ekonomika»*, vol. 72, no. 59 (2007): 118-124.
- Bezuhla, V. O. "Osnovy formuvannia konkurentospromozhnosti rehioniv Ukrainy (na prykladi Poltavskoho rehionu)" [The Basics of the Formation of the Competitiveness of the Regions of Ukraine (On the Example of the Poltava Region)]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.10.01*, 2006.
- Brykova, I. "Determinanty mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti natsionalnykh rehioniv u hlobalnomu ekonomichnomu prostori" [Determinants of International Competitiveness of National Regions in the Global Economic Space]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, no. 7 (2007): 5-33.
- Dehtyaryova, I. O. "Faktory pidvyshchennia konkurentospromozhnosti suchasnoho rehionu" [Factors Increasing the Competitiveness of the Modern Region]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka*, no. 1 (2009). http://www.academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/Degtyarova_IO.pdf
- Herasymchuk, Z. V., and Kovalska, L. L. *Konkurentospromozhnist rehionu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Competitiveness of the Region: Theory, Methodology, Practice]. Lutsk: Nadstryria, 2013.
- Kalkova, N. M. "Konkurentospromozhnist rehionalnoho rynku rekreatsiinykh posluh (na materialakh AR Krym)" [Competitiveness of the Regional Market of Recreational Services (Based on the Materials of the Autonomous Republic of Crimea)]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.10.01*, 2008.
- Kovalska, L. L. *Konkurentospromozhnist rehionu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Competitiveness of the Region: Theory, Methodology, Practice]. Lutsk: LNTU, 2008.
- Kozhevnykova, V. D. "Konkurentospromozhnist ekonomiky rehionu" [Competitiveness of the Region's Economy]. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii. Seriiia «Ekonomika»*, no. 7 (2005): 58-63.
- Larina, O. H. "Otsinka konkurentospromozhnosti rehioniv v amerykanskkii ta yevropeiskii modeli rozvytku" [Assessment of the Competitiveness of Regions in the American and European Development Models]. *Naukovyi visnyk ChDEIU*, no. 2 (2011): 54-59.
- Porter, M. *Konkurentsyya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2005.
- Smochko, V. Yu. "Konkurentospromozhnist rehionu ta yakisni faktory yii zabezpechennia" [Competitiveness of the Region and Qualitative Factors of Its Provision]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 3 (2012): 182-186.
- Stratehiia ta mekhanizmy zmitsnennia prostоровo-strukturnoi konkurentospromozhnosti rehionu* [Strategy and Mechanisms for Strengthening the Spatial and Structural Competitiveness of the Region]. Lviv: Liha Pres, 2010.
- Zhyliayeva, N. M. "Mekhanizm pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehionu v umovakh hlobalizatsii" [The Mechanism of Increasing the Competitiveness of the Region in the Conditions of Globalization]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (2011): 124-128.