

УДК 338.48:005.33"36"

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-3>

Єрко І.В.

кандидат географічних наук,  
доцент кафедри туризму та готельного господарства,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5395-7557>

Iryna Ierko

Lesya Ukrainka Volyn National University

## СТРАТЕГІЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

### STRATEGY FOR TRANSFORMING THE COMPETITIVE POTENTIAL OF TOURISM INDUSTRY SUBJECTS IN THE POST-WAR PERIOD

**Анотація.** У статті досліджено стратегію трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії у повоєнний період. Метою дослідження є розробка та реалізація стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії у повоєнний період. Основні завдання статті полягають у дослідженні процесного підходу до вибору та реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії варто розуміти як упорядкований та цілеспрямований план заходів, які враховуючи фазу трансформації направлені на досягнення збалансованості попиту та пропозиції на туристичні послуги. Запропоновано застосувати п'ять етапів до вибору та реалізації стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, а саме: концептуальний, організаційний, аналітичний, рекомендаційний та впроваджувальний. В межах концептуального етапу формується концепція стратегічного розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії виходячи із аналізу чинних нормативних документів, які регулюють процес вибору та реалізації стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Організаційний етап передбачає створення робочої групи з розробки стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Аналітичний етап передбачає проведення аналітичних досліджень конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, де формується профіль дестинації, здійснюється SWOT-аналіз, виявляються основні проблеми розвитку туристичної індустрії, конкурентні переваги та вузькі місця її розвитку на окремих територіях. Суть впроваджувального етапу полягає у здійсненні обговорення та прийняття стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, моніторинг її реалізації, а також виявлення відхилень в процесі її впровадження. Таким чином, запропонований диференційований підхід до вибору стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії дозволить збалансувати інтереси виробників та споживачів туристичних послуг, а відтак забезпечити її стійкість, безпечність та конкурентність.

**Ключові слова:** туризм, туристична індустрія, суб'єкти туристичної індустрії, трансформація, конкурентний потенціал, стратегія.

**Abstract.** The article highlights the issues of transforming the competitive potential of tourism industry entities in the post-war period. The purpose of the research is to develop a strategy for the transformation of the competitive potential of the tourism industry entities in the post-war period and define the possible ways of its implementation. The main task of the article is to substantiate the process-based approach to the selection of the strategy for the development of the competitive potential of tourism industry entities and its realization in the post-war period. In the context of this study, the strategy for developing the competitive potential of tourism industry entities is understood as a planned and targeted set of measures/activities, which, in the transformation phase, are aimed at achieving a balanced supply and demand of tourist services. It is proposed to apply a five-stage system to the selection and implementation of a strategy for transforming the competitive potential of the tourism industry entities. They are the conceptual, organizational, analytical, recommendatory, and implementation stages. Within the conceptual stage, the concept of strategic development of the competitive potential of tourism industry entities is formed based on the analysis of current normative documents that regulate the process of choosing and implementing a strategy for transforming the competitive potential of tourism industry entities. The organizational stage implies the formation of a working group whose task is to work out a strategy for improving the competitive potential of tourism industry entities. The analytical stage involves conducting analytical studies of the competitive potential of tourism industry entities, where a destination profile is formed, a SWOT-analysis is carried out, and the main challenges, competitive advantages and weaknesses of the tourism industry development in certain areas are revealed. The essence of the implementation stage is the justification and adoption of a strategy for the development of the competitive potential of tourism industry entities, monitoring its implementation, and identifying deviations in the process of its implementation. The proposed differentiated approach to choosing a strategy for transforming the competitive potential of tourism industry entities will balance the interests of suppliers and consumers of tourism services and ensure its sustainability, safety, and competitiveness.

**Keywords:** tourism, tourism industry, tourism industry subjects, transformation, competitive potential, strategy.

**Постановка проблеми.** Туристична індустрія є тим видом економічної діяльності, який зазнав найбільших трансформаційних змін у період пандемії COVID 19, та який продовжує тривати і досі, що

зумовлено воєнними діями в країні та воєнним станом. За цей період значно скоротилися туристичні потоки, припинила свою діяльність значна кількість суб'єктів туристичної індустрії, зруйновано об'єкти туристичної

індустрії тощо, що потребує застосування нових підходів до вибору стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії у повоєнний період. Така стратегія повинна, перш за все, враховувати повоєнні реалії, стан туристичної інфраструктури, туристичні ресурси, фінансові спроможності туристів, їх емоційний та психологічний стан, а також інші особливості дестинації. Водночас, стратегія повинна бути спрямована на забезпечення збалансованості між попитом та пропозицією на туристичні послуги/товари, враховувати фазу трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, щоб у підсумку забезпечити сталий, безпечний та конкурентний її розвиток. Виходячи із цього, під стратегію розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії будемо розуміти упорядкований та цілеспрямований план заходів, які враховуючи фазу трансформації (турбулентність, флуктація, біфуркація, деформація, трансформація), направлені на досягнення збалансованості попиту та пропозиції на туристичні послуги, реалізація яких дозволяє забезпечити сталий, безпечний та конкурентний розвиток туристичної індустрії. Рекомендаційний етап спрямований на розробку заходів щодо трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, а саме: місія, «дерево цілей», стратегічне бачення та стратегія розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В основу розробки стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії покладено процесний підхід, дослідженням якого займалися: Гаврилишин Б., Зеленько Г., Кирилук Є., Корнух О., Мочерний С., Пепа Т., Петришина Н. і які трактують трансформацію як процес якісних змін та перетворень, що призводить до появи нових ознак та характеристик системи або структури [1].

**Метою статті** є розробка та реалізація стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Основні завдання статті полягають у дослідженні процесного підходу до вибору та реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії та його реалізації у повоєнний період.

**Виклад основного матеріалу.** Процес розробки та реалізації стратегії трансформації конкурентного потенціалу є складним та суперечливим, що потребує достатньо тривалого часу для її обґрунтування та втілення у реальну практику. Тому, пропонуємо застосувати процесний підхід до вибору та реалізації стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії (рис. 1).

Отож, запропоновано застосувати п'ять етапів до вибору та реалізації стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії: концептуальний, організаційний, аналітичний, рекомендаційний та впроваджувальний. Тому, задля більш деталізованого опису стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії розглянемо кожен із етапів.

В межах концептуального етапу формується концепція стратегічного розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Така концепція повинна, перш за все, формуватися виходячи із аналізу чинних нормативних документів, які регулюють

процес вибору та реалізації стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Водночас, концепція стратегічного розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії має на меті синтез цільового та інтегрального підходів до формування моделі трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Такі підходи дозволяють формувати стратегічне бачення, місію та цілі розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, виявляти її сильні та слабкі сторони, а також зменшувати стратегічну прогалину між наявними конкурентними перевагами та бажаними результатами у досягненні сталості, безпечності та конкурентності суб'єктів туристичної індустрії.

В межах формування концепції стратегічного розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії доцільно звернути увагу на такі нормативні документи як:

– Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [2];

– Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [3];

– Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року № 168-р [4];

– Закон України «Про туризм» [5];

– Закон України «Про охорону культурної спадщини» [6];

– Закон України «Про природно-заповідний фонд України» [7];

– Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8];

– Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [9];

– Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» [10];

– Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [11].

Проте, варто зауважити, що наведені нормативні документи потребують перегляду та удосконалення, зважаючи на ті трансформаційні зміни, які відбулися у суспільстві та у різних сферах життєдіяльності під впливом пандемії COVID-19 та воєнних дій в країні. Воєнний стан в країні, економічна нестабільність, міграція населення та його зuboжіння, демографічна криза, безпека в країні, порушення стійкості та рівноваги як у туристичній індустрії, так і загалом потребують перегляду та удосконалення правового регулювання ведення підприємницької діяльності в сфері туризму, спрямованого на забезпечення збалансованості попиту та пропозиції, а також досягнення безпечного, сталого та конкурентного розвитку туристичної індустрії. Тому, такі поліпшення варто здійснити в напрямі збалансування інтересів споживачів та виробників туристичних послуг, безпечної життєдіяльності населення та сталого розвитку суспільства.

Організаційний етап передбачає створення робочої групи з розробки стратегії розвитку конкурентного

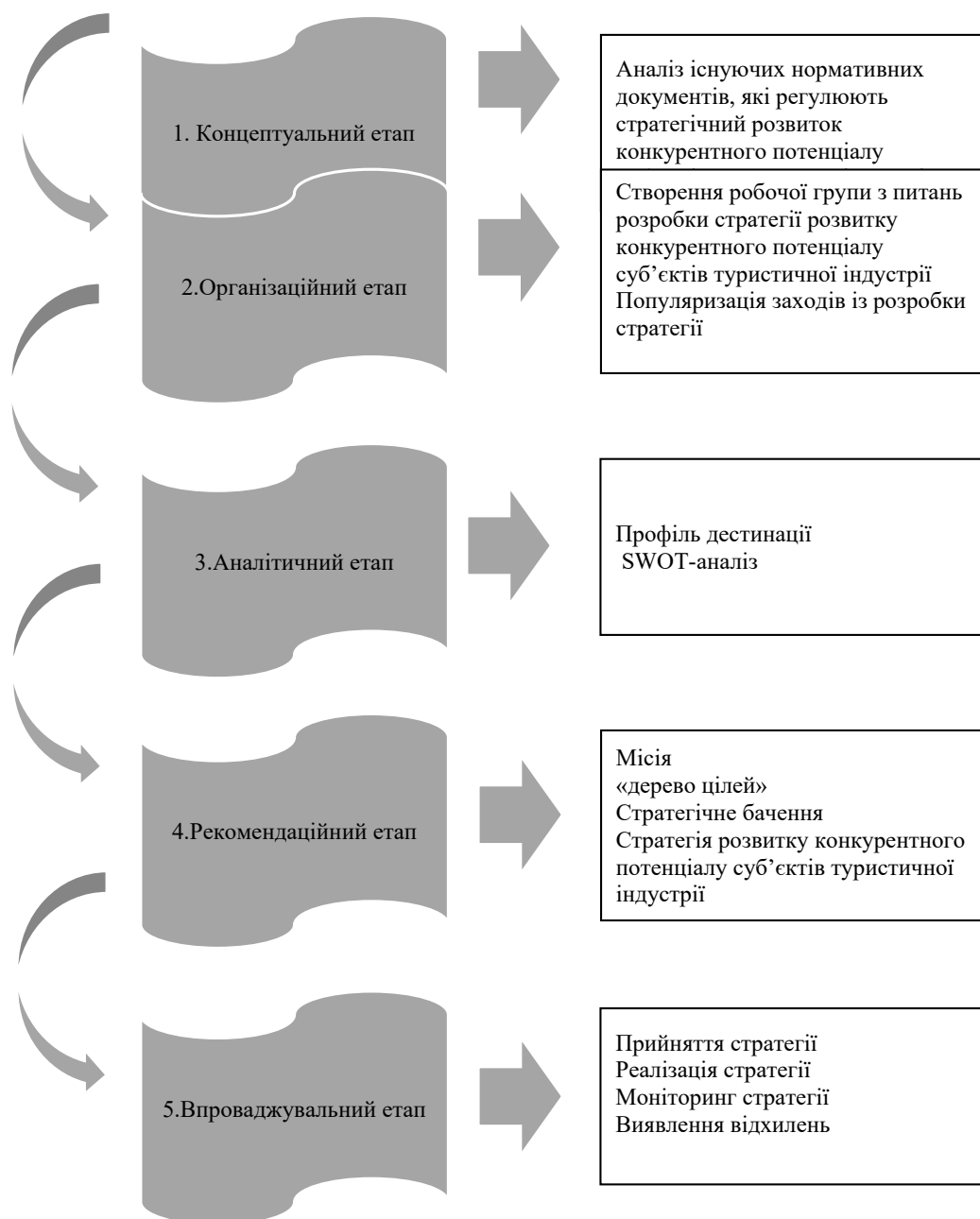


Рисунок 1 – Процесний підхід до вибору та реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії

потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Варто зауважити, що основними завданнями робочої групи є:

- здійснення діагностики конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, що передбачає побудову SWOT-матриці із зазначенням сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища діяльності в сфері туризму;
- визначення перспектив розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, виходячи із результатів проведеної діагностики;
- розробка інструментарію управління процесом реалізації стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії;
- популяризація стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії.

В межах даного етапу робоча група повинна дуже ретельно дослідити потенційні можливості дестинації, надавати якісні та безпечні туристичні послуги, виявити наявні та потенційні конкурентні переваги туристичної дестинації, визначити точки зростання, або ціннісну пропозицію для споживача, а також виявити ті слабкості, які існують на відповідній території.

Аналітичний етап передбачає проведення аналітичних досліджень конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. На цьому етапі формується профіль дестинації, здійснюється SWOT-аналіз, виявляються основні проблеми розвитку туристичної індустрії, конкурентні переваги та вузькі місця її розвитку на окремих територіях.

Профіль дестинації – це документ, який містить візуалізовану структуру аналітичного дослідження та перспектив розвитку туристичної індустрії на відповідній території. Фактично, за допомогою профілю дестинації, кожен споживач туристичних послуг має можливість ознайомитись із особливостями території, найбільш привабливими туристичними об'єктами, суб'єктами туристичної індустрії, переліком туристичних продуктів та інших активностей, які є цінними для кінцевого споживача.

Результати проведених аналітичних досліджень дозволяють здійснити SWOT-аналіз конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії (рис. 2). Можна зробити висновок про наявність як сильних,

так і слабких сторін розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. Серед основних сильних сторін варто виділити такі як наявна культурна спадщина, архітектурні пам'ятки, наявний рекреаційний потенціал, вигідне транскордонне розташування, наявність сільських традицій (сільський туризм) тощо. Водночас, слабкими сторонами є низький рівень розвитку туристичної та логістичної інфраструктури, екологічний колапс окремих дестинацій внаслідок ведення активних воєнних дій, недостатній рівень інформаційної підтримки розвитку туристичної індустрії. Тому, стратегія розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії повинна бути спрямована на послаблення слабких сторін та



Рисунок 2 – SWOT-аналіз туристичної індустрії



максимально можливе використання сильних сторін для забезпечення балансу інтересів між виробниками та споживачами туристичних послуг.

Рекомендаційний етап спрямований на розробку заходів щодо трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. В межах цього етапу реалізуються такі заходи:

- визначення місії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії;
- побудова «дерева цілей» розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії;
- формування стратегічного бачення розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії;
- генерування стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії.

Місією розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії у повоєнний період є збереження та відтворення безпечного та здорового способу життя через отримання емоційних вражень від туристичної послуги/продукту.

При побудові «дерева цілей» слід враховувати декомпозицію цілей на трьох рівнях: вищому, середньому та низовому (рис. 3). Основною стратегічною ціллю розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії є збалансування інтересів між виробниками та споживачами туристичних послуг. Тактичними цілями є забезпечення безпечності, сталості та конкурентності туристичної індустрії. Серед оперативних цілей варто виділити такі як стабілізація демографічної ситуації в країні, підвищення купівельної спроможності населення, забезпечення екологізації виробництв, зменшення викидів від стаціонарних та мобільних джерел забруднення, зменшення соціальної напруги в суспільстві, сприяння розвитку підприємництва і т.д.

Варто зауважити, що стратегічне бачення розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії полягає у формуванні здорової нації тепе-

рішнього та майбутнього поколінь. Відповідно, цьому передують розвинена туристична інфраструктура, якісні туристичні послуги, які відповідають міжнародним стандартам туристичного обслуговування, формування розширеного пакету туристичних послуг на різні вікові групи, доходи населення, уподобання тощо.

На п'ятому заключному впроваджувальному етапі здійснюється обговорення та прийняття стратегії розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, моніторинг її реалізації, а також виявлення відхилень в процесі її впровадження. Даний етап є важливим з позиції визначення результативності та дієвості розробленої стратегії на відповідність поставлених цілей, та здійснення трансформаційних процесів конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії у повоєнний період.

**Висновки.** Важливо відзначити, що трансформація конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії є складним та багатоплановим процесом. Дослідження показує, що стратегія трансформації має бути глибоко проробленою та враховувати етапи, такі як концептуальний, організаційний, аналітичний, рекомендаційний та впроваджувальний. Застосування диференційованого підходу до вибору стратегії, а також інтеграція цільового та інтегрального підходів сприяють ефективному формуванню моделі трансформації, яка забезпечує стійкий, безпечний та конкурентний розвиток суб'єктів туристичної індустрії. Детальне вивчення потенційних можливостей туристичної дестинації передбачає надання якісних та безпечних туристичних послуг, виявлення наявних та потенційних конкурентних переваг дестинації.

Таким чином, запропонований диференційований підхід до вибору стратегії трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії дозволить збалансувати інтереси виробників та споживачів туристичних послуг, а відтак забезпечити її стійкість, безпечність та конкурентність.

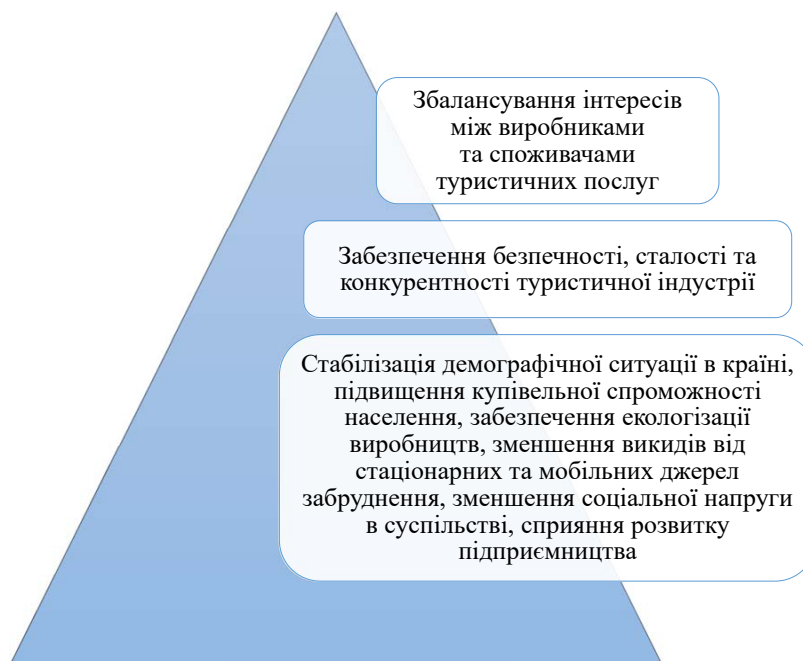


Рисунок 3 – Декомпозиція цілей розвитку конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії

**Бібліографічний список:**

1. Єрко І.В. Суть поняття трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Випуск 4 (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-11> (дата звернення: 20.02.2024).
2. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 20.02.2024).
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 року № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
4. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
5. Закон України «Про туризм» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
6. Закон України «Про охорону культурної спадщини» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
7. Закон України «Про природно-заповідний фонд України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
8. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
9. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
10. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
11. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 20.02.2024).

**References:**

1. Ierko I. V. (2023) Sut poniattia transformatsii konkurentnoho potentsialu subiektiv turystychnoi industrii. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, is. 4 (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.41-11> (accessed February 20, 2024).
2. Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 30 veresnia 2019 roku No. 722/2019 «Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku». Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (accessed February 20, 2024).
3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 lystopada 2015 roku № 932 «Pro zatverdzhennia Poriadku rozroblennia rehionalnykh stratehii rozvytku i planiv zakhodiv z yikh realizatsii, a takozh provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii zaznachenykh rehionalnykh stratehii i planiv zakhodiv». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-%D0%BF#Text> (accessed February 20, 2024).
4. Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku, skhvalenoi rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 bereznia 2017 roku № 168-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (accessed February 20, 2024).
5. Zakon Ukrainy «Pro turyzm». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed February 20, 2024).
6. Zakon Ukrainy «Pro okhoronu kulturnoi spadshchyny». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (accessed February 20, 2024).
7. Zakon Ukrainy «Pro pryrodno-zapovidnyi fond Ukrainy». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> (accessed February 20, 2024).
8. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed February 20, 2024).
9. Zakon Ukrainy «Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (accessed February 20, 2024).
10. Zakon Ukrainy «Pro stymuliuvannia rozvytku rehioniv». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (accessed February 20, 2024).
11. Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehuliatornoj polityky u sferi hospodarskoj diialnosti». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (accessed February 20, 2024).

Стаття надійшла до редакції 29.03.2024