

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЧИННИКАМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ: ДОСВІД І МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ У М. ЛЬВОВІ

©2025 МЕЛЬНИК І. М., ПИСАРЕВА І. В., ВЛАЩЕНКО Н. М.

УДК 338.48.65.012
JEL: L83; M31; O18

Мельник І. М., Писарева І. В., Влащенко Н. М. Управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичної дестинації: досвід і механізми реалізації у м. Львові

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз механізмів управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій на прикладі м. Львова, визначення їхньої ролі у трансформації потенційних ресурсів у стійкі конкурентні переваги. У роботі застосовано системний підхід, що дозволив розглядати туристичну дестинацію як комплексну відкриту систему з взаємопов'язаними ресурсними, інфраструктурними, соціальними та управлінськими елементами; порівняльний аналіз використано для визначення відмінностей та спільних рис у конкурентоспроможності туристичних дестинацій у національному та регіональному контексті; структурологічний аналіз використано для побудови механізму управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Крім того, застосовано контент-аналіз джерел інформації та практичних ініціатив, що сприяв систематизації управлінських і маркетингових механізмів підвищення конкурентних переваг дестинацій. Розглянуто підходи до визначення поняття «стратегічні чинники конкурентоспроможності туристичних дестинацій» на основі аналізу зарубіжних і вітчизняних досліджень та запропоновано авторське визначення цього поняття, яке враховує багатомірність ресурсних, управлінських, інституційних і соціально-економічних елементів. Виділено керовані та некеровані чинники, обґрунтовано їхній вплив на формування конкурентних переваг дестинацій. Розроблено механізм управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій та здійснено емпіричну апробацію цього механізму на прикладі м. Львова. Проаналізовано роль управлінських рішень, інвестицій у туристичну інфраструктуру, маркетингових та інформаційних інструментів у трансформації потенційних ресурсів у стійкі конкурентні переваги, що дозволило визначити ефективні управлінські практики та пріоритети розвитку міста як туристичної дестинації. Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні моделей управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій, оцінці ефективності керованих чинників у трансформації ресурсного потенціалу у стійкі конкурентні переваги та адаптації кращих практик для інших регіонів України.

Ключові слова: стратегічні чинники, конкурентоспроможність туристичних дестинацій, управлінський механізм, стратегічне планування, туристична інфраструктура.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 17.

Мельник Ірина Миколаївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет (вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна)

E-mail: imelnyk@lute.lviv.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3132-6500>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-1886-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226671272>

Писарева Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглезівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: irinapisareva@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1433-9104>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-6331-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202504873>

Влащенко Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглезівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: Nataliya.Vlaschenko@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4163-7185>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HTQ-9436-2023>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218094605>

UDC 338.48.65.012

JEL: L83; M31; O18

Melnyk I. M., Pysareva I. V., Vlashchenko N. M. Strategic Management of Competitiveness Factors in a Tourist Destination:

Experience and Implementation Mechanisms in the City of Lviv

The aim of the article is the theoretical substantiation and empirical analysis of the mechanisms for managing the strategic factors of the competitiveness of tourist destinations, using the example of the city of Lviv, and determining their role in transforming potential resources into sustainable competitive advantages. The study employs a system approach, which allows for considering the tourist destination as a complex open system with interconnected resource, infrastructure, social, and managerial elements; a comparative analysis is used to identify differences and common features in the competitiveness of tourist destinations in the national and regional context; a structural analysis is applied to build a mechanism for managing the strategic factors of destination competi-

tiveness. Additionally, content analysis of information sources and practical initiatives is used, which contributes to systematizing management and marketing mechanisms for enhancing the competitive advantages of destinations. Approaches to defining the concept of «strategic factors of the competitiveness of tourist destinations» have been considered based on the analysis of foreign and domestic research, and an authorial definition of this concept has been proposed, which takes into account the multidimensionality of resource, managerial, institutional, and socioeconomic elements. Managed and unmanaged factors have been identified, and their impact on the formation of destinations' competitive advantages has been substantiated. A mechanism for managing the strategic factors of tourist destinations' competitiveness has been developed and empirically tested using the example of the city of Lviv. The role of managerial decisions, investments in tourism infrastructure, marketing, and information tools in transforming potential resources into sustainable competitive advantages has been analyzed, which allowed the identification of efficient management practices and development priorities for the city as a tourist destination. The prospects for further research involve improving models for managing the strategic factors of tourist destination competitiveness, evaluating the effectiveness of these managed factors in transforming resource potential into sustainable competitive advantages, and adapting best practices for other regions of Ukraine.

Keywords: strategic factors, tourist destination competitiveness, management mechanism, strategic planning, tourist infrastructure.

Fig.: 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 17.

Melnyk Iryna M. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics (10 Tuhan-Baranovskoho Str., Lviv, 79005, Ukraine)

E-mail: imelnyk@lute.lviv.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3132-6500>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-1886-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226671272>

Pysareva Iryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: irinapisareva@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1433-9104>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-6331-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202504873>

Vlasechko Nataliia M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: Nataliya.Vlasechko@kname.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4163-7185>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/HTQ-9436-2023>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218094605>

У сучасних умовах розвитку туристичної галузі України стратегічне управління конкурентоспроможністю туристичних дестинацій набуває особливої значущості. Підвищення ролі туризму у формуванні економічного та соціокультурного потенціалу регіонів зумовлює необхідність системного підходу до управління ресурсами, інфраструктурою, безпекою та інформаційними сервісами. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнних загроз, економічної нестабільності та зростання внутрішнього туризму, що вимагає адаптивних механізмів управління та інтеграції інноваційних технологій.

Водночас ефективність розвитку туристичних дестинацій обмежується наявністю розрізних управлінських практик, недостатнім рівнем цифровізації та інфраструктурного розвитку, обмеженими можливостями інтеграції маркетингових і безпекових заходів. В умовах глобальної конкуренції на туристичному ринку постає потреба у формуванні стратегічних механізмів управління,

які дозволяють трансформувати потенційні ресурси дестинації в реальні конкурентні переваги та забезпечують її стійкий розвиток. Таким чином, дослідження механізмів управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Проблематиці конкурентоспроможності туристичних дестинацій присвячено роботи Дж. Б. Рітчі, Д. І. Крауча, Л. Двайера, Ч. Кіма, М. Портера, О. С. Трегубова, Я. Барібіної, Є. Гауденко, Ю. Дашука, В. Кравціва, які досліджували моделі оцінки стратегічних чинників, роль інфраструктури, управлінських, маркетингових і цифрових механізмів у формуванні конкурентних переваг дестинацій.

Проте залишається недостатньо вивченим системне управління стратегічними чинниками для трансформації потенційних ресурсів дестинації у стійкі конкурентні переваги, що потребує подальших досліджень.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз механізмів управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій на прикладі м. Львова, визначення їхньої ролі у трансформації потенційних ресурсів у стійкі конкурентні переваги.

Виконано в межах госпдоговірної тематики кафедри № 0124U000679 «Тенденції розвитку туристської індустрії та гостинності в поствоєнний період: стратегії, методи, інструментарій» 2024–2026 рр.

У роботі застосовано *системний підхід*, що дозволив розглядати туристичну дестинацію як комплексну відкриту систему з взаємопов'язаними ресурсними, інфраструктурними, соціальними та управлінськими елементами; *порівняльний аналіз* використано для визначення відмінностей і спільних рис у конкурентоспроможності туристичних дестинацій у національному та регіональному контексті; *структурологічний аналіз* – для побудови механізму управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Крім того, застосовано *контент-аналіз джерел інформації та практичних ініціатив*, що сприяв систематизації управлінських і маркетингових механізмів підвищення конкурентних переваг дестинацій.

Проблематика стратегічних чинників конкурентоспроможності туристичних дестинацій займає центральне місце в сучасних теоріях управління туризмом. Її розвиток значною мірою пов'язаний із роботами провідних зарубіжних дослідників, які сформували концептуальні основи для системного аналізу конкурентних переваг дестинацій.

Однією з найвідоміших є модель конкурентоспроможності дестинації Дж. Б. Рітчі та Г. І. Крауча (J. R. B. Ritchie, G. I. Crouch) [1], у якій визначено п'ять ключових груп чинників: основні ресурси та атрактори, підтримуючі чинники, кваліфікатори, детермінанти та управлінські чинники. Науковці підкреслили, що саме управлінські чинники відіграють стратегічну роль, оскільки забезпечують ефективне використання ресурсів і формування стійких конкурентних переваг.

Л. Двайер і Ч. Кім (L. Dwyer, Ch. Kim) [2], розвиваючи попередню концепцію, запропонували інтегровану модель, у якій стратегічні чинники пов'язуються з ефективністю управління, інституційною підтримкою та соціо-економічними результатами. Автори розглядають конкурентоспроможність дестинації як функцію взаємодії ресурсного потенціалу, управлінських рішень та ринкового попиту.

Вагомий внесок у формування теоретичних основ конкурентоспроможності зробив М. Портер (M. E. Porter) [3], який розробив модель «Діамант конкурентних переваг». Хоча вона була створена для аналізу національних економік, численні дослідники адаптували її до сфери туризму. М. Портер визначив стратегічні чинники через взаємодію внутрішніх і зовнішніх детермінант, зокрема умов чинників (ресурсної бази), умов попиту, пов'язаних і підтримуючих галузей, а також стратегії, структури та конкуренції фірм. У контексті туристичних дестинацій запропонована модель дозволяє інтер-

претувати стратегічні чинники як сукупність умов і управлінських дій, що формують середовище для розвитку конкурентних переваг.

Отже, аналіз праць закордонних дослідників засвідчує багатовимірний характер стратегічних чинників конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Вони включають матеріальні та нематеріальні ресурси, управлінські, інституційні, політичні та ринкові чинники. При цьому ключовим є те, що через управлінські механізми вони реалізують свій вплив на конкурентоспроможність.

Вітчизняні дослідження підтверджують подібну багатовимірність. Однією з перших спроб українських науковців окреслити концепцію конкурентоспроможності туристичних дестинацій стала стаття О. С. Трегубова [4], у якій автор представив схему базових конкурентних сил дестинації та підкреслив значення залучення місцевого населення як ключового чинника конкурентоспроможності. У моделі О. С. Трегубова виділено такі групи чинників: туристичні ресурси, інфраструктура, участь місцевого населення, конкурентні переваги. Автор аргументує, що саме формування зацікавленості мешканців у туристичному процесі посилює конкурентоспроможність дестинації. Отже, стратегічні чинники розглядаються як комбінація ресурсних умов і соціально-інституційної складової.

Подальший розвиток методики оцінювання конкурентоспроможності представлено в дослідженні Я. Барібіної, Є. Гауденко [5], які виділяють інституційні чинники (державна політика, регулювання, саморегулювання), маркетингові й операційні елементи (якість послуг, ІКТ) як стратегічні чинники. Таким чином, авторки демонструють, що стратегічні чинники – це не тільки те, «що маємо» як ресурс, а й «як управляємо» через управлінські та інституційні механізми.

Проведене дослідження Ю. Дашчук [6] підкреслює, що стратегічні чинники включають сталий розвиток туризму, політику та умови для розвитку, інфраструктуру, чинники попиту та соціально-економічне середовище, і саме комплексний та управлінський вплив на ці чинники визначає стійку конкурентоспроможність дестинацій.

Додаткове обґрунтування механізмів реалізації стратегічних чинників міститься в монографії колективу авторів за ред. В. С. Кравціва [7], які розглядають економічне середовище, інфраструктурний розвиток, безпеку туристів і бізнесу, природно-ресурсні та культурно-історичні об'єкти, інституційно-організаційні чинники як стратегічні чинники, що піддаються управлінню та коригуванню. Автори підкреслюють, що саме через управління

ними можна трансформувати потенційні ресурси в реальні конкурентні переваги дестинацій.

На основі аналізу зарубіжних і вітчизняних досліджень можна стверджувати, що стратегічні чинники конкурентоспроможності туристичних дестинацій відрізняються від звичайних чинників тим, що вони піддаються управлінню та впливу. Звичайні чинники, такі як природні умови чи історико-культурні ресурси, визначають потенційні переваги дестинації, проте не можуть бути безпосередньо скориговані управлінськими рішеннями. Натомість стратегічні чинники включають елементи, на які можливо впливати через планування, розвиток інфраструктури, політики та управлінські механізми, і саме через цей вплив вони трансформують потенційні переваги в реальні конкурентні здобутки.

З позиції авторів цього дослідження, чинники конкурентоспроможності туристичної дестинації доцільно розподілити на дві категорії:

- ✦ *керовані стратегічні чинники*, що формують реальні конкурентні переваги та підлягають управлінню. До них можна віднести чинники розвитку інфраструктури, якості туристських послуг, управлінські рішення, інституційну підтримку, маркетингові та інформаційні інструменти, соціально-економічне середовище країни;
- ✦ *некеровані (потенційні) чинники*, які визначають природні, історико-культурні та інші нематеріальні ресурси дестинації та не піддаються прямому впливу, проте формують базові конкурентні переваги.

В основу авторського розуміння стратегічних чинників конкурентоспроможності туристичних дестинацій покладено саме керовані стратегічні чинники, оскільки саме їхній вплив здатний формувати реальні конкурентні переваги дестинацій. Можливість цілеспрямованого управління цими чинниками дозволяє виділити їх як ключові елементи, які визначають ефективність конкурентної стратегії та трансформують потенційні ресурси дестинації у стійкі переваги на туристичному ринку.

Таким чином, під *стратегічними чинниками* конкурентоспроможності туристичних дестинацій автори розуміють багатовимірні елементи ресурсного, соціального, інституційного та управлінського середовища дестинації, які піддаються цілеспрямованому впливу та коригуванню, і через ефективне управління ними формують стійкі конкурентні переваги на туристичному ринку.

Узагальнення теоретичних положень дозволило розробити схематичне зображення механізму управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій (рис. 1),

який відображає системну взаємодію зовнішніх (некерованих) і внутрішніх (керованих) чинників розвитку дестинації.

Некеровані чинники створюють вихідне середовище функціонування туристичного простору, тоді як керовані чинники формують поле управлінського впливу, у межах якого можливе цілеспрямоване підвищення конкурентоспроможності.

Ключовими елементами механізму виступають управлінські інструменти – стратегічне планування, інвестиційно-інноваційна політика, маркетингові та брендові стратегії, цифровізація, розвиток туристичних продуктів. Узгоджене застосування зазначених елементів забезпечує перетворення ресурсного потенціалу дестинації на стійкі конкурентні переваги та сприяє її довгостроковому розвитку.

Інфраструктура є одним із ключових стратегічних чинників конкурентоспроможності туристичних дестинацій, оскільки саме вона визначає рівень доступності, комфорту, безпеки та загальної задоволеності туристів. Її розвиток формує основу для реалізації інших стратегічних напрямів – маркетингу, інновацій, брендингу, формування позитивного іміджу дестинації.

Львівщина є показовим прикладом того, як інфраструктурні чинники впливають на підвищення привабливості території, адже поєднує культурно-історичну спадщину, гастрономічну автентичність та сучасні технологічні рішення. Розглянемо механізм управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій на прикладі Львівщини та міста Львова, що посідає провідні позиції на туристичному ринку України.

Розвинена транспортна інфраструктура є базовим стратегічним чинником конкурентоспроможності, забезпечуючи стабільність туристичних потоків і просторову доступність дестинації. Місто Львів виконує функцію національного та міжнародного транспортного хаба, через який проходять основні залізничні, автомобільні та авіаційні маршрути. Висока щільність сполучень і розвинена міська мережа створюють інтегровану систему мобільності, що сприяє розвитку екскурсійних маршрутів та привабливості міського простору.

Готельно-ресторанна інфраструктура визначає рівень комфортності, сервісу та якості туристичного досвіду. Готельний фонд міста диверсифікований – від бутік-готелів до преміальних комплексів, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів ринку. Гастрономічна пропозиція, заснована на локальних традиціях, формує унікальну частину туристичного бренду м. Львова та сприяє розвитку гастрономічного туризму.

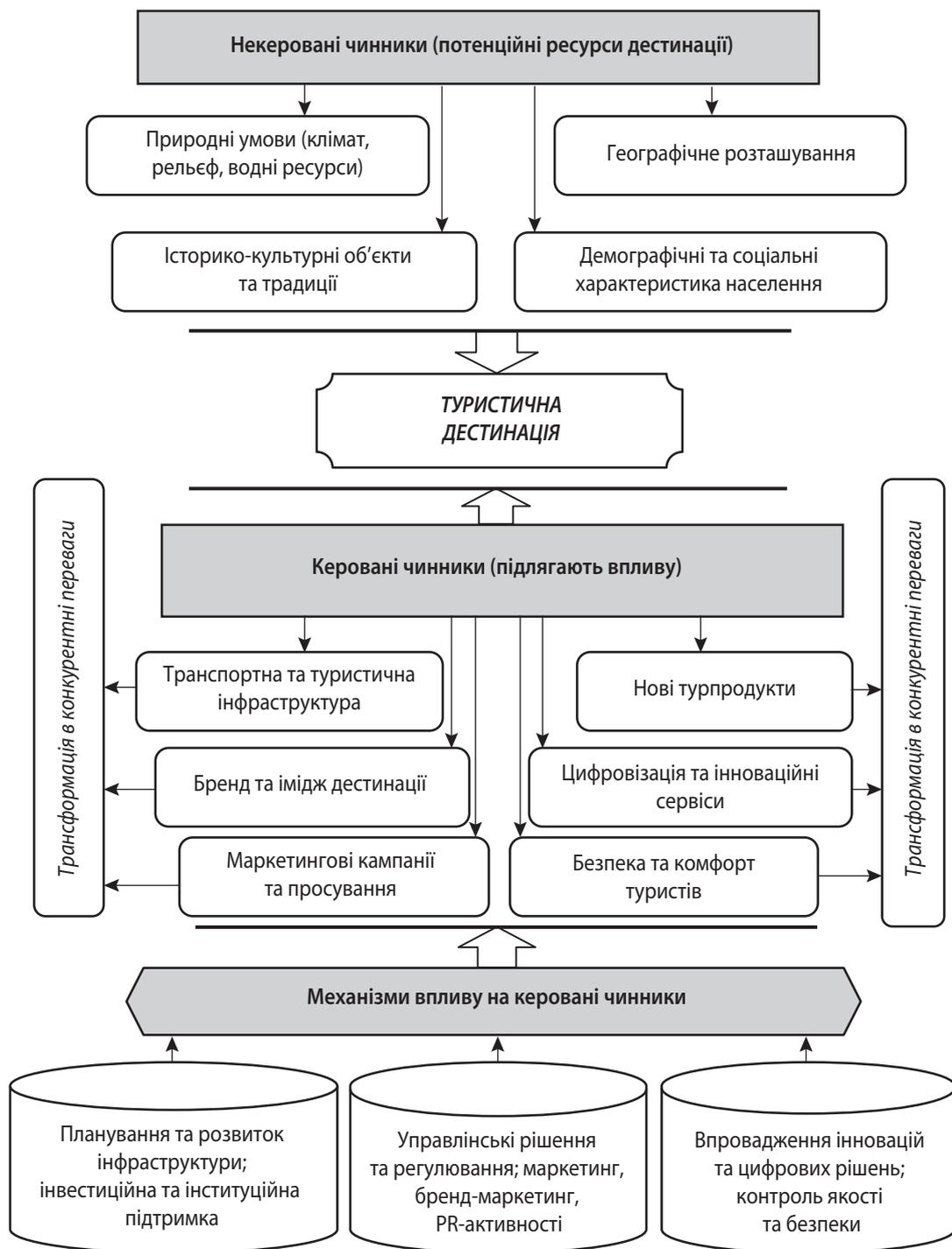


Рис. 1. Механізм управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій
 Джерело: авторська розробка.

Важливим чинником конкурентоспроможності є розвиток інформаційно-туристичних центрів та цифрових сервісів. Ініціати́ва «Львів+» [8] розширює туристичний простір через тематичні маршрути в межах області, VR-технології та історичні реконструкції. Програма «Гостинність без обмежень» [9] впроваджує стандарти безбар'єрного туризму відповідно до принципів інклюзивного розвитку.

Цифровізація сервісної інфраструктури виступає стратегічним вектором управління конкурентоспроможністю. Автоматизація бронювання, персоналізація пропозицій, використання аналітики споживчої поведінки та розвиток онлайн-комунікацій створюють передумови для формування digital-дестинації. Львів реалізує модель інноваційно-інклюзивного розвитку, що поєднує технологічні, соціальні та культурні аспекти підвищення конкурентних переваг [10].

В умовах воєнного стану розвиток туризму у м. Львові залишається одним із пріоритетних напрямів регіональної політики, що зумовлено високим рівнем адаптивності туристичної інфраструктури та ефективністю управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності.

Як свідчить структура туристичного потоку за 2024 рік (рис. 2), місто зберігає значну привабливість серед подорожуючих, насамперед завдяки зручній транспортній доступності, культурно-історичному потенціалу та розвиненій системі сервісів. Попри вплив війни, м. Львів продовжує виконувати функцію туристичного, культурного та ділового центру, що підтверджує стійкість його економічної та маркетингової моделі.

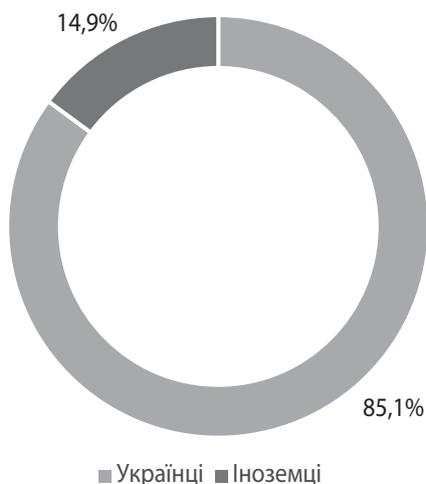


Рис. 2. Структура туристичного потоку до м. Львова за 2024 р. [11]

Аналіз розподілу туристів свідчить, що у 2024 році близько 85% відвідувачів становили громадяни України, тоді як частка іноземних гостей знизилася до 15%.

До початку війни цей показник мав інше співвідношення – 55% українських і 45% іноземних туристів, що вказує на значне скорочення міжнародного потоку [11]. Проте навіть за таких умов м. Львів зберігає стабільну динаміку внутрішнього туризму, приваблюючи відвідувачів із центральних і західних регіонів країни.

Значна частка туристів прибуває із центральних і західних областей України, що підкреслює роль м. Львова як центру національного туризму (рис. 3).

Водночас розподіл гостей з-за кордону (рис. 4) демонструє поступове відновлення іноземного потоку, зокрема з країн ЄС, що є результатом цілеспрямованих маркетингових ініціатив та міжнародного партнерства.

Отже, у кризових умовах м. Львів демонструє ефективний механізм стратегічного управління туристичною дестинацією, що проявляється у збереженні функціональності транспортної та туристичної інфраструктури. Місто продовжує виконувати роль важливого національного транспортного вузла, який забезпечує стабільний рух пасажирських потоків навіть в умовах воєнних обмежень, створюючи передумови для підтримки туристичної мобільності.

Маркетингові та бренд-чинники є ключовими детермінантами формування конкурентних переваг туристичних дестинацій у сучасному глобалізованому середовищі. Їх основу становлять три взаємопов'язані компоненти: формування бренду дестинації, використання цифрових інструментів і соціальних мереж, а також розроблення стратегій просування та цільового сегментування ринку. Синергія зазначених елементів забезпечує зростання впізнаваності дестинації, формування позитивного іміджу та підвищення її довгострокової конкурентоспроможності.

Львівська обласна військова адміністрація активно бере участь у реалізації маркетингових і комунікаційних ініціатив, спрямованих на популяризацію туристичного потенціалу регіону та зміцнення його бренду. Важливим аспектом є співпраця влади, комунальних підприємств, громадських організацій і міжнародних партнерів, що забезпечує ефективну промоцію м. Львова як провідного туристичного центру. Приклади успішних маркетингових проєктів наведено в табл. 1.

Безпека туристичної дестинації є однією з ключових передумов її сталого розвитку та конкурентоспроможності. У сучасних умовах, особливо в період воєнних загроз, забезпечення безпеки туристів охоплює комплекс заходів організаційного, інфраструктурного, медичного та інформаційного характеру. Вона розглядається як цілісна система, що включає превентивні, оперативні та відновлювальні механізми реагування на ризики, пов'язані з перебуванням туристів у дестинації. До пріоритетних напрямів безпеки належать удосконалення транспортної та комунальної інфраструктури, розвиток системи медичного забезпечення, запровадження цифрових інструментів сповіщення та навігації, підвищення рівня готовності екстрених служб, а також формування культури безпечної поведінки серед туристів і місцевих жителів.

У контексті сучасних викликів м. Львів формує системну політику у сфері забезпечення безпеки туристичної діяльності. Комплекс заходів міського рівня спрямований на підвищення рівня комфорту, зниження ризиків перебування в громад-

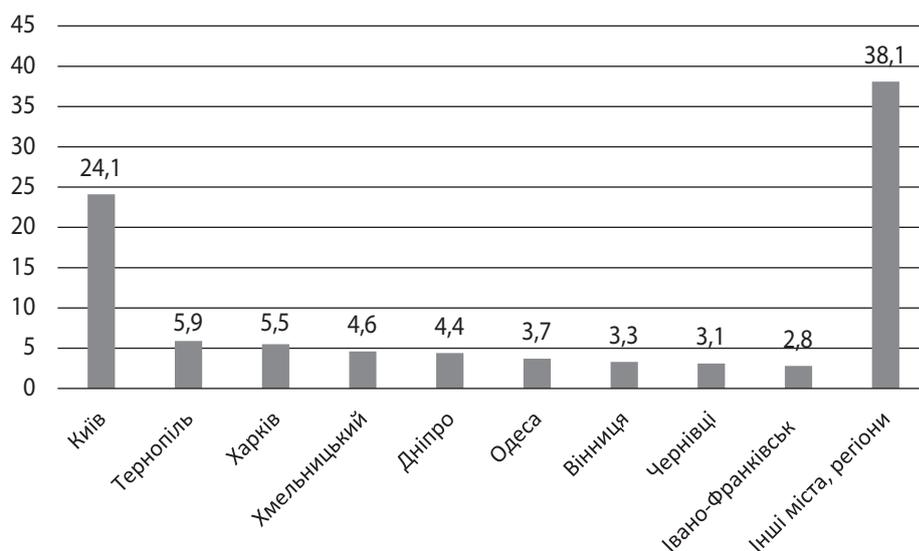


Рис. 3. Регіональний розподіл гостей м. Львова, % [11]

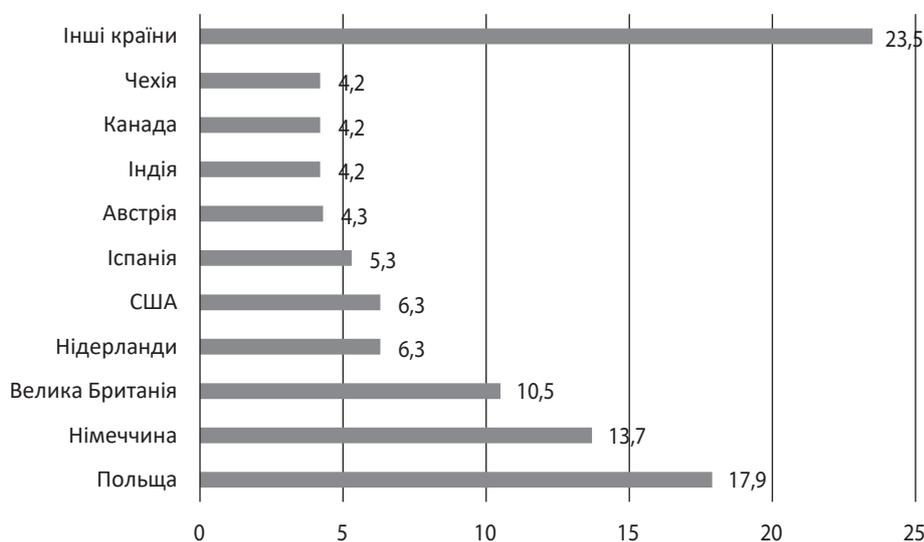


Рис. 4. Розподіл гостей м. Львова з-за кордону [11]

ських просторах, а також створення умов для сталого розвитку туризму. Пріоритетними напрямками є підвищення транспортної та логістичної безпеки, удосконалення інфраструктури цивільного захисту, розвиток систем відеоспостереження та цифрового моніторингу, а також упровадження інноваційних інструментів інформаційної підтримки туристів. Значну роль у цьому процесі відіграють Львівська міська рада, АКП «Центр розвитку туризму», Департамент міської мобільності та громадські організації, діяльність яких спрямована на формування безпечного та комфортного міського середовища.

Таким чином, забезпечення безпеки туристичної діяльності у м. Львові має комплексний характер і базується на взаємодії органів влади, бізнесу та громадських інституцій. Основні програ-

ми, ініціативи та їх значення для підвищення рівня безпеки та комфорту туристів наведено в *табл. 2*.

Отже, у м. Львові сформовано ефективну модель розвитку безпечових чинників туристичної дестинації, що базується на інтеграції інфраструктурних, інформаційних і соціальних заходів. Реалізація програм «Безпечне місто», діяльність Муніципальної варти та впровадження інклюзивних ініціатив свідчать про високий рівень міжсекторальної взаємодії та стратегічного підходу до забезпечення комфортного та безпечного туристичного середовища.

Досвід м. Львова може бути адаптований в інших регіонах України шляхом розвитку муніципальних систем відеомоніторингу, створення ло-

Таблиця 1

Ініціатори та організатори маркетингових ініціатив у м. Львові

Ініціатива / публікація	Ініціатор/організатор	Характеристика
ЛКП «Центр розвитку туризму м. Львова» [12]	Львівська міська рада (засновник), комунальне підприємство	Відповідає за розвиток туризму, промоцію міста, створення інформаційних матеріалів та порталів
Компанія «Together We Learn & Grow» [13]	Делегація Європейського Союзу в Україні (EU Delegation); регіональні партнери у м. Львові (молодіжні та освітні ініціативи)	Всеукраїнська комунікаційна компанія ЄС, реалізована восени 2024 – на початку 2025 рр.
Ініціатива «Win with the Lion», участь у Destination Forums, грантових програмах [14]	Місцева влада (Львівська міська рада), ЛКП «Центр розвитку туризму», конференц-бюро, громадські організації (наприклад, «Дік-Арт»), міжнародні донори (ЄС, EIB та ін.)	Проекти носять змішаний характер (державний, муніципальний, громадський, міжнародний), спрямовані на промоцію бренду м. Львова

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Програми та ініціативи забезпечення безпеки та комфорту туристів у м. Львові

Програми / ініціативи	Характеристика	Значення для м. Львова
Програма «Безпечне місто» [15]	Система відеоспостереження у публічних місцях, понад 1000 камер	Підвищує рівень безпеки, дозволяє оперативно реагувати на надзвичайні ситуації
Муніципальна варта [16]	Патрулювання туристичних маршрутів, забезпечення порядку, надання консультацій	Підвищує комфорт і відчуття безпеки туристів, сприяє позитивному іміджу міста
Розвиток інклюзивної інфраструктури в рамках ініціативи «Туризм без бар'єрів» у рамках міжнародного конкурсу Green Destinations Top 100 Stories 2025 [17]	Інтерактивна онлайн-карта «Доступне місто», навчання персоналу готелів та гідів, розробка інклюзивних маршрутів з аудіо- та тактильними елементами	Забезпечує доступність туристичних об'єктів для людей з інвалідністю, формує позитивний імідж м. Львова як інклюзивної дестинації, підвищує соціальну відповідальність міста

Джерело: авторська розробка.

кальних служб громадського порядку, інтеграції цифрових сервісів сповіщення туристів, а також популяризації інклюзивного та безпечного туризму як складової сталого розвитку території.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки. Стратегічні чинники конкурентоспроможності туристичних дестинацій відрізняються від потенційних тим, що вони піддаються цілеспрямованому впливу та через управлінські дії трансформуються в реальні конкурентні переваги. Розроблений механізм управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій передбачає взаємодію некерованих (природних, історико-культурних) і керованих (інфраструктура, якість послуг, маркетингові та інституційні механізми, цифрові інструменти) чин-

ників, в якому керовані чинники створюють поле управлінського впливу, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність дестинації.

Досвід м. Львова демонструє ефективну реалізацію цього механізму: розвинена транспортна мережа, диверсифікований готельно-ресторанний фонд, інтегровані інформаційно-туристичні сервіси та інноваційні проекти формують стратегічні конкурентні переваги, забезпечуючи доступність, комфорт і безпеку туристів. Цифровізація сервісів та персоналізація пропозицій сприяють формуванню digital-дестинації та інноваційно-інклюзивного розвитку.

Комплексна політика безпеки туристичної діяльності інтегрує організаційні, інфраструктурні, інформаційні та соціальні заходи. Програми «Безпечне місто», діяльність Муніципальної варти та впровадження інклюзивних ініціатив забезпечу-

ють оперативне реагування на ризики та підвищують стійкість дестинації.

Досвід м. Львова може бути адаптований в інших регіонах України шляхом розвитку муніципальних систем відеомоніторингу, локальних служб громадського порядку, цифрових сервісів сповіщення туристів та популяризації безпечного й інклюзивного туризму. Системне управління керованими чинниками дозволяє трансформувати потенційні ресурси у стійкі конкурентні переваги та забезпечує довгостроковий розвиток дестинації навіть в умовах кризових викликів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні моделей управління стратегічними чинниками конкурентоспроможності туристичних дестинацій, оцінці ефективності керованих чинників у трансформації ресурсного потенціалу у стійкі конкурентні переваги та адаптації кращих практик для інших регіонів України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective. 2003. 272 p. *CABI*. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Competitive_Destination.html?id=3UYpnwEACAAJ&redir_esc=y
2. Dwyer L., Kim C. Destination competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*. 2003. Vol. 6. Iss. 5. P. 369–414. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
3. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. Free Press. 2nd ed. 1998. URL: <https://link.springer.com/book/9780333736425?utm>
4. Трегубов О. С. Конкурентоспроможність туристичних дестинацій. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3. С. 333–339. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2903?utm>
5. Барібина Я., Гауденко Є. Вплив чинників на конкурентоспроможність ринку туристичних послуг в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 2. С. 43–53. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-43-53>
6. Дащук Ю. Напрямки дослідження конкурентоспроможності туристичних дестинацій. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-2>
7. Конкурентоспроможність туристично-рекреційної сфери Карпатського регіону України: оцінка, перспективи : монографія / ред. В. С. Кравців. Львів, 2024. С. 200–215. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). URL: <https://salo.li/8d0801b>
8. На Львівщині стартує новий туристичний проєкт «Львів+». *Голос України*. 31.07.2025. URL: <https://www.golos.com.ua/article/385599?utm>
9. Гостинність без обмежень – у Львові продовжують навчати готельєрів та рестораторів створювати безбар'єрні простори для маломобільних груп населення. *Інформаційний портал депутатів Львівської міської ради*. 19.10.2023. URL: <https://lvivrada.gov.ua/gostynnisty-bez-obmezheny-u-lyvovi-prodovzhuyuty-navchaty-gotelyeriv-ta-restoratoriv-stvoryuvaty-bezbaryerni-prostorydlya-malomobilynyh-grup-naselennya/?utm>
10. Львів – нова digital-столиця України. *Львівський портал*. 11.08.2025. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2025/08/11/lviv-nova-digital-stolytsia-ukrainy>
11. Ілечко А. «Львів став хабом зустрічей», – Христина Лебедь про розвиток туризму у місті під час війни. *Дивись info*. 26.02.2025. URL: <https://dyvys.info/2025/02/26/yak-vijna-zmynyla-rozvytok-turyzmu-u-lvovi/>
12. Tourism Development Centre of Lviv. URL: <https://www.touristinfo.lviv.ua/en/about/tdc/?utm>
13. Together We Learn & Grow. *Delegation of the European Union to Ukraine*. 24.09.2024. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/together-we-learn-grow-%E2%80%93-eu-launching-new-communication-campaign-about-eu-support-education-and_en
14. Win with the Lion. *Tourism Forum in Lviv*. 27–28.11.2019. URL: <https://congress.lviv.ua/en/home-en/>
15. Міська рада затвердила програму «Безпечне місто Львів» на 2022–2026 роки. *Львівська міська рада*. 23.12.2021. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/government/miska-rada-zatverdyla-prohramu-bezpechne-misto-lviv-na-2022-2026-roky/?utm>
16. Чи потрібна муніципальна варта Львову? *Сихів Медіа*. 23.09.2020. URL: <https://sykhiv.media/chy-potribna-municipalna-varta-lvovu/>
17. Львів презентував свої безбар'єрні туристичні рішення на престижній міжнародній конференції Green Destinations 2025. *Львівська міська рада*. 01.10.2025. URL: <https://salo.li/c230560>

REFERENCES

- Barybina Ya. & Haudenko Ye. (2020). Vplyv chynnykiv na konkurentospromozhnist rynku turystychnykh posluh v Ukraini [Influence of factors on the competitiveness of the market of tourist services in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 2, 43–53. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-43-53>
- Dashchuk Yu. (2023). Napriamky doslidzhennia konkurentospromozhnosti turystychnykh destynatsii [Directions of research on the competitiveness of tourist destinations]. *Ekonomichnyi forum*, 2, 11–17. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-2>
- Delegation of the European Union to Ukraine. (2024, September 24). *Together We Learn & Grow*. [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/together-we-](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/together-we-learn-grow-%E2%80%93-eu-launching-new-communication-campaign-about-eu-support-education-and_en)

- learn-grow-%E2%80%93eu-launching-new-communication-campaign-about-eu-support-education-and_en
- Dwyer L. & Kim C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 5(6), 369–414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Holos Ukrainy. (2025, July 31). *Na Lvivshchyni startuie novyi turystychnyi proiekt «Lviv+»* [A new tourism project "Lviv+" starts in Lviv region]. <https://www.golos.com.ua/article/385599?utm>
- Ilechko A. (2025, February 26). «Lviv stav khabom zustrichei», – Khrystyna Lebed pro rozvytok turyzmu u misti pid chas viiny [“Lviv has become a hub of meetings,” – Khrystyna Lebed on tourism development in the city during the war]. *Dyvys info*. <https://dyvys.info/2025/02/26/yak-vijna-zminylo-rozvytok-turyzmu-u-lvovi/>
- Informatsiinyi portal deputativ Lvivskoi miskoi rady. (2023, October 19). *Hostynnist bez obmezhen – u Lvovi prodovzhuiut navchaty hotelieriv ta restoratoriv stvoriuvaty bezbarierni prostory dlia malomobilnykh hrup naseleння* [Hospitality without limits – in Lviv they continue to train hoteliers and restaurateurs to create barrier-free spaces for people with limited mobility]. <https://lvivrada.gov.ua/gostynnisty-bez-obmezheny-u-lyvovi-prodovzhuyuty-navchaty-gotelyeriv-ta-restoratoriv-stvoryuvaty-bezbaryerni-prostory-dlya-malomobilnykh-grup-naselennya/?utm>
- Kravtsiv V. S. (2024). *Konkurentospromozhnist turystychno-rekreatsiinoi sfery Karpatskoho rehionu Ukrainy: otsinka, perspektyvy: monohrafiia* [Competitiveness of the tourist and recreational sphere of the Carpathian region of Ukraine: assessment, prospects: monograph]. Lviv. <https://salolii/8d0801b>
- Lvivska miska rada. (2021, December 23). *Miska rada zatverdyla prohramu «Bezpechnemisto Lviv» na 2022–2026 roky* [City Council approved the "Safe City Lviv" program for 2022–2026]. <https://city-adm.lviv.ua/news/government/miska-rada-zatverdyla-prohramu-bezpechnemisto-lviv-na-2022-2026-roky/?utm>
- Lvivska miska rada. (2025, October 1). *Lviv prezentuvav svoi bezbarierni turystychni rishennia na prestyzhnii mizhnarodnii konferentsii Green Destinations 2025* [Lviv presented its barrier-free tourism solutions at the prestigious international conference Green Destinations 2025]. <https://salolii/c230560>
- Lvivskiy portal. (2025, August 11). *Lviv – nova digital-stolytsia Ukrainy* [Lviv – the new digital capital of Ukraine]. <https://portal.lviv.ua/news/2025/08/11/lviv-nova-digital-stolytsia-ukrainy>
- Porter M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press. <https://link.springer.com/book/9780333736425?utm>
- Ritchie J. R. B. & Crouch G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CAB International. https://books.google.com.ua/books/about/The_Competitive_Destination.html?id=3UYpnwEACAAJ&redir_esc=y
- Sykhiv Media. (2020, September 23). *Chy potribna munitsypalna varta Lvovu?* [Does Lviv need a municipal guard?]. <https://sykhiv.media/chy-potribna-municipalna-varta-lvovu/>
- Tourism Development Centre of Lviv*. <https://www.touristinfo.lviv.ua/en/about/tdc/?utm>
- Trehubov O. S. (2016). Konkurentospromozhnist turystychnykh destynatsii [Competitiveness of tourism destinations]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 3, 333–339. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2903?utm>
- Win with the Lion. *Tourism Forum in Lviv*. 27–28.11.2019 (2019). <https://congress.lviv.ua/en/home-en/>