

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-65>

УДК 334.724.4:332:338.48:355.48

## ЛОКАЛЬНІ ТУРИСТИЧНІ КЛАСТЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

### LOCAL TOURISM CLUSTERS AS A TOOL FOR POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S TOURISM SECTOR

**Омельченко Олександр Вікторович**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6773-0387>**Omelchenko Oleksandr**  
West Ukrainian National University

У статті досліджується концепція локальних туристичних кластерів як інструмент підвищення конкурентоспроможності та соціально-економічного розвитку регіонів України. Розглядаються ознаки традиційних туристичних районів і їх трансформація у кластерні об'єднання бізнесів на основі територіальної близькості, економічних зв'язків і синергії. Акцентовано роль державно-приватного партнерства, місцевих органів влади та громадських організацій. Проаналізовано стан туристичної сфери в умовах війни, результати опитувань щодо перешкод для внутрішніх подорожей, що обґрунтовує потребу розвитку локальних дестинацій з урахуванням безпеки, фінансів і логістики. Обговорено диверсифікацію туристичних продуктів, підтримку малого бізнесу, ризики інфраструктури та парадокс Бреса. Результати корисні для стратегій відновлення та сталого розвитку туристичної галузі.

**Ключові слова:** туристична сфера, повоєнне відновлення, туристичний кластер, індустрія гостинності, кластерна модель, конкурентоспроможність, внутрішній туризм, регіональний розвиток, туристична інфраструктура, конкурентне середовище.

This article explores tourism clusters as a key tool for organizing the tourism sector, focusing on Ukraine. Traditionally, tourism areas are defined by territorial criteria and natural or cultural resources forming tourism potential. However, the cluster approach is increasingly used, viewing tourism as interconnected micro, small, and medium businesses cooperating to enhance competitiveness. The article analyzes the nature and key features of tourism clusters: geographic localization, territorial concentration, synergy among participants, unique integrated tourism products, joint marketing, and the dominant role of small businesses. Local clusters formed within a single destination or related attractions are emphasized. Western European experience shows active use of clusters in tourism development, contrasting with Ukraine where this approach is underdeveloped. Public-private partnerships play a crucial role in cluster formation, improving infrastructure, regulation, and security. In Ukraine's context of martial law and post-conflict recovery, survey data reveal population concerns about travel safety, costs, logistics, and loss of seaside resorts. This justifies prioritizing local tourism clusters as safer, accessible, and logistically convenient alternatives to compensate for lost traditional tourism resources and diversify offerings. Strengthening these clusters can stimulate local entrepreneurship and preserve cultural heritage. Furthermore, integrating digital technologies could enhance cluster efficiency and visitor experience. The article also discusses risks and paradoxes of tourism infrastructure investment, referencing Bres's paradox and the need for strategic planning considering potential negative effects. It highlights the importance of sustainable tourism practices to ensure long-term benefits. Finally, it calls for coordinated efforts among stakeholders to develop resilient tourism clusters capable of adapting to future challenges. In conclusion, local tourism clusters offer a promising mechanism to activate the sector, boost regional socio-economic welfare, aid post-conflict recovery, and support sustainable development of Ukraine's tourism economy.

**Keywords:** tourism sector, post-war recovery, tourism cluster, hospitality industry, cluster model, competitiveness, domestic tourism, regional development, tourism infrastructure, competitive environment.

**Постановка проблеми.** Сфера туристичних послуг та супутні галузі економіки України за останні роки суттєво постраждали внаслідок низки подій: окупація територій у 2014 році, пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках, повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році. У результаті цього не лише унеможливлено повноцінну економічну діяльність на окремих територіях, але й завдано шкоди або безповоротно втрачено важливі об'єкти культурної та історичної спадщини, природоохоронні зони тощо. Станом на 2021 рік туристична сфера відігравала значну роль в економіці, забезпечуючи робочі місця, залучаючи інвестиції та сприяючи розвитку суміжних галузей, таких як транспорт, громадське харчування, торгівля. Туризм був важливим джерелом надходжень до місцевих бюджетів і сприяв регіональному розвитку, особливо в місцях із високим природним та культурним потенціалом.

В умовах економічної нестабільності, інфляційних процесів, зниження купівельної спроможності населення та загроз військового характеру в окремих регіонах особливо важливо створювати можливості для розвитку локального туризму та відпочинку за межами традиційних туристичних центрів. Розвиток локального туризму може здійснюватися шляхом створення та підтримки окремих туристичних дестинацій, підприємств сфери гостинності, а також формування туристичних кластерів з підприємств, діяльність яких зосереджена навколо природних, культурних чи історичних пам'яток. Це сприятиме розвитку бізнесу, економічному та соціальному відновленню регіонів, зростанню їх привабливості для проживання, розвитку місцевих громад, підвищенню локального патріотизму, збагаченню знань про історію та культуру регіону, а також загальному формуванню культури внутрішнього туризму.

Таким чином, адаптація туристичної сфери до сучасних політико-економічних реалій є одним з ключових чинників стабільності економіки як на національному рівні, так і в межах окремих регіонів та кластерів. Комплексний підхід до розвитку локального туризму сприятиме не лише його економічній ефективності в межах внутрішнього ринку, а й створенню передумов для подальшого зростання в'їзного туризму. Ефективність цих процесів потребує ґрунтовного вивчення можливих підходів з точки зору можливостей та перспектив стратегічного планування, забезпечення конкурентоспроможності та способів підтримки

як на державному та місцевому рівнях, так і для окремих суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика економічних відносин у період воєнних дій в Україні, а також процесів відновлення економіки в повоєнний час отримує дедалі більше уваги в сучасних наукових дослідженнях. Питання менеджменту, конкурентоспроможності, розвитку економіки в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України в своїх працях торкалися такі науковці, як: Мельник Т. Ю., Підоричева І. Ю., Зарубіна А. В., Кифяк В. Ф., Охріменко А. Г. та інші.

Значний інтерес дослідників спрямований на вивчення трансформацій туристичної сфери України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Розвитку пріоритетних напрямів діяльності, стратегій функціонування підприємств туристичної сфери, туристичної індустрії в повоєнний період присвячені численні наукові праці наступних науковців: Помаза-Пономаренко А. Л., Зарубіна А. В., Сіра Е. О., Демчук Л. І., Войтович С. Я., Кізюн А. Г., Грищенко С. І. та ін.

Дослідженнями кластерної економіки займалися такі зарубіжні та вітчизняні науковці: Портер М., Кифяк В. Ф., Бейдик О. О., Бойко В. О., Нездоймінов С. Г., Ковальов Б. Л., Іртищева І. О., Ніколаєв Ю. О. та ін.

Тема функціонування та розвитку туристичних кластерів в Україні є відносно новою. Авторами, що в своїх публікаціях торкаються проблематики в цій сфері є такі науковці: Давиденко І. В., Михайлюк О. Л., Мазур В. С., Іртищева І. О., Войт Д. С., Голод А. П., Іжевська О. П., Горецький А. І., Коркуна О. І., Крайник О. П. та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність значної кількості наукових досліджень у сфері конкурентоспроможності, теоретичних напрацювань щодо мережевих економічних структур, а також зростання інтересу до питань повоєнного відновлення та ефективного функціонування туристичної галузі в умовах воєнного стану, комплексні дослідження теми конкурентоспроможності локальних туристичних кластерів в Україні в контексті воєнного стану залишаються малочисельними. Враховуючи актуальність цієї проблематики в сучасному стані туристичного сектору України, ця тема є перспективною як з прикладної точки зору (для підприємств), так і з наукової (як можливість розвинути дослідження в унікальних історичних та географічних умовах)

і подальше її опрацювання є своєчасним та необхідним.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є ідентифікація проблемних аспектів функціонування туристичної сфери України в контексті воєнного стану, формування системного погляду на перспективи її відновлення та розвитку через акцентування на ролі відокремлених туристичних кластерів, підвищенні їх конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити наступні завдання:

1. Розкрити суть кластерного підходу в туристичній сфері, розглянути особливості організаційно-функціональної структури локальних туристичних кластерів.

2. Окреслити проблематику туристичної сфери, пов'язану з військовим станом в Україні та обґрунтувати можливості застосування кластерного підходу для зменшення негативного ефекту соціально-економічних чинників на галузь під час воєнного стану та у повоєнному відновленні України.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційно у наукових дослідженнях та прикладній макроекономічній діяльності одним з базових структурних елементів організації туристичної сфери вважаються туристичні райони. Їхнє виокремлення здійснюється здебільшого за ознаками територіально-адміністративного характеру. До таких ознак відносять: визначені географічні межі, адміністративна приналежність до певного регіону, а також часто – наявність потужного природного, історико-культурного або іншого ресурсу, що формує основу туристичного потенціалу території.

В рамках економічної теорії останніх років широкої популярності набув кластерний підхід до організації економічних відносин не лише у виробництві, де за твердженням М. Портера, такі структури підвищують конкурентоспроможність промисловості в регіональному вимірі [1], а й у туристичній галузі. При аналізі потенціалу відновлення у повоєнний період підприємств сфери гостинності А. А. Вдовічен та В. Ф. Кифяк рекомендують застосовувати стратегічне планування з “поєднанням продуктової та мережевої стратегії взаємодії” [2], прикладною реалізацією чого можна вважати кластерні об'єднання бізнесів.

Кластери розглядаються найчастіше в контексті мікро-, малого та середнього бізнесу, для яких є максимально функціональним інструментом. На відміну від великого

бізнесу, у якого зазвичай наявні достатні ресурси для вирішення своїх проблем самостійно та підтримки конкуренції в потрібних масштабах. Вони досліджуються як системи взаємопов'язаних суб'єктів, об'єднаних не лише територіально, а насамперед економічними та функціональними зв'язками, що породжують сукупну цінність вищу, аніж сума цінностей окремих їх компонентів. Туристичні кластери формуються переважно навколо ядра туристичної активності або сукупності туристичних ресурсів (дестинацій, атракцій) малими та середніми підприємствами, мікробізнесом. Головним критерієм їх виокремлення є характер і ступінь внутрішньої взаємодії між учасниками – синергетична кооперація між підприємствами, органами влади, громадськими організаціями та іншими суб'єктами для підвищення конкурентоздатності економічного мезо утворення [3].

Так Сліпецький М. І. та ін. визначають кластер за наступними принципами та критеріями: географічна близькість, спільні ресурси, взаємодоповнення та спроможність до взаємодії, спільний маркетинг та реклама, схожість або доповнюваність асортименту послуг [4]. На основі аналізу досліджень різних науковців В. С. Мазур та О. В. Галько приходять до висновку, що суттєвої відмінності між економічним кластером в загальному розумінні та концепцією туристичного їх підвиду немає [5], тому такий тип економічної структури варто повноцінно розглядати в якості інструменту для підвищення конкурентоспроможності і в туристичній галузі.

Досвід розвитку економічних систем та підприємств туристичної сфери у країнах Західної Європи свідчить про те, що саме така практика є усталеною та охоплює левову частку сукупного доходу галузі, на відміну від України, де кластерний підхід до організації локальних об'єднань бізнесів є не достатньо розвиненим. Дослідники роблять висновок, що посилення співпраці між учасниками об'єднань у формі кластерів, спілок чи альянсів суттєво сприяє підвищенню економічних показників діяльності таких суб'єктів ринку [6], а кластеризація є “інноваційним механізмом використання всіх видів ресурсів та об'єднання зусиль для розв'язання соціально-економічних проблем регіону” [7].

З метою дослідження впливу на туристичну галузь та місцеві соціально-економічні процеси, варто деталізувати ознаки одного з підвидів туристичних кластерів – локальних (відокремлених) туристичних кластерів:

1. Географічна локалізація та відокремленість від основних туристичних районів.

2. Територіальна концентрація в одній туристичній дестинації або навколо комплексу близько розташованих чи атракційно пов'язаних між собою об'єктів туристичного інтересу (однорідних чи взаємодоповнювальних).

3. Наявність синергетичних зв'язків між суб'єктами ринку в структурі комплексної туристичної послуги – бізнесом, що створює взаємодоповнені продукти (готелі, ресторани, транспорт, туроператори, культурні заклади тощо).

4. Створення унікального конкурентного комплексного продукту на рівні об'єднання, а не лише окремих гравців ринку.

5. Використання учасниками (суб'єктами) спільних маркетингових стратегій, брендингу та просування.

6. Переважаюча суб'єктна включеність мікро- та малого бізнесу.

7. Наявність широкого кола стейкхолдерів, відкритість до розширення та удосконалення комплексного продукту або потенціал для такої властивості.

Формування кластерів також має спиратися на наявність стійкого споживчого попиту на туристичний продукт [8], тому пріоритетними але не виключними дестинаціями для їх розвитку в Україні є такі, де туризм вже викристалізувався як напрям господарської діяльності.

Однією з функцій кластерів є підтримка комунікації та партнерства між приватним бізнесом та державними інституціями, лобювання інтересів учасників. М. І. Сліпецький, М. В. Маргіта, Я. І. Данило, стверджують, що розвиток туристичних кластерів насамперед залежить від ролі державних органів та політик, громадських організацій [4, с. 134]. Втім, на етапі створення ініціатива не обов'язково виникає з боку держави, хоча зацікавленість з боку громад в економічному розвитку є важливою умовою для ефективної діяльності. І. В. Давиденко зауважує, що кластер, який формується шляхом самоорганізації замість цільового створення державними структурами, має вищий потенціал конкурентоспроможності [9, с. 8]. На думку В. О. Баранніка, самоорганізація кластерів є основним способом їх виникнення, але залежить від створених центральними та регіональними органами влади умов, що безпосередньо задають інтенсивність цього процесу [10, с. 3].

Узагальнення різних дефініцій туристичного кластеру, виконане В. С. Мазур та

О. В. Галько в [5] показують, що частина дослідників включають до структури поняття роль органів місцевої влади, інші – акцентують на організаційно-структурній формі та спільних бізнесових інтересах, але не виключають ролі влади.

На нашу думку, для локальних туристичних кластерів державно-приватне партнерство на етапах ініціації, формування та діяльності є дуже важливим, оскільки одним з ключових елементів забезпечення ефективного функціонування таких систем та розвитку локальної туристичної привабливості є їх залежність від суміжних галузей, ресурсів та умов, забезпечення якими пов'язане з місцевими органами самоврядування. Наприклад, наявністю якісної інфраструктури, адміністративно-регуляторною гнучкістю, загальною бізнес-сприятливістю регіону, безпековими факторами. Суттєву роль в досягненні синергетичного ефекту відіграє своєчасна та широка координація дій суб'єктів кластеру, яка може бути покладена на державні інституції або виконавчі структури місцевих органів влади.

В позитивній реалізації згадані детермінанти дозволяють бізнесу формувати власні конкурентні стратегії, які в результаті можуть призводити не лише до самоорганізації туристичного кластеру, а й забезпечувати останньому власну конкурентоздатність в межах туристичного району, регіону.

Таким чином, локальні туристичні кластери доцільно розглядати як інструмент активізації туристичної сфери та покращення соціально-економічного становища, позитивний ефект від впровадження якого може бути відчутним і для окремих суб'єктів господарювання, і для громад та регіонів в цілому.

З огляду на поточну ситуацію в Україні та потенційні соціально-економічні виклики для держави та суспільства, розвиток таких спеціалізованих бізнес-об'єднань може відігравати важливу роль у відновленні та розвитку туристичного сектору під час та після завершення воєнного стану, вплив якого негативно позначився на цій галузі [11].

Так, згідно з результатами опитування Державного агентства розвитку туризму в Україні (ДАРТ), проведеного у 2023 році, 54% опитаних жодного разу не відвідували інші регіони України з туристичною метою з 24 лютого 2022 року. При цьому на питання щодо ставлення до подорожей в Україні під час воєнного стану 20,7% респондентів уникають подорожей через можливу небезпеку, 23,2% не подорожують через складне матеріальне

становище, 11,7% не вважають доцільним подорожі під час воєнного стану.

Серед перешкод та обмежень, що впливають на подорожі в умовах воєнного стану, найсуттєвішими вважаються (див. рисунок 1). [12; 13].

На основі цих даних можна оцінити потенційні шляхи покращення споживчої ситуації, зробити ряд висновків на користь впровадження концепції локальних туристичних кластерів в економіку окремих регіонів та громад:

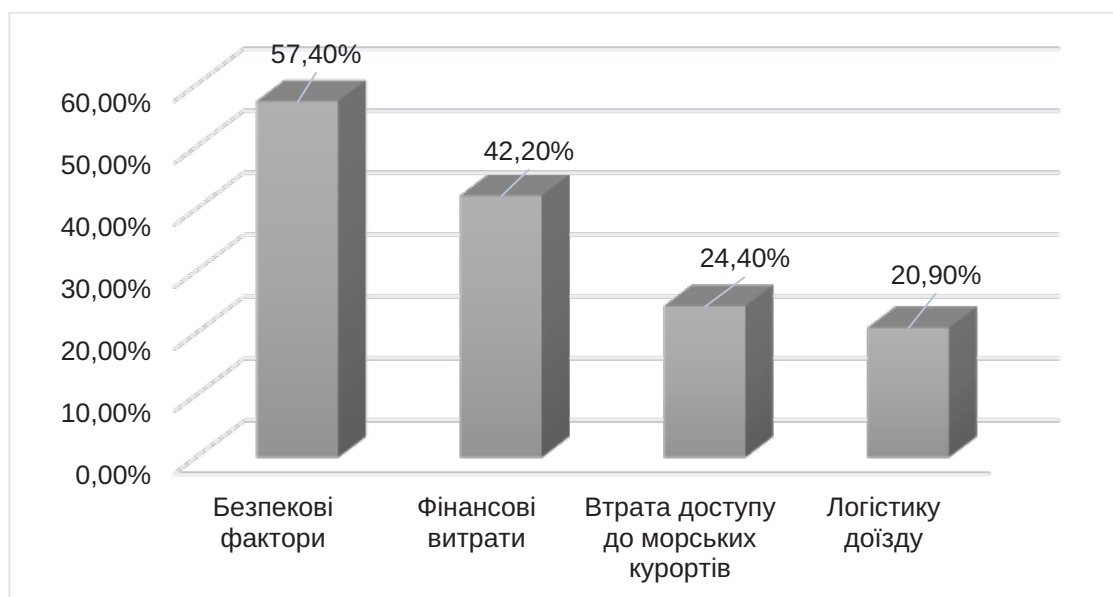
1. Зниження фінансового бар'єру для споживача. Оскільки 23,2% опитаних не подорожують через складне матеріальне становище, а 42,2% вважають фінансові витрати ключовою перешкодою, активізація локального туризму з опорою на близькі туристичні райони або локальні кластери, як доступніший варіант відпочинку, може бути прийнятною заміною звичних видів рекреаційних послуг.

2. Зменшення логістичних труднощів. Проблеми з логістикою вважають обмежувальним фактором 20,9% респондентів. Локальні туристичні дестинації, створені на їх основі, розташовані ближче до населених пунктів, скорочують час у дорозі та витрати на транспорт, чим роблять такий туризм доступнішим для людей, які не подорожують через брак вільного часу. Також на це впливає загальносвітова тенденція більш коротких подорожей, спричинена швидшим темпом

сучасного життя [8]. Крім того, до діяльності в складі кластеру можуть залучатися транспортні підприємства, пропонуючи спеціалізовані послуги пасажироперевезень.

3. Безпекові міркування. Оскільки 57,4% респондентів вказали безпеку як головний фактор, необхідно розвивати туристичні локації в регіонах, де рівень безпекових загроз мінімальний. Це стосується не лише віддаленості від зони ведення бойових дій, а й зон, де не розташовані великі виробничі, енергетичні підприємства та військові об'єкти тощо. В той же час, однією з причин, якої не торкається згадане опитування може бути страх тривалої відсутності (залишити своє житло на тривалий час, близьких людей та ін.). В такому випадку логістична доступність є перевагою локальних дестинацій, але не обмежує вигод розвинутої безпекової складової – облаштування укриттів, впровадження систем оповіщення та інших заходів безпеки.

4. Альтернативні туристичні продукти. Втрата доступу до морських курортів (24,4% опитаних) свідчить про необхідність розвитку альтернативних напрямків, не залежних від близькості морського узбережжя (екотуризм, агротуризм, рекреаційний та культурно-історичний, сільський туризм). За результатами дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців, проведеного компанією "Хьюмен ресеарч" на замовлення Державного агентства розвитку туризму у 2021 році [14], найбільш улюбленим видом відпочинку



**Рис. 1. Результати опитування щодо перешкод для внутрішніх подорожей в Україні під час воєнного стану**

*Джерело: сформовано на основі [12; 13]*

в Україні опитані назвали пляжний туризм – близько половини опитаних (48%). В умовах обмеженого доступу до морського узбережжя, існує нерозкритий потенціал для перерозподілу попиту на цей ресурс до альтернативних дестинацій – узбережжя озер та річок, відпочинкових комплексів з штучними водоймами; популяризації природних парків, розосереджених по більшості областей України. Це дозволяє компенсувати втрату можливостей туристичної інфраструктури, лівовою частка якої стала недоступною зокрема в межах Одеського туристичного регіону, диверсифікувати попит та сформувати відповідну пропозицію в різних регіонах України.

При наявності позитивної динаміки економічного розвитку України під час повоєнного відновлення, важливим завданням в контексті стратегічного планування відновлення та розвитку туристичної сфери є врахування окрім можливостей також і потенційних небезпек та проблем, що виникають внаслідок збільшення рівня інвестицій у туристичну сферу та супутні галузі. Одним з методів оцінки, що використовується у системному підході до аналізу економічних структур є застосування концепту парадоксу Бреса [15], описаного в економічній теорії стосовно досліджень інфраструктури та транспорту. Його класичне формулювання стверджує, що додавання додаткового ресурсу до системи може парадоксально знизити її загальну ефективність. Це відбувається через нераціональний перерозподіл потоків користувачів, коли покращення інфраструктури, замість очікуваного позитивного ефекту, навпаки, погіршує загальний стан.

При стратегічному плануванні розвитку туристичних кластерів парадокс Бреса може бути адаптований для аналізу економічних процесів подібного характеру. Як приклад – координація між туристичними дестинаціями та транспортною інфраструктурою. Це дозволяє глибше зрозуміти конкурентну взаємодію гравців на ринку, виявити потенційні ризики та визначити ефективні стратегії розвитку. Використання цієї концепції сприяє оцінці неочевидних загроз у розвитку туристичної галузі як на рівні держави, так і окремих регіонів та кластерів. Що, в свою чергу, може бути важливою особливістю стратегічного планування процесів відновлення та забезпечення сталого розвитку туристичної сфери України, зокрема при розподілі інвестицій та розвитку інфраструктури, допоможе мінімізувати ризики неефективного використання ресур-

сів та забезпечити збалансоване зміцнення галузі.

Наприклад, як вважає В. Бойко, у найближчі 5-10 років найпопулярнішими локаціями для відпочинку будуть регіони Карпатських гір та інші західні курортні та рекреаційні території [16], що органічно утримуватиме інтерес до цього регіону з боку інвесторів на рівні вищому, аніж до інших регіонів України. Потенціал західного регіону також зауважує А. Л. Помаза-Пономаренко [17]. Такий контекст обумовлює необхідність звернути увагу на наступні втілення потенційних загроз, які можливо частково нівелювати широкою підтримкою кластерного поділу галузевої бізнес-активності:

1. Інвестування в усталені раніше послуги навколо найбільших туристичних центрів може знизити конкурентоспроможність відокремлених туристичних районів та кластерів, якщо відбуватиметься з суттєвою перевагою відносно загального рівня інвестицій в галузь. Наприклад, збільшення пропускної спроможності транспортної мережі (будівництво нових магістралей або покращення існуючих доріг) в окремих туристичних регіонах призведе не лише до зростання відвідуваності останніх, а й до зниження потоків до менших дестинацій з менш розвиненою транспортною доступністю; зменшення туристичної зацікавленості ними та привабливості у довгостроковій перспективі.

2. Не узгоджений розвиток інфраструктури та туристичних продуктів в окремих регіонах може призвести до перевантаження певних зон туристичного інтересу, погіршення комплексної якості послуг у регіоні та втрати стійкості туристичного ринку в макромасштабі, зниження його загального економічного ефекту.

3. Збільшення туристичного трафіку та навантаження на локальні ресурси (історичні пам'ятки, природні об'єкти, довкілля, запаси води тощо), інфраструктуру та енергетику (напр. в Карпатському регіоні), що призводить до руйнування сталості довкілля та екосистем, реалізації екологічно суперечливих проєктів.

Для зменшення негативних впливів на макрорівні необхідна оцінка можливостей коригування поступу в розвитку туристичної сфери та впровадження відповідних державних політик, залучення до оцінки ризиків наукового співтовариства, екологічних організацій тощо. Зокрема оцінка можливостей балансування галузі можлива за наступними шляхами:

Розподіл та заохочення інвестицій у менш розвинені регіони (Полісся, Поділля) без надмірної концентрації на традиційних перенасичених пропозицією туристичних центрах.

1. Збільшення кількості регіональних кластерів за рахунок більшого залучення до використання такого підходу периферійних DESTИНАЦІЙ. Наприклад для Карпатського регіону – збільшення туристичної ролі Закарпаття, окремих районів Львівщини, Буковини.

2. Регулювання розподілу інвестицій та проектів з їх стимулювання для створення унікальних туристичних продуктів для різних мікрорегіонів, які дозволятимуть уникати прямої конкуренції, натомість пропонуючи переваги комплексних послуг локальних туристичних кластерів, описані в цій роботі.

3. Окрім адаптації загальнодержавної політики регулювання туристичної галузі як макроекономічної категорії, (виокремлення якої обумовлено її впливом на макроекономічні показники, зайнятість населення, соціальний клімат та ін.), вагомим значення набуває застосування інструментів впливу і на мезорівні. Саме цей рівень виступає первинною проміжною ланкою між суб'єктами мікроекономічної діяльності (окремими підприємствами) та макроекономічними процесами [3]. Враховуючи наявність серед чинників, проблемних для розвитку галузі, адміністративно-управлінських (недосконалість законодавства, структури адміністративного управління туристично-рекреаційною діяльністю територій тощо) [17], на мезорівні варто звернути увагу на наступні аспекти діяльності:

1. Регулювання та диверсифікація інвестицій в управлінні туристичною сферою на рівні територіальних громад для забезпечення розвитку кластерів, суміжних галузей. Покращення доступу до ресурсної та інфраструктурної бази.

2. Реалізація механізмів регіональної та кластерної координації, що дозволять зменшити реактивність в системі туристичних послуг, сприятимуть забезпеченню синергії діяльності взаємодоповнювальних підприємств окремих туристичних DESTИНАЦІЙ та реалізації інших конкурентних переваг на мезорівні.

3. Заохочення кластерів та їх суб'єктів до інноваційного менеджменту, координованого маркетингу, конкурентної розвідки та стратегічного планування, залучення науково-дослідних організацій для розробки стратегій

розвитку, управління туристичними потоками, що дозволить забезпечити інноваційність DESTИНАЦІЙ та своєчасність створення умов для збільшення туристичного трафіку.

4. Участь громад та місцевої влади у створенні та первинній підтримці місцевого бізнесу (пріоритетно – мікро- та малого) в кластерних ініціативах та інших видах економічної координації.

Можливі формати організації кластерної взаємодії суттєво варіюються залежно від низки чинників, серед яких: специфіка регіону, рівень розвитку управлінських практик у компаніях-учасниках, їхні нагальні проблеми та потреби, а також потенціал туристичних DESTИНАЦІЙ. Зазначене питання виходить за межі цілей статті та потребує окремого комплексного розгляду як з позицій теоретичного осмислення, так і шляхом аналізу практичного досвіду функціонування кластерів в Україні та за кордоном, типових практик.

**Висновки.** Туристична сфера наочно демонструє, як кризові явища впливають на економічні процеси на мікро-, мезо- та макrorівнях. Як галузь, високою мірою залежна від мобільності населення, інфраструктурних, транспортних та безпекових чинників, соціально-економічних факторів, туризм суттєво постраждав від пандемії COVID-19 та військової агресії московитів проти України. Руйнування ланцюжків послуг призвело до падіння конкурентоспроможності бізнесів на мікрорівні та потреби у перебудові ринкового позиціонування, пристосування послуг під нові умови, зміни портрету клієнта та інших стратегічних адаптацій. Одним з підходів до відновлення економічної ефективності туристичної сфери окрім ринкового позиціонування окремих підприємств, є і структурні перетворення бізнесового середовища: в туристичних DESTИНАЦІЯХ та окремих районах, урахування можливостей кластероутворення місцевими громадами, пріоритетизування їх в регіональних програмах розвитку.

Формування локальних туристичних кластерів має потенціал позитивного впливу на економіку та соціальну картину окремих туристичних DESTИНАЦІЙ, можливість утворення і розвитку на їх основі перспективних районів. Самоорганізація економічних систем такого характеру потребує насамперед створення відповідних умов, як з боку органів місцевого самоврядування, громад, так і стимулювання на загальнодержавному рівні. Оскільки туристичні кластери передбачають взаємодоповнювальну діяльність суб'єктів

господарювання різних форм та масштабів, базовою передумовою для їх існування є також наявність належних умов для господарської діяльності – відновлення та розвиток інфраструктури, сприятливе бізнес-середовище, а також формування конкурентних стратегій з урахуванням кластер-толерантних партнерств в форматі продуктової та/або мережевої співпраці.

Отримані результати можуть бути використані при формуванні стратегій розвитку туристичних дестинацій на рівні держави, областей, територіальних громад, зокрема для активізації процесів координації та створення об'єднань бізнесів, залучення інвестицій та покращення взаємодії між бізнесом і владою. Практичні рекомендації дослідження можуть бути враховані в розробці та вдосконаленні програм відновлення туризму в післявоєнний період, спрямованих на зміцнення локальної економіки, підвищення зайнятості населення та покращення соціокультурного клімату. Окреслена проблематика розвитку інфраструктури є важливою для забезпечення

сталого розвитку економіки і має потенціал до інтеграції у системи управління попитом, ресурсами і просторовим навантаженням на територіях туристичного інтересу.

Подальші дослідження зазначеної проблематики можуть включати аналіз впливу на локальні економічні структури туристичної сфери, згадані в статті, політик підтримки та стимулювання, міжнародних зв'язків, популяризації України як туристичного напрямку, програм відновлення інфраструктури, загальноекономічних показників, доступності фінансування та інвестиційної привабливості, а також інших факторів, що є важливими у забезпеченні конкурентоспроможності та атрактивності сфери на мікро-, мезо- та макrorівнях. Також потребує окремого детального вивчення досвід зарубіжних туристичних кластерів та їх ролі в регіональному розвитку, підходів до стратегічного планування та забезпечення конкурентоздатності, взаємодії з державними органами, освітньо-науковими закладами та громадським сектором, неприбутковими організаціями.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 2002. Nov.-Dec. P. 77–90.
2. Вдовічен А. А., Кифяк В. Ф. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. № 3. С. 68–77.
3. Трегубов О. С. Особливості конкуренції в туризмі. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 101–107.
4. Сліпецький М. І., Маргіта М. В., Данило Я. І. Сутність та особливості кластерного підходу в управлінні туристичною сферою. *Регіональна економіка*. № 2, 2004. С. 133–139.
5. Мазур В. С., Галько О. В. Туристичний кластер – інструмент регіонального розвитку та економічного зростання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 50. С. 134–148.
6. Голод А. П., Іжевська О. П., Коркуна О. І. Кластерна модель розвитку індустрії гостинності регіону. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. № 4 (21), 2019. С. 375–380.
7. Ніколаєв Ю. О. Туристичні кластери в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. №4(47). 2012. С. 336–341. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_4\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_4_52) (дата звернення: 18.04.2025 р.)
8. Іртищева І. О., Войт Д. С., Левенець Ю. А. Організація туристичних кластерів як ефективний засіб управління туристичним бізнесом. *Вісник ХНАУ*. Збірник наукових праць. Харків, ХНАУ. Вип. 1. 2016. С. 300–308.
9. Регіональні напрями стратегії кластерного розвитку сфери туризму та гостинності : монографія / За заг. ред. І. В. Давиденко і О. Л. Михайлюк. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2024. 270 с.
10. Бараннік В. О. Щодо сприяння розвитку регіональних кластерів в Україні : аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. Центр регіональних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/klustery.pdf> (дата звернення: 11.04.2025 р.).
11. Мерчанський В. В., Гребінюк В. Туристичні кластери: сутність і перспективи. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей III Міжнар. науково-практ. конф., 5 листопада 2024 р. Харків : ДБТУ, 2024. С. 357–359.
12. Результати опитування щодо подорожей Україною під час війни. Державне Агентство Розвитку Туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 18.04.2025 р.)
13. Скільки українців подорожує країною під час війни? *Державне Агентство Розвитку Туризму України*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/skilki-ukrayinciv-podorozhuie-krayinoyu-pid-chas-viyni> (дата звернення: 18.04.2025 р.)

14. Звіт за результатами опитування “Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців”, проведеного компанією “Хьюмен Ресерч” на замовлення ДАРТ. Державне Агентство Розвитку Туризму України. Листопад/грудень 2021. 214 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1VbzkC8sG9muJGJjEUCFkzBfAsIVbke9A/view> (дата звернення: 18.04.2025 р.)
15. D. Braess, Über ein Paradoxon aus der Verkehrsplanung. *Unternehmensforschung*. 1969. № 12. P. 258–268.
16. Бойко В., Бойко Л. Готельний ринок України в умовах невизначеності. Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 20 квіт. 2023 р., м. Кропивницький. Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький, 2023. С. 12–13.
17. Помаза-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний та післявоєнний періоди. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>

## REFERENCES:

1. Porter M. E. (2002) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Nov. Dec., pp. 77–90. (in English)
2. Vdovychen A. A., Kifyak V. F. (2022) Sfera hostynnosti Ukrainy: vidnovlennia u povojenyi period [Hospitality industry in Ukraine: recovery in the post-war period]. *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, no. 3, pp. 68–77. (in Ukrainian)
3. Trehubov O. S. (2016) Osoblyvosti konkurentsii v turyzmi [Features of competition in tourism]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 2(22), pp. 101–107. (in Ukrainian)
4. Slipetskyi M. I., Marhita M. V., Danylo Ya. I. (2004) Sutnist' ta osoblyvosti klasternoho pidkhodu v upravlinni turyzmu [Essence and features of the cluster approach in tourism management]. *Rehional'na ekonomika*, no. 2, pp. 133–139. (in Ukrainian)
5. Mazur V. S., Halko O. V. (2024) Turystychnyi klastер – instrument rehional'noho rozvytku ta ekonomichnoho zrostannia [Tourism cluster – a tool of regional development and economic growth]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 50, pp. 134–148. (in Ukrainian)
6. Holod A. P., Izhevska O. P., Korkuna O. I. (2019) Klastarna model' rozvytku industrii hostynnosti rehionu [Cluster model of hospitality industry development in the region]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 4(21), pp. 375–380. (in Ukrainian)
7. Nikolaiev Yu. O. (2012) Turystychni klasteri v Ukraini [Tourism clusters in Ukraine]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, no. 4(47), pp. 336–341. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_4\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_4_52) (accessed April 18, 2025). (in Ukrainian)
8. Irtyshcheva I. O., Voit D. S., Levenets Yu. A. (2016) Orhanizatsiia turystychnykh klasteriv yak efektyvnyi zasib upravlinnia turystychnym biznesom [Organization of tourism clusters as an effective tool for tourism business management]. *Visnyk KhNAU. Zbirnyk naukovykh prats'*, no. 1, pp. 300–308. (in Ukrainian)
9. Davidenko I. V., Mykhailiuk O. L. (eds.) (2024) Rehional'ni napriamy stratehii klasternoho rozvytku sfery turyzmu ta hostynnosti [Regional directions of cluster strategy in tourism and hospitality]. Monograph. Kyiv: FOP Huli-aiava V. M. 270 p. (in Ukrainian)
10. Barannik V. O. (2021) Shchodo spryannia rozvytku rehional'nykh klasteriv v Ukraini: analitychna zapy-ska [On promoting regional cluster development in Ukraine: analytical note]. *Natsional'nyi instytut stratehichnykh doslidzhen'*. Tsentral'no rehional'nykh doslidzhen'. Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/klustery.pdf> (accessed April 11, 2025). (in Ukrainian)
11. Merchanskyi V. V., Hrebiniuk V. (2024) Turystychni klasteri: sutnist' i perspektyvy [Tourism clusters: essence and prospects]. In: Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku ahroprodovol'choi sfery, industrii hostynnosti ta torhivli: tezy dopovidei III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 5 lystopada 2024 r. Kharkiv: DBTU, pp. 357–359. (in Ukrainian)
12. Derzhavne Ahentstvo Rozvytku Turyzmu Ukrainy (n.d.) Rezultaty opytuvannia shchodo podorozhei Ukrainoiu pid chas viiny [Survey results on traveling across Ukraine during the war]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (accessed April 18, 2025). (in Ukrainian)
13. Derzhavne Ahentstvo Rozvytku Turyzmu Ukrainy (n.d.) Skil'ky ukraintsiv podorozhuiut' krainoiu pid chas viiny? [How many Ukrainians travel across the country during the war?]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/skilki-ukrayinciv-podorozhuie-krainoyu-pid-chas-viiny> (accessed April 18, 2025). (in Ukrainian)
14. Derzhavne Ahentstvo Rozvytku Turyzmu Ukrainy (2021) Zvit za rezultatamy opytuvannia “Provedennia doslidzhennia vnutrishnoho ta vyiznogo turyzmu ukraintsiv” [Survey report on domestic and outbound tourism of