

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-63>

УДК 338.48-6:005.21(477)

# СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

## STRATEGIES FOR DEVELOPING THE COMPETITIVENESS OF CULTURAL TOURISM ACTORS IN THE POST-WAR PERIOD

**Зубехіна Тетяна Василівна**кандидат педагогічних наук, доцент,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9929-4405>**Романюк Владислав Сергійович**аспірант,  
Луцький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8318-8658>**Zubekhina Tetiana, Romaniuk Vladyslav**  
Lutsk National Technical University

У статті розглянуто проблематику розвитку конкурентоспроможності суб'єктів культурного туризму України в умовах повоєнного відновлення. Визначено структуру та роль ключових учасників галузі – державних і муніципальних інституцій, культурно-освітніх установ, приватного бізнесу, місцевих громад, освітньо-наукових закладів та міжнародних організацій. Проаналізовано основні виклики для культурного туризму, серед яких інфраструктурні руйнування, фінансові обмеження, кадровий дефіцит, безпекові ризики та загроза надмірної комерціалізації спадщини. Окреслено ключові напрями їх реалізації, що поєднують цифровізацію, культурну дипломатію, відновлення інфраструктури, залучення громад та міжнародне партнерство. Зроблено висновок, що культурний туризм може стати одним із провідних інструментів сталого розвитку та формування позитивного міжнародного іміджу України у повоєнний час.

**Ключові слова:** культурний туризм, конкурентоспроможність, суб'єкти, стратегія, повоєнний розвиток, сталий туризм, культурна спадщина.

The article examines the theoretical and practical aspects of developing the competitiveness of cultural tourism actors in Ukraine during the post-war period. Cultural tourism is defined as a multi-level system involving state and municipal institutions, cultural and educational establishments, private entrepreneurs, local communities, educational and research organizations, and international partners. It is emphasized that this interaction creates the conditions for the development of cultural tourism products, their promotion in domestic and international markets, as well as for the preservation and revitalization of cultural heritage. The post-war context is shown to be accompanied by significant challenges – from infrastructure destruction and limited financial resources to workforce shortages, transformation of consumer demand, and security risks. Particular attention is paid to the issue of preserving the authenticity of cultural resources under commercialization pressures and to the growing role of local communities in the process of sustainable recovery. A set of strategic approaches is proposed, including: innovation and digital development through the use of modern technologies (AR/VR, digital museums, online platforms); marketing and international communication through the creation of Ukraine's cultural brand, cultural diplomacy, and thematic routes; infrastructure restoration and the establishment of partnerships among public authorities, businesses, and communities; human resource and educational support through the training of a new generation of managers, international internships, and professional development; as well as sustainable development and safety strategies focused on balancing economic efficiency, heritage preservation, and visitor security. It is concluded that the effective implementation of these directions will not only restore the competitiveness of cultural tourism actors but also transform this sector into one of the key instruments of socio-economic reconstruction and the formation of a positive international image of Ukraine.

**Keywords:** cultural tourism, competitiveness, actors, strategy, post-war development, sustainable tourism, cultural heritage.

**Постановка проблеми.** Культурний туризм у сучасному світі виступає не лише сферою дозвілля, а й потужним чинником економічного розвитку, засобом культурної дипломатії та збереження національної ідентичності. Для України, яка перебуває у процесі відновлення після масштабних воєнних руйнувань, розвиток туристичної галузі, зокрема культурного туризму, набуває особливої актуальності. Повоєнний період супроводжується глибокими трансформаціями у соціально-економічній та культурній сферах, що зумовлює потребу в нових підходах до формування конкурентоспроможності суб'єктів культурного туризму [4].

Суб'єкти культурного туризму – музеї, театри, фестивальні організації, туристичні агентства, локальні громади та креативні індустрії – стають ключовими акторами процесу відновлення. Вони не лише зберігають і репрезентують культурну спадщину, а й створюють інноваційні туристичні продукти, здатні підвищити привабливість України на міжнародному ринку. Однак у повоєнних умовах їх конкурентний потенціал стикається з низкою викликів: руйнуванням інфраструктури, зменшенням кількості іноземних туристів, кадровими проблемами, обмеженими фінансовими ресурсами та необхідністю адаптації до нових запитів аудиторії.

Водночас саме криза відкриває нові можливості для переосмислення стратегій розвитку. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів культурного туризму у цей період можливе завдяки впровадженню інноваційних технологій, розвитку сталого туризму, активнішому залученню місцевих громад, формуванню культурних кластерів та брендунню територій. Міжнародний досвід постконфліктних країн засвідчує, що грамотне поєднання економічних та культурних стратегій сприяє швидшій інтеграції у глобальний туристичний простір. Отже, актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування стратегій, які сприятимуть відновленню та зміцненню конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму України у повоєнний час [5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковому дискурсі конкурентоспроможність туристичних дестинацій пояснюється через інтегральні моделі, що поєднують ресурсну базу, інфраструктуру, інституційні умови та маркетинг. Зокрема, такі науковці як, Матвійчук Л. [7], Безугла Л. [1], Папп В. [8], Матвієнко А. [6], Роїк О. [9] у своїх працях роз-

глядають розвиток туристичних дестинацій в умовах конкурентного середовища та розвиток сталого туризму у повоєнний період. Питання розвитку культурного туризму досліджують присвячують Дащук Ю. [4], Бурак В. [3], Боняр С., Тарновська І., Власова В. [2], Шевелюк М. [10] та ін. Попри значну кількість праць про конкурентоспроможність дестинацій, сталий менеджмент спадщини та посткризове відновлення, бракує прикладних досліджень, що системно поєднують: конкурентні стратегії на рівні суб'єктів культурного туризму (музеї, фестивальні оператори, креативні простори, локальні ініціативи), повоєнні обмеження й можливості, етичні стандарти інтерпретації спадщини.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення ключових напрямів розвитку конкурентоспроможності у сфері культурного туризму з урахуванням сучасних викликів та перспектив сталого відновлення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Культурний туризм функціонує як складна система, у якій взаємодіють різні суб'єкти – інституційні, приватні та громадські (рис. 1). Вони забезпечують створення, розвиток і просування культурного туристичного продукту, а також формують умови для збереження культурної спадщини та її адаптації до потреб сучасних споживачів.

Державні та муніципальні інституції, зокрема органи державної влади та місцевого самоврядування, відповідальні за формування політики у сфері культури й туризму. А також розробляють стратегії та програми розвитку, здійснюють охорону пам'яток історії та культури, координують міжнародне співробітництво у сфері туризму та культурної дипломатії; забезпечують нормативно-правову та фінансову підтримку суб'єктів.

Культурно-освітні установи, а саме: музеї, галереї, театри, бібліотеки, архіви, культурно-просвітницькі центри. Вони виконують подвійну функцію, з одного боку, є хранителями матеріальної та нематеріальної спадщини, а з іншого активними виробниками туристичного продукту (експозиції, фестивалі, виставки, інтерактивні програми).

Приватні суб'єкти туристичного бізнесу, туроператори, турагентства, готельні комплекси, екскурсійні бюро, креативні підприємці, які інтегрують культурні ресурси у свої послуги. Вони забезпечують просування на ринку, створюють нові туристичні маршрути та активно конкурують за споживача, підвищуючи якість сервісу [3].



Рис. 1. Структурна модель суб'єктів культурного туризму

Джерело: розроблено авторами

Місцеві громади та громадські організації. Локальні жителі та їхні об'єднання виступають важливими суб'єктами культурного туризму. Вони зберігають і передають автентичні традиції (фольклор, ремесла, гастрономія), організують фестивалі, ярмарки, етнографічні свята, забезпечують «живий контакт» туриста з культурним середовищем. Участь громад сприяє підвищенню рівня соціальної відповідальності та розвитку «slow tourism».

Освітньо-наукові заклади. Університети та дослідницькі центри забезпечують підготовку кадрів у сфері культурного менеджменту й туризму, проводять наукові дослідження, сприяють розробці інноваційних підходів до розвитку туристичного потенціалу.

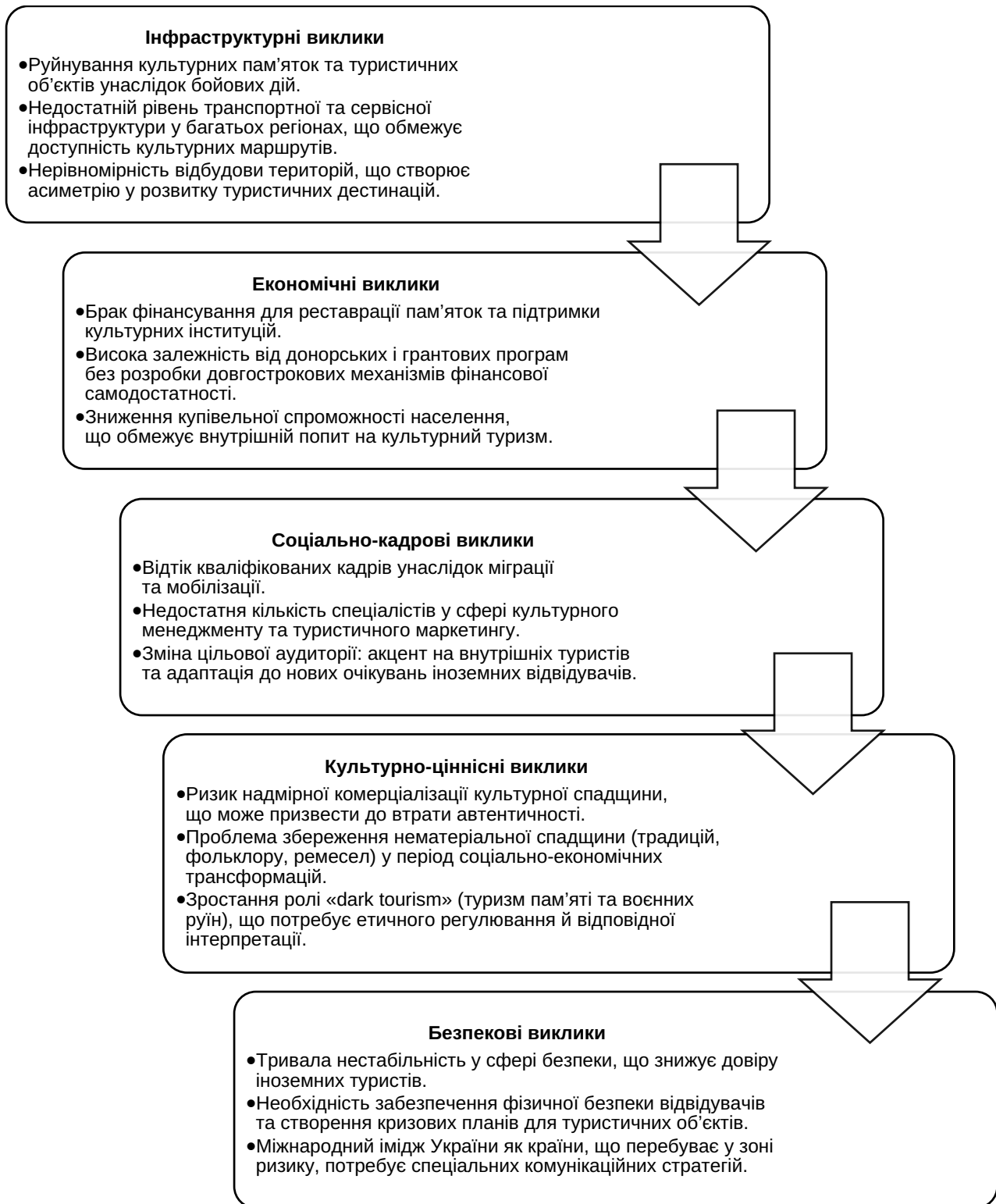
Міжнародні організації та донори. ЮНЕСКО, ICOMOS, UNWTO, міжнародні фонди й програми допомоги виступають важливими партнерами у сфері культурного туризму. Вони фінансують проекти, надають методологічну підтримку та формують міжнародні стандарти у сфері сталого розвитку й охорони спадщини.

Роль суб'єктів культурного туризму полягає у збереженні культурної спадщини, охороні та

популяризації історико-культурних цінностей; формуванні конкурентного туристичного продукту, створенні унікальних маршрутів, подій та культурних атракцій; розвитку місцевої економіки, залучення інвестицій, створення робочих місць, розвиток малого бізнесу; формуванню позитивного іміджу країни, сюди відносимо культурну дипломатію, просуванню бренду України у світі; соціокультурну інтеграцію, активізацію локальних громад, формуванню почуття ідентичності та гордості за культурну спадщину [6].

Повоєнний період розвитку культурного туризму в Україні супроводжується комплексом викликів, що безпосередньо впливають на здатність суб'єктів галузі формувати та підтримувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Вони мають економічний, інфраструктурний, соціокультурний і безпековий характер (рис. 2).

Таким чином, виклики для конкурентоспроможності у повоєнний час охоплюють як внутрішні фактори (фінанси, кадри, інфраструктура), так і зовнішні (безпека, міжнародний імідж). Подолання цих проблем можливе лише за умови системного впровадження інноваційних і сталих стратегій розвитку.



**Рис. 2. Виклики для конкурентоспроможності у повоєнний час**

*Джерело: розроблено авторами*

Визначення структури та ролі суб'єктів культурного туризму дозволяє окреслити ключових учасників цього процесу від державних і муніципальних інституцій до місцевих громад, приватного бізнесу та міжнародних організа-

цій. Кожен із них виконує специфічні функції у сфері збереження спадщини, організації культурних подій та створення туристичних продуктів. Проте їхня ефективність у повоєнний час значною мірою залежить від здатності

адаптуватися до нових викликів, відновлювати інфраструктуру, формувати конкурентні переваги та відповідати на потреби як внутрішніх, так і міжнародних туристів [7].

Саме тому постає необхідність у розробці цілісних стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності цих суб'єктів. Такі стратегії повинні враховувати не лише ресурсний потенціал і сильні сторони кожного з учасників, а й існуючі слабкі місця, можливості розвитку та зовнішні загрози. Розвиток конкурентоспроможності суб'єктів культурного туризму у повоєнний період вимагає комплексного підходу, що поєднує економічні, соціокультурні, інноваційні та управлінські механізми.

Запропоновані стратегії розвитку конкурентоспроможності суб'єктів культурного туризму у повоєнний час можуть сформувані базові підходи до подолання наявних викликів та використання потенціалу культурної спадщини. Водночас для їх практичної реалізації необхідне окреслення чітких ключових напрямів розвитку, які конкретизують стратегічні положення та відображають реальні

потреби сучасного українського та міжнародного туристичного ринку. Тому наступним кроком є виділення ключових напрямів розвитку, здатних забезпечити гармонійне поєднання економічної ефективності, збереження культурної спадщини та формування позитивного іміджу України на міжнародній арені:

1. *Інноваційно-цифровий розвиток*: створення віртуальних турів, цифрових музеїв та інтерактивних мобільних додатків; використання технологій AR/VR для відновлення пошкоджених пам'яток та створення нових форматів культурного досвіду; розвиток онлайн-платформ для бронювання і культурної навігації.

2. *Маркетинг і міжнародна комунікація*: формування бренду України як країни автентичної культури та стійкості; розробка тематичних маршрутів («Шлях української ідентичності», «Міста-музеї», «Гастрономічна Україна»); просування через культурну дипломатію, фестивалі, мистецькі події та співпрацю з міжнародними організаціями (UNWTO, UNESCO, ICOMOS).

Таблиця 1

### Стратегії розвитку конкурентоспроможності суб'єктів культурного туризму у повоєнний час

Стратегії	Основні напрями	Очікуваний результат
<i>Інноваційні</i>	Цифровізація (онлайн-музеї, мобільні додатки). Використання AR/VR для реконструкції пам'яток. Інтеграція креативних індустрій	Підвищення привабливості та доступності культурних продуктів; модернізація інфраструктури
<i>Маркетингові</i>	Формування бренду України та регіонів. Розвиток культурної дипломатії. Створення тематичних маршрутів. Присутність у глобальних медіа.	Зростання впізнаваності країни; залучення внутрішніх та іноземних туристів
<i>Організаційно-управлінські</i>	Створення культурно-туристичних кластерів. Партнерство влади, бізнесу та громад. Єдина національна стратегія розвитку туризму.	Ефективна координація учасників; підвищення конкурентоспроможності сектору
<i>Кадрові та освітні</i>	Підготовка менеджерів культурного туризму. Міжнародні стажування та обміни. Підвищення кваліфікації у сфері цифрового маркетингу й культурного менеджменту	Зміцнення кадрового потенціалу; формування сучасних компетенцій
<i>Стратегії сталого розвитку</i>	Збереження автентичності спадщини. Розвиток slow tourism. Залучення громад до управління ресурсами. Поєднання з екотуризмом.	Баланс між комерціалізацією і збереженням культури; довгострокова стійкість туризму
<i>Антикризові та безпекові</i>	Забезпечення безпеки об'єктів. Розробка кризових планів. Поетапне відновлення туризму (внутрішній → міжнародний)	Підвищення довіри туристів; зменшення ризиків та вразливості сектору

Джерело: розроблено авторами

3. *Сталий розвиток та збереження спадщини*: баланс між комерціалізацією та автентичністю культурних продуктів; розвиток slow tourism (повільного туризму) з акцентом на етнографію, гастрономію та локальні традиції; активне залучення громад до управління культурними ресурсами, збереження нематеріальної спадщини.

4. *Відновлення інфраструктури та партнерство*: інтеграція відновлення культурних об'єктів у програми післявоєнної реконструкції регіонів; формування кластерів культурного туризму (державні інституції + бізнес + громади + університети); створення нових туристичних хабів на базі відреставрованих пам'яток та індустріальної спадщини.

5. *Кадрове та освітнє забезпечення*: підготовка менеджерів культурного туризму, експертів у сфері маркетингу, сталого розвитку та цифрових технологій; міжнародні освітні програми, стажування, обміни з країнами ЄС; Підвищення кваліфікації працівників культурних інституцій у сфері crisis-management та digital-комунікацій.

6. *Антикризові та безпекові стратегії*: забезпечення безпеки туристичних маршрутів і комунікація цього фактора для іноземних відвідувачів; розробка кризових планів для культурних об'єктів і туристичних локацій; початковий акцент на розвиток внутрішнього туризму з поступовим поверненням іноземних потоків.

У сукупності ці напрями формують модель, де культурний туризм стає не лише сферою

послуг, а й інструментом відновлення економіки, збереження спадщини та зміцнення міжнародного іміджу України.

**Висновки.** Культурний туризм у повоєнний період постає як важливий інструмент відновлення національної економіки, збереження культурної спадщини та формування позитивного іміджу України у світі. Він функціонує як складна система взаємодії державних, муніципальних, приватних, освітньо-наукових і громадських суб'єктів, роль яких полягає у збереженні та популяризації спадщини, створенні конкурентоспроможного туристичного продукту, розвитку місцевої економіки та активізації соціокультурних процесів. Аналіз показав, що ключовими викликами для розвитку конкурентоспроможності культурного туризму у післявоєнних умовах є руйнування інфраструктури, брак фінансування, кадровий дефіцит, ризики комерціалізації спадщини, безпекові проблеми та складнощі міжнародного позиціонування. Водночас наявний культурний потенціал України, підтримка міжнародних організацій та інтерес до автентичних культурних практик створюють підґрунтя для вироблення дієвих стратегій і напрямів розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі механізмів відновлення та цифрової трансформації культурного туризму, вивченні ролі місцевих громад, маркетингових інструментів і безпекових стратегій у формуванні його конкурентоспроможності у повоєнний час.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Безугла Л., Ігнат'єва С., Нікітін Ю. Внесок ЮНЕСКО у розвиток туризму в Україні та країнах Європейського Союзу. *Економіка та суспільство*, 2023. (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-67>
- Боняр С., Тарновська І., Власова В. Пріоритети розвитку культурного туризму в Україні. *Культура і сучасність : альманах*. 2023. № 1. С. 17–22.
- Бурак В., Волошин О., Юріна Ю., Сорокіна А. Роль культурного туризму у формуванні та просуванні іміджу території й держави. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2024. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-5>
- Дащук Ю. Менеджмент туристичних територій крізь призму доступності об'єктів культурної спадщини. Актуальні проблеми розвитку сфери гостинності: перспективи та виклики»: зб. тез доповідей III Міжнародної наукової конференції (1-2 травня 2025 р.). Ужгород : Вид-во УжНУ "Говерла", 2025. С. 43–46. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/74260> (дата звернення 16.07.2025).
- Зубехіна Т. Регіональний аналіз конкурентного потенціалу збалансованого розвитку суб'єктів культурного туризму. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025 р., № 2 (136). С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-2-3>
- Матвієнко А. Сучасні стратегії відновлення та розвитку туристично-рекреаційних комплексів в Україні в умовах післявоєнної реконструкції. *Економіка та суспільство*, (68). 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-144>

7. Матвійчук Л., Смаль Б. Стратегічні засади підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг індустрії гостинності регіону. *Товарознавчий вісник*, 2022. № 1 (15), 7–20. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-1>
8. Папп В., Котубей В., Грицько В. Культурний туризм як багатогранний феномен національної самоідентифікації. *Економічний форум*. 2022. № 4. Т. 1. С. 48–57. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-6>
9. Роїк, О. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*, 2023. (184), 58–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>
10. Шевелюк, М. Поняття культурного туризму та його класифікації. *Питання культурології*, 2020. (36), 99–109. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.36.2020.221051>

## REFERENCES:

1. Bezuhla L., Ihnatieva S., Nikitin Yu. (2023) Vnesok yunesko u rozvytok turyzmu v Ukraini ta krainakh yevropeiskoho soiuzu [Contribution of unesco to the development of tourism in Ukraine and the European union countries]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-67>
2. Boniar S., Tarnovska I., Vlasova V. (2023) Priorityty rozvytku kulturnoho turyzmu v Ukraini [Priorities for Development of Cultural tourism in Ukraine.]. *Kultura i suchasnist : almanakh*. № 1. P. 17–22.
3. Burak V., Voloshyn O., Yurina Yu., Sorokina A. (2024) Rol kulturnoho turyzmu u formuvanni ta prosuvanni imidzhu terytorii y derzhavy [Role of cultural tourism in formation and promotion of territory and state image]. *Visnyk KhDU Serii Ekonomichni nauky*, № 54. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-52-5>
4. Dashchuk Yu. (2025) Menedzhment turystychnykh terytorii kriz pryizmu dostupnosti ob'ektiv kulturnoi spadshchyny [Management of tourist areas through the prism of accessibility of cultural heritage sites]. *Aktualni problemy rozvytku sfery hostynnosti: perspektyvy ta vyklyky*: zb. tez dopovidei III Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii (1-2 travnia 2025 r.). Uzhhorod : Vyd-vo UzhNU "Hoverla", pp. 43–46 Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/74260> (accessed July 16.2025).
5. Zubekhina, T. (2025) Rehionalnyi analiz konkurentnogo potentsialu zbalansovanoho rozvytku sub'ektiv kulturnoho turyzmu [Regional analysis of the competitive potential of balanced development of cultural tourism entities]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, № 2 (136). P. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-2-3>
6. Matviienko, A. (2024) Suchasni stratehii vidnovlennia ta rozvytku turystychno-rekreatsiinykh kompleksiv v Ukraini v umovakh pisliavoiennoi rekonstruktsii [Modern strategies for the restoration and development of tourist and recreational complexes in Ukraine in the context of post-war reconstruction]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-144>
7. Matviichuk L., Smal B. (2022) Stratehichni zasady pidvyshchennia konkurentospromozhnosti produktsii ta posluh industrii hostynnosti rehionu [Strategic principles for increasing competitiveness of goods and services of regional hospitality industry]. *Tovarovnavchyi visnyk*, № 1 (15), 7–20. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-1>
8. Papp V., Kotubei V., Hrytsko V. (2022) Kulturnyi turyzm yak bahatohrannyi fenomen natsionalnoi samoidentyfikatsii [A role of ecological tourism in context of perspective development of territories]. *Ekonomichni forum*, № 4. Т. 1. P. 48–57. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-6>
9. Roik, O. (2023) Napriamky staloho rozvytku turyzmu Ukrainy v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia [The directions of sustainable development of tourism in Ukraine in the conditions of post-war recover]. *Ekonomichniy prostir*, (184), 58–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>
10. Sheveliuk, M. (2020) Poniattia kulturnoho turyzmu ta yoho klasyfikatsii [The concept of cultural tourism and its classification]. *Pytannia kulturolohii*, (36), 99–109. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.36.2020.221051>