DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-92-5

УДК 338.48:332.1:316.72

ТУРИСТИЧНИЙ КЛАСТЕР ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОЗДАТНОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ КРОС-КУЛЬТУРНИХ ПЕРЕВАГ РЕГІОНІВ

TOURISM CLUSTERS AS A DRIVER OF COMPETITIVENESS IN UKRAINE'S TOURIST SERVICES MARKET: CROSS-CULTURAL REGIONAL ADVANTAGES

Губський Станіслав Олексійович
аспірант,
Київський університет культури
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-2948-0641

Hubskyi Stanislav
Kyiv University of Culture

У статті досліджено роль туристичних кластерів як інструменту підвищення конкурентоспроможності туристичного ринку України в умовах глобалізації та посилення крос-культурної взаємодії. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку кластерного підходу, визначено ключові чинники, що впливають на його ефективність, а також основні бар'єри функціонування туристичних кластерів. Особливу увагу приділено використанню крос-культурних переваг регіонів, можливостям транскордонного співробітництва та застосуванню моделей міжкультурної комунікації у формуванні конкурентних туристичних продуктів. Обґрунтовано, що поєднання кластерної моделі розвитку, підвищення крос-культурної компетентності персоналу, цифровізації туристичних послуг і збереження культурної спадщини сприяє зміцненню міжнародної конкурентоспроможності туристичної галузі України та забезпечує передумови для її сталого розвитку.

Ключові слова: туристичні кластери, конкурентоспроможність, крос-культурна компетентність, глобалізація, транскордонне співробітництво, регіональний розвиток, культурна спадщина, цифровізація туризму.

The article addresses the development of tourism clusters in Ukraine as a response to the challenges of globalization and the increasing need for cross-cultural competence in the tourism industry. The relevance of the research lies in the growing importance of tourism for regional competitiveness and the necessity to integrate cultural diversity into strategic planning. Tourism clusters are considered not only as instruments of economic growth but also as platforms that connect businesses, educational institutions, local authorities, and cultural organizations to achieve a synergistic effect. The main objective of the study is to substantiate the role of tourism clusters in enhancing the competitiveness of the Ukrainian tourism market while taking into account cross-cultural advantages of different regions. The research methodology is based on comparative, structural-functional, and analytical methods, as well as the synthesis of contemporary scientific literature. The results of the study highlight that tourism clusters in Ukraine have evolved from fragmented initiatives into an integrated approach that strengthens cooperation between stakeholders. However, cluster development is still constrained by insufficient financing, weak infrastructure, and lack of coordination. The findings demonstrate the particular potential of cross-border clusters that could expand the geography of tourism flows, increase the duration of tourist stays, and strengthen socio-economic ties between regions. The study also emphasizes that cultural models play an important role in understanding tourist behavior and in adapting products and services to diverse expectations. The practical value of the article lies in its contribution to the formation of strategies for tourism cluster development in Ukraine. The conclusions suggest that reinforcing institutional support, investing in infrastructure, enhancing cross-cultural training of personnel, and introducing digital solutions are crucial for long-term competitiveness. The research underlines that the combination of cultural authenticity and global openness is the key factor for strengthening the international attractiveness of Ukrainian tourism clusters and for ensuring sustainable regional development.

Keywords: tourism clusters, competitiveness, cross-cultural competence, globalization, cross-border cooperation, regional development, cultural heritage, digitalization of tourism.

© Губський С. О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Глобалізація та інтеграція України у світову економіку роблять крос-культурну компетентність надзвичайно актуальною для розвитку туристичної сфери. В умовах міжнародної співпраці навіть найкращі стратегії кластерного розвитку можуть зазнати невдачі через непорозуміння, зумовлені культурними відмінностями. Туристичні кластери передбачають співпрацю команд та взаємодію з клієнтами з різних країн, тому розуміння цінностей, норм і моделей поведінки інших культур є необхідністю, а не розкішшю. Усвідомлення цих відмінностей дозволяє уникнути комунікаційних бар'єрів і адаптувати туристичні пропозиції до культурного контексту споживачів. Для України застосування моделей Гірта Хофстеде та Фонса Тромпенаарса є особливо доречним як у контексті поглиблення співпраці з європейськими та глобальними партнерами, так і з огляду на різноманітність власних регіональних культур. Національна бізнес-культура суттєво впливає на управлінські практики та взаємодію в організаціях. Довгий час питання національної культури в бізнесі залишалися мало дослідженими в Україні, проте нині, коли країна прагне до євроінтеграції, усвідомлення власних культурних особливостей і вивчення чужих культур стає вирішальним чинником успішної міжнародної діяльності. Українські фахівці туристичної галузі все частіше працюють на перетині різних культур – як із іноземними туристами, інвесторами та партнерами, так і підтримуючи вихід вітчизняних компаній на зовнішні ринки – і потребують інструментів для аналізу та порівняння культурних відмінностей. Таким чином, проблема підвищення крос-культурної компетентності в розвитку туристичних кластерів набуває практичного значення, оскільки від цього залежить ефективність кластерних проєктів у міжнародному та мультикультурному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українська туристична індустрія за останні десятиліття пройшла шлях від фрагментарних локальних ініціатив до інтегрованих кластерних підходів, що передбачають структурні перетворення та кооперацію між різними стейкхолдерами [1-3]. Першими цей тренд окреслили вітчизняні дослідники, зокрема А.С. Близнюк [1], який довів, що рекреаційний кластер є важливою формою співпраці місцевих органів влади, громадських, наукових, освітніх та бізнес-структур, що створює синергію для розвитку регіону. Сучасні виклики потребують нових підходів: встановлено, що кластерний підхід розглядається як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності регіональних туристичних систем шляхом об'єднання підприємств, оптимізації використання ресурсів та стимулювання інновацій.

Я.С. Янишин та Г.В. Брик [3] розкривають сутність туристичного кластера як концентрації на певній території підприємств індустрії туризму, які взаємодіють між собою з метою створення спільного туристичного продукту.

Такий перехід від розрізнених заходів до системних кластерних проєктів підкреслює необхідність культурної сумісності між учасниками кластеру та цільовими групами туристів для досягнення успіху.

Паралельно дослідники аналізують переваги кластерної моделі для підвищення конкурентних позицій регіонів. О.В. Кривен та І.Б. Назаркевич [4] наголошують, що перспективним для України є застосування кластерного підходу до розвитку туризму в об'єднаних територіальних громадах, а також створення транскордонних туристичних кластерів у єврорегіонах (зокрема «Буг», «Карпатський», «Нижній Дунай»).

Щодо інноваційних підходів до конкурентоспроможності, М.В. Семенова [5] розглядає туристичний кластер як інноваційний інструмент підвищення конкурентоздатності туристичної галузі. Окремі дослідження розширюють межі поняття кластеру: так, С.А. Ачкасова вивчає управління розвитком туристичного кластеру за участі страхових компаній, що підкреслює мультидисциплінарний характер кластерних об'єднань у туризмі [6].

В умовах зростання міжнародної активності особливу увагу приділено крос-культурним аспектам. Науковці встановлюють, що національна культура визначає розвиток суспільства і формує унікальний туристичний ресурс, який необхідно ефективно просувати та раціонально використовувати.

Іншими словами, культурна ідентичність регіонів України може стати конкурентною перевагою на туристичному ринку за умови її належної інтеграції в кластерні продукти. Останні дослідження навіть аналізують функціонування туристичних кластерів в умовах воєнного стану в Україні: зокрема, досвід туристичного кластеру Львівщини розглянуто як приклад адаптації індустрії туризму та гостинності до сучасних викликів, а також акцентовано увагу на важливості безпекового чинника у розвитку кластерів регіонів. І. Перевозова, В. Шайбан та О. Деделюк [7]

у контексті загальних тенденцій менеджменту зазначають, що глобалізація й технологічні інновації докорінно змінюють практики управління, висуваючи на перший план формування організаційної культури та ефективних комунікацій. Вони підкреслюють, що для успішної діяльності в динамічному середовищі менеджерам (у тому числі туристичної сфери) необхідно бути гнучкими та здатними швидко адаптуватися до нових обставин.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок у сфері дослідження туристичних кластерів та конкурентоспроможності туристичного ринку України, залишаються недостатньо вивченими питання практичної інтеграції крос-культурних особливостей регіонів у механізми кластерного розвитку. Наявні дослідження акцентують увагу переважно на економічних аспектах створення кластерів, питаннях інфраструктурного забезпечення чи державної політики у сфері туризму. Водночас недостатньо уваги приділено комплексному аналізу того, яким чином культурне розмаїття, історико-етнічні традиції та регіональна ідентичність можуть стати каталізатором розвитку конкурентоспроможного туристичного продукту України. Залишається невирішеним завдання обґрунтування оптимальних моделей використання крос-культурних переваг для формування кластерних стратегій, здатних одночасно посилювати економічний ефект і підвищувати міжнародну привабливість регіонів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі туристичних кластерів як інструменту підвищення конкурентоспроможності туристичного ринку України з урахуванням крос-культурних переваг регіонів. Досягнення поставленої мети передбачає: 1) аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку туристичних кластерів в Україні; 2) виявлення крос-культурних та регіональних особливостей, що можуть стати основою для формування унікальних туристичних продуктів; 3) визначення перспектив і практичних напрямів використання кластерного підходу як чинника підвищення міжнародної привабливості туристичного ринку України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Українська туристична індустрія протягом останніх двох десятиріч перейшла від фрагментарних ініціатив до системного кластерного підходу. Під кластером розуміють географічно сконцентровану група взаємопов’язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, підприємств у суміжних галузях, а також пов’язаних з їх діяльністю організацій (університетів, агентств із стандартизації, торговельних об’єднань), які конкурують між собою і при цьому здійснюють сумісну діяльність [8]. Дослідження наголошують, що кооперація підприємств різних галузей у кластері дозволяє більш ефективно використовувати територіальний туристичний потенціал, підвищувати рівень зайнятості місцевого населення та розвивати інновації [9, с. 1]. За класифікацією М. Портера, кластер є конкурентним територіально-галузевим об’єднанням, що об’єднує підприємницькі структури, громадські організації й наукові установи та забезпечує конкурентні позиції на регіональному й національному рівнях [10].

Останні дослідження підкреслюють, що Україна використовує кластери у різних секторах, але туристичні кластери мають найбільший потенціал завдяки синергії природних та культурних ресурсів. Аналіз сучасного стану кластеризації показує, що в Україні розвиток кластерів стримується через недостатнє фінансування, слабку інфраструктуру та брак співпраці між бізнесом, університетами та органами влади [11]. Проте світовий досвід демонструє успіх кластерів у підвищенні конкурентоспроможності регіонів та інтеграції у глобальні ринки – зокрема в ЄС, США та Китаї, де кластери підтримуються державою, інвестиціями та розвиненою інфраструктурою.

Однією з важливих тенденцій є створення транскордонних туристичних кластерів. Дослідження П. Бушуєва довело, що формування таких кластерів дозволяє використовувати потенціал регіональної наукової бази й рекреаційних ресурсів, вирішувати проблему браку інвестицій та розвивати інноваційну активність [12, с. 20]. Автор наголошує, що приєднання зусиль в межах кластерної стратегії міжрегіонального розвитку розширює географію туристичних поїздок, збільшує тривалість перебування туристів у регіоні, мінімізує митні формальності та сприяє розвитку соціокультурних і економіко-політичних зв’язків між країнами. Для України такі кластери доцільно формувати на базі єврорегіонів «Буг», «Карпатський» та «Нижній Дунай», що підкреслено у працях О. Кривен та І. Назаркевича та підтверджується практикою розвитку «Подільсько-Буковинського» туристичного кластеру [4].

Постійні виклики для туристичного сектору України, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, змушують досліджувати нові підходи. Увага зосереджується на відновленні культурно-туристичної інфраструктури, розробці програм підтримки бізнесу та брендуванні України на міжнародному ринку. Свіже дослідження пропонує стратегічні напрями відновлення туризму: інвестиції, реконструкція інфраструктури, міжнародне просування українського туризму та збереження культурної спадщини як ключового елементу сталого розвитку [13]. Регіони західної частини країни, такі як Закарпаття та Буковина, виступають новими центрами економічної активності завдяки релокації бізнесу; саме вони демонструють активізацію внутрішнього туризму й використання локальної культурної спадщини.

Для ефективної роботи туристичних кластерів важливо враховувати культурні відмінності партнерів і споживачів. Однією з найвідоміших концепцій є модель Г. Хофстеде, яка виділяє шість вимірів національної культури. Вони показують, як суспільство організовує своє життя і які цінності переважають. Індивідуалізм і колективізм відображають баланс між особистою автономією та груповою приналежністю, дистанція влади характеризує ставлення до ієрархії, а протиставлення маскулінності й фемінності виявляє цінності конкуренції та турботи про якість життя. Важливим є також рівень уникнення невизначеності, що визначає готовність суспільства жити в умовах змін і невідомості, а орієнтація на довгострокові чи короткострокові цінності демонструє, наскільки суспільство спрямоване у майбутнє чи спирається на традиції. Нарешті, вимір поблажливості й стриманості відображає ставлення до свободи самовираження і задоволення потреб [14]. Дослідження показують, що ці виміри впливають на туристську поведінку: індивідуалізм, маскулінність і дистанція влади визначають оцінку досвіду після подорожі, тоді як уникнення невизначеності й індивідуалізм впливають на вибір продуктів ще на етапі планування [15].

Інший підхід до розуміння культурних відмінностей запропонували Ф. Тромпенаарс і Ч. Хемпден-Тернер. Їхня модель ґрунтується на семи вимірах, що визначають комунікацію та управлінську поведінку в мультикультурних середовищах [16]. Універсалізм протиставляється партикуляризму, індивідуалізм – комунітаризму, а нейтральність – емоційності; додатково розглядаються специфічність і дифузність у соціальних зв'язках, принцип досягнень і приписування статусу, різне сприйняття часу та співвідношення внутрішнього й зовнішнього контролю. Застосування цієї моделі в туризмі дозволяє пояснити, чому одні клієнти очікують чітких правил і однакових умов для всіх, тоді як інші віддають перевагу персоналізованим відносинам і гнучким підходам. Якщо комбінувати напрацювання Хофстеде й Тромпенаарса, туристичні компанії можуть створювати культурні профілі країн-партнерів, адаптувати маркетингові стратегії та підвищувати якість сервісу.

Порівняння моделей Г. Хофстеде та Ф. Тромпенаарса-Ч. Хемпден-Тернера свідчить, що обидві концепції спрямовані на пояснення культурних відмінностей у поведінці людей та організацій, однак роблять акцент на різних аспектах. Модель Хофстеде зосереджується на базових ціннісних вимірах, що визначають соціальні установки та взаємодію в суспільстві: індивідуалізм, дистанція влади, уникнення невизначеності тощо. Натомість модель Тромпенаарса-Хемпден-Тернера деталізує культурні практики у міжособистісній та організаційній взаємодії – універсалізм проти партикуляризму, нейтральність чи емоційність, специфічність чи дифузність.

Проте самі теоретичні моделі не гарантують успіху без належної підготовки персоналу. Крос-культурна комунікація є основою якісного обслуговування туристів, але найбільшими проблемами залишаються мовні бар'єри, стереотипи та недостатня професійна підготовка кадрів. Для вирішення цих проблем потрібні програми мовного навчання, тренінги з міжкультурного менеджменту й розвиток культурної інтелектуальності. Практика підтверджує, що регулярні тренінги та робота з туристами різних культур сприяють формуванню емпатії, гнучкості та підвищенню рівня задоволеності клієнтів [17]. Українські науковці також звертають увагу на відмінності в уподобаннях туристів: європейські мандрівники частіше шукають культурно-пізнавальні тури, тоді як гості з Азії чи Близького Сходу надають особливого значення релігійним і соціальним нормам, включно з харчуванням і стилем відпочинку. Тому успішні кластери повинні враховувати мовну доступність сервісів, культурні та релігійні потреби й адаптувати продукти під різні сегменти клієнтів.

Україна має значні крос-культурні переваги, які можуть стати основою для формування

Таблиця 1

Порівняльна характеристика культурних вимірів у моделях Г. Хофстеде та Ф. Тромпенаарса-Ч. Хемпден-Тернера

Модель	Вимір	Ключова характеристика
Хофстеде	Індивідуалізм – колективізм	Рівень автономії особи чи її залежність від групи
	Дистанція влади	Сприйняття ієрархії та нерівності у суспільстві
	Маскулінність – фемінність	Орієнтація на конкуренцію й успіх проти турботи та якості життя
	Уникнення невизначеності	Толерантність або тривожність щодо невідомого та змін
	Довгострокова – короткострокова	Орієнтація на майбутнє й зміни чи на традиції та минуле
	Поблажливість – стриманість	Ступінь свободи самовираження та задоволення потреб
Тромпенаарс	Універсалізм – партикуляризм	Домінування правил і стандартів чи залежність рішень від стосунків та обставин
	Індивідуалізм – комунітаризм	Людина як самостійна одиниця чи як частина групи
	Нейтральність – емоційність	Контрольованість чи відкритість проявів емоцій
	Специфічність – дифузність	Чіткий поділ публічного і приватного простору чи їх переплетення
	Досягнення – приписування	Статус через результати й компетентність чи через походження, посаду, вік
	Послідовний – синхронний час	Лінійне сприйняття часу й планування чи багатозадачність і орієнтація на ритми середовища
	Внутрішній – зовнішній контроль	Намір контролювати середовище чи жити в гармонії з ним

Джерело: сформовано автором на основі [14-16]

унікальних туристичних продуктів. Етнографічні фестивалі, гастрономічні тури, ремесла та фольклор приваблюють туристів, але для досягнення успіху їх потрібно правильно позиціонувати у міжнародному контексті. Підкреслення автентичності, гнучка персоналізація пропозицій і розвиток міжкультурної взаємодії в межах кластерів створюють конкурентні переваги. Дослідження транскордонних туристичних об'єднань показують, що спільні маршрути й партнерство між готелями, транспортними компаніями та культурними інституціями продовжують перебування туристів у регіоні та знижують бар'єри для подорожей. Водночас цифровізація, зокрема використання мобільних застосунків і віртуальних турів, дає змогу презентувати культурну спадщину ширшій аудиторії навіть у період безпекових викликів.

Підвищення міжнародної привабливості українських туристичних кластерів потребує комплексних рішень. Державна підтримка, партнерство між бізнесом і науковими установами, інвестиції та сучасна інфраструктура формують базу для сталого розвитку. Не менш важливою є системна робота з персоналом у напрямку крос-культурної компетентності та створення центрів підготовки на базі університетів. Розвиток транскордонних кластерів, інтеграція культурної спадщини в сучасні туристичні продукти та забезпечення інформаційної прозорості у сфері безпеки є ключовими напрямами на найближче майбутнє. Досвід інших країн і сучасні наукові дослідження підтверджують, що саме поєднання культурної автентичності та глобальної відкритості дозволить Україні посилити свою конкурентоспроможність у міжнародному туристичному середовищі.

Висновки. Туристичні кластери є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності регіонів, адже вони забезпечують синергію між бізнесом, наукою, владою та культурними інституціями. Попри позитивні тенденції, розвиток кластерів в Україні стримується браком фінансування, слабкою інфраструктурою та недостатньою кооперацією між зацікавленими сторонами. Особливу перспективу становлять транскордонні кластери, які здатні інтегрувати ресурси сусідніх країн та посилювати міжнародні зв'язки, що підтверджується прикладом Подільсько-Буковинського кластеру. Моделі Хофстеде й Тромпенаарса доводять, що культурні особливості безпосередньо впливають на туристичну поведінку, а тому врахування національних відмінностей є передумовою успішного функціонування кластерів. Наукова новизна дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні поєднання кластерного підходу з використанням крос-культурних переваг регіонів як чинника підвищення конкурентоспроможності туристичного ринку України. На відміну від наявних досліджень, увагу зосереджено на інтеграції сучасних моделей міжкультурної взаємодії у процес формування кластерних стратегій розвитку туризму. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування, туристичними підприємствами, регіональними кластерами, закладами вищої освіти та іншими суб'єктами туристичної діяльності під час розроблення програм розвитку туризму, формування конкурентоспроможних туристичних продуктів, удосконалення системи підготовки персоналу й реалізації стратегій післявоєнного відновлення туристичної галузі України. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей управління туристичними кластерами в умовах цифрової трансформації, оцінювання ефективності транскордонного співробітництва, а також аналіз впливу крос-культурних чинників на формування сталого туристичного розвитку регіонів України у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Близнюк А. Питання формування та функціонування рекреаційних кластерів в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2016. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1360

2. Голод А., Крижанівський Т., Дудаш О. Розвиток туристичних кластерів як стратегічний напрям регіональної політики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-182

3. Янишин Я. С., Брик Г. В. Туристичний кластер як форма розвитку діяльності регіону. *Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: освітньо-наукові та виробничі засади : матеріали II міжнарод. наук.-практ. конф., 22-24 листопада 2017 р., Миколаїв*. 2017. С. 362–365. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4589/1/abstracts2017-11-22-362-365.pdf

4. Kryven O. V., Nazarkevych I. B. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2019. Т. 29, № 4. С. 57–61. DOI: https://doi.org/10.15421/40290412

5. Семенова М. В. Туристичний кластер як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві : матеріали II інтернет-конф.* 2019. С. 167–172. URL: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/17953/1/Semenova_167-172.pdf

6. Ачкасова С. А., Мамедова Е. Р., Осадча С. С. Управління розвитком туристичного кластера за участі страхових компаній. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. URL: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/29.pdf

7. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34

8. Зігунов Р., Зігунов В. Стратегічні аспекти розвитку туристичних кластерів у повоєнний період в Україні. *Індустрія туризму та гостинності: досвід, проблеми, перспективи : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції, (17–18 квітня 2024 року, м. Суми)* / ред.: Ю. О. Лянной та ін. Суми, 2024. С. 26–29. URL: https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0f6ac62b-2ad9-40f2-a6c3-1f21cc697610/content

9. Gutsulyak A., Zaiachuk M. Clusters as efficient form of tourism potential use in Ukraine. *International journal of research and innovations in earth science*. 2015. Т. 1, № 2. С. 1–4. URL: https://www.ijries.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/IJRIES-43_final.pdf

10. Porter M. E. On competition. *The bottom line*. 2000. Т. 13, № 1. DOI: https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.003

11. Artemenko A. Analysis of the current state of cluster development in the regions of Ukraine and the world. *Green, blue and digital economy journal*. 2024. Т. 5, № 3. С. 1–5. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5169/2024-3-1

12. Bushuiev P. Peculiarities of the functioning of cross-border tourism clusters in Ukraine. *Three seas economic journal*. 2023. Т. 4, № 1. С. 18–23. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-3

13. Zubekhina T., Matviichuk L., Dvorska I. Strategic priorities for the balanced development of cultural tourism entities in the post-war period. *Economic forum*. 2025. С. 56–66. DOI: https://doi.org/10.62763/ef/2.2025.56

14. The 6 dimensions model of national culture by Geert Hofstede. *Geert Hofstede*. URL: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

15. Manrai L. A., Manrai A. K. Hofstede's cultural dimensions and tourist behaviors: a review and conceptual framework. *Cuadernos de difusión*. 2011. Т. 16, № 31. С. 23–48. DOI: https://doi.org/10.46631/jefas.2011.v16n31.02

16. Trompenaars cultural dimensions - toolshero. *Toolshero*. URL: https://www.toolshero.com/communication-methods/trompenaars-cultural-dimensions/

17. Моргулець О., Нишенко О., Шевченко О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60

REFERENCES:

1. Blyzniuk A. (2016) Pytannia formuvannia ta funktsionuvannia rekreatsiinykh klasteriv v Ukraini [Issues of formation and functioning of recreational clusters in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, vol. 10. Available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1360

2. Holod A., Kryzhanivskyi T., Dudash O. (2024) Rozvytok turystychnykh klasteriv yak stratehichnyi napriam rehionalnoi polityky [Development of tourism clusters as a strategic direction of regional policy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-182 (in Ukrainian)

3. Yanyshyn Ya. S., Bryk H. V. (2017) Turystychnyi klaster yak forma rozvytku diialnosti rehionu [Tourism cluster as a form of regional development activity]. In: *Oblikovo-analitychne i finansove zabezpechennia diialnosti sub'iektiv hospodariuvannia: osvitno-naukovi ta vyrobnychi zasady: materialy II mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Mykolaiv, November 22–24, 2017), pp. 362–365. Available at: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4589/1/abstracts2017-11-22-362-365.pdf (in Ukrainian)

4. Kryven O. V., Nazarkevych I. B. (2019) Rekreatsiino-turystychni klastery yak efektyvnyi instrument realizatsii derzhavnoi polityky u rekreatsiinii sferi [Recreational and tourism clusters as an effective tool of public policy in the recreational sphere]. *Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 29(4), pp. 57–61. DOI: https://doi.org/10.15421/40290412

5. Semenova M. V. (2019) Turystychnyi klaster yak innovatsiinyi instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti turystychnoi haluzi [Tourism cluster as an innovative tool for enhancing competitiveness of the tourism industry]. *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiinomu suspilstvi: materialy II internet-konf*., pp. 167–172. Available at: https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/17953/1/Semenova_167-172.pdf (in Ukrainian)

6. Achkasova S. A., Mamedova E. R., Osadcha S. S. (2018) Upravlinnia rozvytkom turystychnoho klastera za uchasti strakhovykh kompanii [Management of tourism cluster development with the participation of insurance companies]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of the Economy*, vol. 23. Available at: http://global-national.in.ua/archive/23-2018/29.pdf (in Ukrainian)

7. Perevozova I., Shaiban V., Dedeliuk O. (2023) Realii i perspektyvy vitchyznianoho y mizhnarodnoho menedzhmentu: priorytetni napriamy, prohnoz maibuttia [Realities and prospects of domestic and international management: priority directions, future forecast]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34

8. Zihunov R., Zihunov V. (2024) Stratehichni aspekty rozvytku turystychnykh klasteriv u povoiennyi period v Ukraini [Strategic aspects of tourism cluster development in the post-war period in Ukraine]. In: *Industriia turyzmu ta hostynnosti: dosvid, problemy, perspektyvy: materialy VI mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Sumy, April 17–18, 2024), pp. 26–29. Available at: https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/74c0d3e9-339f-4a5d-bb60-bb7d-01d2e67e/content (in Ukrainian)

9. Gutsulyak A., Zaiachuk M. (2015) Clusters as efficient form of tourism potential use in Ukraine. *International Journal of Research and Innovations in Earth Science*, vol. 1(2), pp. 1–4. Available at: https://www.ijries.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/IJRIES-43_final.pdf

10. Porter M. E. (2000) On competition. *The Bottom Line*, vol. 13(1). DOI: https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.003

11. Artemenko A. (2024) Analysis of the current state of cluster development in the regions of Ukraine and the world. *Green, Blue and Digital Economy Journal*, vol. 5(3), pp. 1–5. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5169/2024-3-1

12. Bushuiev P. (2023) Peculiarities of the functioning of cross-border tourism clusters in Ukraine. *Three Seas Economic Journal*, vol. 4(1), pp. 18–23. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2023-1-3

13. Zubekhina T., Matviichuk L., Dvorska I. (2025) Strategic priorities for the balanced development of cultural tourism entities in the post-war period. *Economic Forum*, pp. 56–66. DOI: https://doi.org/10.62763/ef/2.2025.56

14. Geert Hofstede (n.d.) The 6 dimensions model of national culture by Geert Hofstede. Available at: https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/

15. Manrai L. A., Manrai A. K. (2011) Hofstede's cultural dimensions and tourist behaviors: a review and conceptual framework. *Cuadernos de Difusión*, vol. 16(31), pp. 23–48. DOI: https://doi.org/10.46631/jefas.2011.v16n31.02

16. Toolshero (n.d.) Trompenaars cultural dimensions – *Toolshero*. Available at: https://www.toolshero.com/communication-methods/trompenaars-cultural-dimensions/

17. Morhulets O., Nyshenko O., Shevchenko O. (2023) Kros-kulturni komunikatsii v turystychnii diialnosti: problemy ta shliakhy vyrishennia [Cross-cultural communications in tourism: problems and solutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60 (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 01.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 26.10.2026
Дата публікації статті: 02.11.2026