

4. Цалко Т. Р. Управління стійкістю підприємств в умовах глобальних викликів / Т. Р. Цалко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 1. – С. 134–140.
5. Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Горбань В. Б. Оцінювання впливу мотиваційного потенціалу підприємства // Регіональна економіка. – 2012. – № 2. – С. 89–98.
6. Прядко В. В., Євдокименко В. К. та ін. Вдосконалення методики оцінки фінансового стану підприємств // Регіональна економіка. – 2012. – № 1. – С. 69–80.

**Босовська М. В.**, д. е. н., професор,  
**Новак В. В.**, асистент,  
Державний торговельно-економічний  
університет, м. Київ, Україна

## **СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ КЛАСТЕРНИХ ЕКОСИСТЕМ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем турбулентності, спричиненим геополітичними, економічними та соціальними викликами. Туристична галузь є однією з найбільш чутливих до кризових явищ, водночас вона має значний потенціал для відновлення та економічного зростання. Разом з тим, туризм виконує мультиплікативну функцію, стимулюючи розвиток суміжних сфер секторів та галузей економічної системи – транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, культури та креативних індустрій. У цих умовах особливої ваги набуває використання кластерного підходу як інструменту інтеграції ресурсів і підвищення конкурентоспроможності територій [1]. Формування кластерних екосистем туристичних дестинацій є ефективною управлінською моделлю, здатною забезпечити комплексне відновлення туристичної сфери [2]. Кластерні екосистеми характеризуються відкритістю та гнучкістю, мережевою взаємодією економічних суб'єктів, інноваційною спрямованістю розвитку, конструктивною взаємодією держави, бізнесу та науки, інтеграцією різних секторів економіки для створення синергетичного ефекту. Повномасштабна війна спричинила не просто спад туристичної активності, а докорінну структурно-функціональну трансформацію

всієї економічної системи України, в т.ч. надчутливою до кризових процесів її сфери – туристичної. Разом з тим, туристична сфера в умовах війни демонструє здатність до відновлення та регенерації через трансформацію та перегрупування (*scaling down for regrouping*) [3; 4]. Йдеться про те, що замість хаотичного руйнування відбувається трансформація дій економічних суб'єктів та зміцнення міжсекторальних зв'язків. У цьому контексті кластерна екосистема виступає оптимальною організаційною формою, яка дозволяє об'єднати розпорошені ресурси та зусилля держави, бізнесу, науки та громад у «точках зростання». Кластер забезпечує необхідну для регенерації щільність горизонтальних комунікацій, компенсуючи інституційну слабкість та економічні, інфраструктурні та споживчі втрати воєнного часу.

Повоєнне відновлення туризму не може розглядатися виключно в економічних категоріях – рентабельності, прибутковості готельного бізнесу, рівня завантаження номерного фонду, чи кількості туристів. Дослідження трансформацій туризму в Україні засвідчують розширення його функцій від рекреаційних – до гуманітарних, реабілітаційних (зокрема для ветеранів та ВПО), цінніснозабезпечуючих, людиноцентричних та націєтворчих. Кластерна модель, особливо у форматі *belligerent-recreational systems* (систем, що зазнали воєнного впливу) [3], що дозволяє сформувати «розумну спеціалізацію» (*smart specialisation*) територій. Це передбачає синергію оборонних підприємств із «цивільним» сектором – зеленим туризмом, креативними індустріями та культурною спадщиною. Така екосистема стає драйвером інноваційного розвитку, де туризм виконує роль інтегруючого сектору та комунікаційної платформи між локальною ідентичністю, економічною доцільністю та глобальними потоками солідарності.

Вагоме практичне значення матиме впровадження кластерного підходу для розвитку та відновлення окупованих територій. Туристичні кластери на деокупованих територіях будуть механізмами інноваційного оновлення. Проектна модель агро-туристичного кластеру (на прикладі Херсонщини) демонструє, що сила кластеру полягає у формуванні консолідованого туристичного продукту, де проживання, харчування, анімація, рекреація, виробництво агро-продуктів розподілені між різними локальними стейкхолдерами. Це створює ланцюг доданої вартості, збільшує ємність локального ринку та розширює туристичний потік. «Дорожня карта» впровадження кластерної концепції передбачає для цих регіонів операційний та управлінський цикл, що дозволяє сформувати позитивний імідж території,

підвищити її інвестиційну привабливість та забезпечити наповнення місцевих бюджетів у повоєнний період.

Безумовно важлива роль кластерів у вирішенні соціально-економічних проблем деокупованих регіонів. Кластерний підхід у постконфліктному розвитку виконує соціальну місію, що виходить далеко за межі туристичної галузі. Досвід створення туристичних кластерів на Луганщині засвідчує, що їхня головна роль полягає у вирішенні проблеми безробіття в сільських населених пунктах, покращенні якості життя місцевого населення та реінтеграції територій. Структурно-логічна схема кластеру вимагає мінімальних, але критичних умов: наявності активного підприємницького ядра, політичної волі місцевої влади та базової безпеки території. За умови дотримання базових принципів створення кластеру, навіть північні та східні райони постраждалих областей за умови їх деокупації можуть перетворитися на точки відродження та економічного зростання.

Важлива роль кластерів і в забезпеченні інноваційного розвитку та стимулюванні впровадження інновацій. Досвід ЄС [3] демонструє, що кластерні екосистеми сприяють глобальній цифровізації туризму; стимулюють впровадження цифрових технологій; нових форматів туризму (еко-, військово-патріотичного, культурного); розвитку smart-дестинацій; інтеграція у міжнародні ринки; розвитку сталого туризму та реалізації глобальних цілей сталого розвитку ООН; імплементації AI та Big Data в управлінські, сервісні та операційні процеси учасників кластерних екосистем.

Стратегічний вимір кластерного розвитку - кластер є інструментом та драйвером «підприємницького відкриття». Для забезпечення відновлення дестинацій та сталого розвитку територій кластерна екосистема має бути інтегрована в ширшу рамку повоєнного відновлення національної економіки на засадах смарт-спеціалізації. Концептуальна модель передбачає запуск процесу «підприємницького відкриття» (entrepreneurial discovery process), в ході якого відбувається формування кластерів на базі оборонних технологій, туризму, «зелених» інновацій, еко-проектів та культурних індустрій. Це супроводжується цифровізацією управління (e-сервіси, моніторинг) та імплементацією механізмів фінансування інноваційного, інвестиційного чи інфраструктурного розвитку. Такий підхід дозволяє знизити вразливість територій та сформувати стійкі конкурентні переваги, перетворюючи туристичний кластер із суто економічного утворення на комплексний інструмент просторового розвитку та згуртування громад. Скоординовані дії учасників кластера підвищують інвестиційну

привабливість регіону.

Проблемами формування кластерних екосистем є слабка інституційна підтримка; недостатнє фінансування діючих кластерних систем та ініціатив; відсутність досвіду координації спільної діяльності та стратегічного управління кластерами; низький рівень довіри між учасниками та недобросовісна конкуренція; нерозвинена інфраструктура.

Отже, кластерні екосистеми формують здатність туристичної сфери адаптуватися до криз і швидко відновлюватися; дозволяють перейти до нової моделі управління туризмом, орієнтованої на інтеграцію, інновації та сталість.

### Література

1. Michael Porter M. The Competitive Advantage of Nations. – New York: Free Press, 1990.
2. Босовська М. Стратегування інноваційних кластерних екосистем в умовах глобальних зрушень для повоєнного відновлення туризму. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 6 (57). - с. 113-119. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-15>
3. UNWTO. Tourism and Post-Conflict Recovery. – Madrid, 2022.
4. OECD. Tourism Trends and Policies. – Paris, 2023.

УДК 631.145:636

**Шаферівський Б.С.**, к. с.-г. н., доцент,  
**Антонець П. А.**, здобувачка вищої освіти  
Полтавський державний аграрний  
університет, м. Полтава, Україна

## **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

У межах сучасної парадигми аграрного менеджменту стратегічне управління галуззю тваринництва у вітчизняних агропідприємствах трансформується з кількісно-орієнтованої моделі у багатовекторну систему сталого розвитку. В умовах глобальних викликів та необхідності національного