

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-15>

УДК 338.486.3

Босовська Мирослава Веліксівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6021-5228>

Myroslava Bosovska

State University of Trade and Economics

СТРАТЕГУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КЛАСТЕРНИХ ЕКОСИСТЕМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗРУШЕНЬ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ

STRATEGIZING INNOVATIVE CLUSTER ECOSYSTEMS IN THE CONTEXT OF GLOBAL SHIFTS FOR POST-WAR TOURISM RECONSTRUCTION

Анотація. У статті обґрунтовано, що кластерні екосистеми є дієвою концепцією та інноваційним інструментом повоєнного відновлення та проривного розвитку туристичної галузі, орієнтованої на синергію, сталість та конкурентоспроможність. У статті систематизовано та розвинуто теоретичні та методологічні підходи до архітектури формування кластерних екосистем, розкрито їх концепти. Критично проаналізовано та визначено параметри й ресурсний потенціал формування ключових моделей інноваційних кластерних екосистем. Запропоновано модель розробки інноваційної кластерної стратегії. Методологія дослідження базується на стратегічному аналізі та методах стратегування. Доведено, що створення інноваційних кластерних екосистем в умовах глобальних зрушень дозволить трансформувати виклики повоєнного часу в стратегічні можливості повоєнного відновлення туристичної галузі України.

Ключові слова: екокластери, кластерні екосистеми, туристична галузь, співробітництво, партнерство, стратегічний потенціал, стратегування, стратегічний менеджмент, інновації, повоєнне відновлення, глобальні зрушення, інтеграція, конкурентоспроможність.

Summary. The article proves that the implementation of tourism cluster ecosystems is an effective concept and innovative tool for post-war recovery and breakthrough development of the industry, focused on synergy, sustainability and competitiveness. The authors systematized theoretical and methodological approaches to the architecture of cluster system formation, developed a methodological design of universal cluster ecosystems. An algorithm for developing an innovative cluster strategy is proposed. The purpose of this article is to develop theoretical and methodological principles and practical tools for the formation of tourism cluster ecosystems for the post-war economic recovery of Ukraine. The research methodology is based on deepening methodological approaches to the formation of cluster systems; on the use of the methodology of strategic analysis and strategizing. The authors proposed their own algorithmic tools for developing an innovative cluster strategy. As a result of the study, theoretical and methodological approaches to cluster formation were systematized. Based on the analysis of existing models of cluster system formation, their specific parameters and resource potential were determined, which allowed us to substantiate the conceptual model of the cluster ecosystem of the tourism industry. The result of the article is the development of a structural algorithm for the formation of an innovative cluster strategy. For the first time, taking into account large-scale war losses, it is proposed not just to rebuild the infrastructure, but to create tourist cluster ecosystems as a new paradigm for the development of tourist destinations. The original algorithm developed by the author for the formation of an innovative cluster strategy based on the analysis of qualitative, quantitative and structural changes in the activities of cluster ecosystem participants, resource potential and diagnostics of the external environment. The practical value of the work lies in the fact that the proposed theoretical provisions and methodological tools can be used by state administration bodies, local governments and management of cluster systems and individual tourism business entities to develop specific programs and strategies for post-war restoration.

Keywords: ecoclusters, cluster ecosystems, tourism industry, cooperation, partnership, strategic potential, strategizing, strategic management, innovation, post-war recovery, global shifts, integration, competitiveness.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни туристичний сектор України зазнає безпрецедентних втрат, так як системно відбувається знищення інфраструктури, зміна структури та зменшення обсягів туристичних потоків, втрата доходів суб'єктами туристичного бізнесу. За аналітичними оцінками Світового банку [2; 14], прямі збитки туристичної інфраструктури перевищують 2 млрд дол. США і продовжують зростати. Але більш вагомими та критичними є непрямі збитки як наслідок практичної зупинки міжнародного туризму, втрати бізнесу та робочих місць. Так, у довоєнний період (2021 рік) туризм та суміжні галузі забезпечували до 5% ВВП України (понад 8 млрд дол. США), починаючи з 2022-го року надходження від міжнародного туризму впали на понад 95%. Внутрішній туризм, частково компенсує втрати міжнародного туризму, але також скорочується через небезпеку, комендантську годину, обмеження на пересування. Туристичний сектор як один з найбільших роботодавців в Україні (прямо та опосередковано працевлаштовував до 1,5 млн осіб у доковідний період), втратив у зв'язку з війною від 50% до 70% своєї вагомості. Втрата 1 дол. США в туризмі призводить до втрати 1.5–2 дол. США в економіці України загалом з урахуванням мультиплікативного ефекту. Таким чином, втрата 8–9 млрд щорічного доходу без мультиплікатора означає загальну втрату для економіки у 12–18 млрд дол. США щорічно. Отже, загальні втрати туристичного сектору України внаслідок війни (прямі + непрямі) можуть перевищувати 20–25 млрд дол. США Групою Світового банку станом на 31 грудня 2024 року визначено загальну вартість відбудови та відновлення в Україні – 524 млрд дол. США, що у 2,8 рази перевищує номінальний ВВП України за 2024 рік [2; 14].

Глобальна місія сектору туризму в повоєнному відновленні економіки України – бути каталізатором економічного та соціального зростання, консолідувати діяльність суб'єктів суміжних та пов'язаних галузей та секторів економіки, створюючи мультиплікативний ефект та забезпечити розвиток туристичного потенціалу, інфраструктури та здійснити модернізацію управління туристичними системами різних рівнів [1; 2; 14]. Це актуалізує проблему не просто відбудови, а вироблення якісно нового, інноваційного та конкурентоспроможного підходу до повоєнного відновлення економіки через консолідацію зусиль, ресурсів та компетенцій – туристичні кластерні екосистеми. Формування туристичних кластерних екосистем може стати стратегічним інструментом, який дозволяє трансформувати виклики повоєнного часу в можливості для проривного розвитку бізнесу економічних регіонів. Це модель, орієнтована на синергію, інновації та сталий розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методичні та прикладні питання розвитку кластерних систем та структур знаходяться у фокусі наукових досліджень. Так, проблему розроблення механізмів оптимізації трансакційних витрат у кластерах відображено у працях О. Williamson [13]; цільові методологічні підходи, зокрема вибір партнерів за спільністю цілей, визначення конгруентності інтересів, досліджували Frooman J., Murrel A. (2005) [8]; визначили кластери з позиції можливостей доступу до зовнішніх ресурсів Prahalad C.K., Hamel G. [11]; кластери як бізнес-моделі співпраці та впровадження інновацій інтерпретував Й. Шумпетер [12]; обґрунтування кластерів через консолідацію та комбінування знань і досвіду (інтелектуальних активів) з пріоритетною роллю знань та ключових ресурсів проведено Conner K. [6]. Стратегічні переваги співпраці у кластерах, моделі формування кластерних ініціатив стали предметом наукових дискусій Porter M.E [3; 10]. Гіпотеза формування кластеру як еволюціонуючої екосистеми задля впровадження принципів сталого розвитку та збільшення інноваційного потенціалу обґрунтовувалась у експертних висновках Європейської комісії [2], у дослідженнях Matviichuk L., Korsak V.I., Knysh S. (2024) [9].

Однак, розроблення теоретико-методологічних засад формування туристичних кластерних екосистем, обґрунтування методологічних підходів до створення кластерів на основі діагностики, а також алгоритмізація процесів формування інноваційних кластерних екосистем потребують подальшого наукового вивчення.

Метою статті є розроблення теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію для формування туристичних кластерних екосистем та стратегування їх розвитку для повоєнного відновлення економіки України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кластерна екосистема є специфічним форматом організації діяльності, яка базується як на принципах локального просторового (територіального) партнерства, так і соціо-економічної агломерації суб'єктів бізнесу, сервісних та забезпечуючих підприємств, науково-дослідницьких та освітніх установ, органів місцевого самоврядування, інвестиційних та міжнародних фондів. В основу методологічних основ кластерної концепції покладено дослідження М. Портера щодо визначення кластера через три базові ознаки: географічну близькість, технологічну пов'язаність та наявність ділових зв'язків [3].

Узагальнивши теоретико-методичні надбання щодо формування моделей кластерних систем, нами визначено такі підходи (табл. 1): підприємницький, еволюційний, ресурсний, знаннєорієнтований, поведінковий, ціннісний, цільовий, екосистемний.

**Таблиця 1 – Теоретико-методологічні підходи
щодо формування архітектури інноваційних кластерних систем**

Методологічний підхід	Концепт	Методичний внесок	Дослідники
Підприємницький	Базується на розробленні механізмів оптимізації трансакційних витрат	Мотивація учасників; умови співпраці; оптимальні межі співробітництва; опортунізм часників; відносини власності; ефект «масштабу»; специфіка трансакційних інвестицій; політика управління агентськими витратами витрати	Williamson O. (1985) [13]
Цільовий	Кластери на основі узгодженості цілей та програм	Визначення «ресурсного розриву»; оцінка наявних та необхідних ресурсів; вибір партнерів за спільністю цілей; визначення конгруентності інтересів	Frooman J., Murrel A. (2005) [8]
Ресурсний	Кластери як пошуках можливостей доступу до зовнішніх ресурсів	Механізми розподілу ресурсів; оптимізація ресурсного потенціалу; формування ресурсно-інтеграційної стратегії; унікальність ресурсів; специфічність активів; формування організаційних компетентностей; розподіл ризиків між агентами; пошук потенційних партнерів за ресурсами	Prahalad C.K., Hamel G. (1990) [11]
Еволюційний	Кластер як поглиблення співпраці: з більш низької активності відносин до більш високого рівня розвитку	Цикли розвитку відносин; життєвий цикл співпраці в кластері; моделі координації інноваційної діяльності; оптимізація трансакційних витрат; механізми подолання опору	Й. Шумпетер (1950) [12]
Знанне-орієнтований	Консолідація та комбінування знань і досвіду (інтелектуальних активів); пріоритет ролі знань та ключових ресурсів	Дифузія інновацій; моделі перетворення знань в активи; цінність знань; права на об'єкти інтелектуальної власності	Conner K.R. (1991) [6]
Партнерський	Інвестиції, знання, ресурси та управління як ключові аспекти реалізації; генерування кокурентних переваг на основі співпраці	Стратегічні можливості співпраці; розповсюдження знань; управління знаннями; трансферт технологій; складність активів; асиметрія контролю; динамічні спроможності	Porter M. E (1950, 2023) [3; 10]; M.Boiko, M. Bosovska, N.Vedmid, (2017) [1; 5]
Ціннісний (соціо-екологічний)	Визначення цінності відносин та вибір партнерів на основі ціннісних критеріїв	Оцінка результативності відносин; критерії оцінки відносин; матриці розвитку кластерних структур; портфельний аналіз споживачів, постачальників, партнерів	Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J., & Wise (2004) [4]
Екосистемний	Кластери як еволюціонуюча екосистема та стратегічне партнерство для впровадження принципів сталого розвитку та збільшення інноваційного потенціалу	Принципи формування «розумних» кластерів; самоорганізована динамічна система; розвиток людського потенціалу (талантів) та ресурсів (організаційних компетенцій); впровадження інновацій; цифровізація; екологізація; співконкуренція	Європейська комісія (2022) [2] Matviichuk L., Korsak V. I., Knysh S. (2024) [9]

Джерело: розроблено автором на основі джерел таблиці

Фокус сучасних наукових досліджень у сфері кластерного розвитку спрямований на створення екосистем. Згідно цього підходу акцент кластерної співпраці зміщується з отримання трансакційних вигід на створення колективних можливостей.

При цьому увагу дослідників зосереджено на двох ключових аспектах: по-перше, вибору форматів відносин з різними партнерами у клас-терах; по-друге, критерії формування портфеля взаємовідносин. Отже, основною методологіч-

ною проблемою розвитку кластерних екосистем є побудова збалансованої системи відносин з партнерами шляхом вибору із існуючих моделей тих, які відповідають стратегічним орієнтирам та визначеним критеріям вибору співпраці (табл. 2).

Розробку інноваційної кластерної стратегії слід здійснювати на основі аналізу якісних, кількісних і структурних змін діяльності учасників кластерної екосистеми та чинників зовнішнього середовища (рис. 1). Розробка та реалізація стратегії

Таблиця 2 – Методологічна конструкція універсальних моделей, ресурсного потенціалу і параметрів інноваційних кластерних екосистем

Моделі кластерних екосистем	Параметри та ресурсний потенціал моделі	Алгоритм реалізації
Модель Майкла Портера («Алмазна модель»)	Факторні умови: ресурси, необхідні для конкуренції в галузі (людські ресурси, інфраструктура, капітал, природні ресурси); умови попиту (створений продукт та споживачі); інфраструктура (поостачальники, суміжні та сервісні організації); інституційні умови та ринкові фактори, характер конкуренції; непередбачувані події	Реалізація для оптимізації вигід та витрат; розрахунок ефекту синергії. Підходить для стратегічного аналізу конкурентних переваг
Модель «Потрійної спіралі» (Triple Helix)	Держава: формує політику, закони, надає фінансування та створює сприятливе середовище; бізнес: Створює інновації, товари, послуги та робочі місця. Включає великі компанії, МСП та стартапи; університети: забезпечують фундаментальні дослідження, підготовку кадрів, генерацію знань та технологій	Інновації виникають на «перетині» цих трьох спіралей, коли вони починають брати на себе функції одна одної (наприклад, університети створюють інновації, а бізнес фінансує дослідження та комерціалізує результати). Забезпечує розуміння ролі інституцій та їх взаємодії
Модель на основі життєвого циклу	розглядає кластерну екосистему як живий організм, що проходить кілька стадій розвитку: зародження (виникає ініціатива «знизу» від підприємців або «зверху» від уряду. Формується ядро майбутнього кластера); зростання (кластер набуває критичної маси, приваблюючи нових учасників, інвестицій. З'являються спеціалізовані сервіси, посилюються мережеві зв'язки; зрілість (екосистема стабільна, має чітку структуру, високий рівень інноваційності та міжнародна конкурентоспроможність); трансформація/ занепад (кластер або адаптується до нових технологічних викликів (трансформується), або втрачає конкурентоспроможність і занепадає)	Забезпечення циклічності функціонування та результатів співпраці. Модель оптимальна для розробки політики розвитку та розуміння динаміки змін.
Модель «Представлення екосистеми» (Ecosystem Mapping)	Партнерство ключових гравців екосистеми та їх зв'язків: ядро: компанії цільової галузі; підтримка: постачальники, логістика, фінансові установи, юридичні фірми; знання & інновації: університети, НДІ, R&D центри; регулятори: державні органи, громадські інституції, органи саамоврядування; ринки: споживачі	Співпраця, що створює ефекти кластерної взаємодії у розрізі соціальних, економічних та екологічних параметрів. Модель дозволяє ефективно будувати стратегії для створення потужних, інноваційних та конкурентоспроможних кластерних екосистем
Цифрові екосистеми	віртуальні чи гібридні простори, об'єднані цифровою платформою	Реалізуються як платформи для стартапів (об'єднують підприємців, інвесторів, менторів та замовників по всьому світу) або сервісні платформи (об'єднують виробників продуктів (послуг), розробників ПО та клієнтів для створення IoT-рішень). Модель забезпечує поєднання цифрового та ресурсного потенціалів учасників

Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 7; 9; 10]

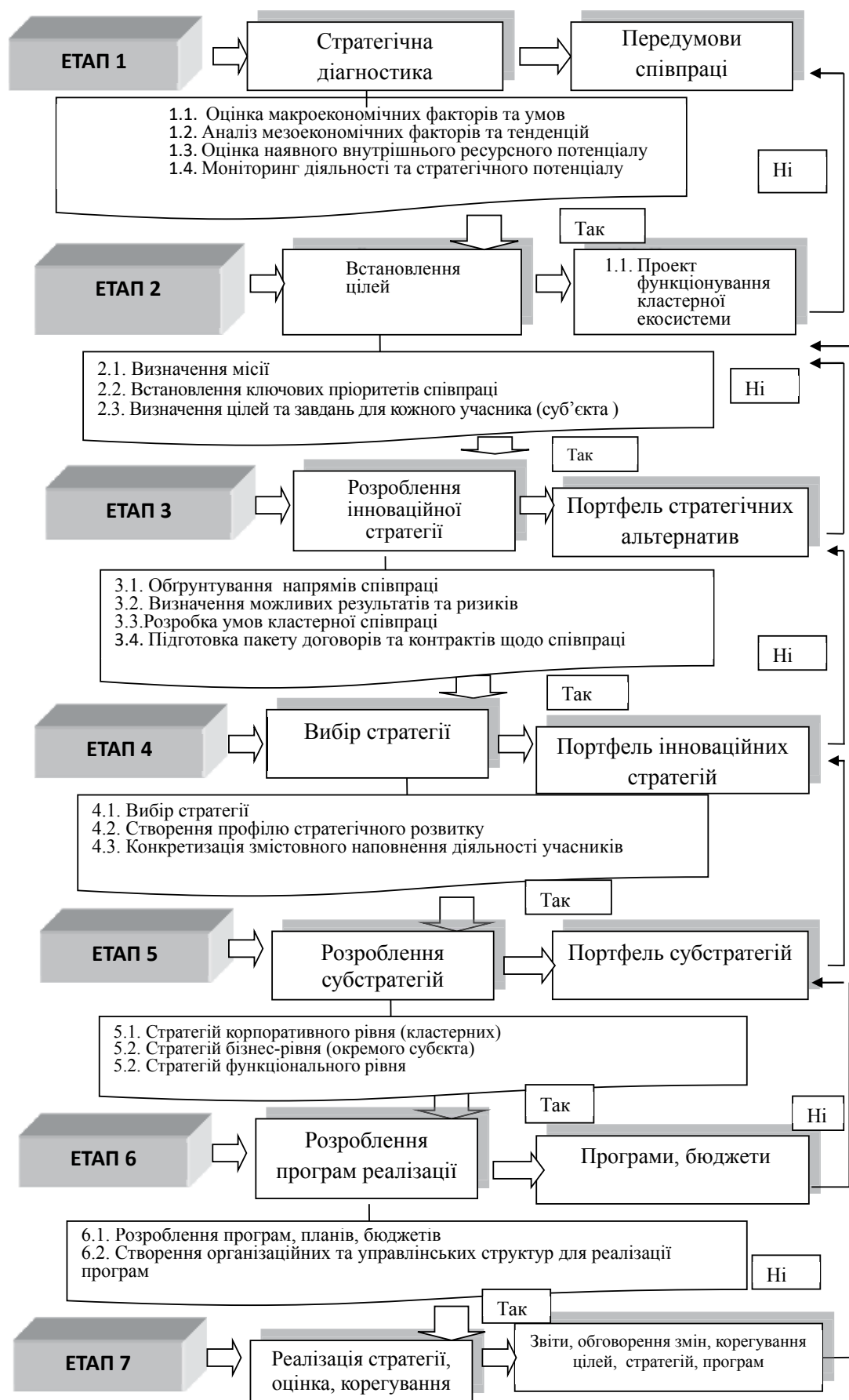


Рисунок 1 – Стратегування інноваційної кластерної екосистеми

Джерело: розроблено автором

має здійснюватися за алгоритмом, що побудовано на рис. 1, який включає етапи: 1) стратегічна діагностика поточного стану підприємств-учасників і найважливіших макроекономічних тенденцій регіону та країни; 2) формування місії та ключових пріоритетів розвитку стратегічної взаємодії учасників та генерування пакету цілей, напрямів діяльності та конкретних завдань для кожного учасника з акцентом на наявність ресурсного потенціалу за результатами моніторингу економічної здатності та прогнозування можливостей для стратегічної адаптації; 3) формування альтернативних стратегій розвитку учасників; 4) вибір альтернатив, їх конкретизація за часовим горизонтом і змістовним наповненням; 5) адаптація сформованої стратегії розвитку до умов ринку та потреб усіх учасників, розроблення субстратегій на основі цільового розподілу сфер впливу; розроблення цільових програм, планів, бюджетів; створення організаційних та управлінських структур для координації діяльності учасників кластерної екосистеми; 6) деталізація процесу реалізації стратегії (мотиваційний, інформаційний, організаційний та ін. механізми реалізації); 7) визначення процедур контролю, ефективності розвитку кластерної екосистеми і корегування виконання стратегії.

Отже, формування туристичних кластерних екосистем дозволить трансформувати виклики повоєнного часу в стратегічні можливості за рахунок консолідації ресурсів, генерування мультиплікативного ефекту та створення консолідованих конкурентних переваг.

Висновки. Формування туристичних кластерних екосистем визначено стратегічним пріоритетом, здатним трансформувати наслідки війни з викликів у можливості для проривного розвитку. Інноваційна кластерна екосистема, що об'єднує

бізнес, владу, науку та громадськість, виступає оптимальною формою для генерації синергії та мультиплікативного ефекту в економіці та повоєнного відновлення туристичного сектору України, який зазнав безпрецедентних втрат через повномасштабну війну. Теоретико-методологічною основою для побудови таких структур є синтез низки підходів, серед яких ключове значення набуває екосистемний підхід. Систематизація підприємницького, еволюційного, ресурсного, знання-орієнтованого, ціннісного та цільового підходів дозволяє комплексно оцінити різні аспекти функціонування майбутнього кластеру – від мотивації учасників до розподілу ресурсів до формування інноваційної кластерної стратегії. Вибір конкретної моделі кластерної екосистеми має бути ситуативним і ґрунтуватися на аналізі параметрів та ресурсного потенціалу. Такі моделі, як «Алмазна модель» М. Портера, «Потрійна спіраль», модель життєвого циклу, проєктування екосистеми чи цифрові платформи, пропонують різні механізми досягнення конкурентоспроможності. Алгоритмічний інструментарій для розробки інноваційної кластерної стратегії, що включає етапи та процеси стратегування розвитку кластера на основі аналізу якісних, кількісних і структурних змін діяльності учасників кластерної екосистеми, ресурсного потенціалу та діагностики зовнішнього середовища, забезпечить ефективне функціонування кластеру. Отже, застосування кластерно-екосистемної моделі є необхідною умовою трансформації туристичної галузі в сучасний, динамічний та конкурентоспроможний сектор економіки, здатний стати одним із драйверів національного повоєнного відродження. Подальші дослідження даної проблематики мають бути спрямовані на розвиток методології кластерного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 832 с.
2. Прес-реліз Світового банку №: 2025/ECA/079. Оновлена статистика потреб України на відбудову. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. Київ: Основи, 2000. 390 с.
4. Andersson T., Schwaag-Serger S., Sörvik J., & Wise E. Cluster Policies Whitebook. IKED : International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development. Whitebook, 2004.
5. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N. Development of the tourism cluster. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. № 15(4). pp. 134–149.
6. Conner K.R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*. 1991. № 17. pp. 121–154.
7. European Commission. European Cluster Collaboration Platform: Supporting Economic Recovery and Resilience. EC Publications. 2022.
8. Frooman J., Murrell A. Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants. *Business and Society*. 2005. Vol. 44. Is. 1. pp. 3–32.
9. Matviichuk L., Korsak V., Knysh S. Development of partnership relations between hospitality industry entities amid Ukraine's European integration process. *Economic Forum*. Lutsk, Ukraine: Lutsk National Technical University, 2024. T. 14. №. 2. pp. 17–26.
10. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition: New Imperatives for Rebuilding Economies. *Harvard Business Review*. 2023. no. 101(3). pp. 77–90.

11. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. V. 68. № 3. pp. 79–91.
12. Schumpeter Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York : Harper & Row, 1950. 431 p.
13. Williamson O. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press, 1985.
14. WTO. Stats. URL: <https://stats.wto.org/> (дата звернення: 28.10.2025).

References:

1. Bosovska, M. (2015) *Intehratsiini protsesy v turyzmi: monohrafiya* [Integration processes in tourism: a monograph]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 832 p. (in Ukrainian)
2. Pres-reliz Svitovoho banku №: 2025/ECA/079. Onovlena statystyka potreb Ukrainy na vidbudovu [World Bank Press Release No.: 2025/ECA/079. Updated Statistics on Ukraine's Reconstruction Needs] Available at: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (in Ukrainian)
3. Porter, M. (2000) *Stratehiia konkurentsii. Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv: monohrafiya* [Competition Strategy. Methodology for analyzing the industry and activities of competitors: a monograph]. Kyiv: Osnovy, 390 p. (in Ukrainian)
4. Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J., & Wise, E. (2004) *Cluster Policies Whitebook*. IKED: International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Developmen, Whitebook.
5. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N. (2017). Development of the tourism cluster. *Problems and Perspectives in Management*, no. 15(4), pp. 134–149.
6. Conner, K.R. (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, № 17, pp. 121–154.
7. European Commission. *European Cluster Collaboration Platform: Supporting Economic Recovery and Resilience*. EC Publications. (2022).
8. Frooman, J., Murrel, A. (2005) Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants. *Business and Society*. Vol. 44, Is. 1, pp. 3–32.
9. Matviichuk, L., Korsak, V. I., Knysh, S. (2024) Development of partnership relations between hospitality industry entities amid Ukraine's European integration process. *Economic Forum*, Lutsk, Lutsk National Technical University, Vol. 14, Iss. 2, pp. 17–26.
10. Porter, M. E. (2023) Clusters and the New Economics of Competition: New Imperatives for Rebuilding Economies. *Harvard Business Review*, no. 101(3), pp. 77–90.
11. Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, V. 68, № 3, pp. 79–91.
12. Schumpeter, J. (1950) *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York : Harper & Row, 431 p.
13. Williamson, O. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York : Free Press
14. WTO. Stats. Available at: <https://stats.wto.org/>

Стаття надійшла до редакції 18.11.2025