

**МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (УКРАЇНА)
ГУМАНІСТИЧНО-ПРИРОДНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ЯНА ДЛУГОША
В МІСТІ ЧЕНСТОХОВІ (ПОЛЬЩА)**

**ISSN (print) 2617-0833
ISSN (online) 2617-0841**

**Міжнародний науковий журнал
«ОСВІТА І НАУКА»**

**ПРИРОДНИЧІ ТА ТЕХНІЧНІ НАУКИ
ГУМАНІТАРНІ ТА СУСПІЛЬНІ НАУКИ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Виходить два рази на рік

Випуск 1(40) 2026

МУКАЧЕВО-ЧЕНСТОХОВА

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

ECONOMIC SCIENCE

УДК 338.48:332.1(477.87)(045)

**КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ:
ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

Гоблик В. В.

**CLUSTER MODEL OF TOURISM INDUSTRY DEVELOPMENT:
PROSPECTS FOR THE ZAKARPATTIA REGION**

Hoblyk Volodymyr

У статті досліджено формування туристично-рекреаційного кластера як чинника покращення інвестиційного клімату регіону (на прикладі Закарпатської області). Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методологічних основ та розробка структурної моделі туристичного кластера в Закарпатській області. Зроблено висновок, що впровадження запропонованої кластерної моделі сприяє покращенню інвестиційного клімату, підвищенню ефективності використання ресурсів та зміцненню економічного розвитку регіону, особливо в умовах цифровізації та європейської інтеграції.

Ключові слова: туристично-рекреаційний кластер, інвестиційний клімат, регіональний розвиток, кластерний підхід, туристична інфраструктура.

The article examines the formation of a tourist and recreational cluster as a tool for improving the investment climate of a region. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop a structural model of a tourism cluster in Zakarpattia region.

The methodological basis includes general scientific and special research methods, such as analysis and synthesis, system approach, comparative analysis, and modeling. These methods allowed identifying key elements of the cluster and their interconnections.

The results of the study include the development of a multi-level model of a tourist cluster, where the core is formed by tourism enterprises (hotels, sanatoriums, tour operators), supported by infrastructure, institutional environment, and service sectors. The cluster approach ensures synergy between participants, enhances regional competitiveness, and stimulates investment activity.

It is concluded that the implementation of the proposed cluster model contributes to improving the investment climate, increasing the efficiency of resource use, and strengthening the economic development of the region, especially under conditions of digitalization and European integration.

Keywords: tourist and recreational cluster, investment climate, regional development, cluster approach, tourism infrastructure.

У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення євроінтеграційних процесів та впливу воєнного стану туристична індустрія набуває особливого значення як драйвер регіонального розвитку [1, 2]. Сфера туризму не лише генерує доходи та забезпечує зайнятість населення, але й

стимулює розвиток суміжних галузей – транспорту, торгівлі, готельно-ресторанного бізнесу, культури [3].

Закарпатська область посідає особливе місце серед туристичних регіонів України завдяки унікальному поєднанню природно-рекреаційних ресурсів, багатой культурної спадщини та вигідного транскордонного розташування. Водночас існуючий потенціал використовується не повною мірою, що зумовлює необхідність пошуку нових ефективних моделей організації туристичної діяльності.

Одним із найбільш перспективних підходів є кластерна модель, яка передбачає інтеграцію підприємств, органів влади, наукових установ та місцевих громад у межах єдиної системи. Такий підхід забезпечує синергетичний ефект, підвищує конкурентоспроможність регіону та сприяє формуванню стійких економічних зв'язків.

У статті досліджено формування туристично-рекреаційного кластера як чинника покращення інвестиційного клімату регіону (на прикладі Закарпатської області). Обґрунтовано структурну модель кластера та визначено його вплив на розвиток регіональної економіки.

Теоретичні засади кластерного розвитку були закладені М. Портером, який обґрунтував, що географічна концентрація взаємопов'язаних підприємств та інституцій формує конкурентні переваги територій [4]. Згідно з його підходом, кластери сприяють підвищенню продуктивності, інноваційності та інвестиційної привабливості регіонів.

Подальший розвиток концепції кластеризації отримав у працях сучасних дослідників, які адаптували її до умов туристичної галузі. Зокрема, у вітчизняній науці кластерний підхід розглядається як ефективний інструмент регіонального розвитку (Смирнов, 2021), засіб використання транскордонного потенціалу (Гриценко, 2020) та механізм формування конкурентних туристичних систем у Карпатському регіоні (Шульц, 2019).

Разом із тим, аналіз наукових джерел свідчить про наявність низки невирішених питань. Зокрема, недостатньо досліджено механізми адаптації

європейських моделей туристичних кластерів до умов Закарпатської області, не в повній мірі розкрито мультиплікаційний ефект туризму та роль цифровізації у формуванні сучасних туристичних екосистем. Це визначає актуальність подальших досліджень у даному напрямі [1].

Метою статті є обґрунтування доцільності формування туристичного кластера в Закарпатській області та оцінка його впливу на соціально-економічний розвиток регіону.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати туристичний потенціал регіону;
- оцінити стан туристичної інфраструктури;
- здійснити SWOT-аналіз можливостей кластерного розвитку;
- визначити мультиплікаційний ефект туризму;
- узагальнити міжнародний досвід та адаптувати його до умов Закарпаття.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, який дозволяє розглядати туристичну індустрію як комплексну багаторівневу систему.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані Державна служба статистики України та Eurostat, що забезпечує достовірність і порівнюваність результатів на національному та європейському рівнях [8, 9]. Використання міжнародної статистики дозволяє інтегрувати результати дослідження у ширший європейський контекст та забезпечує коректність міжрегіональних порівнянь.

Для кількісної оцінки туристичного потенціалу використано інтегральний показник туристичної привабливості:

$$K_{\text{тп}} = \frac{P + I + S}{3}$$

де P – природно-ресурсний потенціал; I – інфраструктурна забезпеченість; S – соціально-економічні умови.

Оцінка економічного ефекту туризму здійснюється з використанням мультиплікатора зайнятості, що дозволяє визначити вплив туристичної діяльності на суміжні галузі економіки.

Отримане значення для Закарпатської області ($\approx 2,1$) свідчить про високий рівень взаємозв'язку туристичної сфери з іншими секторами економіки. Це означає, що створення робочих місць у туризмі має значний непрямий ефект у суміжних галузях.

Також використано методи SWOT-аналізу та порівняльного аналізу. Інформаційною базою дослідження виступають офіційні статистичні дані Державна служба статистики України та Eurostat, що забезпечують порівнянність показників на національному та європейському рівнях. Це дозволяє здійснювати коректний порівняльний аналіз розвитку туристичної індустрії України з країнами ЄС.

Проведений аналіз свідчить, що Закарпатська область має потужний туристичний потенціал, який формується під впливом трьох ключових груп факторів.

По-перше, це природно-рекреаційні ресурси, до яких належать гірські масиви (Свидовець, Боржава), річки (Тиса, Латориця), а також численні мінеральні та термальні джерела. Вони створюють передумови для розвитку гірськолижного, екологічного та оздоровчого туризму [12].

По-друге, вагоме значення мають історико-культурні ресурси, зокрема замки (Ужгородський, Паланок, Невицький), етнографічна спадщина та фестивальний туризм. Це сприяє розвитку культурно-пізнавального напрямку.

По-третє, важливу роль відіграє соціально-економічна складова, включаючи наявність санаторно-курортної бази, готельної інфраструктури та транскордонного співробітництва.

З метою оцінки конкурентних позицій Закарпатської області на національному туристичному ринку доцільно здійснити порівняльний аналіз із іншими регіонами Карпатського туристичного макрорегіону [9]. Для забезпечення зіставності результатів використано підходи, що застосовуються Eurostat, зокрема аналіз туристичних потоків, доходів від туризму та рівня зайнятості [8].

Окремі показники сформовано на основі даних Державна служба статистики України та експертних оцінок, що дозволяє отримати узагальнену

характеристику розвитку туристичної індустрії регіонів. Статистичні дані підтверджують позитивну динаміку розвитку туристичної сфери регіону. Зокрема, за даними регіональних органів влади, у 2023 році лише національні природні парки Закарпатської області відвідало понад 218 тис. осіб, що на 51% більше порівняно з 2022 роком [8]. Це свідчить про поступове відновлення туристичних потоків навіть в умовах воєнного стану.

У ширшому контексті, за даними Державна служба статистики України, туристична діяльність в Україні характеризується суттєвими регіональними диспропорціями, де західні області, зокрема Закарпатська, демонструють вищу стійкість до кризових явищ завдяки транскордонному положенню та рекреаційному потенціалу.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз розвитку туристичної індустрії регіонів Карпатського регіону

Показник	Закарпатська область	Львівська область	Івано-Франківська область	Джерело / Примітка
Туристичний потік, млн осіб	~1,2	~3,5	~2,4	Оцінка автора
Частка іноземних туристів, %	~22	~28	~15	Оцінка автора
Доходи від туризму, млрд грн	~2,4	~6,1	~3,2	Оцінка автора
Зайнятість у туризмі, тис. осіб	~18	~42	~25	Оцінка автора
Мультиплікатор зайнятості (Mz)	~2,05	~1,75	~1,9	Розрахунок автора

Результати порівняльного аналізу свідчать, що Закарпатська область поступається Львівській за обсягами туристичного потоку та доходами від туризму, що пояснюється більш розвиненою міською туристичною інфраструктурою Львова як культурного центру міжнародного значення.

Водночас у порівнянні з Івано-Франківською областю Закарпаття демонструє вищу частку іноземних туристів, що є наслідком вигідного транскордонного розташування. Це формує передумови для розвитку міжнародного туризму та інтеграції у європейські туристичні маршрути.

Особливо важливим є значення мультиплікатора зайнятості, яке в Закарпатській області є вищим, ніж у досліджуваних регіонах. Це свідчить про більш тісний взаємозв'язок туристичної індустрії із суміжними галузями економіки, що підсилює її роль як драйвера регіонального розвитку.

Таким чином, незважаючи на певне відставання за абсолютними показниками, Закарпатська область має значний потенціал зростання за рахунок ефективного використання кластерної моделі розвитку.

Для системного визначення передумов формування туристичного кластера в Закарпатській області доцільно використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори розвитку регіону.

SWOT-аналіз туристичного кластера

Сильні сторони:

Унікальні природні та культурні ресурси

Транскордонне розташування

Розвинена мережа санаторіїв

Підтримка університетів та НДІ

Можливості:

Інтеграція у європейські маршрути

Розвиток еко- та медичного туризму

Використання цифрових технологій

Отримання фінансування від ЄС

Слабкі сторони:

Недостатня транспортна інфраструктура

Сезонність туристичних потоків

Низький рівень цифровізації

Брак інвестицій у готельну базу

Загрози:

Конкуренція інших регіонів

Екологічні ризики

Геополітична нестабільність

Відтік кваліфікованих кадрів

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити кілька принципових висновків.

По-перше, сильні сторони регіону мають переважно ресурсний характер, що свідчить про високий природно-рекреаційний потенціал, однак не гарантує автоматичного економічного ефекту без належної організації.

По-друге, ключові слабкі сторони пов'язані з інфраструктурними та інституційними обмеженнями, що стримують повноцінну реалізацію туристичного потенціалу.

По-третє, можливості розвитку безпосередньо пов'язані з євроінтеграційними процесами, цифровізацією та доступом до міжнародного фінансування, що відкриває перспективи для формування конкурентоспроможного туристичного кластера.

Водночас наявні загрози підкреслюють необхідність впровадження стратегічного управління розвитком туризму, зокрема в контексті екологічної безпеки та стабільності зовнішнього середовища.

Аналіз європейського досвіду свідчить, що туристичні кластери є ефективним інструментом розвитку територій. Зокрема, в Австрії гірськолижні кластери забезпечують вагомий внесок у ВВП, в Угорщині бальнеологічні курорти формують ядро медичного туризму, а в Польщі культурні кластери активно використовують цифрові технології [2, 10].

Для Закарпатської області особливо перспективним є поєднання кількох напрямів: рекреаційного, оздоровчого та культурного туризму з активним впровадженням цифрових сервісів. Важливим є також розвиток транскордонної співпраці в рамках Карпатського регіону [14].

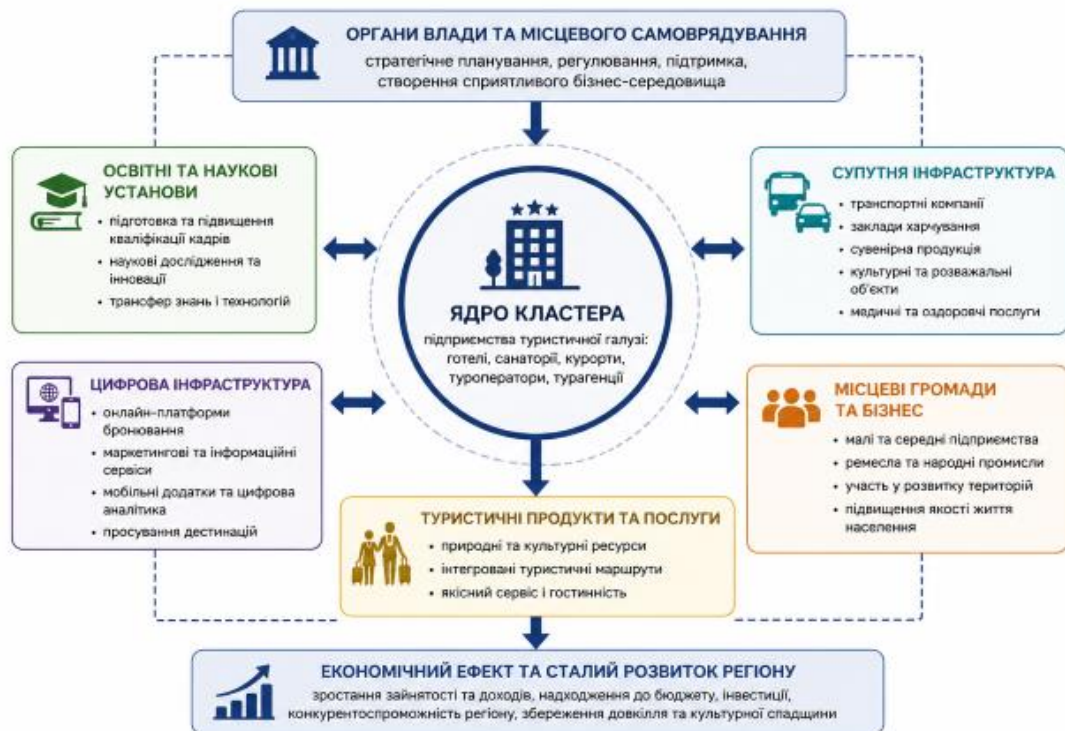


Рисунок 1. Модель туристичного кластеру Закарпатської області

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель туристичного кластера передбачає формування багаторівневої структури.

Ядром кластера виступають підприємства туристичної галузі (готелі, санаторії, туроператори). Навколо них функціонує супутня інфраструктура – транспортні компанії, заклади харчування, об’єкти культури.

Важливу роль відіграють освітні та наукові установи, які забезпечують підготовку кадрів та інноваційний розвиток. Координацію діяльності здійснюють органи влади та місцевого самоврядування.

Окремим елементом сучасного кластера є цифрова інфраструктура, яка включає онлайн-платформи бронювання, маркетингові сервіси та мобільні додатки.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що Закарпатська область має значний потенціал для розвитку туристичної індустрії на основі кластерної моделі. Використання кластерного підходу дозволяє забезпечити синергію між різними суб’єктами економіки, підвищити ефективність використання ресурсів та сформувати стійкі конкурентні переваги.

Оцінка мультиплікаційного ефекту свідчить про значний вплив туризму на зайнятість у суміжних галузях, що підсилює його роль як драйвера регіонального розвитку.

Адаптація європейського досвіду, поєднана з урахуванням локальних особливостей, створює передумови для формування ефективного туристичного кластера, здатного інтегруватися у міжнародний ринок туристичних послуг. Це дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження кластерної моделі як інструменту підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Список використаних джерел

1. Всесвітня туристична організація (UNWTO). Туризм та економічний вплив: звіт. Мадрид, 2023.
2. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Tourism Development Trends and Policies 2022. Paris: OECD Publishing, 2022.
3. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні. Київ, 2024.
4. Портер М. Конкурентна перевага націй. Нью-Йорк: Free Press, 1990.
5. Смирнов І. Кластерна модель розвитку регіональної економіки. *Економіка України*. 2021. № 3. С. 45–52.
6. Гриценко А. Транскордонне співробітництво та регіональний розвиток. Київ: Наукова думка, 2020.
7. Шульц С. Туристичні кластери Карпатського регіону. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 78–85.
8. Державна служба статистики України. Офіційний вебсайт. 2024.
9. Евростат. База даних статистики туризму. 2024.
10. Європейська Комісія. Європейська система індикаторів туризму. Брюссель, 2021.
11. Гоблик В. В. Формування транскордонних туристичних кластерів як пріоритетний напрям розвитку прикордонних регіонів України. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 117–123.
12. Гоблик В. В., Щербан Т. Д., Добош С. Ю. Ресурсне забезпечення розвитку кластерів у рекреаційно-туристичному комплексі регіону. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 759–762.
13. Гоблик В. В. Теоретичні основи дослідження рекреаційно-туристичних кластерів. *Європорегіональне співробітництво України та його інтеграційний потенціал*. Ужгород, 2012. С. 81–101.
14. Гоблик В. В., Щербан Т. Д. Кластери в транскордонному регіоні: досвід Європейського Союзу. *Сучасна соціально-економічна система: парадигма, завдання і тенденції*. Ніжин, 2018. С. 40–42

References

1. World Tourism Organization (UNWTO). Tourism and Economic Impact: A Report. 2023. Madrid.
2. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Tourism Development Trends and Policies. 2022. Paris: OECD Publishing.

3. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Turystychna diialnist v Ukraini [State Statistics Service of Ukraine. Tourism Activity in Ukraine]*. 2024. Kyiv.
4. Porter, M. 1990. *Konkurentna perevaha natsii [The Competitive Advantage of Nations]*. New York: Free Press,
5. Smirnov, I. 2021. Klasterna model rozvytku rehionalnoi ekonomiky [The Cluster Model of Regional Economic Development]. *Economy of Ukraine* 3: 45–52.
6. Hrytsenko, A. 2020. *Transkordonne spivrobitnytstvo ta rehionalnyi rozvytok [Cross-Border Cooperation and Regional Development]*. Kyiv: Naukova Dumka.
7. Schulz, S. 2019. Turystychni klasteri Karpatskoho rehionu [Tourism Clusters of the Carpathian Region]. *Regional Economy* 2: 78–85.
8. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Ofitsiyni vebsait [State Statistics Service of Ukraine. Official website]*. 2024.
9. *Yevrostat. Baza danykh statystyky turyzmu [Eurostat. Tourism Statistics Database]*. 2024.
10. *Yevropeiska Komisiia. Yevropeiska systema indykatoriv turyzmu [European Commission. European Tourism Indicator System]*. 2021. Brussels.
11. Hoblyk, V. V. 2015. Formuvannia transkordonnykh turystychnykh klasteriv yak priorityetnyi napriam rozvytku prykordonnykh rehioniv Ukrainy [Formation of Cross-Border Tourism Clusters as a Priority Direction for the Development of Ukraine's Border Regions]. *Economic Forum* 3: 117–123.
12. Hoblyk, V. V., Shcherban, T. D., and Dobosh, S. Yu. 2017. Resursne zabezpechennia rozvytku klasteriv u rekreatsiino-turystychnomu kompleksi rehionu [Resource Provision for the Development of Clusters in the Region's Recreation and Tourism Sector]. *Economy and Society* 9: 759–762.
13. Hoblyk, V. V. 2012. Teoretychni osnovy doslidzhennia rekreatsiino-turystychnykh klasteriv [Theoretical foundations of research on recreation and tourism clusters]. In: *Euroregional cooperation of Ukraine and its integration potential*, 81–101. Uzhhorod.
14. Hoblyk, V. V., and Shcherban, T. D. 2018. Clusters in a Cross-Border Region: The Experience of the European Union. *The Modern Socio-Economic System: Paradigm, Challenges, and Trends*, 40–42. Nizhyn.

УДК 334.012.23:355.01(045)

РИЗИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Яковлев М.Г., Лизанець А.Г.

RISKS OF DOING BUSINESS UNDER MARTIAL LAW

Yakovliev Mykola, Lyzanets Anzhela

У статті досліджено основні ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану в Україні, зокрема безпекові, фінансові, кадрові, енергетичні та репутаційні. Проаналізовано вплив війни на діяльність підприємств і запропоновано заходи мінімізації ризиків для забезпечення стійкості, адаптивності та безперервності функціонування бізнесу.

Ключові слова: *ризик-менеджмент, воєнна економіка, адаптація підприємств, стійкість бізнесу, управління ризиками.*

The article examines the main risks of doing business under martial law in Ukraine and analyzes their impact on the functioning of enterprises in wartime conditions. The relevance of the study is determined by the significant transformation of the business environment caused by the full-scale war, which has intensified economic instability and created new threats to entrepreneurial



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>