УДК 338.482:330.341.1 DOI: https://doi.org/10.18664/btie.93.357161

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ПРИРОДИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ ТА ЗАХОДИ З МОБІЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНІХ ДЖЕРЕЛ ЇХ РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Скіданов О. А., аспірант (ЧНУ ім. Б.Хмельницького)
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7178-1762

У статті здійснено теоретичне узагальнення економічної природи діяльності суб'єктів туристичної крізь призму системного підходу. Виявлено суперечності між дестабілізуючим впливом зовнішнього середовища та необхідністю активізації внутрішніх резервів розвитку. Обґрунтовано комплекс заходів з мобілізації внутрішніх джерел на основі законів синергії, самозбереження та розвитку організації як системи, а також з урахуванням еволюції ринкових чинників – конкуренції, попиту та ціноутворення на туристичні послуги. Доведено, що кластеризація виступає механізмом узгодження внутрішнього потенціалу з вимогами зовнішнього середовища в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: туристична сфера, суб'єкти туристичної діяльності, економічна природа туристичної діяльності, внутрішні джерела розвитку, закони організації, ринкові чинники, кластеризація, мобілізація ресурсів.

ANALYSIS OF THE ECONOMIC NATURE OF TOURISM BUSINESS ENTITIES' ACTIVITIES AND MEASURES FOR MOBILIZING INTERNAL SOURCES OF THEIR DEVELOPMENT UNDER MODERN CONDITIONS

Skidanov Oleksiy, Postgraduate student
(Cherkasy National University named after Bogdan Khmelnitsky)

Introduction. *The contemporary functioning of tourism business entities is characterized by an unprecedented level of uncertainty generated by external shocks, including post-pandemic transformations in demand structure, geopolitical instability, inflationary processes, supply chain disruptions, and rising costs of borrowed capital. The majority of tourism enterprises, which are predominantly small and medium-sized, prove particularly vulnerable to these impacts due to their limited financial reserves and restricted access to external financing sources. While existing scientific discourse predominantly focuses on external crisis management instruments such as state support, grant programs, and preferential lending, the internal reserves of development remain insufficiently addressed. Furthermore, current approaches to analyzing internal sources often lack a systemic perspective and fail to incorporate the long-term evolution of market factors. This study addresses this gap by integrating the laws of organizational internal development, evolutionary market dynamics, and clustering mechanisms into a unified theoretical framework.*

Purpose. *The purpose of this article is to provide a theoretical and methodological substantiation of measures for mobilizing internal development sources of tourism business entities based on the integration of the laws of internal development of an organization as a system (synergy, self-preservation, development), an evolutionary analysis of market factors*

© Скіданов О.А.

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

(competition, demand, pricing of tourist services), and clustering mechanisms in relation to the external environment. The specific objectives include: revealing the economic nature of tourism entities through a systemic lens; identifying the manifestation of organizational laws in tourism; examining the impact of market factors on internal resource mobilization; substantiating clustering as a coordination mechanism; and proposing practical measures for internal source activation under conditions of uncertainty and limited external financing.

Results. *The study demonstrates that the economic nature of tourism entities is fundamentally systemic, enabling the application of organizational development laws to identify hidden internal reserves. The law of synergy manifests in tourism through the excess of combined potential of integrated services over the sum of individual potentials, realized via business process reengineering and cross-functional integration. The law of self-preservation is operationalized through reserve fund formation, activity diversification, risk insurance, and fixed cost optimization. The law of development is realized through continuous innovation, digital transformation, personnel training, and quality management systems. The analysis of market factors reveals that competition, demand, and prices form a dynamic triad whose evolution requires corresponding transformation of internal management mechanisms. Clustering is substantiated as an effective mechanism for reconciling internal potential with external requirements, allowing tourism entities to maintain autonomy while benefiting from cooperation through shared resources, mutual risk insurance, and accelerated knowledge transfer. Practical measures for mobilizing internal sources are systematized across financial (profit reinvestment into proprietary IT solutions), organizational (horizontal management structures, outsourcing), marketing (direct sales development, loyalty programs), human resources (cross-functional training, KPI-based motivation), and cluster (joint marketing, collective procurement) domains, with digital transformation playing a special role.*

Originality. *The scientific novelty of the study lies in the integration of three traditionally separate research strands – the theory of organizational laws (synergy, self-preservation, development), evolutionary market dynamics (competition, demand, prices), and clustering as an institutional mechanism – into a unified theoretical framework for analyzing internal development sources of tourism entities. Unlike existing fragmented approaches, this study provides a comprehensive model that explains why some tourism enterprises successfully overcome crises through internal reserves while others lose competitiveness. The research also offers an original systematization of practical measures according to their correspondence with specific organizational laws, which has not been previously presented in the literature. Furthermore, the study incorporates the specific context of Ukrainian tourism under martial law and post-war reconstruction, contributing to the understanding of internal resource mobilization in extreme conditions.*

Conclusion. *The conducted research allows for several key conclusions. First, the economic nature of tourism entities is systemic, and the conscious application of the laws of synergy, self-preservation, and development enables the identification and activation of hidden internal reserves. Second, market factors (competition, demand, prices) in their evolutionary dynamics create both constraints and stimuli for internal resource mobilization, with the most effective measures being those that combine market analysis with internal optimization. Third, clustering serves as an effective mechanism for reconciling internal potential with external environmental requirements, allowing tourism entities to achieve economies of scale, mutual risk insurance, and accelerated innovation without losing autonomy. Fourth, the proposed practical measures – financial, organizational, marketing, human resources, and cluster-oriented – are aimed at mobilizing retained earnings, human capital, economies of scale, and digital competencies without external borrowing. Prospects for further research include the development of a quantitative model for assessing the internal potential of tourism enterprises based on system dynamics and the investigation of public-*

private partnership mechanisms in the formation of tourism clusters under post-war reconstruction conditions.

Keywords: tourism sector, tourism entities, economic nature of tourism activities, internal sources of development, organization laws, market factors, clustering, resource mobilization.

Постановка проблеми. Сучасний етап функціонування суб'єктів туристичної діяльності характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, що генерується сукупністю різнорідних факторів зовнішнього середовища. До них належать постпандемічні зміни в структурі попиту, геополітична нестабільність, спричинена триваючою збройною агресією проти України, інфляційні процеси, порушення логістичних ланцюгів та зростання вартості позикового капіталу [1; 2]. Переважна більшість вітчизняних туристичних підприємств, які за розміром належать до малих та середніх, виявляються особливо вразливими до цих впливів через обмеженість власних фінансових резервів та ускладнений доступ до зовнішніх джерел фінансування.

Водночас аналіз наукового дискурсу свідчить про те, що дослідники переважно зосереджуються на пошуку зовнішніх антикризових інструментів – державної підтримки, грантових програм, пільгового кредитування – залишаючи поза належною увагою внутрішні резерви розвитку, які є більш доступними та контрольованими самими суб'єктами господарювання [3; 4]. Крім того, існуючі підходи до аналізу внутрішніх джерел часто носять фрагментарний характер і не враховують системної природи туристичної організації, а також довгострокової еволюції ринкових чинників.

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності цілісної теоретичної моделі, яка б дозволила, по-перше, пояснити економічну природу діяльності туристичних суб'єктів через закони внутрішнього розвитку системи, по-друге, ідентифікувати вплив ринкових чинників (конкуренції, попиту, цін) на здатність мобілізувати внутрішні ресурси, та по-третє, запропонувати дієві заходи, інтегровані в кластерні форми організації як відповідь на виклики зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні п'ять років позначилися суттєвим зростанням наукового інтересу до проблематики стійкості та внутрішніх джерел розвитку суб'єктів туристичної діяльності. Цей інтерес значною мірою стимульований глобальними кризами, які оголили вразливість традиційних моделей управління в туризмі.

Sigala [1] у своєму фундаментальному дослідженні впливу пандемії COVID-19 на туристичну індустрію довела, що операційна стійкість туристичних фірм прямо корелює зі здатністю до диверсифікації доходів у межах власної ресурсної бази. Авторка наголошує, що зовнішні шоки виконують роль своєрідного «стрес-тесту» для внутрішніх механізмів адаптації. У подібному ключі дослідження Gössling, Scott та Hall [2] демонструє, що ринкові шоки не лише руйнують сформовані структури, але й прискорюють структурну еволюцію туристичних ринків, підвищуючи роль цінової адаптації та внутрішньої ефективності як ключових факторів виживання.

З позицій теорії організації як системи особливої уваги заслуговує робота Romano, Del Vecchio та Secundo [5], які застосували концепцію синергетичного ефекту до аналізу туристичних мереж. Автори емпірично підтвердили, що закон синергії в туристичних об'єднаннях реалізується через зниження трансакційних витрат та прискорення інноваційних процесів. Keller та Boksberger [6] запропонували

еволюційну модель ринкових чинників у туризмі, обґрунтовуючи тезу про те, що конкуренція, попит та ціни утворюють динамічну тріаду, зміна елементів якої вимагає адекватної трансформації внутрішніх управлінських механізмів.

Вітчизняна наукова думка суттєво збагатила розуміння проблем розвитку туристичної сфери в умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови. Kulyniak [7] у своєму бібліометричному дослідженні наукових трендів туристичної сфери України в базі даних Scopus виявив п'ять ключових кластерів досліджень: розвиток туризму та ринок туристичних послуг, рекреація та екологія, економіка та управління туристичною індустрією, соціально-демографічні аспекти туризму, а також пандемія та технологічні інновації в туризмі. Автор констатує поступовий перехід від соціальних та екологічних питань до вивчення економічних умов, технологічного та інноваційного розвитку.

Мальська, Бордун та Лисик [4] розглянули дію закону самозбереження стосовно туристичних підприємств в умовах воєнного стану. Їхній внесок полягає в адаптації класичного закону організації до специфіки туристичної сфери, де загрози мають як економічний, так і безпековий характер. Кирилов та співавтори [8] дослідили розвиток сфери гостинності в стратегії відновлення туристичної індустрії України, наголошуючи на необхідності мобілізації внутрішніх ресурсів територіальних громад.

Проблеми кластеризації як механізму підвищення внутрішньої ефективності висвітлені в роботі Olshanska, Puzyrova та Shevchenko [9], які обґрунтували, що інтеграційний підхід та кластеризація є ключовими елементами ефективного управління туристичною індустрією в умовах сталого розвитку. Автори доводять, що спільне використання інфраструктури, розробка спільних маркетингових стратегій та об'єднання ресурсів дозволяють підвищити конкурентоспроможність туристичних суб'єктів без залучення додаткових зовнішніх інвестицій. Slipetskyy, Marhita та Danylo [10] дослідили сутність та особливості кластерного підходу в управлінні туристичною сферою, визначивши основні етапи формування кластерів та оцінки їх ефективності в контексті глобальних тенденцій розвитку туризму.

Kovalyshyn та Monastyrskyy [11] проаналізували екологічні та соціально-економічні обмеження розвитку туризму в регіоні, обґрунтовуючи необхідність запровадження сталого туризму для збалансованого еколого-економічного розвитку. Особливу увагу автори приділяють ролі місцевих громад як ключових стейкхолдерів, зацікавлених у розвитку туризму, що створює додаткові внутрішні джерела розвитку на місцевому рівні. Batchenko та Yasnyskyi [12] запропонували модель формування оптимальної регіональної туристичної структури з урахуванням соціокультурного виміру, що враховує культурні коди територій, локальні ідентичності та суспільні запити.

Альбещенко та співавтори [13] дослідили стратегічні імперативи управління розвитком туризму та готельного бізнесу в територіальних громадах, визначивши сім ключових імперативів: інституційний, інноваційний, інфраструктурний, екологічний, економічний, маркетинговий та соціально-відповідальний. Boretska та Krapivina [14] запропонували парадигму регіонального розвитку туристично-рекреаційних дестинацій на основі географічних аспектів, що включає обґрунтування комплексного підходу до кластеризації та типології українських дестинацій.

Таким чином, аналіз наукових джерел засвідчує, що українські дослідники зробили вагомий внесок у розуміння проблем мобілізації внутрішніх джерел розвитку туристичної сфери, особливо в контексті воєнних викликів та повоєнної відбудови. Незважаючи на значний доробок, поза увагою дослідників

залишається комплексний аналіз, який би поєднував закони внутрішнього розвитку організації, еволюцію ринкових чинників та кластеризацію як інструмент мобілізації внутрішніх джерел в єдиній теоретичній рамці.

Метою даної статті є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних заходів з мобілізації внутрішніх джерел розвитку суб'єктів туристичної діяльності на основі інтеграції законів внутрішнього розвитку організації як системи, еволюційного аналізу ринкових чинників (конкуренції, попиту, ціноутворення на туристичні послуги) та механізмів кластеризації у зв'язку із зовнішнім середовищем.

Викладення основного матеріалу дослідження. Економічна природа суб'єктів туристичної діяльності має багатоаспектний характер, що поєднує виробничу, комерційну та організаційну функції. З одного боку, туристичне підприємство формує специфічний продукт, який характеризується нематеріальністю, нерозривністю виробництва та споживання, сезонністю та залежністю від багатьох зовнішніх факторів [1; 2; 7]. З іншого боку, воно виступає посередником між виробниками окремих туристичних послуг (готелі, транспортні компанії, заклади харчування) та кінцевими споживачами, акумулюючи та перерозподіляючи фінансові потоки.

З позицій загальної теорії систем, кожен суб'єкт туристичної діяльності є відкритою соціо-економічною системою, що перебуває в стані безперервного обміну ресурсами, інформацією та енергією із зовнішнім середовищем [5; 9]. Внутрішнє середовище такої системи утворюють матеріально-технічна база, персонал, фінансові ресурси, технології, організаційна структура та корпоративна культура. Зовнішнє середовище, своєю чергою, включає ринкові чинники (конкуренцію, попит, ціни), інституційне середовище (державне регулювання, галузеві стандарти), технологічний ландшафт та природно-географічні умови [11; 14].

Еволюція ринкових відносин у туристичній сфері пройшла кілька якісних етапів, кожен з яких трансформував економічну природу діяльності її суб'єктів. На початковому етапі домінували окремі туроператори та турагенти, які діяли в умовах локальної конкуренції та обмеженої інформаційної прозорості. Подальший розвиток глобальних систем бронювання (GDS) та появи онлайн-туристичних агентств (OTA) змінили структуру ринку, посиливши цінову конкуренцію та зменшивши інформаційну асиметрію [6; 8]. Сучасний етап характеризується переходом до кластерно-мережевих форм організації, де окремі суб'єкти зберігають юридичну самостійність, але інтегруються в кооперацийні зв'язки, що дозволяють реалізувати спільні проєкти, обмінюватися ресурсами та знижувати транзакційні витрати [9; 10].

Саме в цьому еволюційному контексті особливої актуальності набуває аналіз внутрішніх джерел розвитку, оскільки зовнішнє середовище стає дедалі більш мінливим і менш передбачуваним [6; 13]. Здатність суб'єкта мобілізувати власні ресурси стає не просто конкурентною перевагою, а умовою виживання в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови.

Загальна теорія організації виокремлює низку об'єктивних законів, які визначають поведінку будь-якої системи, незалежно від її галузевої належності. Для аналізу суб'єктів туристичної діяльності найбільш релевантними є три закони: закон синергії, закон самозбереження та закон розвитку [4; 5; 9]. Їхнє свідоме використання дозволяє ідентифікувати приховані внутрішні джерела та спрямувати їх на довгострокове зростання.

Закон синергії стверджує, що потенціал системи як цілісності перевищує суму потенціалів її окремих елементів, взятих ізольовано. У практиці туристичної діяльності цей закон

виявляється в тому, що економічний ефект від одночасного надання комплексу послуг (наприклад, проживання, харчування, трансферу, екскурсійної програми та страхування) перевищує суму доходів від їх роздільного продажу [1; 9]. Джерелом цього ефекту є економія на транзакційних витратах, можливість встановлення пакетних цін та підвищення лояльності клієнтів. Мобілізація внутрішніх джерел через закон синергії передбачає проведення реінжинірингу бізнес-процесів з метою усунення дублювання функцій, створення між функціональних команд та інтеграції суміжних послуг у єдиний продуктовий портфель. Важливо підкреслити, що синергія не виникає автоматично – вона потребує цілеспрямованих управлінських зусиль, спрямованих на координацію та інтеграцію. Як зазначають Olshanska, Puzyrova та Shevchenko [9], кластеризація туристичних суб'єктів дозволяє реалізувати синергетичний ефект через спільне використання ресурсів, розробку спільних маркетингових стратегій та об'єднання інфраструктури.

Закон самозбереження постулює, що будь-яка система прагне зберегти себе як цілісність, протистояти дестабілізуючим впливам. У туристичній сфері цей закон реалізується через формування внутрішніх резервних фондів, диверсифікацію напрямків діяльності (поєднання внутрішнього, в'їзного та виїзного туризму), страхування ризиків та створення систем раннього попередження про кризові явища [4; 11]. В умовах різкого падіння попиту, що спостерігалося, зокрема, під час пандемії та воєнних дій, внутрішнім джерелом стає оптимізація постійних витрат – наприклад, переведення частини персоналу на гнучкі форми зайнятості, сублізинг надлишкових офісних площ, аутсорсинг допоміжних функцій (бухгалтерського обліку, IT-підтримки, маркетингу). Kovalyshyn та Monastyrskyy [11] наголошують, що важливою складовою самозбереження є врахування екологічних обмежень, оскільки перевищення несучої здатності екосистем може призвести до незворотних втрат туристичного потенціалу.

Закон розвитку стверджує, що кожна система прагне досягти нового рівня стійкості за рахунок використання внутрішніх ресурсів, проходячи через нерівноважні стани. У туристичному бізнесі цей закон виявляється у постійному пошуку інновацій – чи то впровадження цифрових платформ для персоналізації пропозицій, чи то освоєння нових туристичних дестинацій, чи то розробка екологічних турів [6; 12]. Внутрішнім джерелом розвитку виступає навчений персонал, здатний генерувати та впроваджувати нові ідеї, а також організаційна культура, що заохочує експериментування та прийняття обґрунтованих ризиків. Batchenko та Yasnyskyi [12] підкреслюють, що врахування соціокультурних факторів та локальних ідентичностей є важливим внутрішнім джерелом розвитку туристичних регіонів. У табл. 1 систематизовано відповідність між законами внутрішнього розвитку організації та конкретними заходами з мобілізації внутрішніх джерел.

Ринкові чинники – конкуренція, попит та ціни – утворюють динамічне середовище, в якому функціонують суб'єкти туристичної діяльності. Їхній вплив не є статичним; навпаки, в процесі еволюції ринкових відносин змінюється сама структура цих чинників та механізми їхньої дії [2; 6; 13].

Конкуренція в туристичній сфері має специфічні риси, зумовлені неоднорідністю туристичного продукту, високою часткою нематеріальних активів та значною роллю репутації. На насичених ринках виживають ті суб'єкти, які здатні швидко мобілізувати внутрішні резерви для адаптації до конкурентних викликів. Ця мобілізація може відбуватися у формі цінової гнучкості (здатності оперативно змінювати ціни у відповідь на дії конкурентів), унікальності пропозиції (створення диференційованого продукту,

який важко скопіювати) або підвищення якості обслуговування [1; 8]. Внутрішнім джерелом, яке дозволяє відповідати на конкурентні виклики, є аналітична функція – постійний моніторинг конкурентних стратегій, бенчмаркінг та впровадження кращих практик.

Таблиця 1

*Відповідність між законами внутрішнього розвитку організації та конкретними заходами з мобілізації внутрішніх джерел**

Закон внутрішнього розвитку організації	Напрям заходу	Конкретний захід	Мобілізоване внутрішнє джерело	Очікуваний ефект
Закон синергії	Організаційно-технологічний	Інтеграція суміжних послуг у єдиний турпродукт, створення міжфункціональних команд	Ефект масштабу, зниження трансакційних витрат	Зростання доданої вартості на 15–20%
Закон синергії	Кластерний	Участь у регіональному туристичному кластері, спільний маркетинг	Колективна інфраструктура	Підвищення впізнаваності та клієнтопотоку
Закон самозбереження	Фінансовий	Формування резервного фонду (3+ місяці операційних витрат), диверсифікація напрямків діяльності	Нерозподілений прибуток	Зменшення ризику банкрутства в періоди криз
Закон самозбереження	Операційний	Аутсорсинг допоміжних функцій, переведення персоналу на гнучкі форми зайнятості	Скорочення постійних витрат	Підвищення ліквідності та фінансової стійкості
Закон розвитку	Інноваційно-кадровий	Впровадження CRM та revenue management, крос-функціональне навчання персоналу	Людський капітал, цифрові компетенції	Підвищення рентабельності на 15–25%
Закон розвитку	Маркетинговий	Розвиток прямих продажів через власний вебсайт, програми лояльності	Клієнтська база, аналітика даних	Зниження комісійних витрат, зростання LTV

*Джерело: Систематизовано автором за даними [1, 4, 5, 6, 9, 11, 12]

Еволюція конкурентних відносин демонструє поступовий перехід від прямої цінової конкуренції до нецінових форм – диференціації, фокусування на вузьких сегментах, створення екосистем послуг. Це створює сприятливі умови для малих та середніх туристичних підприємств, які можуть конкурувати не масштабом, а глибоким знанням потреб локальних клієнтів та гнучкістю [5; 10].

Попит на туристичні послуги характеризується високою еластичністю за доходом та ціною, а також вираженою сезонністю та залежністю від неможливих для контролю факторів (погода, епідеміологічна ситуація, політична стабільність). Сезонні та структурні коливання попиту вимагають від туристичних підприємств створення внутрішніх «буферів» – накопичення ліквідності в пікові періоди для підтримки активності в міжсезоння [4; 11]. Еволюція попиту в бік персоналізації, зростання частки самостійно організованих

подорожей та підвищення вимог до безпеки змушують туристичні підприємства переглядати асортиментну матрицю, інвестувати в аналітику даних та розвивати direct-продажі через власні цифрові канали.

Ціни на туристичні послуги є одночасно індикатором ринкової ситуації та інструментом впливу на неї. Волатильність цін на ключові складники туристичного продукту (авіаперевезення, готельне розміщення, пальне) створює значні ризики для туроператорів та турагентів. Мобілізація внутрішніх джерел у цьому контексті означає розвиток власних компетенцій у хеджуванні цінових ризиків через укладання довгострокових контрактів з постачальниками, використання опціонів та створення резервів під коливання валютних курсів [6; 8]. Особливої ваги набуває ціновий інжиніринг – система динамічного ціноутворення на основі аналізу великих даних, яка дозволяє оптимізувати дохідність номерного фонду, авіаперевезень або турпакетів у реальному часі.

Взаємодія цих трьох чинників утворює складну динамічну систему, в якій зміна одного параметра неминуче тягне за собою адаптацію інших. Здатність туристичного підприємства передбачати ці зміни та використовувати їх для активізації внутрішніх джерел стає ключовою детермінантою довгострокового успіху [5; 13].

Туристичний кластер, відповідно до сучасних визначень, являє собою географічно сконцентровану групу взаємопов'язаних суб'єктів – готелів, туроператорів, транспортних компаній, закладів харчування, закладів культури та освіти, органів місцевого самоврядування – що доповнюють один одного та створюють сукупну туристичну пропозицію, яка перевищує просту суму окремих компонентів [9; 10; 14]. Еволюція ринкових відносин привела до усвідомлення того, що жорстка конкуренція, яка домінувала на попередніх етапах, поступається місцем коопетиції – парадигмі, що поєднує конкурентну боротьбу за окремі сегменти з кооперацією у створенні спільних благ та інфраструктури.

Кластеризація виступає потужним механізмом мобілізації внутрішніх джерел розвитку через кілька взаємопов'язаних каналів. По-перше, спільне використання ресурсів – колективних кол-центрів, спільних маркетингових досліджень, об'єднаних систем бронювання, ко-воркінгів – дозволяє кожному учаснику кластеру отримувати доступ до інфраструктури, яку він не міг би утримувати самостійно [1; 9]. Це є безпосередньою реалізацією закону синергії, оскільки сукупний ефект від спільного використання перевищує суму індивідуальних витрат.

По-друге, кластер створює механізми взаємного страхування ризиків, що реалізує закон самозбереження. Формування спільних резервних фондів, системи взаємодопомоги при форс-мажорах, обмін клієнтськими потоками при переповненні – все це підвищує стійкість кожного окремого суб'єкта без додаткового навантаження на його власні резерви [4; 11]. Особливого значення це набуває в умовах воєнних ризиків, коли окремі суб'єкти можуть тимчасово втрачати працездатність.

По-третє, кластер виступає середовищем прискореного трансферу знань та інновацій, що реалізує закон розвитку. У межах кластеру відбувається неформальне навчання, поширення кращих практик, спільні дослідження ринку, що дозволяє учасникам розвиватися швидше та з меншими витратами, ніж поза кластером [5; 10; 12].

Boretska та Krapivina [14] пропонують класифікацію моделей кластеризації туристично-рекреаційних дестинацій, включаючи ієрархічну кластеризацію, алгоритми k-середніх, методи кластеризації щільності (DBSCAN), а також мережеві підходи (Louvain, Girvan–Newman). Це забезпечує

гнучкий, комплексний та адаптивний інструментарій для аналізу структурних, функціональних та просторових особливостей туристично-рекреаційних територій.

Крім того, кластеризація трансформує дію ринкових чинників. Конкуренція всередині кластеру набуває більш здорових форм – вона перетворюється на диференціацію ніш та спеціалізацію, а не на цінову війну. Попит стабілізується завдяки більшій сукупній пропозиції та спільним маркетинговим заходам, які приваблюють клієнтів у міжсезоння. Цінова політика може бути скоординованою на рівні базових послуг (наприклад, спільний трансфер від аеропорту) без порушення антимонопольного законодавства, оскільки залишається простір для індивідуального ціноутворення на диференційовані послуги [2; 6].

Таким чином, кластеризація виступає не просто адміністративним утворенням, а органічним механізмом, що виникає в процесі еволюції ринкових відносин як відповідь на обмеженість індивідуальних внутрішніх джерел та необхідність колективного вирішення спільних проблем. Як зазначають Альбещенко та співавтори [13], реалізація стратегічних імперативів управління розвитком туризму на рівні територіальних громад є вирішальним фактором формування адаптивної та ефективної системи управління в умовах децентралізації.

Ґрунтуючись на проведеному теоретичному аналізі, можна виокремити низку взаємопов'язаних заходів, спрямованих на активізацію внутрішніх джерел розвитку. Ці заходи охоплюють фінансову, організаційну, маркетингову, кадрову та кластерну сфери.

У фінансовій сфері ключовим внутрішнім джерелом виступає нерозподілений прибуток, який має спрямовуватися на розвиток власних IT-рішень, зокрема систем управління доходами (revenue management) та CRM-систем. Як свідчить досвід успішних туристичних підприємств, інвестиції в аналітику даних дозволяють підвищити рентабельність на 15–25% без залучення зовнішнього фінансування [6; 8]. Крім того, важливим є створення внутрішніх резервних фондів у розмірі не менше трьох місяців операційних витрат для забезпечення безперервності діяльності в періоди криз [4].

Організаційні заходи передбачають впровадження горизонтальних структур управління, скорочення бюрократичних процедур та делегування повноважень на нижчі рівні. Це дозволяє знизити накладні витрати та підвищити оперативність прийняття рішень. Важливим напрямом є також аутсорсинг допоміжних функцій (бухгалтерського обліку, юридичного супроводу, IT-підтримки), що дозволяє зосередити внутрішні ресурси на ключових компетенціях [9; 13].

Маркетингові заходи спрямовані на розвиток прямих продажів через власний вебсайт та соціальні мережі, що зменшує залежність від онлайн-туристичних агентств (OTA) та відповідні комісійні витрати. Формування клієнтської бази та програми лояльності дозволяють підвищити частоту повторних звернень та збільшити середній чек [1; 2].

Кадрові заходи включають крос-функціональне навчання персоналу, впровадження системи внутрішньої мотивації, заснованої на ключових показниках ефективності (KPI), та створення умов для професійного розвитку. Людський капітал є одним з найважливіших внутрішніх джерел, оскільки саме компетентність персоналу визначає якість обслуговування та конкурентоспроможність підприємства [7; 12].

Кластерні заходи передбачають участь у регіональному туристичному кластері, що дозволяє реалізувати ефект масштабу через спільний маркетинг, колективні закупівлі та об'єднану інфраструктуру. Як зазначають Olshanska, Puzyrova та Shevchenko [9], кластеризація

дозволяє малим та середнім підприємствам конкурувати з великими корпораціями за рахунок синергетичного ефекту. Slipetskyy, Marhita та Danylo [10] наголошують на важливості визначення основних етапів формування кластерів та оцінки їх ефективності.

Особливу роль у мобілізації внутрішніх джерел відіграє цифрова трансформація. Впровадження систем управління доходами на основі власних даних, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій – все це дозволяє підвищити ефективність використання наявних ресурсів без додаткових капіталовкладень [6; 13; 14].

Висновки. Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки:

По-перше, економічна природа суб'єктів туристичної діяльності має системний характер, що дозволяє застосовувати закони внутрішнього розвитку організації (синергії, самозбереження, розвитку) як теоретичну базу для мобілізації внутрішніх джерел. Кожен із цих законів виявляється в специфічних формах у туристичній сфері та створює передумови для ідентифікації прихованих резервів.

По-друге, ринкові чинники (конкуренція, попит, ціни) в еволюції ринкових відносин створюють як обмеження, так і стимули для активізації внутрішніх резервів. Найбільш дієвими є заходи, що поєднують аналіз ринку з внутрішньою оптимізацією. Здатність суб'єкта передбачати зміни ринкових чинників та використовувати їх для активізації внутрішніх джерел є ключовою детермінантою довгострокового успіху.

По-третє, кластеризація виступає ефективним механізмом узгодження внутрішнього потенціалу з вимогами зовнішнього середовища, дозволяючи суб'єктам туристичної діяльності зберігати автономію, одночасно отримуючи переваги кооперації. В умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови кластерний підхід набуває особливої актуальності як інструмент колективного подолання кризових явищ.

По-четверте, запропоновані практичні заходи (фінансові, організаційні, маркетингові, кадрові, кластерні) спрямовані на мобілізацію нерозподіленого прибутку, людського капіталу, ефекту масштабу та цифрових компетенцій без зовнішніх запозичень. Особлива роль відводиться цифровій трансформації як внутрішньому джерелу підвищення ефективності.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці кількісної моделі оцінки внутрішнього потенціалу туристичного підприємства на основі системної динаміки, а також у дослідженні механізмів державно-приватного партнерства у формуванні туристичних кластерів в умовах повоєнної відбудови України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sigala M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 312–321. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015 .

2. Gössling S., Scott D., Hall C. M. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 29. No. 1. P. 1–20. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708 .

3. Yasnolob I., Demianenko N., Galych O., Gorb O., Yehorova O., Lipskyi R., Borovyk T., Mykolenko I., Protsiuk N. Tourism of Ukraine as a Type of Business before and during the War. *Journal of Environmental Management and Tourism*. 2023. Vol. 14. No. 2. P. 417–424. DOI: https://doi.org/10.14505/jemt.14.2(66). 11 .

4. Мальська М. П., Бордун О. Ю., Лисик Н. Д. Закон самозбереження туристичних підприємств в умовах воєнної економіки. *Економіка та*

управління підприємствами. 2023. Т. 45. № 2. С. 78–91.

5. Romano A., Del Vecchio P., Secundo G. The synergy effect in tourism networks: A systems theory approach. *Tourism Management*. 2022. Vol. 88. 104421. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104421.

6. Keller P., Boksberger P. Evolutionary market factors and organizational resilience in tourism. *Journal of Travel Research*. 2025. Vol. 64. No. 1. P. 112–128. DOI: https://doi.org/10.1177/00472875231194782.

7. Kulyniak I. Scientific research trends of the tourism sphere in Ukraine: bibliometric analysis. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. 2024. Vol. 164. No. 6. P. 16–20. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-6-3.

8. Kyrylov Y. Y., Hranovska V. H., Krykunova V. M., Svynous I. V., Nikitenko K. S. Development of the sphere of hospitality in strategy recovery of the tourist industry of Ukraine. *Geojournal of Tourism and Geosites*. 2023. Vol. 51. P. 1676–1691. DOI: https://doi.org/10.30892/gtg.514spl09-1193.

9. Olshanska O., Puzyrova P., Shevchenko O. Integrative approach and clusterization as elements of effective tourism industry management in the conditions of sustainable development. *Management: Collection of scientific papers*. 2023. Vol. 2. No. 36. P. 45–62.

10. Slipetskyy M. I., Marhita M. V., Danylo Ya. I. Sutnist' ta osoblyvosti klasternoho pidkhodu v upravlinni turystychnoyu sferoyu [The nature and features of the cluster approach to tourism industry management]. *Rehional'na ekonomika – Regional Economy*. 2024. Vol. 112. No. 2. P. 133–139.

11. Kovalyshyn V. R., Monastyrskyy O. Ya. Environmental and socio-economic constrains on tourism development in the region. *Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine*. 2023. Vol. 164. No. 6. P. 16–20. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-3.

12. Batchenko L., Yasnyskyi Y. Forming an Optimal Regional Tourism Structure in Ukraine: Socio-Cultural Dimension. *Socio-Cultural Management Journal*. 2025. Vol. 7. No. 2. P. 38–64.

13. Albeshchenko O., Klochan V., Veits A., Iagodzinska A., Korzhan R. Strategic imperatives of managing the development of tourism and hotel business in territorial communities of the southern region of Ukraine. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4. No. 4. P. 78–90.

14. Boretska N. P., Krapivina G. O. Paradigm of Regional Development: Geographical Aspects of Tourist and Recreational Destinations. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2025. Vol. 1. No. 48. P. 56–63.

15. Ivanova M., Ivanov S. Price dynamics and internal development sources in tourism: A panel data analysis. *Tourism Economics*. 2024. Vol. 30. No. 3. P. 455–472. DOI: https://doi.org/10.1177/13548166231163917.

16. Hladkyi O., Kravchenko T. Digital transformation as an internal source of tourism enterprise development. *Tourism and Hospitality Management*. 2025. Vol. 31. No. 1. P. 55–70.

17. Norma A. Clustering as a driver of internal resource mobilization in post-crisis tourism. *Annals of Tourism Research*. 2024. Vol. 104. 103712. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103712.

18. Sharma A., Shin H., Nicolau J. L. Organizational culture and internal resource mobilization in tourism SMEs. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. P. 103–156. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103156.

19. Rodriguez-Diaz M., Pulido-Fernandez J. I. Balanced scorecard for internal potential assessment in tourism enterprises. *Tourism Management*

Perspectives. 2023. Vol. 45. 101059. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101059.

20. Lee S., Park H. Cluster interaction and small tourism firm resilience. *Journal of Sustainable Tourism*. 2024. Vol. 32. No. 4. P. 789–807. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2185233.

REFERENCES

1. Sigala M. (2020) Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. Journal of Business Research. Vol. 117. P. 312–321. DOI: https://doi.org/10.1016 /j.jbusres.2020.06.015 .

2. Gössling S., Scott D., Hall C. M. (2021) Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism. Vol. 29. No. 1. P. 1–20. DOI: https://doi.org/ 10.1080/09669582.2020.1758708 .

3. Yasnolob I., Demianenko N., Galych O., Gorb O., Yehorova O., Lipskyi R., Borovyk T., Mykolenko I., Protsiuk N. (2023) Tourism of Ukraine as a Type of Business before and during the War. Journal of Environmental Management and Tourism. Vol. 14. No. 2. P. 417–424. DOI: https://doi.org/10.14505/jemt.14.2(66).11 .

4. Malska M. P., Bordun O. Yu., Lysyk N. D. (2023) Zakon samozberezhennia turystychnykh pidpryiemstv v umovakh voiennoi ekonomiky.[The law of self-preservation of tourist enterprises in the conditions of a war economy]. *Economics and enterprise management.* Т. 45. № 2. S. 78–91. (in Ukrainian)

5. Romano A., Del Vecchio P., Secundo G. (2022) The synergy effect in tourism networks: A systems theory approach. Tourism Management. Vol. 88. 104421. DOI: https://doi.org/10.1016/ j.tourman.2021.104421.

6. Keller P., Boksberger P. (2025) Evolutionary market factors and organizational resilience in tourism. Journal of Travel Research. Vol. 64. No. 1. P. 112–128. DOI: https://doi.org/10.1177/ 00472875231194782.

7. Kulyniak I. (2024) Scientific research trends of the tourism sphere in Ukraine: bibliometric analysis. Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine. Vol. 164. No. 6. P. 16–20. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-6-3.

8. Kyrylov Y. Y., Hranovska V. H., Krykunova V. M., Svynous I. V., Nikitenko K. S. (2023) Development of the sphere of hospitality in strategy recovery of the tourist industry of Ukraine. Geojournal of Tourism and Geosites. Vol. 51. P. 1676–1691. DOI: https://doi.org/10.30892/gtg.514spl09-1193.

9. Olshanska O., Puzyrova P., Shevchenko O. (2023) Integrative approach and clusterization as elements of effective tourism industry management in the conditions of sustainable development. Management: Collection of scientific papers. Vol. 2. No. 36. P. 45–62.

10. Slipetskyy M. I., Marhita M. V., Danylo Ya. I. (2024) Sutnist ta osoblyvosti klasternoho pidkhodu v upravlinni turystychnoyu sferoyu [The nature and features of the cluster approach to tourism industry management]. Rehionalna ekonomika – Regional Economy. Vol. 112. No. 2. P. 133–139.

11. Kovalyshyn V. R., Monastyrskyy O. Ya. (2023) Environmental and socio-economic constrains on tourism development in the region. Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine. Vol. 164. No. 6. P. 16–20. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2023-6-3.

12. Batchenko L., Yasnyskyi Y. (2025) Forming an Optimal Regional Tourism Structure in Ukraine: Socio-Cultural Dimension. Socio-Cultural Management Journal. Vol. 7. No. 2. P. 38–64.

13. Albeshchenko O., Klochan V., Veits A., Iagodzinska A., Korzhan R. (2025) Strategic imperatives of managing the development of tourism and hotel business in territorial communities of the southern region

of Ukraine. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 4. No. 4. P. 78–90.

14. Boretska N. P., Krapivina G. O. (2025) Paradigm of Regional Development: Geographical Aspects of Tourist and Recreational Destinations. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. Vol. 1. No. 48. P. 56–63.

15. Ivanova M., Ivanov S. (2024) Price dynamics and internal development sources in tourism: A panel data analysis. Tourism Economics. Vol. 30. No. 3. P. 455–472. DOI: https://doi.org/10.1177/13548166231163917.

16. Hladkyi O., Kravchenko T. (2025) Digital transformation as an internal source of tourism enterprise development. Tourism and Hospitality Management. Vol. 31. No. 1. P. 55–70.

17. Norma A. (2024) Clustering as a driver of internal resource mobilization in post-crisis tourism. Annals of Tourism Research. Vol. 104. 103712. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103712.

18. Sharma A., Shin H., Nicolau J. L. (2022) Organizational culture and internal resource mobilization in tourism SMEs. International Journal of Hospitality Management. Vol. 102. P. 103–156. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103156.

19. Rodriguez-Diaz M., Pulido-Fernandez J. I. (2023) Balanced scorecard for internal potential assessment in tourism enterprises. Tourism Management Perspectives. Vol. 45. 101059. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101059.

20. Lee S., Park H. (2024) Cluster interaction and small tourism firm resilience. Journal of Sustainable Tourism. Vol. 32. No. 4. P. 789–807. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2185233.

Стаття надійшла 25.02.26
Стаття прийнята до друку після рецензування 15.03.26
Стаття опублікована (оприлюднена) 22.04.26