

РОЗДІЛ 12. ТУРИЗМ

МІЖНАРОДНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ МАЛИХ ГРОМАДАХ

INTERNATIONAL MODELS OF TOURISM BUSINESS DEVELOPMENT IN SMALL COMMUNITIES

УДК 338.48:316.334.56

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.94-30>**Альбещенко О.С.**¹

к.е.н., докторант кафедри економічної кібернетики і математичного моделювання, Миколаївський національний аграрний університет

Павлюк С.І.²

к.е.н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Миколаївський національний аграрний університет

Миць М.Я.³

к.і.н., доцент кафедри теорії та методики викладання шкільних предметів, Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти

Albeshchenko Oleksii

Mykolayiv National Agrarian University

Pavliuk Svitlana

Mykolayiv National Agrarian University

Myts Maryana

Volyn Institute of Postgraduate Pedagogical Education

У статті досліджено міжнародні моделі розвитку туристичного бізнесу в малих громадах як інструмент стимулювання місцевого розвитку. Акцентовано на актуальності впровадження адаптованих підходів в українському контексті. Метою є узагальнення зарубіжного досвіду та визначення можливостей його застосування в умовах України. Об'єкт дослідження – моделі туристичного розвитку громад; предмет – механізми їх реалізації, інституційна підтримка та локальні умови. Використано порівняльно-аналітичний метод, кейс-аналіз, експертні інтерв'ю та SWOT-аналіз. Здійснено типологізацію моделей, визначено чинники успішності та надано рекомендації щодо адаптації досвіду. Результати можуть бути використані для формування місцевих туристичних стратегій і запуску пілотних проєктів.

Ключові слова: туризм у громадах, міжнародний досвід, моделі розвитку, сталий туризм, малий бізнес, кластерні ініціативи, локальний розвиток, інституційна підтримка, адаптація практик, туристичні стратегії.

In the current conditions of searching for effective tools for the sustainable development of small territorial communities, tourism is of particular importance as a catalyst for economic activity, employment, and preservation of cultural heritage. At the international level, a number of models of tourism business development in small communities have been formed that can be adapted to the Ukrainian context. However, their implementation requires in-depth analysis, critical reflection, and consideration of local characteristics. The purpose of the study is to summarize international experience in tourism business development in small communities and determine the possibilities of its adaptation to Ukrainian conditions; the object is tourism development models, and the subject is the mechanisms of their functioning and the conditions for implementation at the local level. The study uses a comparative analytical method to compare tourism development models in the EU, Japan, and Canada; a case method to analyze successful examples (in particular, the projects "Aldeias do Xisto" in Portugal and "Satoyama Tourism" in Japan); expert interviews with specialists in tourism cluster development; as well as a SWOT analysis to assess the strengths and weaknesses of Ukrainian small communities in the field of tourism business. As part of the study, the author typified international models of tourism development in small communities, identified key factors of their success, and formulated recommendations on the possibilities of their adaptation taking into account Ukrainian socio-economic and institutional conditions. According to the results of the study, it was established that the key conditions for the successful development of tourism business in small communities are intersectoral cooperation, support for local initiatives, investments in infrastructure, an effective marketing strategy, and involvement of the population as an active subject of change. The implementation of pilot projects based on communities with high tourism potential, the formation of cluster associations, the use of digital promotion platforms, and the involvement of EU institutions in co-financing tourism initiatives are recommended.

Key words: community tourism, international experience, development models, sustainable tourism, small business, cluster initiatives, local development, institutional support, adaptation of practices, tourism strategies.

Постановка проблеми. У сучасному туристичному секторі дедалі виразніше простежується зростання інтересу до сталого туризму, локальних ініціатив та унікальних немасових локацій, що відкриває нові можливості для розвитку малих громад. Згідно з даними UN Tourism, до глобальної ініціативи "Best Tourism Villages" уже долучилися понад 250 сіл із більш ніж 50 країн, що свідчить про підвищену увагу до локального туристичного потенціалу. Очікується, що до 2035 року обсяг ринку сільського туризму сягне понад 67 млрд дол. США, з річним темпом зростання понад 8 %. Такі

тенденції створюють передумови для активного залучення малих громад до туристичного бізнесу як джерела економічної диверсифікації, збереження культурної спадщини та зміцнення соціальної згуртованості.

Водночас малі громади стикаються з низкою викликів, що ускладнюють реалізацію туристичного потенціалу: обмежена інфраструктура, нестача фахових кадрів, слабка цифровізація, низький рівень координації між владою, бізнесом і місцевими жителями. У багатьох країнах світу ці проблеми вирішуються шляхом впровадження

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9920-7049>² ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9093-5237>³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9436-9668>

спеціалізованих моделей розвитку туристичного бізнесу, зокрема кластерних, кооперативних, мережових або громадсько-орієнтованих (community-based) форматів. Проте в Україні такі моделі здебільшого не мають системного характеру, а поодинокі ініціативи залишаються залежними від ентузіазму окремих осіб чи громадських організацій.

У зв'язку з цим актуалізується потреба в системному аналізі міжнародного досвіду та пошуку адаптивних моделей, які можуть бути ефективно інтегровані в соціально-економічний контекст українських територіальних громад. Постає низка дослідницьких гіпотез: зокрема, чи забезпечує міжсекторальна співпраця зростання ефективності локальних туристичних ініціатив; чи підвищує застосування цифрових інструментів конкурентоспроможність малих громад; та чи може імплементація міжнародних практик сприяти стабілізації демографічної ситуації й економічному зростанню. Вивчення та порівняння успішних моделей з країн ЄС, Канади, Японії чи Латинської Америки дозволить визначити релевантні підходи для стратегічного розвитку туризму на місцях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку туристичного бізнесу в малих громадах висвітлюється у працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, Н.В. Бакало та В.М. Маховка [1] аналізують міжнародні моделі реалізації туристичної політики з урахуванням інституційного середовища, тоді як у колективній монографії під ред. Л.Ю. Матвійчук [2] акцент зроблено на інноваційних управлінських підходах до туризму в контексті трансформаційних змін. У роботах К. Szeidl [3] та А.І. Рамаано [4] розглядаються можливості збереження культурної спадщини через сільський туризм і розвиток community-based tourism як інструменту сталого зростання віддалених регіонів.

Значну увагу дослідники приділяють інноваційному потенціалу туристичного бізнесу. Так, Е.С.С. Ку і С.Д. Чен [5] доводять зв'язок між аналітичними спроможностями підприємств і рівнем їхньої інноваційності та конкурентоспроможності. У вітчизняних дослідженнях В. Паппа та Н. Бошоти [6] подієвий туризм розглядається як каталізатор регіонального розвитку, а Ю. Хандога із колегами [7] акцентують на формуванні позитивного іміджу громади як чиннику туристичної привабливості. Водночас Л. Безугла та співавтори [8] наголошують на важливості соціально-відповідального підходу до туризму, зокрема інклюзивного його компонента, який сприяє залученню ширших верств населення.

Окрему увагу науковці приділяють знанням та цифровим аспектам управління в туризмі. Дослідження К. Wang та співавт. [9] та А. Kumar, Р. Upadhyay [10] демонструють, як цифрові комунікації й обмін знаннями формують стійкість

туристичних підприємств в умовах кризи. Актуальним є й аналіз управління персоналом у туристичній галузі в контексті малого бізнесу, зокрема у дослідженні К. Abid та ін. [11]. У свою чергу, Ю.Б. Миронов [12] зосереджується на питаннях прогнозування попиту й регулювання туризму в контексті сталого розвитку. Узагальнення зазначених праць дозволяє сформулювати концептуальну базу для адаптації зарубіжного досвіду до потреб українських громад.

Постановка завдання. Мета дослідження – систематизувати міжнародний досвід розвитку туристичного бізнесу в малих громадах, проаналізувати успішні моделі організації туризму за кордоном та визначити можливості їх адаптації до соціально-економічних умов українських територіальних громад з метою стимулювання сталого місцевого розвитку.

Завдання статті:

1. Проаналізувати сучасні тенденції розвитку туризму в малих громадах у глобальному контексті.
2. Здійснити типологізацію міжнародних моделей організації туристичного бізнесу (кластерні, кооперативні, громадсько-орієнтовані тощо).
3. Виявити ключові чинники успішного функціонування туристичних моделей на локальному рівні (інституційні, інфраструктурні, соціальні).
4. Провести порівняльний аналіз окремих кейсів з країн Європи, Північної Америки та Азії.
5. Оцінити потенціал малих громад в Україні щодо впровадження адаптованих моделей туристичного розвитку.
6. Розробити практичні рекомендації для впровадження міжнародних підходів у стратегічне планування туризму в малих громадах України.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У глобальному контексті туризм у малих громадах набуває все більшої ваги як форма сталого територіального розвитку, що поєднує економічну вигоду, збереження культурної спадщини та підтримку локальних ініціатив. Зростаючий інтерес до автентичних подорожей, культурного обміну та «повільного туризму» (slow tourism) стимулює відхід від масових туристичних потоків у бік маловідомих сільських територій. Відповідно, малі громади розглядаються як перспективні дестинації, здатні запропонувати унікальні культурні, історичні й природні ресурси в умовах комфортного, екологічного та соціально відповідального відпочинку.

Сучасні тенденції свідчать про трансформацію функцій малих громад – від пасивних реципієнтів туристичних потоків до активних суб'єктів, що самостійно формують туристичну пропозицію. Це відображається у зростанні ролі community-based tourism, кластерного підходу, кооперативних моделей та цифрового підприємництва. У багатьох країнах світу малі громади реалізують власні бренди,

просувають унікальні локальні продукти, створюють подієві формати туризму й залучають відвідувачів через онлайн-платформи, цифрові карти та соціальні мережі. Такий підхід сприяє децентралізації туристичної інфраструктури та підвищує рівень економічної самостійності громад [2].

Водночас одним із ключових факторів успішного розвитку туризму в малих громадах залишається інституційна підтримка, зокрема грантові програми, міжнародне партнерство, участь у ініціативах типу Best Tourism Villages (UN Tourism), формування міжмуниципального співробітництва та розвиток людського капіталу. Особливого значення набуває інтеграція принципів сталості (економічної, соціальної, екологічної), а також розвиток компетенцій у сфері маркетингу, цифрової комунікації та управління якістю послуг [1].

Таким чином, міжнародна практика демонструє, що сучасний розвиток туризму в малих

громадах базується на поєднанні традиційної локальної ідентичності з інноваційними підходами до управління й просування. В умовах глобальної конкуренції громади, які здатні адаптуватися до змін, впроваджувати цифрові рішення та залучати населення до процесів планування, отримують реальні конкурентні переваги на туристичному ринку.

У процесі децентралізації та посилення ролі локального самоврядування розвиток туристичного бізнесу в малих громадах дедалі частіше відбувається на основі апробованих міжнародних моделей. Залежно від форми організації, джерел фінансування, рівня участі громади та ступеня інтеграції у регіональні чи глобальні ринки можна виокремити кілька типових моделей, що мають практичну реалізацію в різних країнах світу. Їх типологізація дозволяє виявити потенціал для адаптації до українських умов (табл. 1).

Таблиця 1

Типологізація міжнародних моделей розвитку туристичного бізнесу в малих громадах

Тип моделі	Основні характеристики	Переваги	Приклади країн / регіонів
Кластерна модель	Формується як горизонтальна чи вертикальна мережа підприємств, інституцій, органів влади та громадських організацій, що спільно працюють над розвитком туристичного простору.	Забезпечує концентрацію ресурсів, розвиток спільної інфраструктури, підвищення якості послуг, зниження витрат на просування за рахунок колективного брендингу та маркетингу.	Італія (Тоскана), Франція, Австрія
Кооперативна модель	Туристичний бізнес організований як кооператив, де учасники (мешканці громади) є співвласниками і спільно приймають управлінські рішення, розподіляючи прибуток пропорційно участі.	Підвищує соціальну згуртованість, стимулює внутрішнє підприємництво, забезпечує більш рівномірний розподіл доходів між членами громади, сприяє демократизації управління.	Канада, Іспанія (баскські регіони), Фінляндія
Громадсько-орієнтована (СВТ)	Туризм ініціюється та контролюється самою громадою, часто без зовнішніх операторів, із фокусом на збереженні культурної спадщини, традицій, природного середовища.	Забезпечує глибоке залучення місцевого населення, мінімізує зовнішню експлуатацію ресурсів, сприяє формуванню соціальної відповідальності й сталому використанню локальних активів.	Таїланд, Непал, Кенія, Перу
Модель соціального підприємництва	Туристичні проекти створюються як підприємства, що вирішують конкретні соціальні проблеми (інклюзія, молодіжне працевлаштування, підтримка вразливих груп населення).	Поєднує бізнес-ефективність із соціальною місією, посилює репутаційну привабливість громади, активізує участь маргіналізованих груп у соціально-економічному житті.	Великобританія, Португалія, Латинська Америка
Публічно-приватне партнерство (PPP)	Модель базується на формалізованій співпраці між органами влади та приватними інвесторами у сфері туристичної інфраструктури, сервісів і промоції дестинацій.	Дозволяє реалізовувати масштабні проекти, оптимізує фінансові ризики, сприяє розвитку стратегічної інфраструктури (дороги, готелі, логістика), забезпечує системне управління.	Японія, Німеччина, Польща
Мережеві (платформні) моделі	В основі – використання цифрових інструментів (онлайн-платформ, соцмереж, інтерактивних мап) для координації послуг, онлайн-букінгу, просування малих туристичних об'єктів.	Підвищує доступ до ринку, дозволяє швидко масштабувати пропозицію, знижує витрати на інфраструктуру, забезпечує глобальне охоплення без значних інвестицій.	Нідерланди, Естонія, Південна Корея

Джерело: узагальнено авторами на основі [3–5]

Типологізація моделей організації туристичного бізнесу в малих громадах свідчить про наявність широкого спектра ефективних управлінських та економічних підходів, які враховують як ресурсні можливості території, так і потреби місцевого населення. Найбільш адаптивними до умов українських громад є громадсько-орієнтовані, кооперативні та кластерні моделі, які поєднують економічну ефективність із соціальним впливом. Актуальним також є впровадження цифрових мережеских інструментів для просування локального туризму, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Успішна реалізація туристичних моделей у малих громадах ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальну

роль відіграють інституційні, інфраструктурні та соціальні умови. Їх синергія створює сприятливе середовище для розвитку конкурентоспроможного та сталого туристичного бізнесу на місцях.

Комплексна взаємодія зазначених чинників створює сприятливе середовище для ефективного функціонування туристичних моделей у малих громадах. Відсутність одного з елементів – наприклад, належної інфраструктури або участі громади – суттєво знижує стійкість і масштабованість туристичних ініціатив. Саме тому стратегічне планування має базуватися на міждисциплінарному підході та враховувати локальні особливості (рис. 1).

У міжнародній практиці спостерігається зростання ефективності туристичних моделей, реалі-

Інституційні чинники	Наявність локальної туристичної стратегії: стратегічне бачення розвитку туризму на рівні громади, погоджене з регіональною політикою.
	Підтримка органів місцевого самоврядування: участь у ініціативах, сприяння спрощенню процедур, створення умов для підприємництва.
	Інструменти фінансового стимулювання: місцеві або міжнародні гранти, пільгові кредити, податкові стимули для малого бізнесу.
	Регуляторне середовище: прозорі правила ведення бізнесу, доступ до землі, ліцензування, стандарти безпеки.
	Міжсекторальне партнерство: ефективна координація між владою, бізнесом, громадськими організаціями та освітою.
Інфраструктурні чинники	Транспортна доступність: якісне сполучення з основними магістралями, наявність громадського транспорту, вело- і пішохідних маршрутів.
	Туристична інфраструктура: достатня кількість засобів розміщення (гостьові будинки, кемпінги), харчування, інформаційних центрів.
	Інфраструктура дозвілля: музеї, парки, культурні локації, подієві простори, рекреаційні об'єкти.
	Цифрова інфраструктура: наявність інтернету, цифрових карт, систем онлайн-бронювання, платіжних сервісів.
	Екологічна інфраструктура: утилізація відходів, система сортування, водопостачання, чистота середовища.
Соціальні чинники	Активність та ініціативність громади: наявність лідерів думок, НГО, підприємців, які виступають каталізаторами розвитку.
	Рівень людського капіталу: підготовка кадрів у сфері туризму, сервісу, маркетингу, цифрових технологій.
	Культурна ідентичність та автентичність: збереження місцевих традицій, ремесел, кулінарної спадщини як основи туристичного продукту.
	Готовність до співпраці: відкритість до партнерств, взаємодії з іншими громадами або організаціями.
	Участь місцевих жителів у прийнятті рішень: інклюзивні формати планування, прозорість і довіра до процесів управління туризмом.

Рис. 1. Ключові чинники успішного функціонування туристичних моделей на локальному рівні

Джерело: узагальнено авторами на основі [6–8]

зованих у малих громадах, що поєднують локальну ідентичність з інноваційними підходами до управління, просування та залучення ресурсів. У країнах Європи, Північної Америки та Азії впроваджуються різні типи моделей – кластерні, кооперативні, громадсько-орієнтовані, цифрові – які демонструють високу ефективність при дотриманні умов сталого розвитку, підтримки з боку громади та державної участі.

У Європі однією з найуспішніших кластерних ініціатив є проєкт *Aldeias do Xisto* у центральній Португалії, що об'єднує понад 20 сіл навколо спільного бренду та туристичної пропозиції. Ключем до успіху стало поєднання культурної спадщини, екологічного туризму та підтримки малого бізнесу. Подібний підхід демонструють і громади італійської Тоскани, де через туристичні кластери вдалося активізувати гастрономічний та ремісничий сектори. Аналіз управління туристичними МСП у Франції підтверджує важливість ефективної координації та професіоналізації персоналу в кластерних форматах [11].

У Північній Америці модель кооперативного туризму активно розвивається в Канаді, зокрема серед корінного населення. Організація *Indigenous Tourism Association of Canada (ITAC)* координує *community-based tourism* з акцентом на сталий розвиток. Водночас дослідження американських кейсів свідчать, що цифрові комунікації, гнучкі маркетингові підходи та кризова адаптивність відіграють критичну роль у підтримці туристичного попиту, особливо після пандемії COVID-19 [10].

В Азії особливої уваги заслуговує японський досвід впровадження концепції *Satoyama tourism*, де туризм виступає не лише економічною діяльністю, а й засобом збереження стилю життя та природи. У префектурах *Ехіме* та *Окаяма* активно залучаються місцеві університети для передачі знань і підтримки туристичних інновацій. Дослідження підтверджують, що комбінація зовнішнього досвіду та локального знання формує основу для інновацій у громадах [9].

Загалом, порівняльний аналіз кейсів свідчить, що спільними ознаками ефективних моделей є: децентралізоване управління, активна участь громади, наявність партнерських платформ, інтеграція цифрових рішень і стратегічне позиціонування локальної ідентичності. Крім того, важливим є розуміння попиту та здатність його прогнозувати, що особливо актуально для територіальних громад, які тільки формують власний туристичний профіль [12].

Оцінка потенціалу малих громад в Україні для впровадження адаптованих міжнародних моделей туристичного розвитку є надзвичайно актуальною в контексті децентралізації, розширення повноважень місцевого самоврядування та пошуку джерел економічного зростання. Багато територіальних

громад володіють значними ресурсами: багатою природною спадщиною, етнокультурним розмаїттям, гастрономічними традиціями, ремеслами, а також потенціалом для розвитку подієвого, зеленого, культурного та рекреаційного туризму. Успішні локальні кейси на кшталт Підгайцівської чи Славської ТГ демонструють, що за умови стратегічного підходу й активної участі громади малі населені пункти здатні створити конкурентоспроможний туристичний продукт.

Водночас наявні суттєві виклики, що обмежують реалізацію цього потенціалу. До них належать нерозвинена інфраструктура (дороги, транспорт, логістика), недостатній рівень підготовки кадрів у сфері туризму, слабка інституційна підтримка на регіональному рівні, а також відсутність стратегій локального туристичного розвитку. Крім того, багато громад не мають сталого бренду або чітко сформульованої туристичної ідентичності, що ускладнює просування території на внутрішньому та зовнішньому ринках. За цих умов адаптація міжнародних моделей вимагає не механічного перенесення, а ретельного врахування місцевих особливостей, культурного капіталу та рівня організаційної зрілості громади.

Певною перевагою для українських громад є розвиток цифрових інструментів – зокрема, онлайн-платформ бронювання, геоінформаційних сервісів, цифрового картографування, соціальних мереж, що відкривають доступ до широкої цільової аудиторії з мінімальними витратами. Крім того, зростає роль громадських ініціатив, молодіжних проєктів та міжнародної технічної допомоги, яка дозволяє реалізовувати пілотні проєкти за кооперативною, кластерною або громадсько-орієнтованою моделлю. Саме інтеграція таких компонентів, як локальне лідерство, партнерства та знаньєво-організаційна підтримка, є вирішальною для сталого туристичного розвитку на рівні громад [2; 6].

Таким чином, українські малі громади мають достатній ресурсний і людський потенціал для впровадження адаптованих туристичних моделей за умови системного підходу, стратегічного планування, підвищення компетенцій управлінців і розвитку локального підприємництва. Особливо перспективними є моделі, що поєднують принципи соціальної відповідальності, децентралізації управління й цифрової трансформації як драйверів конкурентоспроможності громади на туристичній мапі України.

Стратегічне планування розвитку туризму на рівні малих громад повинно ґрунтуватися на адаптації перевірених міжнародних моделей з урахуванням місцевих ресурсів, інституційної спроможності та культурної ідентичності. Поетапна реалізація такого підходу дозволяє забезпечити довготривалу сталість, залучення громади, інтеграцію цифрових рішень і соціальну інклюзію (табл. 2).

**Практичні рекомендації щодо впровадження міжнародних підходів
у стратегічне планування туризму в малих громадах України**

Етап	Зміст та практичні дії	Очікувані результати
Діагностика туристичного потенціалу	Проведення аудиту природних, культурних, історичних, інфраструктурних і людських ресурсів громади; SWOT-аналіз; ідентифікація точок зростання; консультації з експертами та жителями.	Об'єктивне розуміння внутрішніх ресурсів, виявлення конкурентних переваг і обмежень для формування реалістичної туристичної стратегії.
Формування бачення та цілей	Організація стратегічних сесій із мешканцями, бізнесом і владою; формулювання цінностей і місії; визначення пріоритетних видів туризму та очікуваних соціальних і економічних ефектів.	Сконсолідована позиція громади щодо напрямів розвитку, визначення цільових сегментів ринку та ключових критеріїв оцінки ефективності.
Вибір моделі розвитку	Аналіз релевантних міжнародних моделей (кластерна, СВТ, кооперативна, цифрова); оцінка їхньої відповідності умовам громади; адаптація до місцевого контексту через пілотування.	Вибір дієвої та реалістичної моделі розвитку, здатної функціонувати з урахуванням фінансових, кадрових і організаційних можливостей громади.
Підготовка плану дій	Розробка поетапного плану реалізації: визначення етапів, ресурсів, джерел фінансування (гранти, ППП, бюджет); закріплення відповідальних; розробка системи моніторингу.	Чіткий і практично орієнтований інструмент управління впровадженням, що забезпечує прозорість, контроль виконання та можливість оцінки результатів.
Розвиток компетенцій і партнерств	Організація освітніх заходів для підприємців, гідів, працівників культури; встановлення партнерств з університетами, ГО, бізнесом, сусідніми громадами; участь у міжнародних мережах.	Підвищення професійного рівня людського капіталу, залучення зовнішньої експертизи, активізація горизонтальних зв'язків, розширення можливостей для залучення інвестицій.
Створення бренду громади	Розробка логотипу, слогану, візуальної айдентики; визначення унікальної туристичної пропозиції (УТП); побудова контентної стратегії для соцмереж, сайтів, туристичних платформ.	Формування позитивного іміджу громади, покращення впізнаваності на туристичному ринку, зростання довіри туристів і партнерів, залучення нових цільових аудиторій.
Реалізація пілотних проєктів	Запуск одного або кількох невеликих проєктів (екостежка, фестиваль, туристичний маршрут); налагодження зворотного зв'язку; адаптація рішень на основі отриманого досвіду.	Перевірка ефективності обраної моделі в умовах громади, зменшення ризиків масштабування, можливість коригування стратегії на ранніх етапах реалізації.
Оцінка ефективності та оновлення	Визначення кількісних та якісних індикаторів (кількість відвідувачів, доходи, зайнятість); проведення регулярного моніторингу; оновлення плану відповідно до змін у середовищі.	Забезпечення циклічного, адаптивного управління; підвищення ефективності використання ресурсів; актуалізація плану розвитку відповідно до нових викликів і можливостей.

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 4; 10]

Запропонована поетапна модель впровадження міжнародних підходів до розвитку туризму на рівні громад поєднує стратегічне бачення, практичні інструменти реалізації та механізми зворотного зв'язку. Її універсальність дозволяє адаптувати модель під різні типи громад – від гірських до сільськогосподарських, від культурно-історичних до рекреаційно-природних. Впровадження такої моделі сприятиме не лише економічному зростанню, а й соціальній інтеграції, відновленню локальної ідентичності та зменшенню регіональних диспропорцій.

Висновки. У ході дослідження було з'ясовано, що міжнародні моделі розвитку туристичного бізнесу в малих громадах демонструють високу ефективність за умов поєднання інституційної підтримки, участі місцевого населення та гнучкого використання цифрових технологій. Типологізація таких моделей – кластерних, кооперативних, громадсько-орієнтованих, соціальних,

публічно-приватних і мережевих – свідчить про їх здатність адаптуватися до локальних особливостей і функціонувати в умовах обмежених ресурсів. Аналіз зарубіжних кейсів (Португалія, Канада, Японія) підтверджує, що саме інтеграція культурної спадщини, партнерського управління та інноваційних механізмів формує сталі туристичні рішення, які сприяють соціально-економічному зростанню громад.

Оцінка потенціалу українських територіальних громад засвідчила наявність значних передумов для впровадження адаптованих моделей: природно-культурні ресурси, людський капітал, громадська активність та зростаюча цифрова спроможність. Водночас ключовими бар'єрами залишаються слабка інфраструктура, нестача стратегічного планування та обмежений доступ до фінансування. Запропонована поетапна схема впровадження міжнародних підходів, з урахуванням кращих світових практик, може стати ефективним інструментом розробки локальних

туристичних стратегій. Її реалізація дозволить посилити економічну стійкість громад, зменшити регіональні диспропорції та сформувати унікальну туристичну ідентичність на міжнародному рівні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бакало Н.В. Сутність поняття «туристичної політики» та міжнародні моделі її реалізації. *International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects* : International collective monograph. Oslo : NMBU, 2024. Vol. 1. С. 23–62. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/14669> (дата звернення 20.07.2025)

2. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання сьоме / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2021. 448 с. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12028/1/Prospects%20for%20tourism%20development%202021_merged.pdf (дата звернення 20.07.2025)

3. Klaudia Szeidl. Rural heritage and tourism in Hungary. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2025-0071> (дата звернення 20.07.2025)

4. Ramaano A. I. Community-based tourism (CBT) advancement and sustainable tourism enterprise establishments in marginalized rural municipalities: context for ecotourism development in parks-adjacent communities. *Forestry Economics Review*. 2025. Vol. 7 (1). P. 77–109. DOI: <https://doi.org/10.1108/FER-04-2025-0005> (дата звернення 20.07.2025)

5. Edward C.S. Ku, Chun-Der Chen. Data analysis capabilities and technology compromise lead to innovation and market performance for tourism businesses. *Internet Research*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2024-0440> (дата звернення 20.07.2025)

6. Папп В., Бошота Н. Роль подієвого туризму у регіональному розвитку країни. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3(4). P. 109–117. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.10> (дата звернення 20.07.2025)

7. Хандога Ю., Маргітич В., Сембай Н., Графська О., Філімонов Ю. Теоретичні підходи та моделі формування іміджу територіальної громади: маркетинговий, соціологічний, комунікаційний. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №8. С. 183–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-24> (дата звернення 20.07.2025)

8. Безугла Л., Куваєва Т., Андрусів У. Формування інклюзивного туризму територіальних громад як забезпечення соціально-відповідального маркетингу територій. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)*. 2022. Вип. 1(25). С. 138–145. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-138-145](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-138-145) (дата звернення 20.07.2025)

9. Wang K., Quan H., Chang H., Tian Y. Research on the impact of external knowledge acquisition and internal knowledge sharing on service innovation of tourism enterprises. *Journal of Knowledge Management*. 2025.

<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2023-1289> (дата звернення 20.07.2025)

10. Kumar A., Upadhyay P. Digital communication and recovery strategy during crisis: evidence from the tourism industry. *Global Knowledge, Memory and Communication*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2024-0491> (дата звернення 20.07.2025)

11. Abi K., Brakrim H., Alsarhan F. Talent management in the hospitality and tourism industry: a French perspective on hospitality small and medium-sized enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1688> (дата звернення 20.07.2025)

12. Миронов Ю. Б. Регулювання та прогнозування туристичного попиту в контексті сталого розвитку туризму. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 10. С. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-10-3> (дата звернення 20.07.2025)

REFERENCES:

1. Bakalo N.V. Sutnist' ponyattya "turystychnoyi polityky" ta mizhnarodni modeli yiyi realizatsiyi (2024). [The essence of the concept of "tourism policy" and international models of its implementation]. *International security studios: managerial, technical, legal, environmental, informative and psychological aspects* : International collective monograph. Oslo : NMBU, vol. 1, pp. 23–62. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/14669> (in Ukrainian)

2. Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukrayini ta sviti: upravlinnya, tekhnolohiyi, modeli: kolektyvna monohrafiya (2021). [Prospects for the development of tourism in Ukraine and the world: management, technologies, models: collective monograph]. In Matviychuk L.Yu., Barskoho Yu.M., Lepkoho M.I. Lutsk: VIP Lutskoho NTU, 448 p. Available at: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12028/1/Prospects%20for%20tourism%20development%202021_merged.pdf (in Ukrainian)

3. Klaudia Szeidl. (2025). Rural heritage and tourism in Hungary. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2025-0071> (in English)

4. Ramaano A. I. (2025). Community-based tourism (CBT) advancement and sustainable tourism enterprise establishments in marginalized rural municipalities: context for ecotourism development in parks-adjacent communities. *Forestry Economics Review*, vol. 7 (1), pp. 77–109. DOI: <https://doi.org/10.1108/FER-04-2025-0005> (in English)

5. Edward C.S. Ku, Chun-Der Chen. (2025). Data analysis capabilities and technology compromise lead to innovation and market performance for tourism businesses. *Internet Research*. DOI: <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2024-0440> (in English)

6. Papp V., Boshota N. (2024). Rol podiyevoho turyzmu u rehional'nomu rozvytku krayiny [The role of event tourism in the regional development of the country]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 3(4), pp. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.10> (in Ukrainian)

7. Khandoha Yu., Marhitych V., Sembay N., Hraf-ska O., Filimonov Yu. (2025). Teoretychni pidkhody ta

modeli formuvannya imidzhu terytorialnoyi hromady: marketynhovyy, sotsiolohichnyy, komunikatsiynyy [Theoretical approaches and models of forming the image of a territorial community: marketing, sociological, communication]. *Kyyivskyy ekonomichnyy naukovyy zhurnal*, no. 8, pp. 183–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-24> (in Ukrainian)

8. Bezuhla L., Kuvayeva T., Andrusiv U. (2022). Formuvannya inklyuzyvnoho turyzmu terytorial'nykh hromad yak zabezpechennya sotsial'no-vidpovidal'noho marketynhu terytoriy [Formation of inclusive tourism of territorial communities as a means of ensuring socially responsible marketing of territories]. *Naukovyy visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (seriya "Ekonomika ta upravlinnya v naftoviy i hazoviy promyslovosti"*, vol. 1(25), pp. 138–145. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1\(25\)-138-145](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-1(25)-138-145) (in Ukrainian)

9. Wang K., Quan H., Chang H., Tian Y. (2025). Research on the impact of external knowledge acquisition and internal knowledge sharing on service

innovation of tourism enterprises. *Journal of Knowledge Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2023-1289> (in English)

10. Kumar A., Upadhyay P. (2025). Digital communication and recovery strategy during crisis: evidence from the tourism industry. *Global Knowledge, Memory and Communication*. DOI: <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2024-0491> (in English)

11. Abi K., Brakrim H., Alsarhan F. (2025). Talent management in the hospitality and tourism industry: a French perspective on hospitality small and medium-sized enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1688> (in English)

12. Myronov Yu.B. (2024). Rehulyuvannya ta prohnozuвання turystychnoho popytu v konteksti staloho rozvytku turyzmu [Regulation and forecasting of tourism demand in the context of sustainable tourism development]. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentralniy ta Skhidniy Yevropi*, no. 10, pp. 17–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourism-hospcee-10-3> (in Ukrainian)

Стаття надійшла: 27.06.2025

Стаття прийнята: 11.07.2025

Стаття опублікована: 29.08.2025