

УДК: 338.48:005.35(477)

DOI: [https://doi.org/ 10.37131/2524-0943-2025-55-15](https://doi.org/10.37131/2524-0943-2025-55-15)**Олександр Іщук**

здобувач освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна

Сергій Виткалов

з доктор культури, професор кафедри івент-індустрій, культури та музеєзнавства, Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-5345-1364>

Соціокультурний менеджмент і партнерські мережі регіонального туризму

Анотація. Здійснено цілісну реконцептуалізацію соціокультурного менеджменту в регіональному туризмі як управлінської практики, що поєднує культурну політику, економіку гостинності та участь місцевих спільнот. За результатами аналізу доведено, що результативність туристично-культурного розвитку залежить від ресурсної бази території та організації взаємодії між владою, закладами культури, бізнесом і індустрією гостинності та громадянським суспільством. Спираючись на позиції вітчизняних науковців, автори пропонують типологію управлінських архітектур, що охоплює централізовану, ринкову орієнтовану, ДПП та мережево-кластерну моделі. Досвід регіональних культурних інституцій підтверджує, що впровадження сучасних інструментів (культурний маркетинг, інтерактивна інтерпретація спадщини, партисипативне планування, цифрові вирішення) підвищує внутрішню участь громади та зовнішню туристичну привабливість. У роботі запропоновано концепцію «подвійного фокусу» соціокультурного менеджменту. Погоджуючись із підходами, що наголошують на культурній чутливості, пропонуються критерії балансування інтересів. У методичній площині сформульовано систему індикаторів моніторингу партнерських мереж (узгодженість рішень, стабільність фінансування, глибина залучення громади, якість міжсекторної координації). Доведено, що найстійкіші конфігурації постають

у форматі мережево-кластерної взаємодії або ДПП із потужними дестинаційними організаціями (ДМО).

Ключові слова: соціокультурний менеджмент, регіональний туризм, партнерські мережі, дестинаційна організація, державно-приватне партнерство, кластеризація, культурна чутливість, міжкультурна комунікація.

Постановка проблеми. Розвиток регіонального туризму дедалі більше визначається не обсягом ресурсів як таких, а якістю управлінських конфігурацій, що поєднують культуру, громади та ринок послуг. У ситуації децентралізації та конкуренції окремих туристичних регіонів особливо актуальним стає вибір моделі соціокультурного менеджменту й архітектури партнерства, здатних водночас підтримувати автентичність і забезпечувати економічний ефект. Саме тому необхідним для вітчизняного наукового дискурсу є створення аналітичного підґрунтя, яке пояснює, за яких умов конкретні моделі працюють, а також як вимірювати їхню результативність у регіональному контексті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню дослідження соціокультурного менеджменту в регіональному туризмі та організації партнерських мереж приділяли увагу вітчизняні науковці, які здебільшого розглядали інституційні рамки культурної політики та практики міжсекторної взаємодії. У працях А. Карпенка та Ю. Гурбика окреслено потенціал державоцентричних моделей у збереженні об'єктів спадщини та реалізації інфраструктурних проєктів, водночас акцентовано на їхній обмеженій гнучкості й інноваційності [2]. Погоджуємось із позицією Ю. Квятковського та колег, які інтерпретують державно-приватне партнерство як компромісну модель, здатну поєднати довгострокові публічні гарантії з підприємницькою мобільністю та інвестиційними можливостями [3]. У власних працях Т. Марусей звертає увагу на кластерний підхід, стверджуючи, що він формує синергію між закладами культури, бізнесом гостинності, транспортом, освітою та громадським сектором, знижуючи транзакційні витрати й підвищуючи конкурентоспроможність дестинацій [5]. На думку В. Мунтян, модернізація локальних культурних інституцій через культурний маркетинг, інтерактивну інтерпретацію спадщини, цифрові сервіси та партисипативне планування безпосередньо корелює зі

зростанням внутрішньої культурної участі громади і зовнішнього туристичного попиту [6].

Тож за результатами аналізу прикладних досліджень можна стверджувати про тенденцію до зближення управлінської логіки туризму та культурної політики. Попри наявність окреслених напрацювань, недостатньо дослідженим залишається питання цілісної типологізації моделей соціокультурного менеджменту саме у зв'язку із системою партнерських мереж, роллю дестинаційних організацій як інституцій та системою індикаторів оцінювання їхньої результативності й культурної чутливості. Саме брак узгоджених наукових напрацювань у контексті порівняння і вимірювання ефективності багатосторонньої взаємодії зумовлює актуальність цього дослідження.

Мета дослідження – систематизувати та порівняти моделі соціокультурного менеджменту регіонального туризму, окреслити логіку й інститути партнерських мереж і запропонувати індикаторний підхід до оцінювання їхньої ефективності.

Виклад основного матеріалу. Соціокультурний менеджмент (СКМ) у регіональному туризмі слід розуміти як систему рішень і процесів, що керують культурним середовищем території для створення якісного досвіду мешканців і відвідувачів. Доречним у сучасній практиці є принцип подвійного фокусу СКМ. Внутрішній напрям охоплює доступність культурних благ, підтримку локальної ідентичності та розвиток культурного життя громади, тоді як зовнішній спрямований на формування автентичного туристичного продукту. Така логіка не дозволяє підмінити живу культуру «сценографією для туристів» та водночас визнає економічну роль подій, креативних індустрій і гостинності [4]. Погоджуючись із В. Мунтян, варто наголосити, що стійкий ефект забезпечує не масштаб разових витрат, а радше якість інституційної роботи (комунікації з громадою, адаптація музейних програм, цифрові сервіси, прозоре управління) [6].

У практиці управління регіональним туризмом виокремлюються чотири базові моделі, що по-різному організують відносини між зацікавленими сторонами та розподіл ризиків. Централізована державна модель, на яку звертають увагу А. Карпенко і Ю. Гурбик, має суттєві переваги у фінансуванні охорони спадщини та великих інфраструктурних проєктів, визначенні стандартів і довгострокових планів, проте вразлива через бюрократичні затримки, слабку інноваційність і залежність від бюджетних циклів, що робить її оптимальною для об'єктів національного значення та історичних ансамблів [2]. Ринково орієн-

тована модель пропонує швидку адаптацію, підприємницьку ініціативу та різноманіття продуктів, але несе ризики комерціалізації культури, інтенсивного навантаження на спадщину та просторової нерівності, що вимагає регуляторних обмежень у курортних регіонах і креативних індустріях для збереження автентичності [1].

Державно-приватне партнерство, концептуалізоване Ю. Квятковським та колегами, можна охарактеризувати як компромісну модель, що поєднує бюджетні та приватні кошти для реставрації пам'яток, створення музеїв і центрів інтерпретації, реалізації подієвих програм. Основною проблемою тут виступає потреба у чітких правилах, прозорому розподілі ризиків і охоронних зобов'язаннях для збереження культурної цілісності [3]. Мережево-кластерна модель, обґрунтована Т. Марусей, пропонує іншу логіку, поєднуючи владу, інституції культури, освітні заклади, бізнес гостинності та громадські ініціативи у довгострокову кооперацію [5]. Відповідно з'являються передумови для синергії, обміну даними, спільного бренду і зменшення координаційних витрат завдяки довірі та професійній дестинаційній організації, що утримує стратегічний курс і стандарти взаємодії (див. Таблиця 1).

Слід зауважити, що партнерство у туристично-культурній сфері часто декларується, проте рідше реалізується у форматі структурованої взаємодії з чіткими механізмами ухвалення рішень і моніторингу результатів. Ефективність визначається трьома елементами:

- вертикаль відповідальності охоплює політичний рівень із стратегічними орієнтирами, менеджерський рівень дестинаційних організацій і профільних департаментів, що перекладають стратегію в операційні плани, а також операційний рівень закладів культури, бізнесу та громадських ініціатив;

- горизонтальні взаємовідносини між стейкхолдерами передбачають спільне планування календаря подій, узгодження транспортних сервісів і музейних маршрутів, формування пакетних продуктів і цифрових платформ, що знижують витрати учасників і підвищують якість досвіду відвідувачів;

- механізми участі громади набувають значення як суб'єктна позиція співуправління через регулярні опитування, фокус-групи, бюджети участі та волонтерство, формуючи лояльність мешканців і стабільний локальний попит на культуру. Таким чином здійснюється зменшення впливу від сезонних коливань відвідувань і забезпечується економічна стійкість ло-

кальних культурних інституцій [7].

Окремої уваги заслуговує і роль дестинаційних організацій, дієвість яких визначається здатністю вести стратегічний маркетинг бренду регіону, координувати операторів і культурні інституції, підтримувати стандарти якості та збирати дані для рішень, виконуючи функцію інтерпретатора між культурою і ринком без втрати культурних сенсів. Успішна дестинаційна організація інтегрує стратегічне бачення, аналітику потоків відвідувачів і культурного споживання, координацію між закладами культури та бізнесом, а також комунікацію з громадами, що дозволяє уникнути фрагментації зусиль і втрати синергії через відсутність інституційної спроможності (див. Таблиця 2) [8].

Справедливим буде зауважити, що конфлікти у регіональному туризмі найчастіше виникають на перетині інтенсивного попиту й вразливих культурних ресурсів. Відповідно, актуальним залишається питання розроблення системи запобігання та профілактики. На нашу думку, основою такої системи повинна стати культурна чутливість як умова легітимності. Концепт культурної чутливості передбачає обмеження відвідуваності для вразливих об'єктів, обов'язкові охоронні зобов'язання у проєктах адаптивного використання, квоти локального контенту в подієвих програмах та аудит впливу туристичних заходів на громаду. Такий підхід дозволяє уникати розмиття традицій і витіснення мешканців історичних центрів.

Системне порівняння моделей і оцінювання ефективності партнерських мереж потребує розроблення якісних критеріїв. Доцільним, на думку авторів, видається пропозиція щодо імплементації індикаторів із чотирьох груп показників. Узгодженість рішень фіксується через наявність спільної стратегії, частоту міжсекторних координацій і частку спільних продуктів у календарі подій. Фінансова стійкість вимірюється через диверсифікацію джерел фінансування, частку туристичних доходів у фондах збереження спадщини та стабільність фінансування закладів культури. Культурна чутливість операционалізується через дотримання охоронних режимів, частку локального контенту в пропозиції та технічний стан об'єктів у динаміці. Участь і задоволеність вимірюються через охоплення партисипативними інструментами, волонтерську участь мешканців та індекс задоволеності культурним досвідом. Принципово, що згадані індикатори мають підтверджуватися даними (статистикою закладів культури, опитуваннями, моніторингом об'єктів, фінансовою звітністю).

Подібний підхід дозволить уникнути управлінських ілюзій та забезпечити якісну доказову основу для коригування стратегій.

Вибір системи управління має відповідати профілю території, оскільки універсальної моделі не існує. Для історико-культурних центрів національного значення доцільним є поєднання державно-приватного партнерства із жорсткими охоронними режимами та наглядовими радами, що дозволяє залучати приватні інвестиції без втрати контролю над збереженням культурної цілісності. Для курортних регіонів оптимальні ринково-кластерні конфігурації з чіткими екологічними й культурними регламентами. Для громад із багатою нематеріальною спадщиною доцільні моделі, які фокусуються на визначенні локальних культурних продуктів із навчальними й ремісничими програмами, підсилені локальним брендингом і альянсами малого бізнесу. Попри контекстуальність рішень, універсальними залишаються вимоги до прозорості процедур, реальної участі громад і відповідального ставлення до автентичності.

Висновки. Соціокультурний менеджмент у регіональному туризмі має діяти у режимі «подвійного фокусу», тобто розвивати культурне життя для мешканців і створювати автентичний продукт для відвідувачів. Імплементація згаданого підходу унеможливіє скорочення розуміння культури як сервісу та захищає від надмірної комерціалізації. За результатами основних управлінських моделей можна стверджувати, що централізована модель сильна в охороні спадщини та інфраструктурі; ринкова модель відрізняється швидкістю адаптації та інноваціях; концепт державно-приватного партнерства вдало продемонстрував свої переваги у балансі ресурсів і гарантій; мережево-кластерна модель забезпечує синергію та ефективний розвиток спільного бренду. Відповідно, вибір моделі контекстуально залежним і таким, що потребує інституційних обмежень для захисту автентичності. Функціональні партнерські мережі неможливі без потужних інституцій (дестинаційної організації або кластерної структури), що поєднує стратегічне планування, маркетинг, стандарти якості й управління даними, виконуючи роль посередника між культурою і ринком без втрати культурних сенсів.

Важливо підкреслити, що імплементація практик соціокультурного менеджменту повинна супроводжуватись із використанням принципу культурної чутливості через конкретні процедури (охоронні договори, квоти локального контенту, обмеження від-

відуваності, аудит впливу на громади та репатріацію частини доходів у фонди збереження спадщини). Така система формує стримування проти надмірної комерціалізації. Оцінювання ефективності має спиратися на верифіковані індикатори узгодженості рішень, фінансової стійкості, культурної чутливості та участі. Згадані показники на практиці підтверджуються реальними даними статистики, опитувань, моніторингу об'єктів і фінансової звітності, що дозволяє уникнути управлінських ілюзій і забезпечити обґрунтованість змін. Найстійкіші траєкторії туристично-культурного розвитку формуються через реальну практику співуправління з прозорими процедурами та розподілом вигод.

1. Брич В. Я. Організація туризму / ред. В. Я. Брич. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24548/1/Організація%20туризму.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).

2. Карпенко А., Гурбик Ю. Сучасні моделі державного регулювання туризму. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. Т. 25. С. 23–30. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41805> (дата звернення: 06.10.2025).

3. Квятковский Ю. І. та ін. Наук. зап. Львів. ун-ту бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. № 38. С. 244–250. URL: <https://nzulubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1255/1124/> (дата звернення: 06.10.2025).

4. Максимовська Н., Жолудь О. Особливості менеджменту спеціальних подій в сучасному культуротворчому процесі. Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку (Напрямок: культурологія) / за ред. В. Виткалова. Рівне : РДГУ, 2023. Т. 47. С. 151–158. URL: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v47i.738> (дата звернення: 06.10.2025).

5. Марусей Т. В. Туристичні кластери як інноваційний інструмент розвитку регіональних ринків туристичних послуг. Агросвіт. 2025. № 12. С. 96–102. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.96> (дата звернення: 06.10.2025).

6. Мунтян В. А. Удосконалення менеджменту соціокультурної діяльності в системі розвитку регіонального туризму : кваліфікаційна робота. Дніпро, 2022. 127 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7171> (дата звернення: 04.10.2025).

7. Організація туризму / Л. М. Алексеєнко та ін. ; ред. В. Я. Брич. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 448 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/24548> (дата звернення: 06.10.2025).

8. Череди́кова А. DMO як важлива складова розвитку туристської дестинації. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/52919/1/44-5-6.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

References:

1. Brych, V. Ya. (Ed.). (2017). Orhanizatsiia turizmu [Organization of tourism]. TNEU. <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/24548/1/Організація%20туризму.pdf> [In Ukrainian]

2. Karpenko, A., & Hurbyk, Yu. (2020). Suchasni modeli derzhavnoho rehuliuvannia turizmu [Modern models of state regulation of tourism]. Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy [Regional Aspects of the Development of Productive Forces of Ukraine], 25, 23–30. <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41805> [In Ukrainian]

3. Kviatkovskiy, Yu. I., et al. (2023). [Title of the article not provided in source text]. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna [Scientific Notes of the Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series], 38, 244–250. <https://nzulubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1255/1124/> [In Ukrainian]

4. Maksymovska, N., & Zholud, O. (2023). Osoblyvosti menedzhmentu spetsialnykh podii v suchasnomu kulturotvorchoму protsesi [Peculiarities of management of special events in the modern culture-creating process]. Ukrainська kultura: mynule, suchasne, shliakhy rozvytku (Napriam: kulturolohiia) [Ukrainian Culture: Past, Present, Ways of Development (Direction: Culturology)], 47, 151–158. <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v47i.738> [In Ukrainian]

5. Marusei, T. V. (2025). Turystychni klasteri yak innovatsiinyi instrument rozvytku rehionalnykh rynkiv turystychnykh posluh [Tourism clusters as an innovative tool for the development of regional tourism services markets]. Ahrosvit, 12, 96–102. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.12.96> [In Ukrainian]

6. Muntian, V. A. (2022). Udoshkonalennia menedzhmentu sotsiokulturnoi diialnosti v systemi rozvytku rehionalnoho turizmu [Improving the management of socio-cultural activities in the system of regional tourism development] (Qualification work). Dnipro. <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7171> [In Ukrainian]

7. Alekseyenko, L. M., et al. (2017). Orhanizatsiia turizmu [Organization of tourism] (V. Ya. Brych, Ed.). TNEU. <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/24548> [In Ukrainian]

8. Cherednikova, A. (n.d.). DMO yak vazhlyva skladova rozvytku turystskoi destynatsii [DMO as an important component of tourism destination development]. <https://eprints.kname.edu.ua/52919/1/44-5-6.pdf> [In Ukrainian].

ANNOTATION

Ischuk Olexandr, Vytkafov Sergey. Sociocultural Management and Partnership Networks of Regional Tourism. The article presents a holistic reconceptualization of sociocultural management in regional tourism as a management practice that combines cultural policy, hospitality economics, and the participation of local communities. The results of the analysis prove that the effectiveness of tourism and cultural development depends on the resource base of the territory and the organization of interaction between authorities, cultural institutions, hospitality industry businesses, and civil society. Based on the positions of domestic scientists, the author proposes a typology of management architectures that includes centralized, market-oriented, PPP, and network-cluster models. The experience of regional cultural institutions confirms that the implementation of modern tools (cultural marketing, interactive heritage interpretation, participatory planning, digital solutions) increases internal community participation and external tourist attractiveness. The paper proposes the concept of a «dual focus» of socio-cultural management. Agreeing with approaches that emphasize cultural sensitivity, the author proposes criteria for balancing interests. In the methodological plane, a system of indicators for monitoring partnership networks is formulated (coherence of decisions, stability of financing, depth of community involvement, quality of intersectoral coordination). As a result, it is proven that the most stable configurations appear in the format of network-cluster interaction or PPP with powerful destination organizations (DMO).

Key words: Socio-cultural management, regional tourism, partner networks, destination organization, public-private partnership, clustering, cultural sensitivity.

Таблиця 1.
Порівняльна характеристика управлінських моделей у регіональному культурному туризмі

Модель	Ключова цінність	Коли доречна	Основні ризики	Інститути стримувань і противаг
Централізована	Довгі горизонти, охорона спадщини	Об'єкти нац. значення, великі ансамблі	Бюрократія, низька гнучкість	Публічна звітність, наглядові ради при закладах культури
Ринкова	Швидкість, інновації, різноманіття	Курорти, креативні індустрії	Комерціалізація, знос об'єктів	Квоти локального контенту, ліміти відвідуваності, культурні регламенти
ДПП	Баланс інтересів і ресурсів	Реставрація, адаптивне використання	Асиметрія ризиків, «вивітрювання» сенсу	Охоронні договори, КРІ з автентичності, прозорі конкурси
Кластер	Синергія мережі, спільний бренд	Багатоакторні регіони	Висока потреба в довірі	DMO, хартії партнерства, спільні фонди

Таблиця 2.
Ролі та інструменти ключових акторів партнерської мережі

Актор	Стратегічна роль	Інструменти впливу	Очікуваний внесок у стійкість
Органи влади	Гарантії охорони, регулювання, координація	Стратегії, охоронні договори, грантові програми	Передбачуваність правил, публічні стандарти
Заклади культури	Зміст і інтерпретація	Куровані програми, цифрові тури, освітні формати	Якість культурного досвіду, автентичність
Бізнес гостинності	Сервіс і збут	Пакетування продуктів, інвестиції, маркетплейси	Масштабування попиту, інновації сервісу
Освіта і наука	Кадри та аналітика	Підготовка фахівців, дослідження, моніторинг	Професійність і дані для рішень
Громади/НГО	Співуправління та автентика	Партисипація, волонтерство, локальні бренди	Легітимність змін, соціальна згуртованість
ДМО/Кластери	«Точка зборки»	Спільний бренд, календар, стандарти, CRM	Синергія, прозорість, ефективна координація