

В. П. Стадник,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України "Ніжинський агротехнологічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3154-3983>

Н. В. Кирнасівська,

доцент кафедри "Туризм та готельно-ресторанний бізнес",
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5179-6163>

О. В. Жовняк,

к. е. н., доцент кафедри управління, фінансів та адміністрування,
Одеський інститут ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7951-2214>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.240

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ГНУЧКИЙ МАРКЕТИНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ І ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ

V. Stadnyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Separate Division of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine of the "Nizhyn Agrotechnical Institute"

N. Kyrnasivska,

PhD in Geographic Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Odessa National Maritime University

O. Zhovniak,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Finance and Administration, Odesa Institute of the Private Joint-Stock Company "Higher Educational Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

INNOVATIVE MANAGEMENT AND FLEXIBLE MARKETING IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL AND TOURISM CLUSTERS

Сталий розвиток аграрної та туристичної сфер особливо значущий в умовах інтенсивних економічних змін. Відтак, мета статті полягає у дослідженні ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у забезпеченні сталого розвитку аграрних та туристичних кластерів. За результатами дослідження констатовано, що інтеграція учасників аграрних та туристичних кластерів є ключовим тригером переходу від фрагментарного, несистемного до системного та керованого розвитку (який формується на основі узгоджених стратегій, інституційної координації та інтеграції економічних, соціальних і екологічних чинників). Формування спільного інституційного середовища, що включає суб'єктів бізнесу, навчальні, консультативні та інші установи та організації (через впровадження інноваційних практик та адаптивних маркетингових стратегій) забезпечує інтеграцію явищ, які сприяють обміну знаннями, компетенціями та управлінськими практиками. Серед ключових ефектів кластерної взаємодії виділяють: формування стійких взаємозв'язків між його учасниками (що, завдяки інноваційному менеджменту, змінює підходи до використання ресурсів, організації процесів, формування інвестиційних ініціатив); підвищення продуктивності та зміна підходу до формування доданої вартості продукції (що,

через інноваційні практики та технології, стимулює розвиток нових продуктів і технологій); покращення технік реагування на зміни споживчого попиту (що, завдяки гнучким маркетинговим стратегіям, змінює логіку розвитку брендів та просування продукції). Системне накладення цих явищ формує середовище, що забезпечує узгоджену взаємодію, співпрацю та унеможливорює конкуренцію між учасниками кластерів. Водночас лише завдяки практикам інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу, ці процеси перетворюються на механізм системно керованого розвитку. Доведено, що інтеграція інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у межах аграрних і туристичних кластерів є критично значущим для забезпечення їх сталого розвитку. Інноваційний менеджмент забезпечує: підвищення продуктивності та ефективності; оптимізацію використання ресурсів; узгоджене планування інвестицій; інтеграцію знань і компетенцій між бізнесом, науковими, консультативними та іншими установами та організаціями. Гнучкий маркетинг дозволяє: швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції; адаптувати продукти та послуги до конкретних сегментів ринку; формувати конкурентоспроможні регіональні бренди, просувати їх на ринках; підтримувати інтегровані маркетингові стратегії учасників. Доведено, що поєднання інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу перетворює умовний потенціал кластерів у реальні економічні, соціальні та екологічні результати, роблячи їх розвиток системно керованим.

Sustainable development in the agricultural and tourism sectors is especially important in an era of rapid economic transformation. This paper seeks to investigate how innovation management and flexible marketing can be viewed as driving forces for the sustainable development of agro-tourism and tourist clusters. The paper illustrates that integrating participants within these clusters is a key driver for transitioning from fragmented, unsystematic development to a coordinated, managed approach—one grounded in aligned strategies, institutional collaboration, and the integration of economic, social, and environmental factors. Sharing an institutional setup, which includes firms, education institutions, consulting bodies, and other organizations, via innovative practices and adaptive marketing strategies, the exchange of knowledge, competencies, and managerial know-how is supported. The benefits of cluster interaction are: creating dense, robust relations among members, which in the course of innovation management leads to new ways of utilizing resources, organizing process and undertaking investments; raising productivity and changing patterns of value creation, which as a result of new routines and technologies lead to the generation of new products and services; increasing the sensitivity to consumers' demand change, which, through flexible marketing strategies, leads to new ways in the development of the brand and the promotion of products. Together, these processes form an ecosystem in which centralized coordination interaction is facilitated, and competition between cluster firms is kept to a minimum. Notably, the use of innovation management and flexible marketing makes these processes a tool for the systematised steering of development. Innovation management contributes to higher productivity and efficiency, optimized resource utilization, coordinated investment planning, and the integration of knowledge and skills across businesses, research institutions, consulting agencies, and other organizations. Flexible marketing enables rapid responses to changes in supply and demand, adaptation of products and services to specific market segments, development of competitive regional brands and their promotion, and support for integrated marketing strategies across cluster participants. The research shows that a mixture of innovation management and flexible marketing enables the transformation of cluster potential into tangible economic, social, and environmental outcomes, making their development systematic, coordinated, and sustainable.

Ключові слова: інтегровані маркетингові стратегії; учасники кластерів; обміну знаннями; компетенції; управлінські практики; формування доданої вартості продукції.

Keywords: integrated marketing strategies; cluster participants; knowledge sharing; competencies; management practices; value-added product creation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сталий розвиток аграрної та туристичної сфер особливо значущий в умовах інтенсивних економічних змін.

Окреслені сфери формують значну частку економічного потенціалу багатьох регіонів України, відтак критично значущі у забезпеченні її соціально-економічної стабільності та збереженні природних ресурсів. Крім того за сучасними дослідженнями Гарвардської школи бізнесу та European Cluster Collaboration Platform саме клас-

терний розвиток є ефективним механізмом інтеграції аграрних і туристичних суб'єктів бізнесу, який сприяє концентрації ресурсів, обміну знаннями та інноваційними практиками, що, у свою чергу, не просто підвищує конкурентоспроможність регіонів, а забезпечує їх сталий розвиток. Наприклад, ГС "Український органічний кластер" об'єднав виробників органічної продукції, HORECA сектор, навчальні та консультативні установи завдяки процесам спільного просування продуктів, спільної реалізації та впровадження інноваційних практик (особливо у виробництві й збуті). За результатами такого об'єднання вітчизняні виробники значно розширили свою присутність на міжнародних ринках. Так, у 2024 р. обсяг експорту органічної продукції кластеру ГС "Український органічний кластер" до країн ЄС зріс на $\approx 17\%$ (порівняно з 2023 р.), а частка кластеру в загальному імпорті органічних товарів у ЄС становила близько $1,2\%$. Крім того, у 2022 р. експорт таких продуктів до ЄС та Швейцарії зріс на $\approx 11\%$ (порівняно з 2021 р.). Наведена динаміка свідчить про динамічний розвиток учасників кластера та їх інтеграцію у глобальні ланцюги вартості.

При цьому інноваційний менеджмент та гнучкий маркетинг — критично значущі інструменти управління аграрними та туристичними кластерами. Впровадження інноваційних підходів дозволяє підвищити ефективність спільних виробничих процесів, оптимізувати використання спільних ресурсів і адаптуватися до діяльності в умовах стохастичних ринків. Гнучкий маркетинг, у свою чергу, забезпечує швидке реагування на зміни попиту, формування привабливого бренду регіональних продуктів і послуг, а також активізацію взаємодії між учасниками кластера.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед провідних науковців, які започаткували дослідження проблеми забезпечення сталого розвитку аграрних та туристичних кластерів, варто виділити Голода А., Крижанівського Т., Дудаша О. [1], Тимчишин-Чемерис Ю. В. [7], Головню О. М., Потапова В. П. [2], Маслиган О. О., Машіку Г. В. [8]. У їхніх працях було досліджено механізми інтеграції учасників кластерів, впровадження інноваційних практик, оптимізацію ресурсів та формування конкурентоспроможних регіональних брендів, а також оцінено вплив кластерного розвитку на економічну, соціальну та екологічну стійкість регіонів. Крім того, Машіка Г., Зеліч В., Кізюн А., Маслиган Р., Маслиган О. О. [9] представили комплексне дослідження, яке заклало теоретичну та методологічну основу для подальшого вивчення ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у забезпеченні сталого розвитку кластерів.

Втім, саме питання системної інтеграції інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу в управлінні кластерними утвореннями досліджені недостатньо. Зокрема, відсутні комплексні емпіричні та теоретичні дослідження, які б дозволили визначити, як саме поєднання інноваційного менеджменту та адаптивних маркетингових стратегій підвищує ефективність інтеграції ключових чинників сталості (а саме економічних соціальних

і екологічних [6]) у розвитку аграрних та туристичних кластерів.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у забезпеченні сталого розвитку аграрних та туристичних кластерів. Зокрема, для реалізації окресленої мети авторами були вирішені наступні дослідницькі завдання:

— визначені ключові явища кластерної взаємодії, які через інтеграцію дій учасників сприяють системно керованому розвитку економіки;

— визначені ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у формуванні сталих брендів, адаптації продукції та її просуванні на внутрішніх і зовнішніх ринках.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Процес інтеграції учасників кластерів є ключовим тригером їх переходу до розвитку, який не відбувається випадково або хаотично, а формується на основі узгоджених стратегій, інституційної координації та інтеграції економічних, соціальних і екологічних чинників [5]. Вважаємо, що інтеграцію учасників кластерів можна розглянути, як основу переходу від фрагментарного, не-системного розвитку до системно керованого (що частково підтверджується дослідженнями Носуліч Т. М., Шпильова Ю. Б., Ільїна М. В. [6] та Королюка Ю. Г. [3]).

Крім того, як вже довели такі провідні науковці, як Маслиган О. О. та Машіка Г. В. [8], Юсіфов Е. М., Рзаєв О. І. [11] — це зумовлено специфікою формованого спільного інституційного середовища, адже воно (через впровадження інноваційних практик та адаптивних маркетингових стратегій), інтегрує явища, які сприяють обміну знаннями, компетенціями та управлінськими практиками між суб'єктами бізнесу, навчальними та консультативними установами, що є їх учасниками.

Зауважимо, що серед окреслених явищ:

1. Формування стійких взаємозв'язків між суб'єктами бізнесу, навчальними та консультативними та іншими установами та організаціями. Окреслене явище, завдяки спільному інноваційному менеджменту змінює підходи до:

- використання ресурсів;
- реалізації виробничих процесів;
- координації інвестиційних та інших ініціатив.

2. Підвищення продуктивності та зміна підходів до формування доданої вартості продукції/послуг. Такі явища (через інноваційні практики та технології) змінюють підхід до розвитку нових аграрних та туристичних продуктів/послуг й технологій.

3. Покращення технік реагування на зміни споживчого попиту та пропозиції. Ці явища (орієнтуючись на гнучкі маркетингові стратегії) змінюють:

- логіку розвитку брендів;
- підходи до просування брендів на ринках.

За наведеними положеннями можна стверджувати, що системне накладення окреслених явищ формує такий формат офіційних та неофіційних правил в кластері,

норм внутрішніх інститутів, які є ідеальними для керованого переходу його учасників до розвитку, що інтегрує соціальні та екологічні аспекти та забезпечує економічну стійкість його економіки [8—9] (див. табл. 1).

Узагальнюючи, зауважимо для аграрних та туристичних кластерів характерні такі процеси: інфраструктурні об'єкти, ресурси та виробничі потужності використовуються спільно і розподіляються оптимально; виробничі процеси та сервісна діяльність стають гнучкими та адаптивними; інноваційні та маркетингові стратегії застосовуються узгоджено. Однак самі окреслені процеси не забезпечують стійкого розвитку. Лише через практики інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу вони перетворюються на ефективний механізм переходу кластерів до виробництва стійкої продукції та послуг, що відповідають сучасним економічним та екологічним трендам, а також до формування стійких спільних брендів, здатних реагувати на змінність ринків і мінливість споживчих вимог.

Зокрема, формування стійких взаємозв'язків між суб'єктами бізнесу, навчальними та консультативними установами в межах аграрних і туристичних кластерів, як показано в табл. 2. Зокрема, за аналізом праць Ярової Н. [12], Носуліч Т.М., Шпильова Ю.Б., Ільїна М.В. [6] — це можливе через інструменти інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу принципово змінює підходи до використання ресурсів, організації виробничих процесів і реалізації інвестиційних ініціатив. На нашу думку йдеться про координацію діяльності та інтеграцію інноваційних рішень на всіх рівнях функціонування кластера, що дозволяє досягти не лише взаємодоповнюваності, а й синхронізації ключових управлінських, виробничих та ринкових процесів.

По-перше, інтеграція учасників кластера сприяє раціоналізації використання ресурсів. Так, інноваційний менеджмент забезпечує координацію дій суб'єктів бізнесу, навчальних, консультативних та інших установ та органі-

Таблиця 1. Ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у функціонуванні аграрних і туристичних кластерів

Явище / ефект кластерної взаємодії	Інноваційний менеджмент	Гнучкий маркетинг	Приклади в аграрних кластерах	Приклади в туристичних кластерах
Формування стійких взаємозв'язків між учасниками кластерів	Координація підприємств, навчальних та консультативних установ; впровадження нових управлінських практик	Підтримка спільних ринкових стратегій, обмін інформацією про попит	Спільне планування виробничих потужностей; кооперація переробників, фермерів та наукових установ	Спільне користування об'єктами туристичної інфраструктури; ресурсів тощо
Підвищення продуктивності та зростання доданої вартості продукції/послуг	Впровадження технологій глибокого перероблення, цифрових рішень, ресурсоощадних практик	Адаптація продуктів і послуг до ринкових сегментів, оптимізація пропозицій	Виробництво органічних соків, заморожених ягід, молочної продукції з високою обробкою	Розробка комплексних туристичних пакетів, інтеграція додаткових послуг, стандартизація сервісу
Покращення технік реагування на зміни попиту	Аналітика, цифровий моніторинг ринку, оптимізація виробничих процесів	Швидке коригування асортименту, персоналізація послуг, маркетингові комунікації	Випуск нішевих продуктів, адаптація пакування, швидка зміна асортименту	Модифікація туристичних продуктів під сезонні та культурні переваги, персоналізовані пропозиції

Джерело: сформовано на основі [8—9; 6; 11—12].

Таблиця 2. Вплив стійких взаємозв'язків у межах аграрних і туристичних кластерів на розвиток регіональної економіки (з урахуванням ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу)

Напрямок впливу стійких взаємозв'язків	Роль інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу	Зміст трансформаційних змін в економічному розвитку учасників кластера	Результати для кластерів і регіональної економіки
Раціоналізація використання ресурсів	Інноваційний менеджмент забезпечує координацію спільного планування та використання ресурсів; гнучкий маркетинг орієнтує їх розподіл на ринковий попит	Перехід від ізолюваного використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів до їх спільного планування та координації за участю підприємств, навчальних і консультативних установ	Зниження транзакційних витрат, уникнення дублювання функцій, оптимізація завантаженості виробничих потужностей та інфраструктури
Модернізація виробничих процесів	Інноваційний менеджмент забезпечує впровадження нових технологій і управлінських рішень; гнучкий маркетинг адаптує процеси до змін попиту та ринкових сегментів	Впровадження ресурсоощадних, цифрових та екологізація виробничих процесів; розвиток інноваційних аграрних і туристичних продуктів	Підвищення продуктивності, якості продукції та послуг, формування гнучких і адаптивних виробничих процесів
Координація інвестиційних ініціатив	Інноваційний менеджмент формує узгоджені стратегії розвитку; гнучкий маркетинг обґрунтовує інвестиційні пріоритети з позицій ринкової доцільності	Узгоджене стратегічне планування, експертно-аналітичний супровід інвестиційних рішень, спрямування ресурсів на пріоритетні напрямки розвитку	Підвищення прозорості інвестиційних процесів, зниження ризиків, залучення приватного й публічного капіталу, мультиплікативний ефект для регіону

Джерело: сформовано на основі [8—9; 6; 12; 10].

Таблиця 3. Узагальнення впливу кластерної взаємодії на продуктивність і додану вартість аграрних та туристичних кластерів (з урахуванням ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу)

Напрямок впливу кластерної взаємодії	Роль інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу	Аграрні кластери	Туристичні кластери	Результат для регіональної економіки
Оптимізація використання ресурсів	Інноваційний менеджмент координує спільне планування ресурсів і виробничих потужностей; гнучкий маркетинг орієнтує їх використання на потреби ринку	Спільне планування виробничих потужностей, логістики та інфраструктури; кооперація виробників, переробників і наукових установ	Узгоджене використання туристичної інфраструктури, спільне просування дестинацій	Зниження витрат, підвищення ефективності використання локальних ресурсів
Зміна виробничої моделі	Інноваційний менеджмент забезпечує перехід до нових технологічних і організаційних моделей; гнучкий маркетинг формує попит на продукти з вищою доданою вартістю	Перехід від експорту зернових, олійних культур і необробленої продукції тваринництва до глибокого перероблювання	Перехід від надання окремих туристичних послуг до формування комплексних туристичних продуктів	Зростання продуктивності та економічної віддачі від господарської діяльності
Формування доданої вартості	Інноваційний менеджмент сприяє створенню нових продуктів і сервісів; гнучкий маркетинг орієнтує їх на преміальні та нішеві сегменти	Створення продуктів з високою споживчою цінністю або орієнтованих на преміальні сегменти ринку	Інтеграція проживання, харчування, транспорту, культурно-пізнавальних і рекреаційних послуг	Збільшення доходів учасників кластерів і місцевих громад
Впровадження інновацій і стандартів якості	Інноваційний менеджмент забезпечує впровадження стандартів і технологій; гнучкий маркетинг використовує якість як елемент позиціонування	Запровадження HACCP, ISO 22000, органічної сертифікації, простежуваності ланцюгів постачання, цифрових рішень	Стандартизація сервісу, цифровізація туристичних послуг, розвиток спеціалізованих видів туризму	Підвищення конкурентоспроможності, довіри споживачів і стійкості ринкових позицій

Джерело: сформовано на основі [1—2; 5; 7—9].

зацій, впровадження нових управлінських практик, а також системне планування ресурсів. При цьому гнучкий маркетинг підтримує спільні ринкові стратегії та обмін інформацією про попит. При цьому стимулюється перехід від локального до спільного використання ресурсів.

Зокрема, в аграрних кластерах спільне використання логістичної інфраструктури, виробничих та лабораторних потужностей (створених для сертифікації продукції):

- зменшує витрати учасників кластера;
- підвищує ефективність виробничих процесів учасників кластера.

У туристичних кластерах такий ефект теж можливий (він формується через координацію процесів використання об'єктів туристичної інфраструктури, спільну підготовку персоналу та планування туристичних маршрутів).

Зауважимо, що всі окреслені зміни унеможливають дублювання функцій, сприяють мінімізації транзакційних витрат, підвищують ефективність використання виробничих потужностей і інфраструктури.

Кожна з переваг є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності кластерних утворень.

По-друге, інтеграція бізнесів, навчальних, консультативних та інших установ у кластерні — чинник об'єднання та модернізації виробничих процесів (через впровадження інноваційних технологій і сучасних методів виробництва [9; 5—6]).

В аграрних кластерах це проявляється у впровадженні ресурсощадних технологій, цифрових рішень та екологоорієнтованих практик, а в туристичних кластерах — у підвищенні якості сервісу, розвитку комплексних інноваційних туристичних продуктів. Завдяки гнучкому маркетингу виробничі процеси та сервіси набувають адаптивного характеру [8—9].

Таблиця 4. Техніки реагування кластерів на зміни споживчого попиту та їх вплив на розвиток брендів і ринкове просування (з урахуванням ролі інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу)

Напрямок впливу кластерної взаємодії	Роль інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу	Аграрні кластери	Туристичні кластери	Результат для регіональної економіки
Гнучке коригування асортименту продукції та послуг	Інноваційний менеджмент забезпечує організацію процесів швидкої модифікації продуктів; гнучкий маркетинг ідентифікує зміни попиту та орієнтує асортимент на цільові сегменти	Випуск нішевих і органічних продуктів, адаптація технологій обробки та пакування	Адаптація туристичних продуктів до сезонних і культурних уподобань, персоналізація сервісів	Підвищення відповідності пропозиції ринковому попиту, зміцнення конкурентних позицій кластерів
Розробка нових продуктів і сервісів	Інноваційний менеджмент інтегрує результати досліджень і технологічні рішення; гнучкий маркетинг формує ціннісні пропозиції	Сертифіковані органічні соки, заморожені ягоди, готові до споживання фруктові продукти	Пакетні туристичні пропозиції, комплексні послуги проживання, харчування й рекреації	Формування унікальних регіональних продуктів і зростання доданої вартості
Швидкість реагування на зміни попиту	Інноваційний менеджмент впроваджує цифрові рішення для управління процесами; гнучкий маркетинг забезпечує оперативне коригування ринкових стратегій	Оперативна зміна асортименту відповідно до кон'юнктури внутрішніх і зовнішніх ринків	Швидка модифікація туристичних послуг відповідно до очікувань різних груп туристів	Формування нових ринкових ніш, зростання економічної динаміки регіонів
Інтеграція цифрових та інноваційних технологій	Інноваційний менеджмент координує впровадження аналітичних і виробничих технологій; гнучкий маркетинг використовує цифрові канали комунікації	Використання систем контролю якості, простежуваності і та цифрового управління виробництвом	Використання платформ бронювання, зворотного зв'язку та персоналізації послуг	Прискорене просування регіональних брендів на внутрішніх і зовнішніх ринках
Трансформація логіки розвитку брендів	Інноваційний менеджмент формує інноваційні атрибути продуктів; гнучкий маркетинг орієнтує бренди на досвід і цінності споживачів	Орієнтація брендів на сталість, якість і локальну ідентичність продукції	Формування унікального туристичного досвіду та брендіваних продуктів	Підвищення стійкості регіональних брендів і довгострокової привабливості територій

Джерело: сформовано на основі [1; 6—7; 10].

По-третє, взаємозв'язки між учасниками кластерів трансформують підходи до координації інвестиційних ініціатив. Зокрема, узгоджене стратегічне планування, підтримане аналітичною та експертною діяльністю кластерних структур, надає змогу спрямовувати інвестиції в напрями, що забезпечують мультиплікативний ефект в економіці. Водночас гнучкий маркетинг сприяє ефективній пріоритизації інвестицій відповідно до ринкового попиту та мінливих потреб кінцевих споживачів.

В аграрних кластерних структурах інвестиції здебільшого зосереджуються на розвитку переробної інфраструктури, логістичних центрів та впровадженні "зелених" технологій, тоді як у туристичних кластерах — на формуванні комплексних туристичних продуктів, розвитку якісної інфраструктури й сервісів. Координація таких інвестицій у межах єдиної системи розвитку кластера забезпечує узгодженість приватних і публічних інвестиційних рішень.

Щодо підвищення продуктивності та зростання доданої вартості продукції й послуг учасників туристичних та аграрних кластерів, зауважимо, що ці явища є одними з ключових результатів функціонування аграрних і туристичних кластерів, які формуються та посилюються завдяки інноваційному менеджменту й гнучкому маркетингу та визначають їх здатність до сталого розвитку відповідно до специфіки, окресленої в табл. 3.

Так, в аграрних кластерах це проявляється у переході від сировинної моделі виробництва (орієнтованої на експорт зернових та олійних культур, а також необробленої продукції тваринництва) до глибокого перероблювання продукції (виробництво борошна та круп, рослинних олій і продуктів їх фракціонування, білкових концентратів, крохмалю, комбікормів, молочної продукції з високим ступенем обробки, м'ясних напівфабрикатів і готових харчових продуктів). Інноваційний менеджмент тут забезпечує технологічну модернізацію та контроль якості, а гнучкий маркетинг дозволяє опера-

тивно адаптувати асортимент до змін попиту на внутрішніх і зовнішніх ринках. Це дозволяє суттєво підвищити додану вартість продукції та зменшити залежність аграрних виробників від коливань цін на сировинних ринках.

У туристичних кластерах зростання продуктивності та доданої вартості — наслідок переходу від фрагментарного надання окремих туристичних послуг до формування комплексних туристичних продуктів (а саме, тих які інтегрують послуги розміщення, харчування, транспорту, культурно-пізнавальні та рекреаційні елементи). При цьому, зауважимо, що інноваційний менеджмент сприяє розробці таких продуктів і впровадженню цифрових рішень для управління потоками туристів, а гнучкий маркетинг — адаптації пропозицій під сезонні, культурні потреби туристів та персоналізації сервісів. Такий підхід сприяє збільшенню тривалості перебування туристів у кластері, збільшенню середніх витрат на 1-го туриста та підвищенню економічної віддачі від використання природного-культурного потенціалу регіону.

Паралельно в кластерах впроваджуються технології покращення якості спільних продуктів через розвиток систем контролю їх якості та безпечності, сертифікацію, прозорість ланцюгів постачання та цифрові рішення з управління виробничими процесами. При цьому інноваційний менеджмент забезпечує впровадження та розвиток цих систем, а гнучкий маркетинг оптимізує комунікацію "бізнес-споживач" (що підвищує споживчу цінність спільної продукції та розширює доступ до преміальних сегментів ринку).

Щодо покращення технік реагування учасників аграрних і туристичних кластерів на зміни споживчого попиту, зауважимо, що це явище — прямий наслідок їх інтеграції (це доволі системно проілюстрований у цілому ряді досліджень [1; 3; 8—9]). Взаємодія суб'єктів бізнесу, освітніх, консультативних та інших установ і організацій у кластеризованому середовищі може реалізовуватися через інструменти інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу, які, згідно з наявними дослідженнями [1; 6—7; 10], забезпечують оперативний збір, обробку й інтерпретацію даних про ринкові тренди, поведінку споживачів і динаміку попиту. Це наочно проілюстровано за даними табл. 4.

Наприклад, окреслені техніки дозволяють виробниками агропродукції оперативно реагувати на попит європейських ринків (випускаючи сертифіковані органічні соки, заморожені ягоди та готові до споживання фруктові салати з високою доданою вартістю), а для виробників туристичних продуктів включають адаптацію до сезонних та культурних вподобань (через персоналізацію сервісів, створення пакетних пропозицій і інтеграцію додаткових послуг). Це означає, що учасники кластерів здатні модифікувати свої продукти відповідно до очікувань споживачів, створювати унікальні пропозиції.

Фактично, визначене явище змінює логіку розвитку брендів продуктів і послуг: від фокусування лише на традиційних характеристиках продукції до орієнтації на сталі переваги, інноваційні атрибути та досвід користувачів. Крім того, це трансформує логіку їх просування на ринках, адже акцент робиться на інтегровані маркетингові комунікації, позиціонування продуктів як унікальних, локально орієнтованих.

Відтак, підвищення гнучкості в реагуванні на ринкові сигнали дозволяє кластерним утворенням не лише зберігати конкурентні позиції, а й формувати нові ринкові ніші, підвищуючи стійкість та динаміку розвитку локальної і регіональної економіки.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні констатовано — інтеграція учасників аграрних та туристичних кластерів є ключовим тригером переходу від фрагментарного, несистемного розвитку до системно керованого розвитку, який формується на основі узгоджених стратегій, інституційної координації та інтеграції економічних, соціальних і екологічних чинників.

Формування спільного інституційного середовища, що включає суб'єктів бізнесу, навчальні, консультативні та інші установи та організації (через впровадження інноваційних практик та адаптивних маркетингових стратегій) забезпечує інтеграцію явищ, які сприяють обміну знаннями, компетенціями та управлінськими практиками. формування стійких взаємозв'язків між його учасниками (що, завдяки інноваційному менеджменту, змінює підходи до використання ресурсів, організації процесів, формування інвестиційних ініціатив); підвищення продуктивності та зміна підходу до формування доданої вартості продукції (що, через інноваційні практики та технології, стимулює розвиток нових продуктів і технологій); покращення технік реагування на зміни споживчого попиту (що, завдяки гнучким маркетинговим стратегіям, змінює логіку розвитку брендів та просування продукції).

Системне накладення цих явищ формує середовище, що забезпечує узгоджену взаємодію, співпрацю та унеможливорює конкуренцію між учасниками кластерів. Водночас лише завдяки практикам інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу, ці процеси перетворюються на механізм системно керованого розвитку.

Доведено, що інтеграція інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у межах аграрних і туристичних кластерів є критично значущим для забезпечення їх сталого розвитку. Інноваційний менеджмент забезпечує: підвищення продуктивності та ефективності; оптимізацію використання ресурсів; узгоджене планування інвестицій; інтеграцію знань і компетенцій між бізнесом, науковими, консультативними та іншими установами та організаціями. Гнучкий маркетинг дозволяє: швидко реагувати на зміни попиту і пропозиції; адаптувати продукти та послуги до конкретних сегментів ринку; формувати конкурентоспроможні регіональні бренди, просувати їх на ринках; підтримувати інтегровані маркетингові стратегії учасників. Доведено, що поєднання інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу перетворює умовний потенціал кластерів у реальні економічні, соціальні та екологічні результати, роблячи їх розвиток системно керованим.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у поглибленому вивченні практичних особливостей інтеграції інноваційного менеджменту та гнучкого маркетингу у системи сталого розвитку аграрних і туристичних кластерів.

Література:

1. Голод А., Крижанівський Т., Дудаш О. Розвиток туристичних кластерів як стратегічний напрям регіональної політики. *Економіка та суспільство*, 2024. № 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-182>
2. Головна О. М., Потапов В. П. Інтеграційні процеси у сфері сільського зеленого туризму як фактор активізації розвитку сільських територій. *Проблеми економіки*. 2023, № 2 (56). С. 31—40.
3. Королюк Ю.Г. Виявлення перспективних кластерних формувань як засіб управління соціально-економічним розвитком регіону: синергійні аспекти. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 87—90.
4. Кожухівська Р. Б., Саковська О. М., Лементовська В. А. Сільський (зелений) туризм як інноваційна форма підприємницької діяльності на Черкащині: маркетинговий аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 115—122.
5. Лагодієнко В.В., Павлов К.В., Павлова О.М., Саркісян Г.О. Інноваційна діяльність на регіональних туристичних ринках: модернізація та регулювання: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня "Волиньполіграф", 2022. 402 с.
6. Носуліч Т.М., Шпильова Ю.Б., Ільїна М.В. Теоретико-методологічні засади сталого соціально-екологічного розвитку сільських територій. *Матеріали конференції "Управління економічними процесами на макро— і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення"*. 2016. URL.: <https://www.conf.inem.lviv.ua/shanovni-uchasnyky-konkursnoyi-programy-ii-mnpik-upravlinnya-ekonomichnymy-protseamy-na-makro-i-mikrorivni-problemy-ta-perspektyvy-vyrishennya/>
7. Тимчишин-Чемерис Ю. В. Туристичний кластер — форма розвитку та успіху туристичної діяльності регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. № 4. С. 44—57.
8. Маслиган О. О., Машіка Г. В. Інституціональне середовище розвитку кластерів туризму і рекреації у регіонах. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 74—80.
9. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]. Odesa: KUPRIENKO S.V. 2023. 131 p.
10. Тельнов А., Решміділова С. Тенденції розвитку маркетингового менеджменту персоналу в умовах четвертої промислової революції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 312(6(2)). С. 7—12.
11. Юсіфов Е.М., Рзаєв О.І. Роль управління якістю у будівельному секторі: аналіз та застосування в контексті Азербайджану. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2025. № (3 (98)). Р. 177—182.
12. Ярова Н. (2024). Екологізація як інструмент забезпечення сталого розвитку морських портів. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). Р. 7—23.
2. Golovnya, O.M., and Potapov, V.P. (2023), "Integration processes in the sphere of rural green tourism as a factor of activating the development of rural areas", *Problemy ekonomiky*, vol. 2 (56), pp. 31—40.
3. Korolyuk, Y.G. (2010), "Identification of promising cluster formations as a means of managing the socio-economic development of the region: synergistic aspects", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 87—90.
4. Kozhukhivska, R.B., Sakovska, O.M., and Lementovska, V.A. (2023), "Rural (green) tourism as an innovative form of entrepreneurial activity in Cherkasy region: marketing aspect", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 115—122.
5. Lahodiyenko, V.V., Pavlov, K.V., Pavlova, O.M., and Sarkisyan, H.O. (2022), *Innovatsiyna diyal'nist' na rehional'nykh turystychnykh rynkakh: modernizatsiya ta rehulyuvannya [Innovative activity in regional tourism markets: modernization and regulation]*, SPD Hadyak Zhanna Volodymyrivna, drukarnya "Volyn'polihraf", Lutsk, Ukraine.
6. Nosulich, T.M., Shpylyova, Y.B., and Ilyina, M.V. (2016), "Theoretical and methodological principles of sustainable socio-ecological development of rural areas", *Materialy konferentsiyi "Upravlinnya ekonomichnymy protsesamy na makro— i mikrorivni: problemy ta perspektyvy vyrishennya" [Materials of the conference "Management of economic processes at the macro— and micro-levels: problems and prospects for solutions"]*, available at: <https://www.conf.inem.lviv.ua/shanovni-uchasnyky-konkursnoyi-programy-ii-mnpik-upravlinnya-ekonomichnymy-protseamy-na-makro-i-mikrorivni-problemy-ta-perspektyvy-vyrishennya/> (Accessed 4 Dec 2025).
7. Tymchyshyn-Chemerys, Yu.V. (2015), "Tourist cluster — a form of development and success of the region's tourist activity", *Visnyk aharnoyi nauky Prychornomor'ya*, vol. 4, pp. 44—57.
8. Maslygan, O. O., and Mashika, G. V. (2020), "Institutional environment for the development of tourism and recreation clusters in regions", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4. С. 74—80.
9. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]*, KUPRIENKO S.V., Odesa, Ukraine.
10. Telnov, A., and Reshmidylova, S. (2022), "Trends in the development of marketing personnel management in the conditions of the fourth industrial revolution", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 312 (6 (2)), pp. 7—12.
11. Yusifov, E.M., and Rzayev, O.I. (2025), "The role of quality management in the construction sector: analysis and application in the context of Azerbaijan", *Ekonomika i rehion Economics and Region*, vol. (3 (98)), pp. 177—182.
12. Yarova, N. (2024), "Greening as a tool for ensuring sustainable development of seaports", *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti*, vol. 4 (89), pp. 7—23.

Стаття надійшла до редакції 05.01.2026 р.