

Олена М. Головня¹, Ігор В. Леонтьєв², Олена І. Фортунова³

КООРДИНАЦІЙНІ АСПЕКТИ АРХІТЕКТУРИ БАГАТОРІВНЕВОЇ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСТВОМ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

У статті досліджено координаційні аспекти побудови архітектури багаторівневої системи адаптивного управління партнерством суб'єктів туристичного бізнесу. Обґрунтовано, що ефективність партнерської взаємодії підприємств туристичної сфери, зокрема суб'єктів аграрного (сільського зеленого) туризму, визначається якістю координаційних механізмів, які поєднують мега-, макро-, мезо- та мікрорівні управління. Розкрито зміст адаптивного управління як здатності системи партнерства гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища — сезонні коливання попиту, безпекові обмеження воєнного часу, зміни логістики та купівельної спроможності. Запропоновано чотирирівневу архітектуру координації партнерства суб'єктів туристичного бізнесу, у якій кожен рівень наділений власними суб'єктами, функціями та інструментами узгодження інтересів. Практичну частину дослідження побудовано на досвіді Вінницької області, де розвиток аграрного туризму спирається на діяльність садиб сільського зеленого туризму, регіональну програму розвитку туризму, а також на роботу Департаменту маркетингу міста та туризму Вінницької міської ради і комунального підприємства «Офіс туризму Вінниці». На основі аналізу світового досвіду та результатів дослідження ринку харчових крафтових продуктів в Україні (зокрема, рівня державної реєстрації, впровадження систем безпечності та обізнаності виробників) обґрунтовано роль мікро- та малих підприємств у формуванні унікальної пропозиції туристичних дестинацій.

Визначено проблемні аспекти координації — переважання локально-мережевих форм кооперації над кластерними, недостатність горизонтальних зв'язків між садибами суміжних територіальних громад, обмеженість фінансових інструментів підтримки. Запропоновано напрями вдосконалення координаційного механізму: створення міжгромадських координаційних рад з аграрного туризму, впровадження єдиних стандартів якості послуг, цифровізацію комунікації між суб'єктами партнерства.

Ключові слова: адаптивне управління, багаторівнева архітектура, координація, партнерство, туристичний бізнес, аграрний туризм, сільський зелений туризм, туристичний кластер.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 15.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-424-434

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8396-4846>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6030-6124>

³ ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0489-6595>

Olena Holovnia, Ihor Leontiev, Elena Fortunova

COORDINATION ASPECTS OF THE MULTI-LEVEL ARCHITECTURE OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF TOURISM BUSINESS ENTITIES' PARTNERSHIP

The article examines the coordination aspects of building a multi-level architecture for the adaptive management of partnership among tourism business entities. It is substantiated that the effectiveness of partnership interaction among tourism enterprises, in particular agrarian (rural

¹ Vinnytsia National Agrarian University. Ukraine.

² Vinnytsia National Agrarian University. Ukraine.

³ National Agrarian University. Ukraine.

green) tourism entities, is determined by the quality of coordination mechanisms combining mega-, macro-, meso- and micro-levels of governance. The content of adaptive management is disclosed as the ability of the partnership system to flexibly respond to changes in the external environment, including seasonal demand fluctuations, wartime security constraints and shifts in logistics and purchasing capacity. A four-level coordination architecture for tourism business partnership is proposed, in which each level has its own entities, functions and tools for reconciling interests. The practical part of the study draws on the experience of Vinnytsia region, where the development of agrarian tourism relies on rural green tourism homesteads, the regional tourism development programme, and the work of the Department of City Marketing and Tourism of Vinnytsia City Council together with the municipal enterprise Vinnytsia Tourism Office. Based on the analysis of world experience and the results of a study of the craft food market in Ukraine (in particular, the level of state registration, implementation of safety systems and awareness of producers), the role of micro and small enterprises in forming a unique offer of tourist destinations is substantiated.

Problematic aspects of coordination are identified, in particular the predominance of local-network cooperation forms over cluster forms, insufficient horizontal ties between homesteads of neighbouring territorial communities, and limited financial support instruments. Directions for improving the coordination mechanism are proposed, including the establishment of inter-community coordination councils for agrarian tourism, the introduction of unified service quality standards, and digitalisation of communication among partnership entities.

Keywords: adaptive management, multi-level architecture, coordination, partnership, tourism business, agrarian tourism, rural green tourism, tourism cluster.

Peer-reviewed, approved and placed: 07.07.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Розвиток туристичного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації економіки все більшою мірою залежить не від окремих, розрізнених суб'єктів господарювання, а від їхньої здатності формувати стійкі партнерські мережі. Особливо гостро це питання постає у сфері аграрного (сільського зеленого) туризму, де основними виробниками турпродукту є малі та мікропідприємства — власники садиб, фермерські господарства, ремісники, суб'єкти харчової переробки, які самостійно не спроможні забезпечити повний цикл туристичного обслуговування, просування дестинації та адаптацію до кризових змін попиту.

Партнерство таких суб'єктів потребує не одноразової, а системної координації, що охоплює декілька рівнів управління — від національного нормативного регулювання до горизонтальної взаємодії окремих господарств у межах конкретної території. Водночас чинні механізми координації в українському аграрному туризмі здебільшого мають локально-мережевий, ситуативний характер і не утворюють цілісної, здатної до адаптації архітектури управління. Це актуалізує потребу теоретичного обґрунтування багаторівневої архітектури адаптивного управління партнерством суб'єктів туристичного бізнесу та її апробації на прикладі конкретного регіону, зокрема Вінницької області, де аграрний туризм визнано одним із пріоритетних напрямів використання рекреаційного потенціалу.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Питання координаційної організації туристичного бізнесу активно досліджуються у вітчизняній науковій літературі. Зокрема, Ковтуном Л. [6] обґрунтовано, що кластерна модель організації туристичної діяльності передбачає горизонтальний та

вертикальний вектори (рівні) взаємодії, а її ефективність визначається реалізацією принципів економічної самостійності, самоуправління, самоокупності та самофінансування учасників. У працях Гапоненко Г. І. та інших [5], присвячених ринку сільського зеленого туризму, розкрито організаційно-економічні відносини, що складаються у процесі адаптації та забезпечення стійкої взаємодії учасників ринку відповідно до тенденцій кластеризації економіки.

У дослідженні К. С. Нікітенко [8] розглянуто передумови управління підприємствами туристичного бізнесу на засадах кластеризації. М. А. Саєнсус [13] досліджує можливості підвищення ефективності управління бізнес-процесами у сфері туризму та гостинності шляхом упровадження інноваційних підходів. У праці О. Р. Роїк [12] досліджено питання оцінювання ризиків у процесі побудови стейкхолдерної моделі стратегічного управління туристичним бізнесом.

Разом із тим у наявних дослідженнях недостатньо уваги приділено саме адаптивній властивості багаторівневої координаційної архітектури – здатності системи партнерства гнучко перебудовувати зв'язки між рівнями управління залежно від змін зовнішніх умов, а також практичній апробації таких моделей на матеріалах конкретних регіонів, що і зумовлює мету цієї статті.

Формулювання цілей дослідження (мета статті). Метою статті є обґрунтування координаційних аспектів архітектури багаторівневої системи адаптивного управління партнерством суб'єктів туристичного бізнесу та їх ілюстрація на прикладі розвитку аграрного туризму у Вінницькій області.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Адаптивне управління партнерством суб'єктів туристичного бізнесу доцільно розглядати як безперервний процес узгодження цілей, ресурсів та дій учасників туристичної діяльності, що ґрунтується на постійному моніторингу змін зовнішнього середовища та гнучкому коригуванні координаційних зв'язків між рівнями управління. На відміну від традиційного адміністративного управління, яке передбачає фіксований розподіл повноважень, адаптивне управління орієнтоване на випереджальне реагування партнерської мережі на сезонні коливання туристичного попиту, зміни безпекової ситуації, логістичні обмеження та трансформацію купівельної спроможності населення.

Ключовою характеристикою адаптивного управління є здатність системи партнерства не лише реагувати на зовнішні збурення, а й навчатися на основі попереднього досвіду взаємодії, поступово вдосконалюючи координаційні механізми. Для суб'єктів аграрного туризму, переважна більшість яких є малими підприємствами з обмеженими управлінськими ресурсами, адаптивність партнерства фактично компенсує брак індивідуальної стратегічної гнучкості кожного окремого господарства.

Особливість запропонованої архітектури полягає в тому, що адаптивність забезпечується не окремим рівнем, а взаємодією між ними: сигнали про зміну умов (наприклад, зниження туристичного потоку в прикордонних районах або зростання попиту на короткі поїздки вихідного дня) мають передаватися знизу вгору – від мікрорівня господарств до мезо- та макrorівня, а управлінські рішення щодо підтримки, категоризації чи промоції – зверху

вниз. Відсутність такого двостороннього зв'язку є типовою проблемою чинної практики координації аграрного туризму в Україні.

Вінницька область має виражений потенціал для розвитку аграрного та сільського зеленого туризму, що зумовлено поєднанням природно-рекреаційних ресурсів, історико-архітектурної спадщини та розвиненого агропродовольчого сектору. У проєкті регіональної Програми розвитку туризму у Вінницькій області сільський зелений туризм визначено перспективним напрямом як форми відпочинку у приватних господарствах сільської місцевості з використанням майна та трудових ресурсів особистого господарства, а кулінарний туризм – таким, що спирається на впізнавані регіональні бренди харчової промисловості й передбачає відвідування виробництв та дегустацію продукції [11].

На мезорівні координацію туристичної діяльності у Вінницькій міській територіальній громаді забезпечує Департамент маркетингу міста та туризму Вінницької міської ради спільно з комунальним підприємством «Офіс туризму Вінниці», створеним у 2022 році. За підсумками першого року реалізації оновленої Програми розвитку туризму та промоції громади на 2024–2026 рр. координаційна робота зосереджувалася на п'яти напрямках: формуванні конкурентоспроможних туристичних продуктів і маршрутів, розвитку інклюзивної туристичної інфраструктури, проведенні заходів для учасників туристичного ринку, а також на диджиталізації туристичних ресурсів громади [9].

На мікрорівні ядро потенційного аграрно-туристичного кластера Вінниччини формують садиби сільського зеленого туризму, розташовані переважно в Гайсинському, Могилів-Подільському, Вінницькому та Жмеринському районах, які експертна спільнота визначає лідерами якісних послуг у цій сфері. Координація між такими суб'єктами частково здійснюється через Всеукраїнську громадську організацію «Спілка сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні», яка формує систему категоризації садиб за власною шкалою та декларує перехід від розрізнених садиб до кластерів сільського зеленого туризму як стратегічний орієнтир галузі.

Водночас аналіз наведеного досвіду свідчить, що координація партнерства суб'єктів аграрного туризму у Вінницькій області має переважно вертикальний характер – через державні програми, обласні та міські структури, – тоді як горизонтальна кооперація між садибами суміжних районів і територіальних громад залишається фрагментарною. Це відповідає загальній тенденції, зафіксованій у науковій літературі: в Україні переважають локально-мережеві та продуктові моделі кооперації суб'єктів сільського туризму за недостатнього розвитку власне кластерних і координаційних форм.

Апробація концептуальних засад архітектури багаторівневої системи адаптивного управління партнерством набуває особливої практичної значущості на мезо- та мікроекономічному рівнях, зокрема в контексті реалізації потенціалу Вінницької області.

Ми вважаємо, що архітектуру багаторівневої системи адаптивного управління партнерством суб'єктів туристичного бізнесу доцільно

структурувати за чотирма рівнями координації: мегарівнем (національним), макрорівнем (регіональним), мезорівнем (територіальних громад і дестинацій) та мікрорівнем (кластерним, господарським). Кожен рівень виконує специфічні координаційні функції, водночас архітектура зберігає цілісність завдяки вертикальним (між рівнями) і горизонтальним (у межах рівня) зв'язкам, представленим у таблиці 1.

Таблиця 1. Рівні координації в архітектурі багаторівневої системи адаптивного управління партнерством суб'єктів туристичного бізнесу, сформовано авторами на основі [9; 11]

Рівень координації	Суб'єкти та координуючі структури	Функції координації	Прояв на прикладі Вінницької області
Мегарівень (національний / державний)	Державне агентство розвитку туризму та курортів України, профільний комітет ВРУ, всеукраїнські громадські об'єднання	Нормативно-правове регулювання, стандартизація та категоризація об'єктів розміщення, стратегічне цілепокладання, залучення міжнародної технічної допомоги	Категоризація садиб за стандартами Спільки сільського зеленого туризму України поширюється на суб'єктів Вінниччини; програми USAID та інших донорів підтримують місцеві ініціативи
Макрорівень (регіональний)	Вінницька обласна державна (військова) адміністрація, обласна рада, регіональні програми розвитку	Формування регіональної стратегії, бюджетна підтримка, узгодження інтересів територіальних громад, моніторинг реалізації програм	Програма розвитку туризму у Вінницькій області визначає сільський зелений та кулінарний туризм пріоритетними напрямками використання рекреаційного потенціалу області
Мезорівень (територіальних громад / дестинацій)	Департамент маркетингу міста та туризму Вінницької міської ради, КП «Офіс туризму Вінниці», ради об'єднаних територіальних громад	Промоція дестинації, формування туристичних продуктів і маршрутів, розвиток інфраструктури, організація подієвих заходів	КП «Офіс туризму Вінниці» (створене у 2022 р.) координує п'ять напрямів роботи громади, зокрема формування конкурентоспроможних турпродуктів
Мікрорівень (кластерний / господарський)	Власники садиб зеленого туризму, фермерські господарства, кооперативи, ремісники, суб'єкти харчової переробки	Горизонтальна кооперація в межах кластера, спільне формування турпродукту, обмін ресурсами та інформацією, взаємна підтримка якості послуг	Садиби зеленого туризму Гайсинського, Могилів-Подільського, Тульчинського, Хмільницького, Вінницького та Жмеринського районів формують ядро потенційних локальних кластерів

Вважаємо, що важливим інтеграційним фактором багаторівневої системи адаптивного управління партнерством суб'єктів туристичного бізнесу може стати крафтове виробництво.

Світовий тренд на крафтові продукти почав формуватися у 1970–1980-х рр., насамперед у США та Західній Європі. Одним із перших прикладів стала так звана «крафтова революція» у пивоварінні, коли малі виробники почали відроджувати локальні рецепти та протиставляти їх масовому виробництву

Згодом зазначена тенденція поширилася на суміжні сегменти ринку, зокрема сироваріння, виробництво м'ясних виробів, фермерську продукцію, ремісничі напої та сферу гастрономії. Упродовж 1990–2000-х рр. у Європі активно формувався рух локальної їжі, що інтегрував підтримку малих сільськогосподарських виробників, принципи сталого розвитку територій та розвиток гастрономічного туризму. На сучасному етапі крафтові продукти виходять за межі суто харчової категорії й асоціюються з комплексом цінностей: автентичністю, короткими ланцюгами постачання, прозорістю походження товару та сприянням розвитку локальних економік.

Лідерами у сфері крафтового виробництва нині виступають країни, яким вдалося органічно поєднати локальні традиції з інструментами сучасного маркетингу та туризму. До таких держав належать насамперед: Італія, Франція, Іспанія, Нідерланди, Польща [7].

В рамках освітньо-грантового проєкту для крафтових виробників харчових продуктів CraftUP Ukraine за підтримки Уряду Королівства Нідерландів було проведено дослідження крафтового ринку харчових продуктів. До проєкту виявили бажання понад 400 крафтових виробників харчових продуктів в Україні. Половина з них пройшла розширене анкетування [3].

За результатами дослідження встановлено, що 76% респондентів здійснюють діяльність на засадах офіційної державної реєстрації. Водночас лише близько половини опитаних мають зареєстровані потужності або отримали експлуатаційний дозвіл, необхідний для провадження діяльності у сфері виробництва харчової продукції.

Серед крафтових виробників, які не володіють відповідними дозвільними документами, 42% не зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності. До цієї категорії переважно належать виробники сирів, м'ясної продукції, а також продукції з переробки фруктів і овочів.

Отримані результати свідчать про відносно значну частку виробництва харчової продукції, що здійснюється поза межами офіційного державного контролю. Така ситуація ускладнює забезпечення належного нагляду за дотриманням вимог щодо якості та безпечності продукції, санітарно-гігієнічних норм, а також ведення державного обліку суб'єктів господарювання.

За результатами опитування встановлено, що приблизно третина респондентів впровадила систему HACCP (у стандартному або спрощеному форматі), систему ISO 22000 чи інші сертифіковані системи управління безпечністю харчової продукції. Більшість опитаних (88%) продемонстрували обізнаність щодо чинних санітарних вимог, при цьому 60% зазначили, що повністю володіють інформацією про всі встановлені нормативні вимоги (рис. 1).

Серед виробників, які не мають достатнього рівня обізнаності із санітарними вимогами, переважають виробники меду, суб'єкти, що здійснюють переробку фруктів та овочів (зокрема виготовлення пастили), окремі виробники сирів, а також виробники олії. Водночас близько половини представників цієї групи не здійснюють діяльність на засадах офіційної державної реєстрації [3].

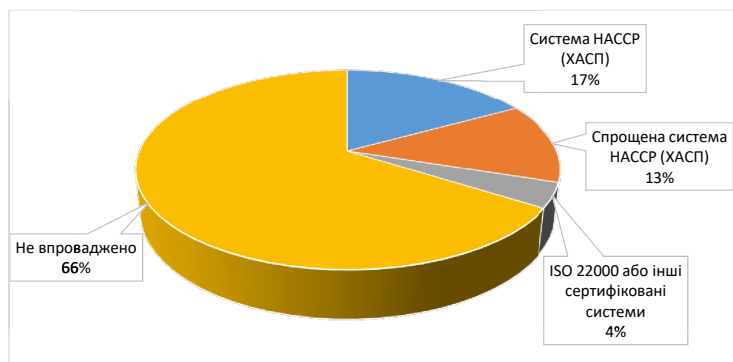


Рис. 1. Оцінка рівня впровадження системи безпеки харчових продуктів крафтовими виробниками, %, сформовано авторами на основі [3]

Враховуючи унікальний агоресурсний потенціал та сформовану спеціалізацію Вінницького регіону, крафтове виробництво сьогодні трансформується з локального нішевого сегмента в структурний елемент локальної економічної системи.

Суб'єктний склад даного сегмента представлений сукупністю мікро- та малих підприємств (фермерські господарства, бджолярські пасіки, локальні сироварні, виробники м'ясної гастрономії та фітозборів), які володіють потенціалом формування унікальної пропозиції дестинаційного туристичного продукту.

Водночас ключовою деструктивною тенденцією функціонування зазначених суб'єктів є їхня висока атомізованість та інституційна фрагментованість. Працюючи в умовах ізольованості від магістральних ринків збуту, малі виробники зазнають суттєвих трансакційних витрат, що обмежує їхній масштаб діяльності та конкурентоспроможність.

Інституційним інструментом подолання цієї диспропорції та забезпечення адаптивної міжсекторальної координації виступає діяльність міжнародного агротуристичного кластера «Дністер 1362», який охоплює декілька областей України. На території кластера зареєстровано більше 3000 суб'єктів підприємництва.

В серпні 2025 року вперше на території Староушицької громади Хмельницької області пройшов ярмарок BAKOTA CRAFT, ечасть у якому взяли близько 30 крафтовиків і хенд-мейдерів, серед яких були і місцеві виробники (винороби, сировари, бджолярі, пекарі, виробники іграшок та

прикрас), і гості з Київської, Сумської та Чернігівської областей [15]. CRAFT RISE UA – проєкт, спрямований на підтримку мікро- та малих агрокрафтових підприємств у громадах Подністер'я. Його мета полягає в зміцненні бізнесів учасників шляхом надання освітньої підготовки, менторського супроводу та практичної допомоги у підготовці грантових заявок.

Участь у проєкті є доцільною для підприємців, які прагнуть: розробити або вдосконалити бізнес-модель і стратегію розвитку свого крафтового підприємства; сформулювати ідеї та концепції для залучення грантового фінансування; отримати індивідуальний підбір актуальних грантових програм; підготувати та подати щонайменше одну якісну грантову заявку; набути навичок системної участі в програмах підтримки бізнесу [2].

Кластерна модель передбачає позиціонування крафтового сектору як каталізатора та драйвера розвитку сільських територій за рахунок формування нової економіки регіону, базованої на локалізації ланцюгів створення доданої вартості та гастрономічній унікальності.

Практичним підтвердженням ефективності застосування інструментів адаптивного управління та міжсекторальної кооперації є досвід інноваційного центру «Витвірня» (с. Северинівка Вінницької області). Зважаючи на високу просторову концентрацію садівничого потенціалу регіону (Вінниччина забезпечує близько 25% загальнонаціонального збору яблук), ключовою деструктивною проблемою первинного сектору залишається висока волатильність цінової кон'юнктури на сировину та висока капіталоємність інфраструктури її тривалого зберігання.

Для подолання зазначених бар'єрів суб'єктами господарювання було ініційовано формування кластерно-кооперативної моделі із залученням спільного переробного цеху. Зазначений формат горизонтальної інтеграції дав змогу досягти ефекту масштабу, диверсифікувати інвестиційні ризики та мінімізувати трансакційні витрати на впровадження міжнародних систем контролю якості (зокрема сертифікації НАССР), дотримання санітарних вимог і норм техніки безпеки.

Ризики, зумовлені повномасштабною військовою агресією актуалізували потребу в стратегічній адаптації виробничо-збутової моделі підприємства. Відповіддю підприємства на ці виклики стала якісна трансформація бізнес-моделі – перехід від первинної переробки до концепції замкненого циклу та безвідходного виробництва.

Біорефайнінг (глибока переробка) побічних продуктів виготовлення соків – яблучної макухи, багатой на пектиновий комплекс, – сприяв формуванню продукції з високою доданою вартістю (виробництво яблучного борошна для кондитерської та хлібопекарської галузей). Окремим виміром інноваційної диверсифікації стала розробка та патентний захист корисної моделі їстівного біопосуду (яблучних стаканчиків), який слугує екологічною альтернативою полімерним матеріалам та формує додатковий маркетинговий капітал дестинації.

Залучення альтернативного фінансування шляхом використання інструментів грантової підтримки та партнерства (перемога в проєкті «Курс на Незалежність» за підтримки банку DEG, ТОВ «Астарта-Київ» та БФ «Повір у

себе») підтверджує ефективність адаптивного управління капіталізацією зовнішніх ресурсів для технологічної модернізації [4].

Практичною ілюстрацією синергії матеріальної та нематеріальної культурної спадщини в структурі регіональної туристичної дестинації є досвід формування етнографічно-крафтового комплексу — хутора «Мотанка» (с. Жабокрич Крижопільської селищної територіальної громади Вінницької області). Зазначений об'єкт демонструє успішну трансформацію родинної ініціативи в багатофункціональний осередок локальної економіки та туристичного тяжіння.

Архітектура даної бізнес-моделі базується на концепції комплексного міжсекторального брендингу (поєднання етнографічного туризму, традиційної гастрономії, агровиробництва та крафтової переробки) і реалізується за такими основними напрямками:

1. Ревіталізація матеріальної спадщини та музейна капіталізація: проведено архітектурну реставрацію шести автентичних подільських садиб із відтворенням традиційного побутового середовища. Культурно-туристична атрактивність локації посилюється наявністю унікальної музейної колекції подільського текстилю (понад 100 одиниць вишитих сорочок із застосуванням автентичної техніки «замкова низинка»), що виконує функцію збереження регіональної ідентичності та формування додаткової цінності туристичного продукту.

2. Інтеграція нематеріальної культурної спадщини в гастрономічний туризм: у структуру обслуговування туристопотоку залучено елементи нематеріальної культурної спадщини регіону — зокрема автентичну локальну страву «каша-кабачанка». Включення регіональних кулінарних традицій до сукупного туристичного пакета підсилює унікальність дестинації та формує передумови для її промоції на національному рівні.

3. Залучення публічних інструментів підтримки та агропромислової диверсифікація: використання державних грантових інструментів стимулювання мікропідприємництва (засобами програми «Дія.Бізнес» у розмірі 250 тис. грн) дало змогу сформувати власну тепличну інфраструктуру. Це забезпечило продуктивно-сировинну автономію об'єкта (виращування плодовоовочевої та квіткові продукції) і розширило локальний ринок праці через створення 5 додаткових постійних робочих місць у сільській місцевості.

4. Локалізація ланцюгів створення доданої вартості (крафтове виробництво): шляхом конверсії підсобних приміщень створено цех крафтового виробництва м'ясної та копченої гастрономічної продукції («ЖАР&ДИМ») за рецептурами локальної кухні. Це забезпечує поглиблення переробки сільськогосподарської сировини у місці її споживання та підвищує сукупну маржинальність бізнесу [14].

Зазначений практичний досвід підтверджує ефективність адаптивного управління на мезо- та мікрорівнях: через капіталізацію локальної ідентичності та залучення публічно-приватного інструментарію забезпечується розширення податкової бази громади, зростання рівня зайнятості та підвищення соціально-економічної стійкості сільської території.

Стратегічний вектор розвитку передбачає створення науково-дослідної лабораторії для масштабування технологій глибокої переробки інших видів

агросировини (бурак, морква, картопля), що створює підґрунтя для розширення асортиментної матриці локальних продуктів та їх подальшої інтеграції в гастрономічні туристичні маршрути регіонального агротуристичного кластера.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження координаційних аспектів архітектури багаторівневої системи адаптивного управління партнерством суб'єктів туристичного бізнесу дало змогу обґрунтувати чотирирівневу модель координації — мега-, макро-, мезо- та мікрорівень, — у якій адаптивність забезпечується не окремим рівнем управління, а якістю двосторонніх вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними. Апробація моделі на матеріалах Вінницької області показала, що регіон має сформовану інституційну основу координації на мега-, макро- та мезорівнях (регіональна програма розвитку туризму, Департамент маркетингу міста та туризму Вінницької міської ради, КП «Офіс туризму Вінниці»), тоді як горизонтальна кооперація суб'єктів аграрного туризму на мікрорівні залишається переважно локально-мережевою і потребує посилення.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення методики кількісної оцінки рівня адаптивності координаційних зв'язків у багаторівневій архітектурі партнерства, а також вивчення можливостей масштабування запропонованої моделі на інші регіони України з розвиненим потенціалом аграрного туризму.

1. «Зелені» садиби, крафтове виробництво і подільська кухня: чим Вінниччина може привабити туриста. URL: <https://vezha.ua/zeleni-sadyby-kraftove-vyrobnystvo-i-podilska-kuhnya-chym-vinnychchyna-mozhe-privabyty-turysta/>

2. CRAFT RISE UA. URL: https://www.dniester1362.com/portfolio/craft_rise_ua/

3. CraftUP Ukraine: результати дослідження крафтового ринку харчових продуктів. URL: <https://agroportal.ua/proyekti/craftup-ukraine-rezultati-doslidzhennya-kraftovogo-rinku-harchovih-produktiv>

4. Від яблука до стаканчика: як на Вінниччині створюють безвідходну переробку. URL: <https://agroportal.ua/multimedia/vid-yabluka-do-stakanchika-yak-na-vinnichchini-stvoryuyut-bezvidhodnu-pererobku>

5. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Василенко А. В.. Створення агротуристичного кластера як основа інноваційного відновлення Харківщини в повоєнний період. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2022. Вип. 16. С. 52-63. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-16-06

6. Ковтун Л. Кластерний підхід до організації туристичного бізнесу в Україні. Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації, тренди та перспективи індустрії гостинності» (м. Львів, 12 грудня 2019 р.) Львів: ЛТЕУ, 2019. С.26-32.

7. Крафтовий бізнес в Україні: головна помилка — працювати поодиночці. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/kraftoviy-biznes-v-ukrajini-golovna-pomilka-pracyuvati-poodinci>

8. Нікітенко К. С. Визначення передумов управління підприємствами туристичного бізнесу на принципах кластеризації. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. Вип. 18. С. 128-133.

9. Офіс туризму Вінниці. Вінницька міська рада. URL: <https://www.vmr.gov.ua/ofis-turyzmu-vinnyski>

10. Підбито підсумки першого року реалізації нової Програми розвитку туризму та промоції Вінниці. URL: <https://vinnytsia.city/pidbyto-pidsumky-pershogo-roku-realizatsiyi-novoyi-programy-rozvytku-turyzmu-ta-promotsiyi-vinnytsi/>

11. Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021–2027 роки (проект). Вінницька обласна державна адміністрація. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/ogoloshenia/programa-turizm2020.pdf>

12. Роїк О. Р. Оцінка ризиків при побудові стейкхолдерної моделі стратегічного управління туристичним бізнесом. Причорноморські економічні студії. 2022. Вип. 76. С. 272-278.

13. Саєнкус М. А. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами у сфері туризму та гостинності на основі інноваційного підходу. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 66. С. 128-132.

14. Старі хати перетворили на туристичний хутір із колекцією вишиванок і крафтовим виробництвом. URL: <https://vn.20minut.ua/Podii/u-zhabokrichi-stari-hati-peretvorili-na-turistichniy-hutir-iz-kolektsi-11995109.html>

15. Ярмарок BAKOTA CRAFT. URL: https://www.dniester1362.com/yarmarok_bakota_craft/

1. «Zeleni» sadyby, kraftove vyrobnytstvo i podilska kukhnia: chym Vinnychchyna mozhe pryvabyty turysta. URL: <https://vezha.ua/zeleni-sadyby-kraftove-vyrobnytstvo-i-podilska-kuhnya-chym-vinnychchyna-mozhe-pryvabyty-turysta/>

2. CRAFT RISE UA. URL: https://www.dniester1362.com/portfolio/craft_rise_ua/

3. CraftUP Ukraine: rezultaty doslidzhennia kraftovoho rynku kharchovykh produktiv. URL: <https://agroportal.ua/proyekty/craftup-ukraine-rezultati-doslidzhennya-kraftovogo-rinku-harchovih-produktiv>

4. Vid yabluka do stakanchika: yak na Vinnychchini stvoriuiut bezvidkhodnu pererobku. URL: <https://agroportal.ua/multimedia/vid-yabluka-do-stakanchika-yak-na-vinnichchini-stvoryuyut-bezvidhodnu-pererobku>

5. Haponenko H. I., Yevtushenko O. V., Shamara I. M., Vasylenko A. V. Stvorennia ahroturystychnoho klastera yak osnova innovatsiinoho vidnovlennia Kharkivshchyny v povienniy period. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm. 2022. Vyp. 16. S. 52-63. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-16-06

6. Kovtun L. Klasternyi pidkhd do orhanizatsii turystychnoho biznesu v Ukraini. Materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf. «Innovatsii, trendy ta perspektyvy industrii hostynnosti» (m. Lviv, 12 hrudnia 2019 r.) Lviv: LTEU, 2019. S.26-32.

7. Kraftovy biznes v Ukraini: holovna pomyłka – pratsiuvaty poodyntsi. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/kraftovy-biznes-v-ukrajini-golovna-pomilka-pracyuvati-poodinci>

8. Nikitenko K. S. Vyznachennia peredumov upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoho biznesu na pryntsyakh klasteryzatsii. Tavriiskiy naukoviy visnyk. Seriya: Ekonomika. 2023. Vyp. 18. S. 128-133.

9. Ofis turyzmu Vinnytsi. Vinnytska miska rada. URL: <https://www.vmr.gov.ua/ofis-turyzmu-vinnytsi>

10. Pidbyto pidsumky pershoho roku realizatsii novoi Prohramy rozvytku turyzmu ta promotsii Vinnytsi. URL: <https://vinnytsia.city/pidbyto-pidsumky-pershogo-roku-realizatsiyi-novoyi-programy-rozvytku-turyzmu-ta-promotsiyi-vinnytsi/>

11. Prohrama rozvytku turyzmu u Vinnytskii oblasti na 2021–2027 roky (proiekt). Vinnytska oblasna derzhavna administratsiia. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/ogoloshenia/programa-turizm2020.pdf>

12. Roik O. R. Otsinka ryzykiv pry pobudovi steikholdernoi modeli stratehichnoho upravlinnia turystychnym biznesom. Prychornomorski ekonomichni studii. 2022. Vyp. 76. S. 272-278.

13. Saiensus M. A. Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia biznes-protsesamy u sferi turyzmu ta hostynnosti na osnovi innovatsiinoho pidkhodu. Infrastruktura rynku. 2022. Vyp. 66. S. 128-132.

14. Stari khaty peretvorily na turystychnyi khutir iz kolektsiieiu vyshyvanok i kraftovym vyrobnytstvom. URL: <https://vn.20minut.ua/Podii/u-zhabokrichi-stari-hati-peretvorili-na-turistichniy-hutir-iz-kolektsi-11995109.html>

15. Iarmarok BAKOTA CRAFT. URL: https://www.dniester1362.com/yarmarok_bakota_craft/