

## ЭКОНОМИКА, МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ, ПРАВО В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ

УДК 33.334.334.7

**А.О. ВАСИЛЬЧЕНКО**, канд. экон. наук,  
доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента<sup>1</sup>  
*E-mail: vasilchenko.a@polessu.by*



**Е.А. БРИШТЕН**  
студент<sup>1</sup>  
*E-mail: bristenekaterina@gmail.com*



**К.С. ВЕСЁЛКИНА**  
студент<sup>1</sup>  
*E-mail: kveslkina@mail.ru*  
<sup>1</sup>Полесский государственный университет,  
г. Пинск, Республика Беларусь



*Статья поступила 10.09.2025г.*

### РЕГИОНАЛЬНАЯ ДИАГНОСТИКА ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ КЛАСТЕРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА ТУРИСТИЧЕСКОМ РЫНКЕ ПРИПЯТСКОГО ПОЛЕСЬЯ

*Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью перехода от фрагментарного развития туризма в регионе Припятского Полесья к комплексной кластерной модели, что соответствует задачам государственных программ Республики Беларусь и мировым тенденциям в сфере туризма. **Целью работы** является проведение региональной диагностики и разработка модельных решений по формированию туристско-рекреационных кластеров в Припятском Полесье. Для ее достижения были решены следующие **задачи**: раскрыта сущность и функции туристско-рекреационного кластера; проведена диагностика природно-ресурсного, культурно-исторического и инфраструктурного потенциала региона; идентифицированы и классифицированы ключевые стейкхолдеры; проведён анализ внутренних и внешних факторов кластерного развития; разработаны конкретные модельные решения по формированию кластеров; сформулированы практические рекомендации для органов власти и бизнеса. **Основными результатами работы** стали доказательство тезиса о наличии в Припятском Полесье концентрированного и разнообразного потенциала для формирования нескольких взаимодополняющих туристических клас-*

теров и выявление ключевого сдерживающего фактора, которым является не отсутствие ресурсов, а слабая связь между ними и фрагментарность взаимодействия стейкхолдеров. **По итогам** исследования сформулированы практические рекомендации, включающие создание координационного совета, разработку общего бренда территории, приоритетное инвестирование в связующую инфраструктуру и стимулирование партнерских программ между предприятиями-смежниками.

**Ключевые слова:** Припятское Полесье, туристско-рекреационный кластер, региональное развитие, стейкхолдеры, кластерная модель, агротуризм, промышленный туризм, конкурентоспособность.

**VASYLCHENKO A.O.**, PhD in Econ. Sc., Associate Professor<sup>1</sup>

**BRISHTEN E.A.**, Student<sup>1</sup>

**VIASIOLOKINA K.S.**, Student<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Polesky State University, Pinsk, Republic of Belarus

## REGIONAL ASSESSMENT OF PROMISING DIRECTIONS FOR CLUSTER-BASED COLLABORATION IN THE TOURISM MARKET OF THE PRIPYAT POLESIE

*The relevance of this study is driven by the necessity to transition from the fragmented development of tourism in the Pripyat Polesie region to an integrated cluster model, which aligns with the objectives of state programs of the Republic of Belarus and global trends in the tourism sector. The aim of the work is to conduct a regional assessment and develop model solutions for the formation of tourism and recreation clusters in the Pripyat Polesie. To achieve this, the following tasks were accomplished: the essence and functions of a tourism-recreation cluster were defined; an assessment of the region's natural-resource, cultural-historical, and infrastructural potential was conducted; key stakeholders were identified and classified; an analysis of internal and external factors of cluster development was performed; specific model solutions for cluster formation were developed; and practical recommendations for government bodies and businesses were formulated. The main results of the work include substantiating the thesis that the Pripyat Polesie possesses concentrated and diverse potential for forming several complementary tourism clusters, and identifying the key constraining factor, which is not a lack of resources, but rather weak linkages between them and fragmented interaction among stakeholders. Based on the research findings, practical recommendations were formulated, including the establishment of a coordination council, development of a common territorial brand, priority investment in connecting infrastructure, and stimulation of partnership programs among related enterprises.*

**Keywords:** Pripyat Polesie, tourism and recreation cluster, regional development, stakeholders, cluster model, agritourism, industrial tourism, competitiveness.

В экономической науке кластер – большое количество однородных и взаимосвязанных друг с другом фирм, расположенных на относительно небольшой территории или в рамках одной национальной экономики [1]. Применительно к туристско-рекреационной сфере это понятие уточняется и конкретизируется. Туристско-рекреационный кластер (ТРК) представляет собой группу географически соседствующих взаимодействующих компаний, общественных организаций и связанных с ними органов государственного управления, формирующих и обслуживаю-

щих туристские потоки, использующие рекреационный потенциал территории [2].

Ключевые функции ТРК заключаются в следующем:

1. Повышение конкурентоспособности: синергетический эффект от кооперации позволяет предлагать более привлекательный, диверсифицированный и качественный туристский продукт.

2. Стимулирование инноваций: близкое взаимодействие упрощает обмен знаниями и быструю апробацию новых идей, технологий и услуг.

3. Оптимизация издержек: налаженные цепочки создания стоимости и общая инфраструктура снижают затраты всех участников.

4. Стратегическое маркетинговое позиционирование: кластер позволяет сформировать и продвигать единый, узнаваемый бренд территории.

5. Стимулирование регионального развития: кластер создает новые рабочие места, способствует развитию смежных отраслей и увеличению налоговых поступлений.

Мировая практика демонстрирует успешные примеры кластерного развития в туризме. Классическим примером природно-рекреационного кластера являются «Швейцарские Альпы», где вокруг горнолыжных курортов сформировалась плотная сеть отелей, транспортных компаний, школ инструкторов, производителей снаряжения и сопутствующих услуг. Другой пример – «Янтарное побережье» в Испании (Коста-дель-Соль), где рекреационный ресурс побережья стал основой для развития мощной индустрии гостеприимства, развлечений и гастрономии [5].

В Республике Беларусь кластерный подход закреплен на концептуальном уровне в рамках Государственной программы «Беларусь гостеприимная» [3]. Ярким примером формирующегося культурно-познавательного кластера является «Несвиж-Мир», где два объекта Всемирного наследия ЮНЕСКО стали точками роста для развития всей сопутствующей инфраструктуры: гостиниц, ресторанов, сувенирных мастерских и транспортного сообщения. Опыт данного кластера ценен с точки зрения отработанных механизмов межведомственного взаимодействия и комплексного продвижения единого туристического продукта. Анализ успешных кейсов позволяет выделить общие факторы успеха: наличие уникального ресурса, активная роль государственной поддержки на начальном этапе, развитая кооперация между бизнесом и местным сообществом.

Природные ресурсы являются ключевым конкурентным преимуществом региона. Национальный парк «Припятский», расположенный в границах Житковичского, Лельчицкого и Петриковского районов, выступает бесспорным центром, вокруг которого может формироваться эколого-туристический кластер. Парк обладает развитой инфраструктурой, включая пеллетное производство и пла-

нируемое приобретение линии лесопиления, что создает предпосылки для развития промышленного туризма.

Важнейшим элементом экологического каркаса являются заказники республиканского значения. «Ольманские болота» (Столинский район) и «Средняя Припять» (Лунинецкий район) представляют огромный интерес для специализированного экотуризма, в частности, орнитологического. В Программе развития районов Припятского Полесья на 2025 – 2030 годы [4] заложены мероприятия по обустройству и реконструкции экологических троп на этих территориях, что свидетельствует о признании их туристической ценности.

Транспортно-рекреационным каркасом региона служит река Припять. Помимо статуса ценного природного объекта, река Припять играет стратегическую роль в качестве важного транспортного пути региона. В документе подчеркивается ее роль как основного внешнеторгового водного пути, входящего в состав международного пути E40. Это открывает колоссальные возможности для развития транзитного водного туризма и круизных маршрутов. Кроме того, в Пинском районе планируется обустройство маршрута «Голубые дороги Полесья», что указывает на целевое намерение развивать данное направление.

Культурный потенциал Полесья обладает высокой степенью аутентичности и уникальности. Археологическое наследие представлено памятниками мирового уровня: стоянками палеолита, мезолита и неолита, а также древнейшим поселением человека на территории Беларуси в дер. Юровичи (Калинковичский район). Городища периода раннего железного века, например, в дер. Городище Пинского района, являются материальными свидетельствами богатой истории региона.

Объекты архитектуры и культового зодчества формируют еще один мощный пласт для кластеризации. В их числе Замковая гора и Краеведческий музей в Турове, Лунинецкая Крестовоздвиженская церковь, Ельская Троицкая церковь, костел Рождества Пресвятой Богородицы в Калинковичском районе и Свято-Вознесенский храм в Петриковском районе. Эти объекты являются центрами притяжения для религиозного и познавательного туризма.

Этнографический потенциал региона тесно связан с самобытной культурой полешуков, их традициями, ремеслами и гостеприимством. Этот ресурс является платформой для создания аутентичного туристического продукта на базе агроэкотуризма.

Инфраструктурная основа туризма в регионе находится в стадии активного формирования, что подтверждается мероприятиями Программы.

Агроэкотуризм определяется в документе как «основа развития туризма», демонстрирующая «гостеприимство белорусского народа». Планируется как совершенствование деятельности действующих агрокооперативов, так и создание новых объектов.

Сеть экологических троп активно развивается. В Программе зафиксированы планы по обустройству тропы «Лесная сказка» (Га-

нцевичский район), реконструкции тропы в «Ольманских болотах», обустройству тропы «Лозовая долина» в заказнике «Средняя Припять». Это формирует основу для пешего и познавательного туризма.

Объекты размещения и сервиса получают развитие через строительство визит-центра в Пинском районе и дома для паломников в урочище «Избийский Бор» (Ганцевичский район). Также запланирована реконструкция туристического комплекса «Белое» в Житковичском районе.

Потенциал промышленного туризма является одним из наиболее инновационных направлений. Программа прямо предусматривает создание условий для посещения туристами промышленных предприятий. В перечень включены следующие предприятия (таблица 1).

Таблица 1. – Анализ потенциала промышленного туризма как ядра для кластерного развития

Вид инфраструктуры	Существующее положение/ Планы	Проблемы/ Ограничения	Оценка для кластеризации
ОАО «Туровщина», ОАО «Туровский молочный комбинат»	Пищевая промышленность (консервы, молочная продукция)	Гастрономический тур: экскурсия на производство, дегустация, фирменный магазин	Агроэкотуризм (проживание, блюда местной кухни), фермерские хозяйства (сырье).
РУПП «Гранит»	Добыча и переработка камня	Промышленно- геологический тур: карьер, цех по обработке, история развития отрасли	Образовательные учреждения (профорientация), сувенирные мастерские (изделия из камня)
ГЛХУ «Ганцевичский лесхоз»	Лесное хозяйство, дерево- обработка	Эко-промышленный тур: от лесопиления до произ- водства поддонов, экотро- пы	Заказники, объекты агроэкотуризма, мастер-классы по резьбе по дереву
ОАО «Лунинецкий молочный завод»	Пищевая промышленность	Современный гастро- тур: экскурсия на строящийся цех по производству сухих молочных продуктов, де- монстрация "чистых" тех- нологий.	Агроэкотуризм, создание линейки сувенирной про- дукции (сухие сливки, молоко в стиковой упаковке)
ОАО «Калинкович- ский мясокомбинат»	Пищевая промышленность	Экспортно- ориентированный тур: экс- курсия по модернизи- рованным линиям убоя и це- ху шоковой заморозки с акцентом на выход на ры- нок КНР	Рестораны, специализиру- ющиеся на белорусской кухне, демонстрация высоких стан- дартов качества
ОАО «Калинкович- ский завод бытовой химии»	Химическая промышле- ность	Бытовой тур: знакомство с процессом розлива и прои- зводства привычных това- ров (мыло, средства для уборки)	Мастер-классы по созданию экологичной бытовой химии, сувенирные наборы

Примечание – Источник: [4]

Информация, представленная в таблице 1 демонстрирует, что промышленный туризм в регионе не ограничивается 2-3 заводами, а может быть масштабным направлением. Становится очевиднее, как промышленные предприятия могут быть вплетены в другие кластеры – прежде всего, в агрогастрономический (пищевые комбинаты) и эко-туристический (лесхозы).

Финансовое обеспечение развития туристического потенциала на 2025–2030 годы составляет 7,8 млн рублей. Данный объем инвестиций направлен на реализацию конкретных инфраструктурных проектов (перечисленных выше), что свидетельствует о переходе от концептуальных планов к практической реализации. Вопрос кадрового обеспечения непосредственно для туристической индустрии в документе детально не прописан, однако общая направленность на подготовку кадров в соответствии с перспективными потребностями региона и развитие образовательной инфраструктуры позволяет надеяться на формирование благоприятной среды для воспроизводства квалифицированных специалистов и в сфере гостеприимства.

Проведенная диагностика позволяет констатировать, что Припятское Полесье обладает значительной, но недостаточно структурированной ресурсной базой для кластерного развития. Наличие государственной поддержки и конкретных инвестиционных планов

создает благоприятные условия для преодоления этой разобщенности путем целенаправленного формирования кластерных моделей взаимодействия.

На основе анализа программных документов и сложившейся отраслевой структуры была разработана многоуровневая карта стейкхолдеров, отражающая их потенциальную роль в формировании кластера. На рисунке 1 представлены стейкхолдеры ядра формирующегося туристского кластера.

Стейкхолдеры ядра формируют фундамент кластера, создавая первичное предложение и привлекательность территории. Ключевые ресурсные объекты (Национальный парк «Припятский», заказники) выступают в роли естественных точек притяжения, генерирующих основной турпоток. Поставщики базовых услуг (туроператоры, агроэкотуризм) являются интеграторами этого потока, формируя первичные туристические продукты. Особого внимания заслуживает группа «Инициаторы кооперации» – крупные промышленные и аграрные предприятия (ОАО «Беларуськалий», ОАО «Туровщина»), которые, согласно Программе развития, обладают значительным ресурсным и финансовым потенциалом для запуска пилотных проектов (например, в сфере промышленного туризма) и могут выступать катализаторами кооперационных процессов.

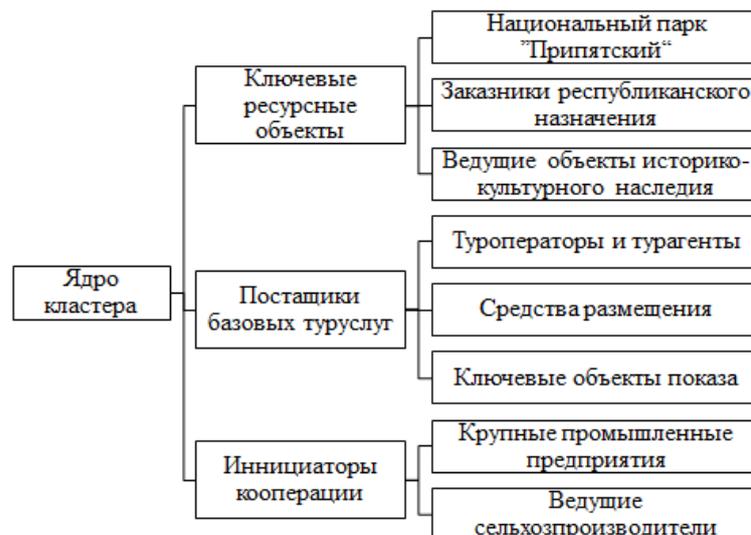


Рисунок 1. – Стейкхолдеры ядра формирующегося туристского кластера

Примечание – Источник: [Собственная разработка]



**Рисунок 2. – Стейкхолдеры ближнего круга кластера**

Примечание – Источник: [Собственная разработка]

Субъекты ближнего круга (рисунок 2) выполняют критически важную функцию комплементарного дополнения основного туристического продукта, напрямую влияя на качество и комплексность туристского опыта. Поставщики сопутствующих услуг (транспорт, питание) формируют логистический и сервисный каркас дестинации. Объекты дополнительного притяжения, такие как предприятия промышленного туризма (перечисленные в таблице 1), диверсифицируют предложение и увеличивают среднее время пребывания туриста в регионе. Сервисные компании (маркетинговые, страховые) обеспечивают продвижение и безопасность турпродук-

кта. Эффективная интеграция стейкхолдеров ближнего круга с ядром кластера является залогом создания целостного, бесшовного туристического предложения.

Представленные на рисунке 3 стейкхолдеры дальнего круга формируют институциональную и регуляторную среду, в которой функционирует кластер.

Органы государственного управления выполняют функции стратегического планирования, координации и финансирования. Образовательные учреждения ответственны за воспроизводство человеческого капитала и генерацию инновационных идей для кластера.



**Рисунок 3. – Стейкхолдеры дальнего круга кластера**

Примечание – Источник: [Собственная разработка]

Инфраструктурные компании обеспечивают функциональную жизнеспособность территории. Общественные объединения выступают в роли представителей интересов малого бизнеса и местных сообществ. Несмотря на опосредованное влияние на операционную деятельность, стейкхолдеры дальнего круга создают системные предпосылки для долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности всего кластера.

Для комплексной оценки потенциала кластерообразования был проведен анализ внутренних и внешних факторов кластерного развития туризма в Припятском Полесье, результаты которого систематизированы в таблицах 2 и 3.

Результаты анализа демонстрируют, что сильные стороны региона носят преимущественно статический, ресурсный характер, в то время как слабые стороны имеют динамическую, инфраструктурно-организационную природу. Это создает ситуацию, когда уникальные природные и культурные активы не могут быть трансформированы в конкурентоспособные рыночные продукты без преодоления системных «узких мест».

Критически важным представляется тот факт, что ключевые возможности – растущий спрос на экотуризм и развитие трансграничного сотрудничества – напрямую коррелируют с сильными сторонами региона, создавая идеальную основу для стратегического позиционирования.

Таблица 2. – Результаты анализа внутренних факторов кластерного развития туризма в Припятском Полесье

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Ресурсный потенциал	Уникальные природные комплексы; богатое историко-культурное наследие; концентрация ресурсов на ограниченной территории	Недостаточная известность на международном рынке; локализация последствий чернобыльской катастрофы
Инфраструктура	Наличие базовой инфраструктуры (эко-тропы, музеи)	Недостаточное развитие транспортной сети; высокая степень износа дорожного полотна; дефицит качественных средств размещения
Институциональная среда	Наличие государственной поддержки; четкое определение ответственных исполнителей	Дефицит квалифицированных кадров в сфере гостеприимства; недостаточный уровень кооперации между стейкхолдерами
Экономические факторы	Наличие инвестиционной программы	Недостаток круглогодичных туристических предложений; низкая доля малого бизнеса в создании комплексных турпродуктов

Примечание – Источник: [Собственная разработка]

Таблица 3. – Результаты анализа внешних факторов кластерного развития туризма в Припятском Полесье

Внешние факторы	Возможности	Угрозы
Рыночные тенденции	Рост спроса на экологический и агротуризм; увеличение интереса к промышленному туризму	Конкуренция с другими туристическими регионами; изменение потребительских предпочтений
Макроэкономические факторы	Развитие трансграничного сотрудничества (водный путь E40); реализация инфраструктурных проектов в рамках госпрограмм	Экономическая нестабильность; снижение платежеспособного спроса
Социально-демографические	Создание уникального туристического бренда «Припятское Полесье»	Демографический спад в регионе; отток молодежи и квалифицированных кадров
Технологические	Внедрение цифровых технологий в сферу туризма	Технологическое отставание от мировых стандартов сервиса

Примечание – Источник: [Собственная разработка]

Однако реализация этого потенциала блокируется именно слабыми сторонами, связанными с инфраструктурной недостаточностью и кадровым дефицитом.

Особого внимания заслуживает выявленная асимметрия между внутренними и внешними факторами.

Внутренние угрозы (отток молодежи, кадровый голод) оказываются более значимыми, чем внешние конкурентные вызовы, что свидетельствует о необходимости первоочередного решения системных проблем регионального развития. При этом идентифицированные угрозы имеют преимущественно долгосрочный характер, в то время как возможности требуют немедленной реализации в условиях растущей конкуренции на рынке экологического туризма.

Наиболее значимым результатом анализа стало выявление синергетического эффекта между отдельными факторами. Так, государственная поддержка может быть направлена на нивелирование инфраструктурных ограничений, что позволит реализовать потенциал международного сотрудничества и одновременно снизить риски оттока населения.

Таким образом, анализ внутренних и внешних факторов не только подтвердил принципиальную возможность кластерного развития туризма в Припятском Полесье, но и выявил необходимость применения сбалансированного подхода, сочетающего:

- реализацию проектов с минимальными затратами и максимальной оперативной отдачей, основанную на использовании существующих конкурентных преимуществ;
- параллельную работу по системному устранению инфраструктурных и кадровых ограничений;
- проактивное использование возможностей внешней среды для опережающего развития.

На текущий момент уровень кооперации между стейкхолдерами можно охарактеризовать как низкий или фрагментарный. Анализ Программы развития позволяет выделить следующие ключевые проблемы:

1. Вертикальная, а не горизонтальная интеграция: взаимодействие чаще всего выстраивается по линии «органы власти – подведомственные организации», в то время как горизонтальные связи между малым бизнесом (агроэкоусадьбы, сувенирные мастер-

ские) и крупными промышленными предприятиями практически отсутствуют.

2. Отсутствие единой маркетинговой платформы: продвижение осуществляется разрозненно, что не позволяет сформировать целостный образ территории и снижает эффективность маркетинговых бюджетов.

3. Слабая интеграция в образовательные процессы: подготовка кадров в местных образовательных учреждениях не всегда синхронизирована с перспективными потребностями формирующегося туристского кластера.

4. Незрелость механизмов кластерного управления: отсутствует постоянно действующая координационная структура (например, управляющая компания кластера), которая могла бы инициировать и курировать совместные проекты.

При этом Программой развития заложены отдельные элементы, способствующие кооперации, такие как создание визит-центров и развитие экологических троп, которые могут выступить в роли точек роста для более тесного взаимодействия.

На основе проведенной диагностики и идентификации стейкхолдеров были разработаны конкретные модельные решения по формированию туристско-рекреационных кластеров в Припятском Полесье. Каждая модель представляет собой целостную систему взаимодействия субъектов, ориентированную на создание уникального конкурентоспособного продукта.

Модель 1. Эколого-туристический кластер «Дары Полесья».

Данный кластер позиционируется как флагманское направление, основанное на ключевом конкурентном преимуществе региона – уникальных природных комплексах.

Ядро кластера: Национальный парк «Припятский», заказники республиканского значения «Ольманские болота» и «Средняя Припять».

Ключевые продукты: орнитологические туры, фотосафари, научный туризм (включая полевые практики и исследовательские экспедиции), спортивно-образовательные сплавы по реке Припять с элементами экологического просвещения.

Модель взаимодействия основана на создании единого оператора – визит-центра, выполняющего функции координатора (рисунок 4).

Создание единого визит-центра позволяет преодолеть ключевую проблему фрагментарности предложения. Он выступает в роли агрегатора спроса и распределителя турпотоков, обеспечивая загрузку всех участников кластера. Это особенно важно для управления рекреационной нагрузкой на особо охраняемые природные территории (ООПТ). Кооперация с научными учреждениями повышает качество продукта за счет привлечения специалистов-экологов в качестве гидов.

Модель 2. Агро-гастрономический кластер «Вкусы Полесья».

Кластер нацелен на удовлетворение растущего мирового спроса на аутентичные гастрономические впечатления и продукты («с историей»).

Ядро кластера: агроэкоусадьбы, предприятия пищевой промышленности (ОАО «Туровский молочный комбинат», ОАО «Туровщина», ОАО «Лунинецкий молочный завод»).

Ключевые продукты: тематические гастротуры («Сырный путь Полесья», «Полесские консервы»), мастер-классы по традиционной кухне, сезонные фестивали («Клубничный фэст» в Лунинце), фирменные магазины продукции.

Модель взаимодействия строится вокруг общего гастрономического бренда и логистического маршрута (таблица 4).

Данная модель трансформирует традиционное сельское хозяйство и пищевую промышленность в индустрию впечатлений. Создание общего бренда «Вкусы Полесья» позволит малым производителям выйти на новые рынки под единой, узнаваемой маркой. Кластер способствует импортозамещению в сфере туристических сувениров, замещая стандартную продукцию качественными локальными пищевыми продуктами.

Модель 3. Культурно-познавательный кластер «Наследие Полесья».

Кластер призван структурировать богатое, но разрозненное историко-культурное наследие региона.

Ядро кластера: музеи (краеведческий музей в Турове, археологические экспозиции в Юровичах), памятники архитектуры и культурного зодчества (церкви, костелы).

Ключевые продукты: паломнические маршруты, археологические туры («По следам древних культур»), этнографические программы в агроэкоусадьбах.

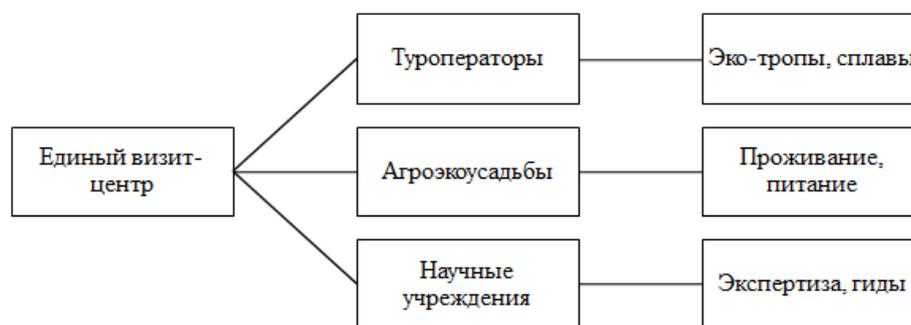


Рисунок 4. – Модель взаимодействия в кластере «Дары Полесья»

Примечание – Источник: [Собственная разработка]

Таблица 4. – Модель кооперации в кластере «Вкусы Полесья»

Участник	Функция в кластере	Вклад в общий продукт
Агроэкоусадьбы	Базовое размещение, организация питания, мастер-классы	Атмосфера, аутентичность, локализация тура
Пищевые предприятия	Объект показа, дегустации, продажа сувенирной продукции	Демонстрация современных технологий, фирменная продукция
Туроператоры	Формирование и продвижение туров	Логистика, клиентский поток
Местные фермеры	Поставщики сырья	Уникальные ингредиенты, история продукта

Примечание – Источник: [Собственная разработка]

Модель взаимодействия заключается в создании единого культурного маршрута с системой общего билета («Карта гостя Полесья») и скоординированным транспортным обеспечением.

Внедрение системы общего билета решает проблему экономической неэффективности малых музеев, перераспределяя доходы от популярных объектов к менее посещаемым. Кооперация с транспортными компаниями позволяет создать кольцевые маршруты, увеличивая время пребывания туристов в регионе. Это превращает разрозненные объекты в единый, удобный для потребления рассказ об истории Полесья.

Каждая из моделей нацелена на диверсификацию туристического предложения Припятского Полесья и преодоление выявленной на предыдущих этапах исследования фрагментарности. Предложенные модели носят не изолированный, а взаимодополняющий характер.

Проведенное исследование подтвердило высокую актуальность и практическую значимость разработки кластерного подхода к развитию туризма в Припятском Полесье. Комплексный анализ, включающий диагностику ресурсного потенциала, институциональной структуры и конкурентной среды, позволил сформулировать системное видение перспектив туристической отрасли региона.

Основным результатом работы стало доказательство тезиса о том, что Припятское Полесье обладает концентрированным и разнообразным потенциалом для формирования не одного, а нескольких взаимодополняющих туристических кластеров. Уникальное сочетание нетронутых природных ландшафтов, богатого историко-культурного наследия, развитого агропромышленного комплекса и мощной промышленной базы создает предпосылки для создания диверсифицированного туристического предложения. Выявленные в ходе исследования три перспективных кластера – эколого-туристического, агрогастрономического и культурно-познавательного – демонстрируют возможность формирования в регионе полноценной туристической дестинации с разнообразным продуктовым портфелем.

Ключевым выводом исследования является определение основного сдерживающего фактора, которым выступает не отсутствие

ресурсов, а слабая связь между ними. Выявленная фрагментарность туристического рынка, проявляющаяся в недостаточном уровне кооперации между стейкхолдерами, отсутствию интегрированных маршрутов и единого информационного пространства, существенно ограничивает конкурентоспособность региона. При этом наиболее перспективными для первоочередного развития являются эколого-туристический и агрогастрономический кластеры, в наибольшей степени соответствующие как мировым трендам устойчивого туризма, так и уникальной ресурсной базе Полесья.

На основе полученных результатов сформулированы следующие практические рекомендации для органов власти и бизнеса:

1. Создание координационного совета по развитию туризма в регионе – постоянно действующего органа с участием представителей облисполкомов, районных администраций, ведущих предприятий-стейкхолдеров и общественных объединений. Ключевыми задачами совета должны стать разработка стратегии кластерного развития, координация инвестиционных проектов и разрешение межведомственных противоречий.

2. Разработка и продвижение общего бренда «Припятское Полесье» – создание единой маркетинговой платформы, объединяющей все направления туристической активности региона. Бренд должен отражать уникальное сочетание природной аутентичности, культурного наследия и гастрономической идентичности территории.

3. Приоритетное инвестирование в инфраструктуру, связывающую ключевые объекты кластеров, – целенаправленное направление ресурсов на модернизацию дорожной сети между узловыми точками кластеров, развитие телекоммуникационных систем и создание единой навигационной среды. Это позволит преодолеть ключевое инфраструктурное ограничение.

4. Стимулирование партнерских программ между предприятиями-смежниками – разработка механизмов поддержки кооперационных проектов между субъектами различных кластеров (например, агроэкоусадеб и пищевых производств, туроператоров и промышленных предприятий). Реализация таких программ может включать предоставление гран-

тов, налоговых льгот и организационно-методической поддержки.

Реализация предложенных мер позволит трансформировать выявленный потенциал Припятского Полесья в конкурентоспособные туристические продукты, обеспечивающие как экономический рост, так и сохранение уникального природного и культурного наследия региона. Дальнейшие исследования могут быть направлены на детальную проработку механизмов государственно-частного партнерства в реализации кластерных моделей и разработку конкретных маркетинговых стратегий для каждого из предложенных направлений

#### Список использованных источников

1. Пилипенко, Н. Н. Национальная экономическая энциклопедия : словарь предпринимателя / Н. Н. Пилипенко. – Минск, 2016. – URL: <https://vocable.ru/termin/klaster.html>. (дата обращения: 11.10.2025).
2. Гаджиева, Е. А. Перспективы развития средних и малых городов Ленинградской области как туристских дестинаций / Е. А. Гаджиева, Т. С. Комиссарова // Сервису и туризму – инновационное развитие : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 2018 г. – Санкт-Петербург, 2018. – С. 7–10.
3. Об утверждении Государственной программы «Беларусь гостеприимная» на 2021–2025 годы : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 14 янв. 2021 г. № 58 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2021. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100058>. (дата обращения: 11 окт. 2025).
4. Об утверждении Программы развития районов Припятского Полесья на 2025–2030 годы : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 1 февр. 2024 г. № 1072 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2024. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=C22401072>. (дата обращения: 11 окт. 2025).
5. Музейное дело и туризм как факторы развития российской глубинки : материалы II Всерос. науч.-практ. форума (10–13 сентября 2015 г.) / МБУК «Тотемское музейное объединение» ; под общ. ред. А. А. Черне-
6. ги. – Тотма : МБУК «Тотемское музейное объединение», 2015. – 349 с.
6. Васильченко, А. О. Оценка ресурсно-рекреационного потенциала и инфраструктуры устойчивого туризма в Брестской области / А. О. Васильченко, С. А. Демьянов // Часопис економічних реформ. – 2020. – № 1 (37). – С. 83–90.
7. Васильченко, А. О. Экономика регионов Республики Беларусь: тенденции, проблемы и сценарии развития / А. О. Васильченко // Потребительская кооперация. – 2022. – № 2 (77). – С. 31–40.

#### References

1. Pilipenko N. N. *Nacziional'naya e'konomicheskaya e'ncziklopediya* [National Economic Encyclopedia: Dictionary of an Entrepreneur]. Minsk, 2016. (In Russian). Available at: <https://vocable.ru/termin/klaster.html>. (accessed: 11 Oct 2025).
2. Gadzhieva E. A., Komissarova, T. S. *Perspektivy` razvitiya srednikh i maly`kh gorodov Leningradskoj oblasti kak turistskikh destinaczij* [Prospects for the Development of Medium and Small Towns in the Leningrad Region as Tourist Destinations]. *Servis i turizmu – innovacionnoe razvitie* [Service and Tourism – Innovative Development], St. Petersburg, 2018, pp. 7-10. (In Russian)
3. *Ob utverzhdenii Gosudarstvennoj programmy` «Belarus` gostepriimnaya» na 2021–2025 gody`* [On the Approval of the State Program "Hospitable Belarus" for 2021–2025]. Decree of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of January 14, 2021, no. 58, 2021. (In Russian). National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus. Available at: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100058> (accessed: 11 Oct 2025).
4. *Ob utverzhdenii Programmy` razvitiya rajonov Pripyatskogo Poles'ya na 2025–2030 gody`* [On the Approval of the Program for the Development of the Districts of the Pripyat Polesie for 2025–2030]. Decree of the Council of Ministers of the Republic of Belarus of February 1, 2024, No. 1072. (2024). *National Register of Legal Acts of the Republic of Belarus*. (In Russian). Available at: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=C22401072>. (accessed: 11 Oct 2025).

5. *Muzejnoe delo i turizm kak faktory` razvitiya rossijskoj glubinki* [Museum Affairs and Tourism as Factors in the Development of the Russian Hinterland]. Totma Museum Association. Ed. A.A. Chernega. Totma, Totma Museum Association, 2015 (In Russian)
6. Vasilchenko A. O., Demyanov S. A. Ocenka resursno-rekreacziionnogo potencziala i infrastruktury` ustojchivogo turizma v Brestskoj oblasti [Assessment of the Resource-Recreational Potential and Infrastructure for Sustainable Tourism in the Brest Region]. *Chasopis ekonomichnikh reform* [Journal of Economic Reforms]. 2020, no. 1(37), pp.83-90.
7. Vasilchenko A. O. E`konomika regionov Respubliki Belarus`: tendenczii, problemy` i scenarii razvitiya [Economics of the Regions of the Republic of Belarus: Trends, Problems and Development Scenarios]. *Potrebitel'skaya kooperacziya* [Consumer Cooperation]. 2022, no. 2(77), pp. 31-40. (In Russian)

*Received 10.09.2025*