

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ
ТУРИСТИЧНИМИ КЛАСТЕРНИМИ СИСТЕМАМИ**

Випускна кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:

здобувач 2 курсу, 614 групи
спеціальність 073 – Менеджмент
ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»

Ізраїлик Андрій Андрійович

Керівник: к.е.н, доц.

Підгірна Валентина Никифорівна

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № 5 від «5» грудня 2023 р.
Зав. кафедрою _____ **проф. Руденко В.П.**

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го курсу Ізраїлик А. «Дослідження механізмів управління регіональними туристичними кластерними системами». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

В роботі розглянуто теоретико-методичні аспекти управління регіональними туристичними кластерними системами, досліджено механізм функціонування туристичних кластерів, обґрунтовано функціонально-структурний, а також системно-рівневий та структурний підходи до забезпечення функціонування кластерів.

Ключові слова: туристичний кластер, менеджмент, регіональний розвиток, туристичний потенціал, інноваційний механізм.

Abstract

Higher education applicant of the second (master's) degree of the 2nd year Israilyk A. "Research on mechanisms of management of regional tourism cluster systems." 073 "Management", Chernivtsi National University named after Yuri Fedkovich, Chernivtsi, 2023.

The paper examines the theoretical and methodological aspects of managing regional tourist cluster systems, investigates the functioning mechanism of tourist clusters, substantiates functional-structural, as well as system-level and structural approaches to ensuring the functioning of clusters.

Keywords: tourism cluster, management, regional development, tourism potential, innovation mechanism.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ А.А. Ізраїлик
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ ТУРИСТИЧНИМИ КЛАСТЕРНИМИ СИСТЕМАМИ	
1.1.Сутність та значення кластеризації національної економіки.....	6
1.2.Особливості розвитку туристичних кластерних систем.....	18
1.3.Організаційне та інфраструктурне забезпечення процесів утворення та розвитку туристичних кластерів.....	22
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ УКРАЇНИ	
2.1.Існуючі і перспективні кластери туристичної сфери країни.....	30
2.2. Використання інноваційного механізму кластеризації з метою підвищення туристичної привабливості регіону.....	38
2.3. Менеджмент туризму у Подільсько-Буковинському туристичному кластері.....	47
Висновки до другого розділу.....	54
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ УКРАЇНИ	
3.1. Зарубіжний досвід створення туристичних кластерних утворень.....	56
3.2. Проблеми та шляхи оптимізації процесу кластеризації на території України.....	61
3.3.Характеристика моделі управління регіонально-туристичною кластерною системою.....	65
Висновки до третього розділу.....	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Кластерна модель економічного розвитку ґрунтується на концепції кластера як інноваційної структури, що об'єднує підприємства, організації та наукові установи з географічною близькістю чи спільними технологіями, навичками та стратегіями. Для успішної формації та функціонування таких кластерів важливо забезпечити адекватне фінансування, ефективний рівень управління, підвищення інноваційної складової. Це включає створення сприятливих умов для комерціалізації результатів досліджень і розробок, розвиток науково-технологічного потенціалу та інфраструктурну підтримку.

Таким чином, формування кластерів та інших мережевих структур є дією, яка може впливати на умови, у яких розвивається економіка країни. Незважаючи на те, що ці процеси характеризуються переходом до високотехнологічних угруповань та великим впливом глобалізації, розвиток кластерів у національній економіці залишається обмеженим через відсутність інноваційної інфраструктури та неякісну стимулюючу та податкову політику.

Таким чином, спрямована діяльність з формування та розвитку систем кластеризації має великий потенціал для підвищення ефективності цих процесів. Питанню кластеризації економіки країни присвятили праці вітчизняні науковці, серед яких: В.П. Руденко, Н. Мікула, В.П. Ільчук, Ю.М. Ковальова, В.Ю. Маслов, Д.І. Басюк, Н.В. Корж та інші. В їхніх роботах освітлюються фактори розвитку туристичних кластерів, проводиться докладний аналіз цього процесу в наявних кластерах у різних регіонах України та визначаються потенційні території для створення нових кластерів.

Метою даної роботи є дослідження механізмів функціонування туристичних кластерів, обґрунтування системно-структурного та етапно-рівневого підходів до забезпечення діяльності освітньо-туристичного кластеру.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- охарактеризувати суть та переваги створення туристичних кластерів;

- визначити правові засади такої територіальної форми організації бізнесу;
- дослідити існуючі кластери на території України;
- обґрунтувати проблеми формування та окреслити перспективи функціонування туристичних кластерів на території України з врахуванням зарубіжного досвіду;
- запропонувати модель управління регіонально-туристичною кластерною системою.

Предмет дослідження: процеси формування туристичних кластерів на території України.

Для вирішення поставлених завдань використано ряд методів. Теоретичний метод був використаний для збору, систематизації та аналізу теоретичної інформації. Метод порівняльного аналізу використовувався для визначення особливостей функціонування кластерів в Україні та в країнах Європейського Союзу. Метод узагальнення був застосований для визначення основних проблем та перспектив процесу кластеризації в Україні. Картографічний метод використовувався для графічного представлення географії розташування туристичних кластерів у регіонах. Статистичний метод використовувався для виділення основних показників зростання туристів в областях, де кластери вже функціонують.

Інформаційною базою слугували роботи вітчизняних та зарубіжних дослідників, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність кластерів, матеріали Державної служби статистики України, електронна бібліотека Європейського Союзу, а також матеріали науково-практичних конференцій та місцеві ресурси новин, громадських та волонтерських організацій.

Практична значущість отриманих результатів полягає в розробленні, на основі проведеного SWOT-аналізу, освітньо-туристичного кластеру «Чернівці».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ ТУРИСТИЧНИМИ КЛАСТЕРНИМИ СИСТЕМАМИ

1.1. Сутність та значення кластеризації національної економіки

Розвиток світової економіки супроводжується зростанням глобалізаційних процесів у різних країнах та економічному просторі в цілому. Це призводить до підвищення конкуренції, активізації економічних процесів та сприяє вільному розміщенню факторів виробництва у різних країнах. Однак глобалізація також приносить негативні наслідки, такі як інформаційні нерівності, фінансово-економічні спади, макроекономічна нестабільність та зростання кримінальної ситуації.

Для подолання цих викликів у світовому економічному просторі відбувається трансформація форм господарювання. Це виражається у створенні нових виробничо-господарських об'єднань та різних формах діяльності, зокрема у формуванні кластерів.

Але існуючі протиріччя та обмежене використання кластерів у вітчизняній практиці потребують глибокого вивчення цього поняття. Це охоплює як аспекти природи та суті кластерів, так і визначення їхньої ролі у процесах розвитку національної економіки.

Поняття кластера як особливого явища в економіці країни, що полягає в локалізації об'єктів у певних галузях економічної діяльності на чітко визначеній території, вперше вивчив А. Маршалл у своєму дослідженні промисловості в цих регіонах [1]. Згідно з поглядами М. Портера, який є основоположником кластерної моделі розвитку економіки, кластер представляє собою зосередження взаємозалежних підприємств та установ у конкретній географічній області [2].

Ковальова Ю.В. в своїх працях, визначає, що кластер: «це об'єднання

яке інтегрує у процесі взаємодії підприємств, освітніх закладів, установ, суб'єктів банківського сектору, представників органів влади та інших суміжних, допоміжних, конструкторських, інноваційних підприємств/організацій, об'єктів інфраструктури»[3].

За визначенням Міграняна А., кластер: «це об'єднання різних організацій (промислових підприємств, науково-дослідних центрів, органів влади, громадських організацій), що поєднує внутрішню фірмову ієрархію і ринковий механізм та дозволяє його учасникам отримувати переваги, такі як швидке і ефективно розподілення нових завдань, наукові відкриття, винаходи тощо» [4].

Войнаренко В.М. зосереджує увагу на територіально-виробничому кластері і визначає його як: «галузево-територіальне добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють із науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного зростання регіону» [5]. Згідно з визначенням, запропонованим М. Портером, кластери: «це географічно близькі групи взаємопов'язаних компаній та асоційованих установ в окремих галузях економічної діяльності, пов'язаних спільними технологіями та навичками»[2]. У міжнародній практиці сформулювалося визначення, згідно з яким: «кластер формується на базі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, виробничих підприємств і споживачів, що пов'язані між собою технологічним ланцюгом створення вартості» [6].

У результаті проведеного дослідження можна стверджувати, що у науковій літературі відсутнє єдине визначення поняття «кластери», і відсутній загальний консенсус серед вчених щодо формування повного переліку його істотних ознак. За визначенням це: «кластери є добровільними об'єднаннями підприємств, організацій, наукових установ і т.д., які відрізняються географічною близькістю чи наявністю спільних технологій, навичок, стратегій розвитку і спрямовані на досягнення позитивних ефектів і підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і регіону в цілому»

[7]. Кластери можуть бути визначені через проведення кластерного аналізу, табл. 1.1, Додаток А.

Процес створення кластерів можна розглядати як процес кластеризації, як відзначають С.Ф. Пятинкін і Т.П. Биков: «Діяльність з реалізації кластерного підходу описується як кластеризація, що є комплексом організаційно-економічних заходів з метою об'єднання підприємств та установ у кластери, встановлення неформальних взаємовідносин і мережевої співпраці між ними» [8].

Проте, у науковому співтоваристві існують розбіжності в поглядах щодо цього твердження. Люльчак З.Г. та Вишньовська Х.М. розглядають кластеризацію як : «процес взаємодії, об'єднання та інтеграції підприємств, бачачи у цьому спосіб підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Однак вони не уточнюють конкретний механізм, яким досягається це підвищення» [9].

Згідно з поглядами Бережняка А.О., кластеризація полягає у створенні систем, що включають альянси, мережі та партнерства (Бережняк, 2010). Цей підхід можна вважати прийнятним, враховуючи наявність у кластерних утвореннях мережевих зв'язків, партнерської взаємодії та інших властивостей альянсів.

За словами Квілінського О.С. та Степанової Т.О., процес кластеризації полягає у: «об'єднанні підприємств для створення умов гармонізації інтересів учасників та досягнення синергетичних зв'язків» [11].

Згідно з поглядами Капітанець О.Ю., сутність кластеризації полягає в прискоренні економічного розвитку та підвищенні конкурентоспроможності економічних суб'єктів через утворення кластерних об'єднань [12].

Отже, на підставі аналізу публікацій, присвячених поняттю кластеризації, можна зробити висновок, що кластеризацію слід розглядати не тільки як процес об'єднання підприємств, оскільки в кластерах об'єднуються різні суб'єкти, такі як наукові установи, громадські організації та органи влади.

Отже, визначено, що кластер є особливим видом об'єднань, побудованим на географічній близькості та наявності спільних технологій. Формування кластерів включає організаційно-економічні заходи, які спрямовані на забезпечення відповідного рівня співпраці між їхніми учасниками.

Підсумовуючи вище зазначене: «кластеризацію можна розглядати як процес створення кластерів та інших мережевих структур для досягнення їхніх цілей шляхом забезпечення відповідних умов та вжиття організаційно-економічних заходів їх учасниками».

У контексті дослідження економічних явищ і процесів важливо виявляти властивості, які є проявами чи рисами, що визначають набуття відповідних якостей. Вивчення цих властивостей має ключове значення для розуміння суті процесів, а їх втрата може призвести до зміни характерних ознак та досягнення очікуваних результатів.

Здійснення аналізу властивостей кластеризації є важливим етапом для реалізації процесів прогнозування, виявлення систем взаємозв'язків, ідентифікації проблем та підвищення рівня кластеризації в умовах національної економіки.

Циклічність кластеризації, яку ви описали, дійсно є важливим явищем у розвитку національної економіки та світового господарства. Економічні цикли, такі як бізнес-цикли, впливають на динаміку кластеризації, визначаючи періоди зростання, стагнації та рецесії в економіці. В періоди економічного зростання підприємства та галузі можуть активно співпрацювати та формувати нові кластери, збільшуючи свою конкурентоспроможність та здатність до інновацій. У періоди стагнації чи рецесії, навпаки, може спостерігатися зменшення активності у створенні нових кластерів.

Невизначеність, яку ви зазначили, є характерною особливістю економічних систем через їхню складність і багатогранність. Кластеризація, взята як частина економічної діяльності, відзначається великою кількістю

взаємодіючих суб'єктів та неперервною взаємодією, що може призводити до невизначеності та складнощів у прогнозуванні [13, 14].

Системність, яку ви зазначили, є ключовою для розуміння кластеризації як складної економічної системи. Утворення кластерів включає в себе взаємодію різних суб'єктів, таких як підприємства, установи, органи влади, що взаємодіють між собою та взаємодіють з іншими елементами економічної системи. Це створює цілісний порядок, що охоплює всі аспекти економічної активності.

Дослідження властивостей кластеризації є важливим для розуміння її характеристик і може взяти до уваги як загальні, так і специфічні властивості. Загальні властивості, такі як безперервність, циклічність та динамічність, є загальноприйнятими для більшості економічних процесів, в той час як специфічні властивості визначають унікальні аспекти кластеризації як економічного явища.

Емерджентні (неадитивні) властивості означають цілісні характеристики систем, які не можна повністю пояснити за допомогою характеристик окремих елементів. Такі властивості притаманні самій системі, а не її окремим компонентам. Використання емерджентних властивостей дозволяє ефективно розглядати та досліджувати складні системи, такі як процеси кластеризації, які не можна повністю пояснити, оглядаючи лише базові елементи. З цього приводу розглянемо розділ кластерних властивостей національної економіки на неемерджентні та емерджентні, як показано на рис.1.1

Зосередимося на інноваційності як узагальненій характеристиці процесу кластеризації національної економіки. Як відомо, розвиток інновацій у промисловості визначає формування економіки, спрямованої на використання знань, що отримала назву інноваційної економіки. Ця модель відрізняється тим, що ключовим елементом економічного росту є створення цінності через швидкі зміни на інноваційній основі [15].

Це досягається через створення національної інноваційної системи та

належне врахування інтелектуального потенціалу як ключового фактора виробництва, а також специфічного державного впливу на процес економічного розвитку [16].

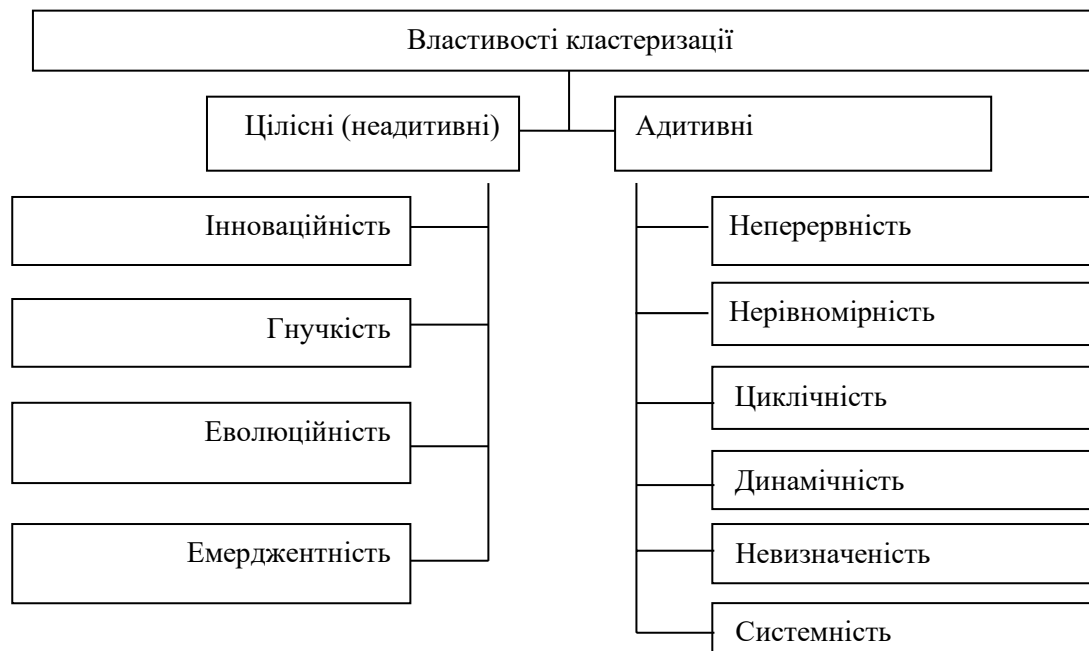


Рис. 1.1. Властивості кластеризації національної економіки

Джерело: побудовано авторами за даними [1;6]

Одним із пріоритетів управління національною економікою України є забезпечення основ інноваційного розвитку промисловості. Це досягається шляхом впровадження структурних змін у економіці, збільшення конкурентоспроможності країни та її розвитку на інтенсивній основі, а також розвитку виробництва високотехнологічної продукції [16]. У цьому контексті заплановано реалізацію заходів з формування інноваційної моделі розвитку промисловості України та розроблено державну політику підтримки розвитку інноваційних кластерів у промисловості України.

Журавель Ю.Г. вказує на те, що економічна модернізація призвела до створення нових економічних форм та інститутів, які впливають на сферу управління, грошовий обіг, фондові та фінансові ринки, а також національні та транснаціональні ринки [17]. Такий підхід свідчить про те, що

ефективність економічного зростання на інноваційній основі можна підвищити завдяки модернізації методів управління та створенню відповідних інститутів.

Данік Н.В. вбачає інноваційний розвиток економіки як результат функціонування системи, заснованої на наукових знаннях. В її концепції економічної системи вихідне положення є чистою рівновагою. За взаємодії елементів системи відбувається впровадження інновацій, які розглядаються як технічний та економічний процес, сприяючи удосконаленню властивостей існуючих виробів та технологій або створенню нових. Інновації, за Данік Н.В., порушують економічну рівновагу та змінюють динаміку економічних процесів, відкриваючи нові можливості для розвитку [18].

Важливу роль у досягненні цих цілей відіграють інноваційні форми організації підприємницької діяльності та економічного розвитку, що базуються на сучасних механізмах [19].

Більшість новаторських методів здійснення підприємницької діяльності можна узагальнити під поняттям "Інноваційний центр", що включає різні інноваційні структури, такі як:

- регіональні науково-технологічні центри;
- центри передових технологій;
- технологічні парки;
- технополіси та інші.

Технологічні парки, наприклад, мають різноманітні варіації, такі як наукові, промислові, технологічні, інноваційні технологічні, бізнес-парки і таке інше. У світовій практиці також існують дослідницькі промислові парки, ділові комплекси, бізнес-інкубатори та інші форми інноваційного підприємництва.

Зазначено, що кожна з цих форм інноваційного підприємництва включає участь різних структур, таких як науково-дослідні організації, промислові підприємства, проектно-конструкторські центри, освітні заклади, фінансово-кредитні установи, торговельні та посередницькі підприємства,

патентні відомства, консультаційні центри та виставкові центри. Кожна з цих структур відіграє свою роль у сприянні інноваційному процесу, починаючи від створення та реалізації новацій науковими організаціями, доопрацювання та виробництва інновацій промисловими підприємствами та активної участі суб'єктів інноваційної інфраструктури в скороченні часу від ідеї до практичного використання [20].

Отже, кожна із наведених форм інноваційного підприємництва вносить суттєвий внесок у формування та ефективне функціонування інноваційної моделі розвитку національної економіки.

Реалізація інноваційності в кластеризації вимагає ефективності компонентів та їх похідних, з урахуванням умов зовнішнього середовища розвитку національної економіки та окремих галузей економічної діяльності. Зазначено, що в Україні відсутня національна інноваційна система (НІС), яка є новою та ефективною структурою управління науково-технічною сферою, спрямованою на перетворення нових знань у технології, продукти і послуги.

НІС виникла у Японії та існує у багатьох країнах світу з урахуванням їхніх особливостей. Вона повинна забезпечувати стійке економічне зростання та конкурентоспроможність, володіти самодостатністю, впливати на вирівнювання регіонального розвитку, взаємодіяти з інноваційними системами вищого рівня та враховувати баланс ринкових і державних механізмів [21].

Однією з умов інноваційного розвитку є також належна інноваційна інфраструктура, що включає в себе виробничо-технологічні, фінансово-кредитні, консалтингові, кадрові, інформаційні та збутові компоненти. Роль цієї інфраструктури полягає в оптимізації інноваційного процесу та підвищенні рівня інноваційної активності [22].

У процесі створення елементів інфраструктури відсутній чіткий пріоритет. Одні з них ініціюються державою, тоді як інші формуються підприємницькими структурами. Однак важливо визнати, що визначення нормативно-правових умов функціонування інфраструктури та окремих її

елементів лежить в компетенції держави. Кон'юнктура, а саме обсяги, види та вартість ринкових послуг, формується під час функціонування об'єктів інфраструктури [23].

Серед принципів формування інноваційної інфраструктури виділяються наступні:

Наявність ефективної системи інфраструктурного забезпечення, яка регулює господарські взаємозв'язки між суб'єктами господарювання та керує потоками товарів, послуг, фінансів, робочої сили, що є обов'язковою умовою успішного функціонування ринкової системи господарювання.

Реформи, спрямовані на створення збалансованої ринкової економіки та одночасно сприяють розвитку всіх складових ринкової інфраструктури.

Важливим є дотримання принципу стабільності при формуванні інфраструктури, який передбачає не лише забезпечення стабільності функціонування її основних елементів, але й їх законодавчого забезпечення (податкового, фінансово-кредитного, валютного тощо) [24].

При формуванні ринкової (інноваційної) інфраструктури важливо враховувати ростучу інтеграцію української економіки та суспільства у світові економічні та інформаційні системи, з обов'язковим дотриманням національних інтересів.

У контексті покращення інноваційної (ринкової) інфраструктури в умовах, наведених вище, можна виділити основні напрямки:

1. Формування нових інфраструктурних центрів: Створення нових центрів, які відповідають вимогам економічних процесів, сприяє адаптації інфраструктури до змін у сучасному бізнес-середовищі.

2. Оптимізація функціонування існуючих інституцій інфраструктурного забезпечення: Посилення ефективності функціонування існуючих інфраструктурних інститутів допоможе забезпечити більш якісне і конкурентоздатне обслуговування.

3. Розширення сфери послуг: Збільшення обсягів та розширення видів послуг інфраструктури сприятиме більш повному задоволенню потреб

ринку та підвищенню конкурентоспроможності.

4. Удосконалення законодавчо-правового забезпечення функціонування ринкової інфраструктури: Запровадження покращень в законодавство сприятиме стабільності та більш ефективному функціонуванню інфраструктури [25].

Щодо державної політики, важливо враховувати, що розвиток технопарків без формування інноваційних кластерів може негативно впливати на інноваційну динаміку країни. Забезпечення конкурентоспроможності у виробництві конкурентоздатних товарів може виявитися недостатнім для розвитку високотехнологічних галузей. Тому, важливо розглядати інноваційний розвиток в широкому контексті, включаючи не лише кількість, але й якість інновацій, а також їхній вплив на суспільство та економіку.

Далі представимо модель конкурентоспроможності туристичного кластеру за Blank, W., Kruger, C., Moller K. & Samuelsson, B., рис 1.2.

Кластеризація, як процес формування та розвитку кластерів та інших мережевих інноваційних структур, впливає на інноваційний розвиток національної економіки через кілька ключових аспектів:

1. Створення коопераційних зв'язків: Кластеризація сприяє утворенню ефективних коопераційних зв'язків між підприємствами, науково-дослідними установами та іншими структурами. Це сприяє обміну знаннями та ресурсами, стимулює інноваційні ініціативи.

2. Створення інноваційного середовища: Кластери створюють сприятливе інноваційне середовище, де залучені сторони можуть обмінюватися ідеями та розвивати нові технології. Це сприяє створенню інноваційних продуктів та послуг.

3. Підтримка спільних технологій та інноваційних навичок: Кластери сприяють спільному використанню технологій і навичок між учасниками кластера. Це може включати об'єднання зусиль для дослідження та розробки нових продуктів чи послуг.



Рис. 1.2. Концептуальна модель туристичного кластера [27]

4. Утворення інноваційних об'єднань: Кластеризація може призвести до формування спеціалізованих інноваційних об'єднань, які спрямовані на вирішення конкретних викликів або впровадження нових технологій у певній галузі.

5. Розвиток інноваційної інфраструктури: Формування кластерів може стимулювати розвиток інноваційної інфраструктури, такої як наукові центри, технопарки, бізнес-інкубатори, які сприяють інноваційним ініціативам.

Всі ці аспекти допомагають створити благоприятні умови для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інновації, які виникають внаслідок кластеризації,

можуть мати довгостроковий ефект на розвиток країни, зміцнюючи її позиції в глобальному інноваційному вимірі.

Системний підхід до кластеризації національної економіки вказує на необхідність розглядати цей процес як взаємозалежний, взаємодіючий та впливаючий на різні рівні та сфери суспільства. Оскільки кластери включають підприємства, освітні заклади, органи місцевого самоврядування та інші інституції, їх вплив може бути відчутним на різних рівнях [32]:

На макрорівні:

Розвиток Національної Інноваційної Системи (НІС): Кластеризація сприяє взаємодії та обміну знаннями та ресурсами між учасниками кластерів. Це може позитивно вплинути на розвиток НІС та забезпечити більш ефективне використання інноваційного потенціалу країни.

Розвиток інноваційної інфраструктури: Створення кластерів може підтримати розвиток інноваційної інфраструктури, такої як технопарки, дослідницькі центри та інші об'єкти, спрямовані на підтримку інноваційних ініціатив.

На мікрорівні:

Інноваційна активність підприємств: Участь в кластерах може стимулювати інноваційну активність підприємств, зокрема через спільні дослідження та розробки, обмін кращими практиками та доступ до спільних ресурсів.

Підвищення конкурентоспроможності: Кластери можуть забезпечити учасникам підтримку в конкурентному середовищі, допомагаючи вирішувати спільні проблеми та розвивати конкурентні переваги.

Отже, системний підхід також враховує взаємодію кластерів з іншими системами, такими як економіка, освіта, наука та громадянське суспільство, що сприяє створенню інтегрованої моделі для досягнення інноваційного розвитку.

1.2. Особливості розвитку туристичних кластерних систем

У сучасних умовах економічного розвитку світу кластери виникають не лише в традиційних сферах економіки, але також у сфері послуг, включаючи туристичну індустрію. У галузі туризму кластер розглядається як система взаємодії туристичних підприємств, які географічно сконцентровані та використовують спільні туристичні ресурси. Межі туристичного кластеру постійно змінюються через появу нових підприємств, розвиток нових напрямків діяльності та зміни на ринку та умови його функціонування.

Туристичний кластер, що походить від англійського слова «cluster» (група, група, скупчення), представляє собою зосередження підприємств туристичної індустрії на конкретній території, які взаємодіють з метою створення туристичного продукту. Підприємства об'єднуються в групи для спільного використання туристичних ресурсів, інфраструктури, ринку праці, взаємодоповнення один одного.

Розглянемо загальні ознаки формування туристичного кластера, табл. 1.2.

Більшість країн проявляє зацікавленість у створенні кластерів з двох основних причин: по-перше, кластери сприяють прискоренню розвитку бізнесу, а по-друге, вони забезпечують підвищену активність у створенні нових підприємств в їхньому складі. Світовий досвід показує, що у країнах, де були запроваджені державні програми для реалізації кластерної моделі, економіка відповідних галузей розвивається значно інтенсивніше, ніж у тих, де кластери формуються за власним потенціалом.

Для визначення специфіки туристичного кластера порівняно з туристичним комплексом, визначимо критерії порівняння. Ці критерії дозволяють провести порівняльний аналіз між сутністю туристичних

комплексів та кластерів. Серед таких критеріїв можна відзначити:

Таблиця 1.2

Ознаки туристичного кластеру

№ п/п	Ознака кластера	Сутність ознак туристичного кластера
1.	Належність до сектору (галузі)	Належність до сфери туризму, але до різних видів діяльності, які, тим не менш, об'єднуються в складі туристичної індустрії та інфраструктури
2.	Географічна близькість (концентрація)	Розташування в одній географічній області, яка повинна характеризуватися достатньою туристично-рекреаційною привабливістю туристичних ресурсів
3.	Об'єднуючий елемент	Група пов'язаних компаній, взаємодіючих інститутів, об'єднана спільнотами і спрямована на виробництво і збут туристичного продукту
4.	Наявність і характер зв'язків між компаніями	Присутність в туристичному кластері комерційних підприємств і некомерційних організацій, для яких членство в групі є важливим елементом індивідуальної конкурентоспроможності, а також громадських, приватних і напівсуспільних дослідних інститутів та інститутів розвитку. Крім того, в умовах специфіки української практики розвитку туристичних кластерів в ньому функціонує керуюча компанія, відповідальна за ефективність діяльності кластера
5.	Вплив на маркетинг території	Створення туристичного кластера робить прямий вплив на позиціонування та імідж території
6.	Наявність спеціалізації	Туристичний кластер спеціалізується на представленні споживачу туристичного продукту з певними споживчими характеристиками

Джерело: побудовано авторами за даними [19;20]

- склад підприємств/організацій за характером і видом діяльності;
- розміщення підприємств / організацій їх локалізація в межах географічної території;
- рівень інтеграції, який визначає ступінь взаємозалежності об'єктів комплексу / її наявність і об'єкти;
- управління, диференційоване за суб'єктами, інструментарію і цілями, табл.1.3.

Справді, туристичний (туристично-рекреаційний) кластер вирізняється високим рівнем інтеграції компаній, специфічним підходом до управління, прямим впливом на маркетинг території, а

також чітко вираженою географічною локалізацією. Однак туристичний кластер має спільні риси з туристичними комплексами, такі як тенденція до розширення та поглиблення асортименту послуг та орієнтація на потреби споживача.

Таблиця 1.3

Порівняння сутності туристичних комплексів і кластерів

Критерій порівняння	Туристичний комплекс (Мікрорівень)	Туристичний комплекс (мезо- і макрорівень)	Туристичний кластер
Склад підприємств / організацій	Бізнес-одиниці юридичної особи – підприємства, які надають туристично-рекреаційні послуги гостям	Комерційні підприємства, які здійснюють діяльність у сфері рекреації, курортної справи і туризму	Комерційні і некомерційні організації, громадські, приватні та напівсуспільні дослідні інститути та інститути розвитку
Розміщення підприємств / організацій	Локалізоване в межах порівняно невеликій території однієї юридичної особи	Широко розповсюджене	Географічно локалізоване в межах одного або декількох муніципальних утворень
Рівень інтеграції	Високий, обумовлений інтеграцією в холдингову або іншу структуру	Низький, обумовлений системою збуту туристичного продукту	Низький, обумовлений системою збуту туристичного продукту
Спеціалізація	По різних об'єктах	По туристичному продукту / сегменту споживачів	По туристичному продукту
Вплив на маркетинг території	Непряме, слабе	Непряме, слабе Сильне в разі регіональної туристичної спеціалізації в економіці	Пряме, сильне
Асортимент послуг	Широта і глибина залежить від рішень менеджерів комплексу	Широкий і глибокий, на рівні комплексу не керований	Широкий і глибокий, керований
Керування	Менеджмент	Державне	Програмно-цільове, з використанням інструментів державно-приватного партнерства

Джерело: побудовано авторами за даними [21;22]

Таким чином, туристичні кластери на сьогоднішній день виступають не лише як особливий об'єкт регулювання в туризмі, але і

як ефективний інструмент розвитку туризму на конкретній території.

Світовий досвід у формуванні та розвитку кластерів визначає такі напрями участі уряду в цьому процесі: структурна політика, яка спрямована на створення сприятливих та стабільних умов для підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу, включаючи різні заходи.

Суть кластерної концепції полягає в створенні умов для виробничо-комерційної діяльності та вдосконаленні ділових та особистісних відносин, що мають характер органічно взаємопов'язаної та нерозривної ділової співпраці. В літературі визначено кілька передумов створення кластерів: близькість ринків, наявність спеціалізованої робочої сили, постачальників та інших ресурсів; наявність специфічних місцевих ресурсів; масштабність у виробництві; належна інфраструктура; низькі витрати на трансакції; якісний доступ до інформації.

Кластери можуть мати внутрішню орієнтацію, спрямовану на активізацію підприємницької діяльності в галузі чи регіоні, або експорто-орієнтовану. Особливо це стосується туристичних кластерів.

Туристичний кластер розглядається як система інтенсивної взаємодії туристичних підприємств, яка спрямована на створення туристичного продукту. Головну роль у туристичному кластері відіграють експортно-орієнтовані туроператорські фірми, які формують туристичний продукт. Інші учасники, такі як туристичні агентства, підприємства з розміщення, харчування, транспортування та інші, об'єднуються спільним бізнес-кліматом для функціонування туристичного кластера.

1.3. Організаційне та інфраструктурне забезпечення процесів утворення та розвитку туристичних кластерів

Кластер - це значно більш складне явище, ніж просте об'єднання фірм для спільної маркетингової діяльності чи проведення узгодженої політики закупівель. Це передбачає глибшу технологічну співпрацю між ними на основі участі в системах накопичення вартості. В той час як фірми не лише беруть участь у процесі кооперації, але, що є важливим, продовжують конкурувати одна з одною в окремих областях. Це конкурентне сусідство є тягучою силою для постійних інновацій у продуктах та технологіях, спрямованих на зростання продуктивності всіх факторів виробництва, і забезпечує швидке поширення нововведень [33-34].

У кластері формується специфічне інноваційне середовище, яке сприяє підвищенню конкурентоспроможності фірм, що входять в нього, і процвітанню регіону. Кластери в сфері туризму варіюються за ступенем організованості, потенційними можливостями, характером внутрішньої взаємодії та рівнем державної підтримки. Український економіст С. Соколенко запропонував таку класифікацію туристичних кластерів [35]:

1. Конкурентні: Це давно сформовані кластери, які мають значні конкурентні переваги світового масштабу, наприклад, автомобільний кластер у Детройті, модний у Парижі, квітковий в Амстердамі.

2. Зрілі: Також існують вже давно сформовані кластери з обмеженим рівнем працевлаштування або його відсутністю, такі як меблеві або швейні кластери у країнах Західної Європи.

3. Стратегічні: Це невеликі, але життєво важливі для розвитку конкретних регіонів кластери, наприклад, кластер з виведення особливих порід великої рогатої худоби у Новій Зеландії.

4. Виникаючі: Це нові кластери, що мають високі темпи розвитку, наприклад, медіа-кластер в Австрії.

5. Стабілізаційні: Ці кластери сприяють збільшенню рівня диверсифікації економіки регіону, такі як туристичні кластери в Каліфорнії.

6. Потенційні: Це кластери, які мають необхідні передумови для формування і можуть служити засобом економічного розвитку, такі як кластери з розробки та впровадження технологій охорони навколишнього середовища в Фінляндії.

Професор університету Гонконгу М. Енрайт пропонує іншу класифікацію:

1. Працюючі: Кластери, які самоусвідомлені і здатні реалізувати свій потенціал, виробляючи продукцію більше, ніж окремо всі учасники кластера разом.

2. Приховані: Кластери з новими можливостями, які поки що не використовуються.

3. Потенційні: Кластери, для яких існує сприятливе поєднання передумов і факторів для формування і розвитку у майбутньому.

4. Політично керовані: Кластери з підтримкою уряду, але без "критичної маси".

5. Ті, що приймають бажане за дійсне: Кластери, які не мають особливих конкурентних переваг, окрім бажання сформувати кластер.

На основі цих класифікацій можна визначити, що в Україні існують конкурентні і зрілі туристичні кластери.

На підставі наведених класифікацій можна зробити висновок, що в Україні наразі відсутні конкурентні та зрілі туристичні кластери. Замість цього, визначаються деякі стратегічні туристичні кластери, які відіграють значущу роль у економічному розвитку відповідних територій. Серед них можна виділити туристичний кластер історичних міст Західної України, кластер агро-екотуризму «Оберіг» у Хмельницькій області, а також ті, які планують створити у сфері сільського зеленого туризму на всій території України, зокрема в сільській місцевості.

До групи стабілізаційних відноситься туристичний кластер у Миргороді, який був створений з метою диверсифікації економічної діяльності в регіоні.

Згідно з світовим досвідом, більшість туристичних кластерів установлюють та постійно скріплюють різноманітні зв'язки з іншими кластерами. Найщільнішими є їх взаємодії з продовольчими, медіа-кластерами, а також зі швейними та автомобільними кластерами.

В Україні перспективними є взаємозв'язки туристичного кластера «Південне туристичне кільце» з продовольчим кластером, а також потенційного туристичного кластера в Івано-Франківській області з кластерним об'єднанням «Ліжникарство та інші художні промисли».

Отже, взаємозалежність учасників туристичного кластера проявляється у тому, що ефективна робота кожного створює передумови для успіху інших. Це дозволяє всім компаніям туристичного кластера отримати вигоду від спільних зусиль у вигляді широких можливостей та збільшених прибутків. У туристичному кластері, завдяки налагодженій взаємодії, створюються умови, що сприяють виробництву нових видів послуг і формуванню інноваційного та конкурентного середовища.

У структурі туристичного кластера можна виділити чотири основні сектори.

Перший - це сектор виробництва туристичних послуг, який охоплює туроператорські фірми, турагентства, заклади розміщення, транспортні підприємства, заклади харчування та розваги для туристів.

Другий сектор (сервісний): Єднає фінансові та страхові компанії, ЗВО що готують спеціалістів сфери туристичної індустрії, наукові установи, бізнес-центри. Підприємства цього сектора надають різноманітні послуги (фінансові, освітні, посередницькі) ключовим підприємствам кластера.

Третій (допоміжний) сектор: Включає різноманітні підприємства, які виробляють сувеніри, туристичне спорядження та товари, характерні для

конкретної місцевості. Також до нього входять фірми, які виробляють поліграфічну продукцію.

Четвертий- сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластера: зв'язує між собою окремі підсектори туристичного кластера, забезпечуючи координацію їх діяльності. Важливо відзначити, що така структура туристичного кластера не є постійною, оскільки склад учасників може змінюватися. Зростає практика встановлення зв'язків з іншими економічними кластерами (зокрема, продовольчими, автомобільними та медіа-кластерами). Сектор включає маркетинговий, рекламно-інформаційний, логістичний і юридично-аудиторський відділи.

Не всі елементи організаційної структури туристичного кластера є обов'язковими. Залежно від щільності зв'язків між підприємствами туристичного бізнесу та пов'язаними галузями, рівня сформованості кластера, склад його учасників може змінюватися. Частина компаній сервісного та допоміжного секторів може укладати угоди про співпрацю, не входячи при цьому до складу кластера.

У контексті укладеної: «Угоди про взаємодію та співпрацю з соціально-економічного розвитку малих міст Західної України у напрямі туризму і ремесел» передбачається формування туристичного кластера історичних малих міст Західної України [36]. Ініціативна група включає представників державних адміністрацій малих міст Західної України (Бережани, Борщів, Бучач, Збараж, Зборів, Кременець, Коропець, Почаїв, Підгайці, Золочів, Жовква, Галич, Косів, Рога-тин, Яремча, Ізяслав, Хотин), Спілка розвитку туризму і ремесел невеликих міст Західної України «Золоте Опілля», Державне агентство розвитку туризму в Україні та Дослідницький інститут «Трайєнгл».

Метою створення туристичного кластера [5] є розробка та впровадження програм розвитку туризму та ремесел у малих містах Західної України. Це включає інформаційну, організаційну та фінансову підтримку

розвитку туризму у містах, які обрали туризм як стратегію свого розвитку.

У процесі формування туристичних кластерів взаємопов'язані підприємства і організації взаємодоповнюють один одного та співпрацюють для створення відносин взаємної довіри, обміну ідеями та інформацією, а також координації дій. Висока міра довіри сприяє зниженню вартості операцій між партнерами. Навіть якщо туристичні компанії раніше не співпрацювали, але вже мали інформацію одна про одну та підтримували неформальні зв'язки в межах регіону, це створює базу для довіри. Туристичні кластери є добровільними формуваннями туристичних та споріднених підприємств, які співпрацюють із науковими та освітніми установами, місцевою владою для підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг на міжнародних ринках.

У межах туристичних кластерів можливе поєднання різноманітних підприємств, які у певних ситуаціях конкурують, а в інших – співпрацюють для вироблення спільних рішень та розробки ініціатив. Однак наявність конкуренції між ними є невід'ємною частиною кластерної моделі.

Туристичні кластери можуть об'єднувати як невелику, так і велику кількість підприємств у сфері туризму та суміжних секторів економіки. Їх формування може відбуватися як із великих, так і із малих компаній у різноманітних комбінаціях та взаємозв'язках. Наприклад, в Італії кластери головним чином об'єднують невеликі та середні підприємства, тоді як в Шотландії (за базовою моделлю ЄС) основу кластера можуть становити потужні підприємства, іноді з іноземними коріннями [35].

Від інших форм організації спільної діяльності туристичні кластери вирізняються вищим рівнем взаємодії між підприємствами, організаціями, установами та інституціями, що входять до їх складу. Це може варіюватися від цільових об'єднань підприємств туристичного бізнесу до потужних, чітко структурованих комерційно-конкурентних утворень. Туристичні кластери об'єднують значно більше учасників, а також регіональні та національні урядові органи, табл.1.4

Таблиця 1.4

**Особливості кластерної моделі об'єднання підприємств
туристичного бізнесу [38]**

№ п/п	Об'єднання підприємств туристичного бізнесу некластерного типу	Кластерна модель об'єднання підприємств
1.	Підприємства, які мають пільговий доступ до туристичних ресурсів	Об'єднуючим є пільговий доступ до туристичних, фінансових, людських та інших ресурсів
2.	Членство обмежене	Відсутні обмеження на членство
3.	Базуються на заздалегідь обумовлених відносинах	Ґрунтуються на соціальних цінностях, які прихилиють довіру між членами і сприяють розвитку взаємин
4.	Засновані на кооперації	Потребують як кооперації, так і конкуренції
5.	Здійснюють розрізнені івенти	Реалізують спільні комплексні програми

Кластерна модель організації туристичної діяльності вирізняється відсутністю централізованого впливу, дотриманням умов рівносильності та створенням умов для зростання ринкової конкуренції надавачів туристичних послуг. Крім того, туристичні кластери спрямовані на забезпечення інноваційності, адаптивності до умов змінюючихся зовнішніх ринків туристичних послуг, взаємної діагностики підприємств кластера, максимального використання інформаційних та комунікаційних технологій (наприклад, реклама в Інтернеті та електронна торгівля туристичними послугами), а також підвищення рівня кваліфікації та інтелектуального потенціалу працівників.

Основними перевагами кластерної моделі організації туристичного бізнесу в регіоні є використання ефекту масштабу, розширення доступу до інновацій, формування локального галузевого ринку праці та зменшення собівартості послуг через спільне використання туристичних ресурсів та інфраструктури. Також участь у туристичному кластері дозволяє підприємствам більш ефективно відстоювати свої інтереси перед місцевими органами влади та брати участь у великих інвестиційних програмах.

Механізм формування туристичних кластерів включає дві складові: створення ініціативної групи, до якої входять представники ключових підприємств та досвідчені фахівці, і впровадження цього кластера.

Кластерна модель організації туристичного бізнесу в регіоні передбачає об'єднання виробників для створення єдиного технологічного циклу та виведення національних промислів на європейський рівень. Для успішної реалізації цієї моделі необхідне офіційне визнання та реєстрація кластера органами державної та місцевої влади. Організаційно вона реалізується шляхом упровадження кластерної моделі, що визначається співпрацею органів державної влади та ключових підприємств туристичного бізнесу.

Дослідник В. Сенгенбергер визначає два напрями підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності: «другорядної дороги», що передбачає зниження виробничих витрат, і «головної дороги», яка передбачає інвестування у виробництво та технологічні інновації. Кластерна модель сприяє реалізації «головної дороги» в туристичній галузі, дозволяючи ефективно використовувати ресурси та інвестувати у виробництво.

Сутність кластерного підходу полягає в використанні нової управлінської технології для підвищення конкурентоспроможності регіону або галузі. Застосовуючи кластерний підхід, можна досягти ефективності функціонування та конкурентоспроможності підприємств шляхом координації та об'єднання зусиль, а також впровадження інновацій та новітніх технологій.

Висновки до першого розділу

У ході дослідження виявлено, що успіх туристичного бізнесу напряму залежить від взаємодії суб'єктів, які беруть участь у створенні турпослуг. Це може бути здійснене через діяльність туристичного кластера, який є ефективним засобом організації туристичного бізнесу та стимулює регіональний розвиток. Сучасне розуміння кластерів визначає їх як взаємодіючі групи підприємств суміжних галузей, що мають конкурентні переваги над окремими галузями на ринку товарів та послуг.

Застосування кластерної моделі допомагає ефективній співпраці між

учасниками, що призводить до розвитку спеціалізації підприємств, запровадженню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності туристичних послуг у регіоні. Аналіз законодавчої бази туристичних кластерів в Україні показав відсутність потрібних нормативних актів, програм, стандартів та обмежень для контролю за їхньою взаємодією.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ УКРАЇНИ

2.1. Існуючі і перспективні кластери туристичної сфери країни

Більшість країн виявляє зацікавленість у створенні кластерів з двох основних причин. По-перше, кластери сприяють швидшому розвитку бізнесу, а по-друге, вони сприяють збільшенню кількості нових підприємств у їхній зоні впливу. Світовий досвід підтверджує, що країни, де державні програми були створені та фінансовані для реалізації кластерної моделі, мають більший економічний розвиток у відповідних галузях, порівняно з тими, де кластери формувалися виключно за рахунок внутрішнього потенціалу.

Країни Європейського Союзу активно використовують класичну модель кластерної організації бізнесу. Наприклад, у 2007 році Польща вирішила прискорити впровадження сучасних технологій у сфері туризму та ініціювала створення туристичного кластера регіонального розвитку «Śląskie Regionu» у місті Скаржисько-Кам'яній (Свентокшиське воєводство). Цей кластер об'єднав суб'єкти малого і середнього бізнесу, місцеві владні органи та наукові установи. У місті Сувалки в Європі існує успішний приклад інноваційного кластера «Kryształ Eurory», який охоплює три сектори: «Долина здорової їжі», «Долина яхт», та «Долина здорового життя» [39].

В Естонії для збільшення туристичних потоків у регіони був створений кластер рекреаційно-оздоровчого туризму під назвою Terviseriik. У складі цього кластера діють рекреаційні центри, санаторії, SPA-курорти, турагенти, перевізники та науково-дослідні центри. Україна також намагається реалізувати кластерну модель для активізації розвитку туризму, таким чином, відповідно Єдиному державному реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських утворень, станом на 1 січня 2022 року (не дивлячись що в країні війна) налічувалось 16 кластерів, до яких віднесено

рис.2.1:

**Рис. 2.1. Туристичні кластери України**

Джерело: побудовано авторами за даними [40]

1. Асоціація «Волинський туристичний кластер»;
2. Туристичний кластер «Кам'янець»;
3. ГО «Кластер сільського туризму Бойківський колорит»;
4. ГО «Кластер туризму: Мальовнича Бережанщина»;
5. ГО «Туристичний кластер: Кам'янецький дивокрай»;
6. ГО «Туристичний кластер Посулля»;
7. ГО «Туристичний кластер Райхенбах»;
8. ГО «Туристичний кластер України» (Вінницька область);
9. Громадська спілка «Львівський кластер медичного туризму»;
10. Організація роботодавців «Азовський обласний туристичний кластер Чорна перлина»;

11. Полтавська регіональна ГО «Обласний туристичний кластер»;
 12. ГО «Туристичний кластер – Славутич»;
 13. ГО «Азовський туристичний кластер»;
 14. Громадська спілка «Туристичний кластер Трускавець»;
 15. Громадська спілка «Агро-еколого-рекреаційний кластер «Фрумушика-нова».
 16. ДПП «Подільсько-Буковинський» туристичний кластер
- Охарактеризуємо окремі з них:

1. Волинський туристичний кластер виник внаслідок об'єднання двох організацій, а саме ТзДВ «КЗБК» та ФГ «Терра Іппіка». Його створення відбулося на базі діючої програми транскордонного співробітництва «Польща-Білорусь-Україна 2007–2013». Цей кластер допомагав заснуванню Транскордонного польсько-українського туристичного кластеру. Територія Волинської області демонструє процес консолідації туристичних підприємств та супутніх галузей, дослідницьких установ, громадських організацій, що забезпечують розвиток регіонального туризму. Ці компанії організують формування замовлень на висококваліфіковані кадри для підприємств у сфері туризму, що має прямий вплив на розширення асортименту туристичних продуктів. Також відбувається зміна типу конкуренції між учасниками туристичного ринку. Замість «гострої, конфліктної, оборонної» стратегії на передній план виходить співпраця та накопичення конкурентних переваг за рахунок синергетичного ефекту.

2. У 2001 році був створений туристичний кластер «Кам'янець», який можна характеризувати як об'єднання культурно-історичних об'єктів, таких як Кам'янець-Подільська фортеця, Старе місто, а також різноманітних суб'єктів малого та середнього туристичного бізнесу, таких як турагентства, екскурсійні бюро, заклади розміщення та ресторанне господарство, юридичні та консалтингові агентства, музейні заклади та інші культурні установи. Основні напрями діяльності цього кластера включають відновлення пам'яток культури та інфраструктури, сприяння відкриттю нових готелів та

ресторанів, вплив на розвиток нових туристичних напрямків та маршрутів, а також підтримку розвитку ремесел та виробництва сувенірної продукції.

Ефективність цього типу організації туристичного бізнесу можна оцінити за допомогою статистичних даних, зокрема за туристичними потоками. Наприклад, у 2013 році місто відвідало 90 тисяч туристів, а в 2017 році ця кількість зросла до більше ніж 200 тисяч осіб, включаючи не лише громадян України, а й іноземних туристів.

3.Кластер «Бойківський колорит» об'єднує 29 суб'єктів туристичного бізнесу, спеціалізація яких полягає в сільському зеленому туризмі. Це означає, що вони пропонують послуги з розміщення туристів в садибах для зеленого туризму, надають харчування і організують активний відпочинок та рекреацію.

Метою створення цього кластеру було активізувати розвиток та популяризацію сільського туризму в регіоні. Також він спрямований на організацію спільних заходів для покращення надання туристичних послуг. У 2019 році суб'єкти кластеру вже мали успішний досвід у реалізації спільних проєктів, серед яких були три гастрономічні фестивалі: «Бойківський борщ», «Дари Карпатського лісу», «Бульбяні прироги Бойківські».

4.Туристичний кластер «Мальовнича Бережанщина» був утворений у 2007 році через об'єднання 10 садиб зеленого туризму. Головна мета цього об'єднання, за словами його голови Володимира Яківа, - це взаємна підтримка. Основна діяльність кластеру націлена на підвищення якості надання послуг у сфері розміщення та харчування в садибах, а також організацію різноманітного дозвілля, такого як грибно-ягідні маршрути, полювання та риболовля, конно-спортивні прогулянки, апітерапія та інше.

Кластер активно бере участь у регіональних та всеукраїнських виставках, був представником Тернопільської області на виставках-ярмарках, що організовувались на базі садиб. Наприклад, у 2020 році були проведені заходи, такі як: святкування Бережанського замку, ярмарка «Зелена садиба»,

фестиваль української альтернативної музики «Рурисько». Планується організувати етнокультурний фестиваль «Опілля» в с. Гутисько в наступному році, який ознайомить туристів із історією, культурою, мистецтвом, народними традиціями та кухнею Тернопілля.

5. Кластер «Кам'янецький дивокрай» почав свою діяльність з 2002 року у Кам'янець-Подільському районі на базі 25 агросадіб на екоосель. Головна мета – це контрольні заходи за діяльністю закладів сільського зеленого туризму. Об'єднання функціонує досить давно, але існуючі проблеми з туристичними потоками нівелюють діяльність даного об'єднання [40].

6. Кластер туристичний «Посулля», створений у 2007 році, є громадською організацією, спрямованою на культурне відродження українського народу та духовне збагачення особистості. Мета кластера включає координацію дій суб'єктів туристичної діяльності в регіоні, спільне просування туристичних послуг, покращення інфраструктури та екологічного стану. При створенні кластеру у його склад входили готельний комплекс, музей, місцеві підприємці, зокрема власники зелених садіб, спеціалізованих у виробництві меду та вирощуванні овочів і фруктів.

Покращення якості послуг досягається шляхом диверсифікації туристичного продукту та контролю за кожним етапом. Туристам пропонуються різноманітні види дозвілля, такі як кінні прогулянки, національна кухня України, апітерапія та інше. З урахуванням різноманітних ресурсів Недригайлівщини, таких як сади, пасіки та фермерські господарства, тут здійснюється вирощування коней та різних видів екзотичних тварин, що робить цей регіон привабливим для вибагливих туристів.

Активно розробляються туристичні маршрути різної довжини, а також організуються етнофестивалі, театралізовані гуляння та релігійні свята. Учасники кластера отримують підтримку від місцевих владних органів, і в рамках програми розвитку туризму до 2020 року були виділені кошти для благоустрою місцевості та створення відпочинкової та розважальної

інфраструктури.

Основною метою «Львівського медичного туристичного кластера» є ефективний розвиток медичного туризму та супутніх галузей в м. Львів та області. Задачами кластера є створення та реалізація стратегії розвитку медичного туризму, забезпечення відповідності якості послуг світовим стандартам. Це об'єднання вносить свій внесок у розвиток медичної галузі та туризму, сприяє просуванню Львова як туристичної дестинації, повертає медичних туристів та забезпечує львів'ян якісними медичними послугами [41].

Полтавська регіональна громадська організація «Обласний туристичний кластер» активно діє в кількох напрямках:

1.Вирішення культурних, освітньо-наукових питань туристичного членів кластера.

2.Сприяння розвитку та координування туристичного бізнесу в області.

3.Розвиток туристично-рекреаційної краси регіону та збереження культурно-історичної спадщини українців.

4.Забезпечення співпраці та зв'язку між учасниками кластера, включаючи надання допомоги.

5.Організація заходів для підвищення кваліфікації учасників кластера, як на базі українських ВНЗ, так і шляхом обміну досвідом з колегами з інших країн.

6.Виготовлення та поширення рекламної та сувенірної продукції різних напрямків, включаючи туристично-рекреаційний, історичний, культурний, науковий та освітній.

Представники кластера беруть активну участь у різних подіях, що має хороший вплив на популяризацію регіонального турпродукту. Також самі учасники ініціюють та організовують різноманітні заходи, такі як «Сорочинський ярмарок», «Полтавська галушка», «Міжнародний кобзарський фестиваль», «Airflow music fest», «Борщик у глиняному горщику 2021», «Гелон фест», «Опішня Сливафест» та інші [35].

Крім того, існує «Туристичний кластер – Славутич», який функціонує з 2001 року та спрямований на розвиток туризму у м. Славутич. Учасники цього кластера залучають представників різних сфер, таких як туристична, готельно-ресторанна, архітектурна, культурна, спортивна та регіонального розвитку. Зокрема, вказується на участь працівників ДСП «ЧАЕС» у діяльності кластера.

На протязі останнього року було розроблено інвестиційну платформу «Славутич-Чернігівський регіон» та презентовано новий розділ «Туристичні можливості», який містить цікаві факти про місто, інфраструктуру та розважальні варіанти. Однак засновники планують створити Туристично-інформаційний центр (ТІЦ), туристичний стенд та мобільний додаток-путівник. Місцева влада також має намір розмістити фотозони, організувати оглядові вежі та створити рекламний промо-ролик про місто Славутич [43].

Туристичний кластер Трускавець почав свою діяльність у травні 2020 року Засновниками кластера стали: гірськолижний комплекс «Плай», Mirotel Resort&Spa, TAOR Karpaty Resort & Spa, санаторій «Карпати Трускавець», «Вежа Ведмежа», Edem Resort Medical & Spa, готельно-оздоровчий комплекс «Святий Шарбель», «Буковиця», «ТУР-Галичина», готель «Цитадель Інн». Об'єднання працює над розширенням своєї діяльності на Львівщині, у м. Київ та за кордоном, спрямовуючи свої зусилля на надання туристичних послуг та оздоровлення [44].

Планується залучення підприємств туристичної, сільськогосподарської, транспортної та культурно-освітньої сфер для успішного функціонування кластеру. Основний акцент робиться на налагодженні міцних зв'язків на різних рівнях: регіональному, національному, міждержавному, європейському та світовому. Львівська влада також висловлює зацікавленість у розвитку транспортного сполучення, зокрема залізничного та авіаційного, до цього регіону.

Також варто відзначити, що «Туристичний кластер Трускавець» активно долучився до розвитку туризму шляхом проведення фестивалю

історичної пісні та поезії «Шабелина». Це подією, що пройшла у відпочинковому комплексі «Слобода-Раковець» на Дрогобиччині та включала в себе виступи народних артистів України, рок-гуртів, козацькі дійства, ярмарок та інші розваги для відвідувачів фестивалю.

Агро-еколого-рекреаційний кластер «Фрумушика-Нова» був створений у 2018 році на базі етнографічно-рекреаційного комплексу «Фрумушика-Нова». Цей кластер об'єднує гастрономію, еногастрономію, рекреацію та культурну складову. Основною метою створення кластера було використання атракційних можливостей, таких як історичне село XIX-XX століть (краєзнавчий музей просто неба), будинки для гостей, готель, шинок, рекреаційно-оздоровчі та розважальні заклади.

Цей кластер орієнтується на співпрацю на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях. Проєкт «Агро-еколого-рекреаційний кластер «Фрумушика-Нова»» був затверджений Одеською обласною державною адміністрацією, а стратегію розвитку кластера було затверджено для реалізації у Тарутинському районі [45].

Кожен рік на території центру «Фрумушика-Нова» організовуються тематичні свята та фестивалі. Наприклад, Wine Fest Frumushika-Nova, який проводиться у вересні, де відвідувачі можуть прийняти участь у винотисканні, створенні ляльки-мотанки власними руками та фотографуватися в фото-зонах [46].

Сучасні туристичні кластери в Україні, такі як Фрумушика-Нова, Трускавець, Славутич, Посулля, Мальовнича Бережанщина, Бойківський колорит, є значущими у туристично-рекреаційному відношенні та створюють позитивний імідж країни на міжнародному туристичному ринку. Ці кластери, завдяки своєму синергетичному впливу, позитивно впливають не лише на туризм в регіонах України, а й на супутні галузі, сприяючи комплексному розвитку країни. Створюються нові робочі місця, підвищується якість туристичного обслуговування та сприяється розвитку регіональної економіки.

2.2. Використання інноваційного механізму кластеризації з метою підвищення туристичної привабливості регіону

Створення кластерів у регіонах позитивно впливає на рост економічної конкурентоспроможності, сприяє інноваційним процесам та реальним механізмам узгодження інтересів місцевої влади, підприємців, наукових та освітніх установ при наявності та реалізації стратегії розвитку регіону. Конкурентоспроможність регіону визначається його здатністю використовувати усі доступні ресурси для територіального розвитку та привабливістю інвестиційного клімату. Незважаючи на численні переваги кластерної організації економіки, існують проблеми, такі як відсутність ефективної державної системи підтримки розвитку кластерів в Україні, низька інформованість учасників про методологію функціонування кластеру та перспективи взаємодії між секторами на рівні територіальних громад, недостатній розвиток інфраструктури та асоціативних структур, слабкий бізнес-клімат та недостатність висококваліфікованих кадрів [47].

Зарубіжний досвід впровадження кластерів свідчить, що здорова ринкова конкуренція та територіальна близькість суб'єктів в галузевих кластерах сприяють добровільній та цілеспрямованій кооперації та встановленню відносин в ланцюгу «виробник – споживач». Країни Європи, такі як Італія, Франція, Норвегія, успішно використовують кластери в туристичній діяльності. Наприклад, французький кластер «Ніцца» привертає мільйони туристів, а Норвегія активно розвиває кластери водного господарства. Італія, Греція, Шотландія, Бельгія, Іспанія, Ірландія також успішно впроваджують кластерні ініціативи, що сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку та залучення інвестицій.

Прикладом успішної реалізації кластерної форми організації бізнесу, можна вважати Львівську область, де в 2019 році було упроваджено інноваційний, перший у світі кластер медичного туризму. Засновниками медичного кластеру стали 9 провідних приватних клінік Львова, які

пропонують послуги у сфері репродуктивної медицини, стоматології, хірургії вен, відновного лікування, косметології, естетичної медицини. Фахівці цих закладів своїм рівнем підготовки не поступаються фахівцям з Європи і Америки. В цього кластера чотири основні сфери діяльності: залучення іноземних туристів, настроювання співпраці між медичними клініками, формування іміджу кластера та налагодження плідних відносин з владою [42].

Кластер отримав підтримку Львівської міської влади для розвитку галузі медичного туризму, що стало частиною стратегії розвитку міста. Ініціативи включають розробку та впровадження програм розвитку галузі медичного туризму, створення сприятливих умов для його розвитку, активну промоцію як перспективного напрямку туризму Львова, підтримку подій у галузі, таких як конференції, форуми та промоційні тури, а також широке поширення інформації про цю галузь через різні канали, включаючи ЗМІ та туристичні заходи. Крім того, кластер співпрацює у проектах та програмах міжнародного рівня та сприяє розвитку міжнародних зв'язків.

За результатами аналізу статистичних даних варто відмітити, що сума туристичного збору, що надійшла до міського бюджету Львова за 2022 рік склала 11,3 млн грн. Такий показник є найвищим за останні десять років. У порівнянні з 2011 роком (925 000 грн) він зріс у 12 разів. Також цей показник вищий, ніж у докарантинний період – у 2019 році надходження від сплати туристичного збору у м. Львів становили 10 084 000 грн. У порівнянні з 2019 роком у 2022 році туристичний збір збільшився на 12,4%.

Надходження до бюджету міста від галузі туризму становлять 255 млн. грн., що на 52% більше ніж у 2020 та на 30% більше ніж у 2019 році [43].

Найбільше податків торік було сплачено від діяльності ресторанів, театральної та концертної діяльності, діяльності закладів розміщення та функціонування музеїв. Кількість найманих працівників у туристичній

галузі на кінець 2022 року складала близько 90 тисяч осіб. 50,5% туристів побували у Львові вперше саме у 2021 році [44].

Попри складні економічні обставини, пов'язані із поширенням Covid-19, у Львові відкривали нові та проводили реконструкції існуючих закладів розміщення. Збільшився термін перебування туристів у місті з 3,8 дня у 2019 році до 5 у 2021 році. Середні витрати одного туриста у 2021 році у Львові склали 94 євро за день. 78% гостей приїжджали до Львова задля відпочинку та проведення дозвілля. 13,5% туристів приїжджали в гості до родичів та друзів. Ділові зустрічі – 9% та 4,5% – участь у конференціях, змаганнях та конкурсах, рис. 2.2.

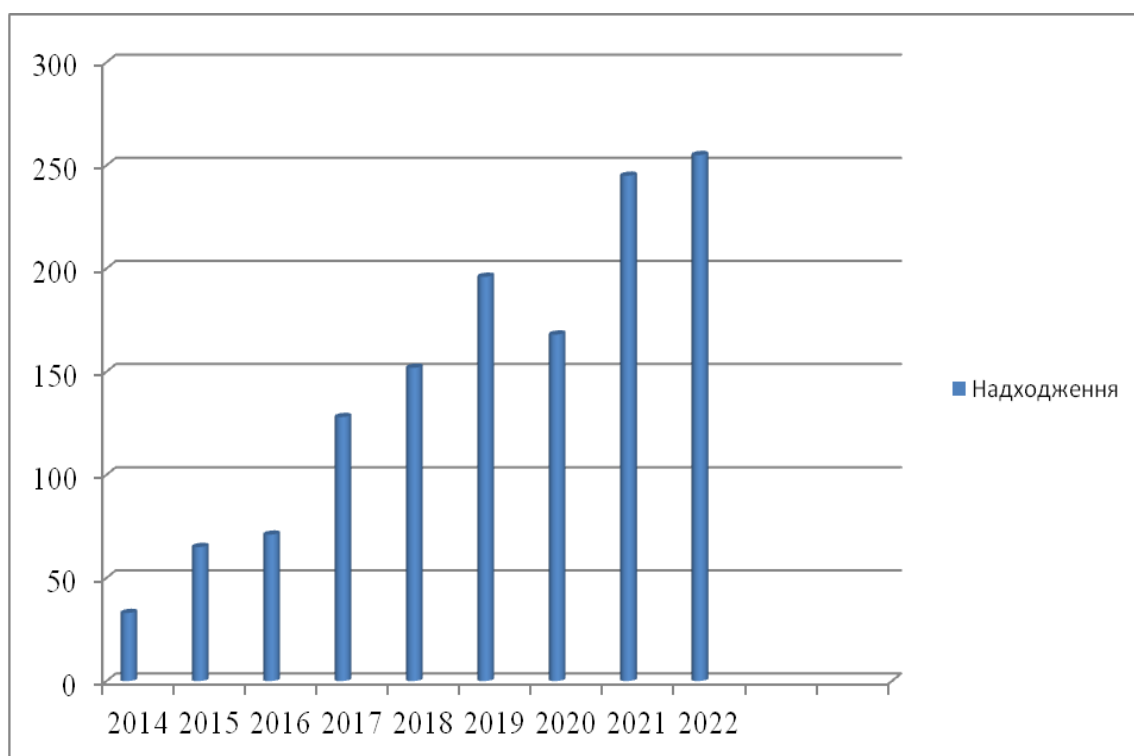


Рис. 2.2. Надходження до бюджету міста Львів від галузі туризму за період 2014-2022 роки

Джерело: побудовано авторами за даними [44]

Хоча кластер і був створений у II пол. 2019 року (червень), але все ж це дало свої плоди. В 2019 році кількість туристів, які були обслуговані туристичними операторами та агентами зросла на 56 % (ФОП) та на 25 %

відповідно (юр. особи) (див. рис. 2.3).

Динаміка туристичної активності в регіоні демонструє наступну тенденцію, хоча попри COVID-19, який негативно вплинув на туристичні потоки, кількість суб'єктів господарювання зменшилась, проте логістичні ланцюги дозволяють відновлювати туристичну галузь регіону через популяризацію роботи медичного кластеру.

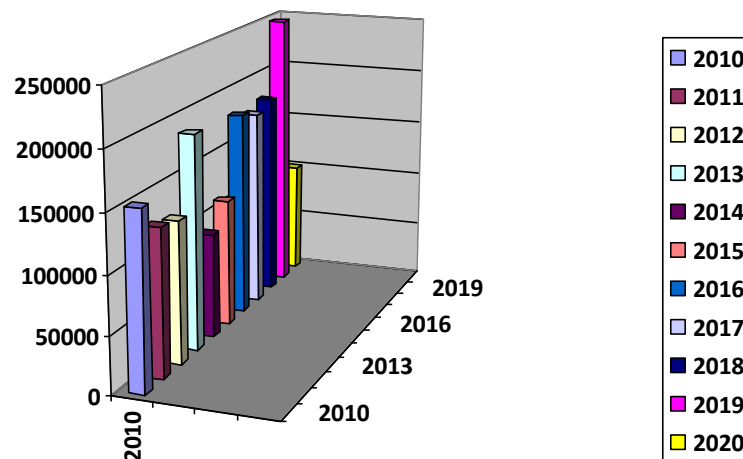


Рис. 2.3. Кількість туристів, які скористались послугами туроператорів та турагентів у 2010-2020 роках

Джерело: побудовано авторами за даними [38]

Так за даними рис. Кількість туристів, обслугованих туристичними операторами та турагентами в Львівському регіоні, зменшилась у 2020 році на 59, 6% порівняно з рівнем 2019 року. Однак природа, культурна привабливість та розвиток медичного туризму Львівського регіону дозволяє очікувати, що він буде продовжувати приваблювати туристів. Так, переваги кластерної економіки спонукають місцеве самоврядування та громадські організації до створення кластера з метою максимізації ланцюга доданої вартості на території громади.

Збільшення кількості компаній у кластері призводить до зниження вартості використання спільної інфраструктури, яка розподіляється між усіма учасниками кластера. Такий підхід дозволяє досягти максимальної економічної вигоди та прибутку. Ключовим завданням є збереження цього прибутку в межах кластера та спрямування його на розвиток регіональної інфраструктури, що сприяє покращенню якості життя в регіоні.

Станом на сьогодні на оздоровлення у Львів та Львівську область приїжджають українці з Тернопільської, Івано-Франківської, Закарпатської областей, оскільки звідти до Львова можна швидко і зручно добратись. Що ж стосується іноземних туристів, то до війни до Львова за медичними послугами приїздили туристи з Польщі, Угорщини, Італії, Іспанії, Португалії, Канади. Рідше зустрічалися туристи із США, Великої Британії, Австралії.

Отже, кластери володіють усіма ознаками систем, які можуть виявити значний синергетичний ефект. З правильним підбором учасників, координацією їхніх дій, інтересів і цілей, такі утворення можуть досягти ситуації, коли вони мають суттєві переваги порівняно з індивідуальними суб'єктами підприємницької діяльності. рис. 2.4.

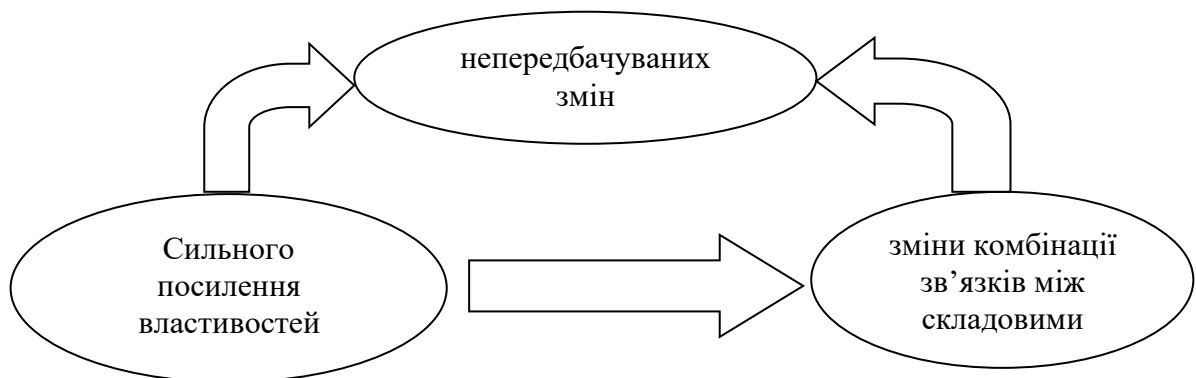


Рис. 2.4. Фактори емерджентності економічної системи

Джерело: побудовано авторами за даними [44]

Синергетичний ефект у економіці вивчається як зростання ефективності діяльності системного об'єднання. Це досягається через

комбінацію, об'єднання, інтеграцію та злиття окремих компонентів у цілісну систему, за допомогою ефекту емерджентності (виникнення нових якостей у системі) [41]. Таким чином, ефект синергії базується на емерджентності, що визначає здатність системи проявляти нові властивості, які не існували в окремих структурних елементах [35]. Об'єднання окремих елементів в одну систему призводить до їх взаємодії та взаємовпливу, що спричиняє виникнення нових можливостей та зміну попередніх.

Оскільки кластер створюється з різних суб'єктів (представників підприємницької діяльності), внутрішні умови формування нових компетентностей можуть виникати завдяки ефекту доповнення управління різнорідними підприємствами.

Використання повного потенціалу кластера, такого як створення спільного каналу збуту товарів та послуг, разом із ринковою взаємодією між учасниками, створює умови для збільшення обсягів реалізації продукції, що називається синергією продажів.

Взаємодія всередині об'єднання активізує взаємодію між його учасниками, сприяє формуванню стабільних відносин та спільному використанню ресурсів кластера. Також виникає потреба в обміні досвідом, технологіями та спільному навчанні персоналу, що призводить до підвищення ефективності використання технологічного потенціалу та людських ресурсів кластера - це і є ефект оперативного синергізму.

Ринок туристичних послуг непередбачуваний. Часто споживачі хочуть придбати такий комплекс послуг, який окремий суб'єкт туристичної діяльності не може запропонувати. В умовах туристичного кластера цю проблему можна вирішити за рахунок співпраці із партнерами, так як послуги диверсифікуються досить сильно. Наявність суб'єктів різної спеціалізації всередині об'єднання дозволяє доповнити один одного та запропонувати клієнту комплексний продукт, за рахунок чого збільшується ланцюг доданої вартості. Саме так виникає ефект комплементарності, який є наслідком від взаємодоповнюваності елементів кластера. Для посилення

ефекту від туристичних кластерів, необхідна цілеспрямована економічна політика на регіональному рівні.

Ринок туристичних послуг є непередбачуваним, оскільки споживачі часто виявляють бажання придбати комплекс послуг, який окремий суб'єкт туристичної діяльності не може надати. У туристичних кластерах ця проблема може бути вирішена завдяки співпраці з партнерами, оскільки послуги диверсифіковані. Наявність суб'єктів з різною спеціалізацією в межах кластера дозволяє їм доповнювати один одного і пропонувати клієнтам комплексний продукт, що призводить до збільшення ланцюга доданої вартості. Цей ефект відомий як ефект комплементарності, що виникає внаслідок взаємодоповнюваності елементів кластера. Для максимізації вигод від туристичних кластерів важлива цілеспрямована економічна політика на регіональному рівні.

Основні позитивні наслідки для регіону від впровадження кластерної форми управління туристичним бізнесом включають:

- відкриття доступу до наявних ресурсів для малого і середнього бізнесу, таких як інформація, технології, трудові ресурси, послуги тощо;
- розвиток і вдосконалення туристичної інфраструктури регіону за рахунок податків;
- налагодження та розвиток логістичних ланцюгів в рамках кластера; зміцнення довіри до місцевої влади та ініціативи щодо створення подібних кластерів на території регіону;

Економія бюджетних коштів через організацію закупівель сировини та устаткування, проведення маркетингових досліджень ринку через спільні, скоординовані дії та інше.

Останнім часом багато суб'єктів господарювання туристичної сфери мають намір приєднатись до «Туристичні кластери 300+». Основна мета об'єднання – комплексний економічний та соціокультурний розвиток областей в країні [29].

Цей проєкт співпрацює на засадах ефективної соціальної взаємодії - коли в конкретному регіоні, де суб'єкти бізнесу проявляють зацікавленість в зростанні туристичних потоків, об'єднуються і виробляють інноваційний високоякісний турпродукт, який буде незагрозливим і доступним для споживачів.

Основною метою проєкту – є створення за три роки більш ніж 300 кластерів з усією необхідною інфраструктурою для їх ефективної діяльності. Діяльність цієї організації напрямлена на, рис. 2.5.

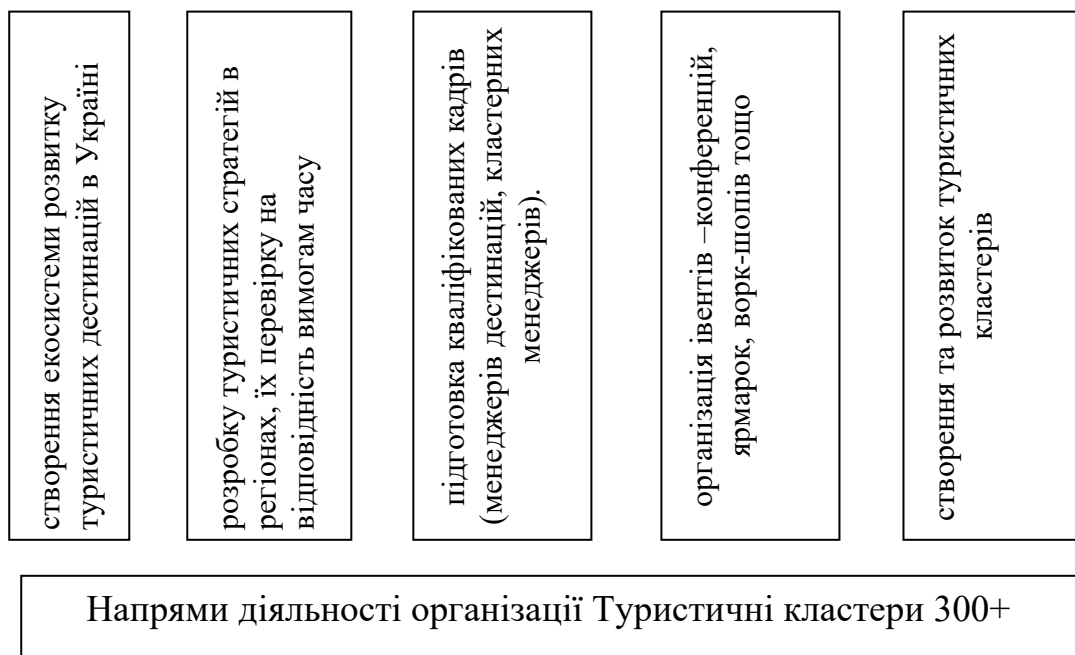


Рис. 2.5. Основні напрями діяльності організації Туристичні кластери 300+

Джерело: побудовано авторами за даними [44]

Експертна група провела розгляд туристично привабливих місць, після чого був сформований орієнтовний перелік із 300 об'єктів, які мають потенціал. Станом на лютий 2020 року, цей проєкт отримав більш ніж 100 пропозицій від органів територіальних громад на створення кластерів в їх місцевості. Організатори проєкту відобразили стратегію створення кластера. Основний крок вимагає збору зацікавлених людей з різних регіонів України, після чого вони почнуть об'єднуватись в потужні кластерні об'єднання.

Створення десяти кластерів протягом п'яти років сприятиме державі отримати додаткові 500 млн. доларів до бюджету, а розвиток кластерної туристичної економіки залучить від 800 млн. до 1,5 млрд доларів інвестицій. Десять кластерів - це 800 робочих місць в туризмі і додаткових сферах. При створенні 300 кластерів - порядок цифр збільшується

Реалізація кластерних проектів у регіоні, безумовно, результативно вплине і на зміцнення та розвиток та тенденцію в окрузі, для місцевої влади кластери мають і політичну цінність, у зв'язку з виконанням соціальних зобов'язань перед населенням. У рамках реалізації туркластера машинально розпочнеться активізація підприємництва у регіоні, де розкриваються нові можливості для місцевих підприємців та місцевого населення, поліпшиться кадрова інфраструктура, з'явиться інфраструктура для досліджень та розробок, знизяться витрати, з'являться резерви для продуктивнішого входу на міжнародні ринки тощо.

Ефекти, які описані вище (синергія, емерджентність, компліментарність) можуть максимально проявитися в кластері, якщо виконуються наступні умови, рис. 2.6



Рис. 2.6. Умови успішного функціонування туристичного кластера

Джерело: побудовано авторами за даними: [38]

Отже, в сучасних умовах туристичного ринку кластери стануть консолідуючою силою, що дає резерв підприємствам досягнути максимальної ефективності виробництва і одержати значних конкурентних переваг, що, призведе до підняття конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку. Однак, кластери не треба розглядати як єдиний дієвий засіб для рішення гострих проблем різного кшталту.

2.3. Менеджмент туризму у Подільсько-Буковинському туристичному кластері

Туристична кластеризація досить нове явище на туристичному ринку Подільського регіону, адже створення туристичних кластерів регіону починається лише з 2000-х років. Хоча кластерам туризму близько 10-15 років, але всі вони знаходяться на початковому етапі розвитку. Серед туристичних кластерів виділяють 4 кластери в Хмельницькій області: кластер «Кам'янець» (осередок – м. Кам'янець-Подільський), «Подільська гільдія ремісників» (м. Кам'янець-Подільський), «Кам'янецький дивокрай» (с. Колибаївка, Кам'янець-Подільський район), «Оберіг» (селище Гриців, Шепетівський район); та 1 кластер в Тернопільській області «Мальовнича Бережанщина» (Бережанський район). Візитною карткою регіону та Хмельницької області зокрема є місто Кам'янець-Подільський. На базі міста та його околицях в кінці 1990-х рр. та початку 2000-х років було створено 3 окремі кластери – «Кам'янець», «Подільська гільдія ремісників» та «Кам'янецький дивокрай». Крім того, місто є елементом міжрегіонального кластеру «Подільсько-Буковинський туристичний кластер», до якого входять 3 міста – Кам'янець-Подільський, Чернівці та Хотин [28], рис.2.7

Туристичний кластер "Кам'янець" виник у 2001 році та представляє собою об'єднання культурно-історичних ресурсів, таких як Кам'янець-Подільська фортеця та Старе місто, а також учасників туристичної індустрії,

таких як туристичні агентства, екскурсійні бюро, готелі, ресторани, юридичні фірми, музеї та інші культурні заклади.

Основними напрямками роботи кластеру є відновлення та модернізація готельних та ресторанних закладів, сприяння створенню нових готельних та ресторанних підприємств, розширення маршрутів та туристичних напрямків, підтримка розвитку народних ремесел та виробництва сувенірної продукції. Показником успішності впровадження туристичного кластеру є зростання туристичних потоків у місто: якщо у 2013 році було близько 98 тисяч туристів, то у 2017 році їх кількість збільшилася до приблизно 200 тисяч, включаючи понад 800 іноземних туристів з Польщі, Німеччини, США, Чехії та інших країн (ці показники включають відвідування музейних закладів). Туристичний кластер “Подільська гільдія ремісників” є досить молодим утворенням, яке створено в 2009 році.

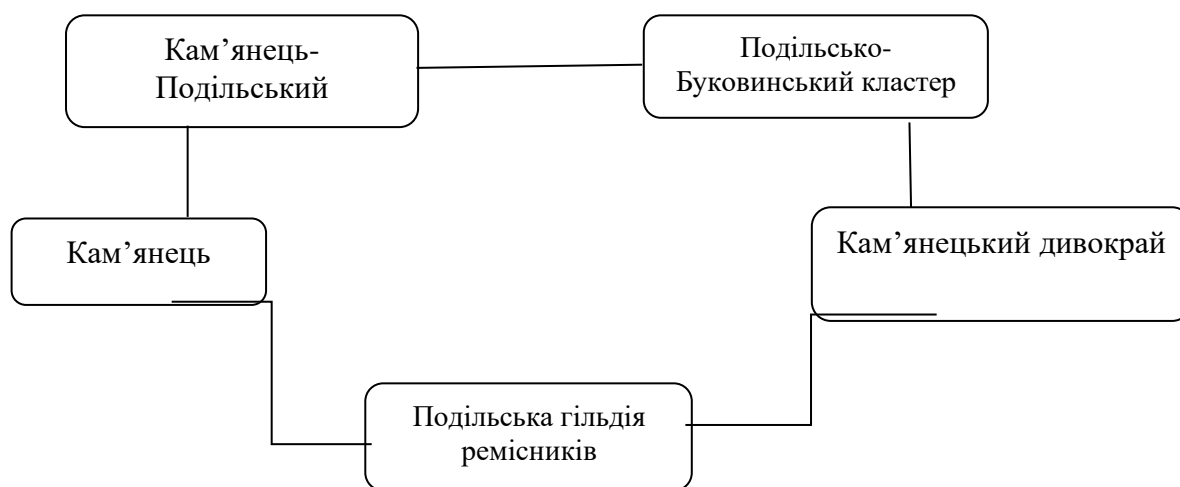


Рис. 2.7. Кластери в Кам'янець-Подільському районі Хмельницької області

Джерело: побудовано авторами за даними: [49]

Це кластерне утворення, яке зосереджене у місті Кам'янець-Подільський, в основному фокусується на відродженні та поширенні народного промислу серед місцевого населення та відвідувачів регіону. Однією з його основних задач є створення нових ремісничих майстерень, підтримка туристично-сувенірної продукції та участь у виставковій

діяльності. Наразі "Подільська гільдія ремісників" має 158 учасників, представників різних ремісельних напрямків, таких як гончарство, вишивка, ткацтво, килимарство, зброярство та інші.

Туристичний кластер "Кам'янецький дивокрай" був створений у 2002 році в Кам'янець-Подільському районі. Цей кластер об'єднує понад 25 агросадиб на екооселях району та має на меті регулювання діяльності закладів розміщення та надання комплексних послуг у сфері сільського зеленого туризму. На жаль, ефективність цього кластера поки що не є високою, що підтверджується низьким туристичним потоком до даної DESTINATION та недостатньою інформаційною підтримкою для туристів щодо наданих послуг.

Найбільш відомою серед туристів є Екскурсійна програма у місті Кам'янець-Подільському, під час якої учасники мають можливість відвідати такі об'єкти:

1. Середньовічний замок (XVI– XVIII ст.) – архітектурний комплекс військового характеру з баштами та оборонними спорудами.
2. Міська ратуша (XVII– XVIII ст.) – протягом багатьох століть служила польською управою (магістратом).
3. Костел Св. Апостолів Петра і Павла – відомий своїми фресками Джованні 4. Сампіні, турецьким мінаретом із золотою фігуркою Діви Марії, кам'яною Лаурою та унікальним органом на 972 труби.
4. Домініканський монастир (XV–XVIII ст.).
5. Вірменський квартал.

Пішохідна екскурсія включатиме також «Мости старого Кам'янця», Екскурсійну програму у місті Хотин, Екскурсійну програму в село Кривче, Екскурсійну програму в селище Бакота, Велоекскурсію у Старому місті, Спелеоекскурсію в унікальну гіпсову печеру, Сплав на байдарках, кінні прогулянки.

Адже туризм - це унікальний вид економічної діяльності, який здатен капіталізувати культурно-історичну спадщину, природні ландшафти, етнічні

традиції та уміння українців перетворити все перелічене вище на джерело прибутку й соціально-економічного розвитку непромислових територій.

Чернівецька область володіє значними запасами мінеральних вод, лікувальних грязей та значною площею рекреаційних лісів. Проте ці ресурси не використовуються в повній мірі не тільки в сільському зеленому туризмі, а взагалі у туристичній діяльності транскордонного регіону. У здійсненні сільського зеленого туризму, а саме його екологічних функцій, важливе значення має наявність заповідних територій. Вони можуть слугувати як своєрідні ядра концентрації сільського зеленого туризму в деяких районах, це так звані туристичні екодестинації [50].

Подільсько-Буковинський туристичний кластер, розташований на південному заході України, є об'єднанням двох історичних регіонів – Поділля та Буковини. Ідея створення такого кластеру полягає у поєднанні різних об'єктів туристичної інфраструктури, які раніше були розділені, в один комплекс. Це дозволяє туристам користуватися комплексним спектром послуг та отримувати цілісний туристичний продукт. Три основні міста в рамках цього кластеру – Кам'янець-Подільський, Чернівці та Хотин.

Для координації туристичної діяльності у цих містах та в регіоні загалом, в 2008 році був створений організаційний комітет для розробки Подільсько-Буковинського туристичного кластеру. Учасники комітету, представники трьох міст, регулярно на засіданнях повідомляють про готовність Чернівців, Хотина та Кам'янця-Подільського спільно презентувати свій туристичний потенціал на міжнародних виставках.

До ініціативної групи приєдналися державні адміністрації малих міст і територіальних громад Західної України, таких як Бережани, Борщів, Бучач, Збараж, Зборів, Кременець, Коропець, Почаїв, Підгайці, Золочів, Жовква, Галич, Косів, Рогатин, Яремче, Ізяслав, Хотин, а також Спілка розвитку туризму і ремесел малих міст Західної України "Золоте Опілля" та інші зацікавлені сторони. Основною метою створення цього туристичного кластеру є розробка та впровадження програм розвитку туризму та ремесел у

малих містах Західної України. Кластер також пропонує інформаційну, організаційну та фінансову підтримку для розвитку туризму в містах, які обрали туризм як ключовий напрямок свого розвитку. Однією з головних задач є забезпечення тісної співпраці туристичних підприємств з банківськими установами та провідними туристичними фірмами України [44].

Територія міста розташована в межах Національного природного парку «Подільські Товтри», який був створений у 1996 році з метою збереження та раціонального використання природних ландшафтів Поділля в поєднанні з унікальними історико-культурними комплексами. Це сприяє збереженню природно-охоронних, естетичних, наукових, рекреаційних і оздоровчих цінностей. Місто Кам'янець-Подільський також входить в зону каньйону річки Смотрич, який, разом з Товтрами, розглядається як об'єкт світової природної спадщини.

Крім того, Кам'янець-Подільський славиться як визначний фестивальний центр в Україні, де проводяться різноманітні культурні заходи, етнографічні та історичні фестивалі. Це надає DESTИНАЦІЇ значну туристичну привабливість. Місто часто приймає події, пов'язані з культурно-пізнавальним туризмом, такі як травневий фестиваль кави, "Битва націй", Terra-Heroica, реконструкції історичних подій, мистецькі виставки, та експозиції промисловості.

Хотин, одне з найстаріших міст Подільсько-Буковинського туристичного кластеру, розташоване в Чернівецькій області на березі річки Дністер. Від найближчої залізничної станції "Кам'янець-Подільський" воно віддалене на 20 кілометрів, а від обласного центру Чернівців – на 65 кілометрів. Населення міста становить 10 тисяч осіб. На сьогодні Хотин визначається як один з ключових культурних та туристичних центрів Буковини.

Місто славиться своєю давньою та багатою історією, і завжди було бажаним місцем для проживання. Науковці встановили, що назва "Хотин"

означає "бажаний", "жаданий". В епоху Середньовіччя Хотин відомий своїми ринками та ярмарками, приваблюючи увагу всієї Європи. Стара частина міста має садибну забудову, вузькі та криві вулиці, тоді як нова частина, заснована наприкінці XIX століття, представлена квартальною забудовою та прямокутною мережею вулиць. Хотин зберіг свій замок-фортецю, який був споруджений наприкінці XIII–XV століть, з подальшими доповненнями у XVI–XVIII століттях.

Подільсько-Буковинське намисто (Podillya-Bukovyna Necklace) представляє собою концептуальне об'єднання трьох міст і туристичних напрямків – Кам'янця-Подільського, Хотина та Чернівців, з метою оптимізації презентації регіону на туристичному ринку. Існують кілька передумов для створення такого об'єднання.

По-перше, географічне положення цих міст, розташованих в межах 90 км одне від одного, створює інтерес і можливість для туриста відвідати всі три міста протягом одного дня. По-друге, ці міста мають спільну рису – різноманітне міжнаціональне населення та культурний спадок. По-третє, в цьому регіоні розташовані природні перлини, такі як Дністровський каньйон, Подільські Товтри та Буковинські Карпати. Крім того, Чернівці, Хотин і Кам'янець розвинули насичений фестивальний рух, що може взаємно посилювати позиції кожного міста як туристичної дестинації в разі об'єднання [32].

Так, Подільсько-Буковинський туристичний кластер пропонує свою роботу через подієвий туризм, цікавими подіями є фестивальний рух і щорічний Міжнародний поетичний фестиваль MERIDIAN CZERNOWITZ у так званому Подільсько-Буковинському намисті, що проходить під гаслом: «Один фестиваль – три міста: Кам'янець-Подільський, Хотин, Чернівці»[40].

Під час формування та раціонального використання ресурсів туристичної дестинації або туристичного кластеру слід урахувати той чинник, що в основі туризму лежить засада максимально допустимого

навантаження, перевищення якого призводить до негативних наслідків фізичного, психологічного та соціального характеру. Слід також враховувати й інші ризики, що можуть виникнути в разі перевищення логістичного потенціалу логістичних ресурсів, такі як екологічні (погіршення стану навколишнього природного середовища), деструктивні (руйнування туристичного ресурсу – об'єкта), медичні (погіршення самопочуття та здоров'я туристів), охоронні (загострення проблем їх безпеки) тощо (Смирнов, 2009). Ресурсний потенціал становить основу для розвитку будь-якого виду туризму, і замкового в тому числі.

На території Чернівецької області створені й інші кластери, діяльність яких покликана популяризувати розвиток туризму. Так, за ініціативи місцевих органів влади у лютому 2023 року офіційно почав свою роботу кластер «Безбарєрна Буковина». До кластера увійшли представники обласної влади, військової адміністрації, міжнародних благодійних організацій та місцевих ГО. Його мета, зокрема, забезпечити доступність транспортних послуг для осіб з особливими потребами, створити систему денних центрів перебування для осіб та дітей з інвалідністю. Також серед цілей - психолого-педагогічна допомога сім'ям, які виховують дітей з інвалідністю, забезпечення архітектурної доступності закладів, моніторинг МКП та громадських будівель на предмет доступності тощо [36].

IT Cluster “Chernivtsi IT community” – це об'єднання креативних та ініціативних людей, які працюють над розвитком IT галузі в місті Чернівці. Вперше українські IT-компанії об'єднались у кластер в 2010 році у Львові, а на сьогодні такі організації діють у багатьох містах України: окрім Львова, це Харків, Луцьк, Черкаси, Одеса, Київ, Івано-Франківськ, Дніпро, Вінниця, Миколаїв, Тернопіль, Конотоп та інші. У Чернівцях перший IT-кластер розташовується у новоствореному центрі буковинських інноваційних технологій ім. Й. Шумпетера – «Cluster bit», у частині приміщення колишнього тролейбусного депо, що на проспекті Незалежності.

Наразі кластер в Чернівцях об'єднав 15 найбільших та найперспективніших компаній та стартап-проектів міста, що спрямовують свою спільну діяльність на розвиток Чернівців.

Метою ІТ-кластера є об'єднання зусиль для розвитку інноваційних технологій, створення сучасної інноваційної інфраструктури у Чернівцях та регіоні, популяризації стартап-руху, підвищення інвестиційної привабливості підприємств ІТ галузі та популяризація туризму у регіоні.

Проекти кластера спрямовані на соціально важливі для ІТ-індустрії галузі: освіта, право, інфраструктура, промоція, туризм. Щодо освіти, у рамках проекту ІТ Future ІТ-спеціалісти з компаній-учасників кластера відвідують школи і розповідають учням про особливості своєї професії, заохочуючи старшокласників і самим вивчати інформаційні технології. Чернівці – це місто студентів, тож є прагнення сприяти впровадженню нових технологій, починаючи зі шкіл.

Інший напрямок – позиціонування Чернівців. Представники кластера хочуть, щоб і чернівчани, і гості, і клієнти більше знали про унікальну історію та професійні можливості нашого міста, культуру, традиції, історію. Популяризувати історико-культурні цінності, для того щоб робити Чернівці більш привабливим для мешканців, і для туристів. Адже туристи, які відвідають наш край, отримають приємні враження.

Висновки до другого розділу

На основі опрацьованого матеріалу, було окреслено основні передумови створення туристичного кластера, основними з яких є: насиченість конкурентними туристичними перевагами, дестинаціями; географічна близькість потенційних суб'єктів кластера; наявність зв'язків між учасниками; дотримання екологічних стандартів, ініціатив та екологічного менеджменту в туристичній сфері.

Було описано туристичні кластери, які успішно функціонують на регіональних туристичних ринках України, серед яких можна виділити:

Волинський туристичний кластер; туристичний кластер «Кам'янець»; кластер сільського туризму «Бойківський колорит»; кластер «Мальовнича Бережанщина»; кластер «Кам'янецький дивокрай»; кластер «Посулля»; Львівський кластер медичного туризму; кластер «Славутич»; кластер Трускавець»; агро-еколого- рекреаційний кластер «Фрумушика-нова». Ці об'єднання створюють позитивний імідж країни на міжнародному туристичному ринку, створюють сприятливі умови для інвестицій, залучають більше туристів в регіони України.

Доведено, що створення та розвиток кластера – це корисний інструмент для стабільного розвитку регіонів України. В цілому, туристичний кластер з бізнес-позицій є практичною можливістю створити майбутній імідж конкурентоспроможності, що дає можливість розробити довгострокову стратегію розвитку регіону. Області, де уже функціонують кластери, мають вищі показники у динаміці розвитку. Нами було виявлено, що Україна має дуже серйозний потенціал для кластеризації туристичного бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід створення туристичних кластерних утворень

Кластери представляють собою нещодавню форму організації, яка стала актуальною як у світовій, так і в українській економіці. Вони визначаються як спосіб розподілу ризиків та прибутку, а також засіб підвищення конкурентоспроможності. Кластерна модель розвитку володіє великим потенціалом і отримала визнання в розвинених країнах. Загалом світовий досвід підтверджує, що успішні економіки в основному базуються на перевагах у використанні сучасних технологій виробництва та управління.

Ефективний розвиток на різних рівнях можливий завдяки комплексному використанню концепцій стратегічного менеджменту. Створення кластерів сприяє прискоренню процесів в конкретних галузях, сприяє розвитку інновацій та підвищує конкурентоспроможність на світовому ринку. Кластери формуються, розширюються або можуть згортатися і розпадатися в залежності від змін зовнішнього середовища та ринкової кон'юнктури. Гнучкість і динамічність кластерів є однією з їх переваг порівняно з іншими формами організації економічних систем. У зв'язку з цим багато країн використовують кластерний підхід для підтримки перспективних напрямків підприємницької діяльності та формування та регулювання національних інноваційних систем.

Більше половини економік провідних країн вже охоплено кластеризацією, що визначається як новий напрямок розвитку світової економічної системи [2]. Франція впроваджує централізовану загальнонаціональну політику для формування кластерів на регіональному рівні, сприяючи ефективній співпраці між різними рівнями реалізації

політики. Уряд Франції запусив значущі ініціативи та впроваджує обширні програми відновлення промисловості, відомі як «Нова промислова політика Франції» [5].

Унікальністю формування регіональних кластерів у Франції є те, що протягом тривалого часу держава мала потужний централізований державний сектор. Тільки після прийняття серії законодавчих актів було розроблено та затверджено приблизно 100 проектів розвитку окремих регіонів, ґрунтуючись на впровадженні системи виробничої кластеризації. Це призвело до поступової концентрації малих та середніх підприємств і створення 30 великих компаній завдяки співпраці підприємств.

В Сполученому Королівстві одним з пріоритетних напрямків регіонального розвитку є наближення регіональної політики до місцевих центрів. В рамках стратегії регіонального розвитку Великої Британії особливий акцент робиться на формуванні промислових кластерів як одного із засобів підтримки розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств [6].

Дослідження показують, що найбільші кластери, особливо ті, які включають найбільшу кількість індустрій чи мають багато зв'язків з різними установами, зазвичай виявляються найбільш ефективними. Прикладами таких міцних міжнародних кластерів, які активно розвиваються, є групи у Лондоні та на Південному Сході Англії. Ці кластери об'єднують різні сектори, такі як фінансові та ділові послуги, виробництво, туризм та реклама в Лондоні, а також фармацевтика, дослідження та розробки, комп'ютерні послуги на Південному Сході Англії [7].

У США кластерний підхід до регіонального економічного розвитку вважається основним. Американські кластери характеризуються акцентом на розвиток партнерських відносин та комерціалізацію науково-дослідницької та розробницької діяльності. Розвиток інноваційних кластерів розглядається як один із ключових елементів національних пріоритетів [1]. Програма кластера «Силіконова долина» в США вважається однією з успішних

реалізацій регіональної кластерної стратегії, де виробництво інновацій об'єднується з венчурним капіталом, що призводить до створення новаторських продуктів.

В Данії в 90-ті роки ХХ століття виник універсальний підхід до міжфірмового співробітництва, де регіональні кластери формуються як в результаті традиційних галузей промисловості (таких як виробництво тканин, одягу, меблів), так і навколо нових технологій (наприклад, мобільний та супутниковий зв'язок) [7].

Австрійський досвід в сфері регіональної кластерної політики слугує унікальним прикладом комплексного та системного підходу. Цей регіон вирізняється міцною економічною базою в ряді кластерів і вважається одним з найкращих у світі прикладів розвитку кластерів. По-перше, конкурентоспроможність регіону визначається не лише перевагами окремих компаній, але і все більшим рівнем інноваційності цілих галузей та секторів. По-друге, велику роль відіграють ініціативи з розвитку та ефективного управління ними [8].

У Італії поява кластерів розпочалася з успішного розвитку індустріальних районів, що характеризувалися значною концентрацією невеликих підприємств традиційної обробної промисловості. Аналіз показав, що компанії, які формують індустріальні райони, володіють стабільно високим рівнем прибутковості та вищою продуктивністю порівняно з аналогічними підприємствами, які не входять в подібні райони. Італія служить відомим прикладом формування кластерів, відомих як «промислові райони».

Згідно з результатами дослідження можна зробити висновок, що процес формування кластерів в Італії пройшов кілька етапів:

I стадія - підтримка ремісничих фірм з боку громадських структур.

II стадія - створення спеціалізованих агенцій, подібних до комерційних сервісних центрів, які функціонували з метою формування мережевих структур на основі ремісників та компаній, сприяючи процесам консолідації

малих підприємств. На цьому етапі реалізується спрямована політика, в яку включаються місцева влада, банківський сектор та землевласники.

III стадія - створення асоціацій ремісників самими фірмами, спрямованих на підтримку політики зміцнення малих структур. Ці асоціації організують свою роботу на демократичних засадах через обрання комітетів.

Результати аналізу становлення кластеризації в Австрії є важливими та вказівницькими для України. При відносній географічній віддаленості від основних держав з ринковою економікою, Австрія відігравала роль буферної держави з супутнім ефектом економічного відставання [10].

Так, можна виділити кілька стадій кластеризації економіки Австрії на основі поданого опису:

I стадія - активне розвиток торгівлі з країнами Центральної та Східної Європи, а також інтенсивне інвестування капіталу в економіку сусідніх країн.

II стадія - усвідомлення важливості знань та розробка заходів для значного інвестування в освіту.

III стадія - розробка Загальнонаціональної інноваційної дослідницької програми Technology, Information, Policy consulting, спрямованої на добір інформації, її обробку та вироблення рекомендацій, базованих на технологічних змінах, що послужило основою для розробки кластерної політики розвитку країни.

IV стадія - проведення комплексу реформ, включаючи приватизацію державних підприємств, удосконалення податкової, адміністративної, технологічної політики, зниження регулятивних бар'єрів в інноваційних програмах.

V стадія - розробка та впровадження «Програми Центру компетентності», що стимулює розвиток зв'язків між дослідницькими інститутами та промисловим сектором. Також створення «Центрів компетентності» та Австрійського фонду підтримки промислових досліджень.

VI стадія - стимулювання діяльності транскордонних кластерів із країнами, такими як Німеччина, Італія, Швейцарія, Угорщина, а також активізація зв'язків із Францією та Великобританією.

Особливістю кластерів в Японії є преобладання великих корпорацій, які впроваджують ефект масштабу в своїй діяльності, активно сприяють розвитку науки і виступають ключовими учасниками державної політики кластеризації регіональної економіки. Головна мета створення та функціонування японських кластерів полягає в інтеграції сучасних інноваційних науково-технічних досягнень у виробничий процес та орієнтації його на "змішані" галузі, такі як біовиробництво та біоінформатика.

Кластерна політика у Швеції є важливою складовою стратегії у сфері наукового та технологічного розвитку і має виражений регіональний акцент. Створення та розвиток кластерів виступають інструментом у рамках національних програм для сприяння регіональному розвитку. Швеція займає провідні позиції в розвитку кластерів у таких секторах, як фармацевтика, металообробка, виробництво деревини та інші, і кожен кластерний регіон має свою унікальну спеціалізацію.

Фінляндія успішно використовує кластерну політику, що призвело до її визнання як телекомунікаційної супердержави. Цей підхід дозволив країні за останні 15 років вийти на лідерські позиції у світі з питань конкурентоспроможності.

Отже, світовий досвід розвинених країн переконливо підтверджує ефективність та неминучість розвитку кластерів. Україні важливо врахувати цей підхід для створення та підтримки територіально-виробничих кластерів, що стане ключовим напрямком для її просування на світові ринки інновацій.

3.2. Проблеми та шляхи оптимізації процесу кластеризації на території України

Життя в сучасних умовах, зазначених пандемією та воєнною ситуацією, є викликом для різних галузей, включаючи туризм. Навіть у періоди таких труднощів, як пандемія COVID-19, туризм залишається важливим елементом відпочинку людей.

Оцінка потреби у створенні туристичного кластеру може бути проведена за допомогою SWOT-аналізу, що є корисним інструментом для формулювання стратегічних та маркетингових планів. Загальний результат оцінки доцільності створення кластеру може бути представлений у формі матриці SWOT-аналізу, табл. 3.1.

В результаті дослідження можна виділити основні проблеми, пов'язані із створенням туристичного кластеру в регіоні:

5. Низький рівень прозорості та довіри між учасниками кластера, включаючи місцеві органи влади.

6. Відсутність відповідної законодавчої бази для створення та розвитку кластера, а також відсутність досвіду у питаннях державно-приватного партнерства (ДПП) та проблеми із реалізацією кластеру. Ці проблеми можуть бути розглянуті як виклики, що потребують уваги та вирішення для успішного формування та розвитку туристичного кластеру в області.

3. Недостатній рівень наукового розуміння сутності кластеризації, його переваг та ефективності з боку державних структур та суб'єктів господарювання, як наслідок, низька кількість кластерних ініціатив та відповідної політики їх реалізації;

4. Низький рівень інвестицій, несприятливий інвестиційний клімат, відсутність захищеності вкладів зацікавлених сторін, податкових пільг для суб'єктів кластеру;

5. Слабкий рівень розвитку транспортної, туристичної та інженерної інфраструктури;

6. Недостатній рівень організаційного розвитку кластера, включаючи відсутність практики стратегічного планування розвитку кластера, системи ефективних інформаційних комунікацій між учасниками кластеру;

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз формування туристичного кластеру в м. Чернівці

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • вигідне геополітичне розміщення м. Чернівці; • розвинена транспортна система; • відомі пам'ятки історії та культури; • розгалужена мережа закладів культури і розваг; • сильна підтримка з боку місцевих органів влади, громадських організацій; • наявність сильного міського та регіонального брендів; • наявність ВНЗ, які готують за ОП «Менеджмент туристичної індустрії», «Міжнародний туризм»; • зацікавленість підприємців у створенні гастрономічного кластеру. 	<ul style="list-style-type: none"> • «Чернівці- місто одного дня». • незручне транспортне сполучення; • якість тротуарів та доступність мало мобільних груп; • стан парків та скверів; • приміщення для особистої гігієни; • відсутність власного бренду та логотипу; • незадовільна логістика до туристичних об'єктів; • слабкий рівень розвитку туристичних кластерів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • потужна історико-архітектурна й культурна спадщина Чернівців; • Чернівці подарували Україні ціле сузір'я музикантів та співаків; • поетичний фестиваль «MERIDIAN CZERNOWITZ» став потужним брендом міста; • навколо міста виникають нові атракції для туристів: тюльпанові, лавандові поля; • Чернівці – перлина гастрономічного туризму; • потужні заклади освіти готують плеяду науковців, управлінців та дослідників; • У місті є багато музеїв. 	<ul style="list-style-type: none"> • війна в країні, як наслідок підвищення рівня небезпеки в країні; • відсутність чіткого нормативно-правового поля, яке б регламентувало діяльність кластерів; • низький рівень підтримки кластерів органами влади; • скорочення фінансування розвитку туристичного сектору; • спад в економіці, політична криза.

Джерело: побудовано авторами

Кластеризація туристичної діяльності за правильної організації стимулює зростання та розвиток інших виробництв, а кластерні технології

сприяють налагодженню зв'язків між державними та діловими колами при вирішенні економічних та соціальних регіональних проблем [41].

Вирішення проблем низького рівня прозорості та довіри між суб'єктами кластера, включаючи місцеві органи влади, а також відсутності законодавчої бази для створення та розвитку кластера, може включати наступні кроки:

1. Роль системного інтегратора держави:

1.1. Організаційна складова: держава може прийняти роль системного інтегратора, координуючи зусилля різних суб'єктів кластера та створюючи механізми для сприяння співпраці.

1.2. Фінансова складова: надання фінансової підтримки та створення фінансових інструментів для кластерів може стимулювати їхній розвиток та допомагати вирішувати проблеми довіри.

2. Створення національної програми:

2.1. Індивідуалізація для регіонів: національна програма повинна враховувати специфіку кожного адміністративного регіону та допомагати в узгодженні державних та регіональних інтересів.

2.2. Фінансування та координація: програма повинна детально прописати механізми фінансування, забезпечуючи ефективне використання коштів без зайвої бюрократії, та механізми координації дій учасників.

3. Участь суб'єктів підприємництва та органів місцевої влади:

3.1. Залучення стейкхолдерів: важливо залучити представників бізнесу та місцевих органів влади у процес розробки та виконання програми для забезпечення її успішності.

3.2. Документ кооперації: створення документа, який забезпечить координацію та ефективну кооперацію, може бути ключовим елементом для успішної реалізації кластерних ініціатив.

4. Розширення мережі інформаційних та консультаційних центрів:

4.1. Локалізація в регіонах: Забезпечення належного покриття регіонів України інформаційними та консультаційними центрами є ключовим. Це

може допомогти представникам бізнесу, науки, освіти та громадським організаціям отримувати необхідну інформацію та підтримку.

5. Активна підтримка від інформаційних та консультаційних центрів:

5.1. Заходи для взаємовідносин: сприяння взаємодії між різними секторами - владою, бізнесом, наукою, освітою та громадськими організаціями - може включати організацію раунд-тейблів, семінарів та інших заходів для спільного обговорення ініціатив.

6. Напрямок наукових кадрів на вивчення світового досвіду:

6.1. Створення освітніх програм: розроблення та запровадження освітніх програм, які включають вивчення передового світового досвіду у формуванні та функціонуванні туристичних кластерів, може сприяти прискоренню впровадження інновацій в Україні.

Ці заходи спрямовані на покращення якості підготовки, обмін інформацією та підтримку стосунків між різними галузями, що сприятиме створенню та ефективному функціонуванню туристичних кластерів в Україні.

Слабкі сторони, або «точки болю» і справді завдають болю, адже визнання та чітке розуміння проблеми – перший шлях до її розв'язання. Результати SWOT-аналізу є базою для визначення основних стратегічних напрямків розвитку туристичного кластеру в м. Чернівці. При формуванні туристичного кластеру варто звернути увагу на потенційні можливості, окреслені SWOT-аналізом, а саме:

- потужна історико-архітектурна й культурна спадщина Чернівців;
- Чернівців подарували Україні ціле сузір'я музикантів та співаків;
- поетичний фестиваль «MERIDIAN CZERNOWITZ» став потужним брендом міста;
- навколо міста виникають нові атракції для туристів: тюльпанові, лавандові поля;
- Чернівці – перлина гастрономічного туризму;

- потужні заклади освіти готують плеяду науковців, управлінців та дослідників;
- велика кількість музейних виставок.

Отже, в результаті проведеного дослідження було обґрунтовано важливість створення туристичного кластера. Основна мета – закріплення туристичного бренду міста в свідомості туристів, сприяння сталому розвитку туризму в регіоні. А який це буде кластер, чи освітній, безбарерний, музейний, іт- кластер, залежить від наших умінь, знань навичок.

3.3. Характеристика моделі управління регіонально-туристичною кластерною системою

Як пілотний проєкт розглянемо створення освітньо-туристичного кластера «Чернівці», ініціаторами та засновниками якого пропонується стати Чернівецькому національному університету імені Юрія Федьковича, Чернівецькому торговельно-економічному інституту КНТЕУ, Чернівецькому професійно-технічному училищу № 8, Чернівецькій міській раді, IT Cluster «Chernivtsi IT community», представникам ресторанного бізнесу м. Чернівці, ГО «Асоціація готельєрів міста Чернівців», ГО «Асоціація працівників туристичної сфери «Туристична Буковина», ГО «Буковинська спілка маркетологів».

Ключова мета освітнього-туристичного кластера «Чернівці» визначена так: «Просування іміджу міста Чернівці через інтеграція в єдину мережу закладів освіти, які готують працівників та спеціалістів для індустрії гостинності, ресторанного та туристичного бізнесу Чернівецької області, представників туристичного бізнесу та стейкхолдерів для популяризації туризму», табл. 3.2

У контексті діяльності підкластера «Освіта» відділяємо увагу на наступних аспектах: наголошуємо на значущості професійної підготовки студентів для ресторанного, готельного та туристичного секторів, особливо

тих, які активно беруть участь у заходах кластера, конкурсах, проектах та професійних івентах, виступають із власними ідеями, бізнес-планами, стартапами тощо.

Таблиця 3.2

Характеристика підкластера «Освіта»

Партнер	Характеристика, ресурси, переваги, внесок у кластер
Підкластер «Освіта»	
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	Освітні програми: «Менеджмент туристичної індустрії», «Міжнародний туризм», «Готельно-ресторанний сервіс та туроперейтинг»
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ	Освітні програми: «Готельний і ресторанный менеджмент», «Харчові технології», «Управління бізнесом»
Професійно-технічне училище № 8	Освітні програми: «Адміністратор»; «Кухар», «Офіціант, бармен», «Агент з організації туризму»
Неформальна освіта	Навчання на робочих місцях, корпоративні тренінги, індивідуальні заняття під керівництвом тренерів чи репетиторів, тренінги та короткотермінові курси, вебінари, студії, відкриті освітні програми, програми обміну досвідом тощо.

Джерело: побудовано авторами

Спрямовуємо зусилля на створення сучасних майданчиків для студентів для проведення практики та стажування викладачів, розвиваємо практикоорієнтовані методи навчання та систему дуальної освіти.

Також вдосконалюємо інноваційні освітні програми та технології, підвищуємо конкурентоспроможність освітніх програм і навчальних закладів, залучаємо абітурієнтів з інших регіонів, проводимо спільну профорієнтаційну роботу, а також залучаємо керівників та фахівців інших підкластерів до проведення публічних лекцій та підтримуємо неформальну та інформальну освіту.

Крім того, виконуємо моніторинг компетенцій, які необхідно формувати у випускників, реалізуємо комплекс заходів щодо підтримки працевлаштування випускників освітніх закладів, лобіюємо інтереси в органах місцевої влади та самоуправління, налагоджуємо співпрацю з

громадським суспільством та реалізуємо спільні грантові та проєктні ініціативи. Не менш суттєвим є підкласстер «Туристичний бізнес», табл.3.3

Таблиця 3.3

Характеристика підкласстера «Туристичний бізнес»

Партнер	Характеристика, ресурси, переваги, внесок у кластер
ТОВ «OZZY»	Молода та прогресивна мережа закладів швидкого харчування на західній Україні. Мережа налічує три функціонуючі заклади в м. Чернівці
Компанія PizzaGroup.CV	Мережа піцерій у м. Чернівці та області. три заклади, одна ресторація. Окрім того, компанія «Pizza Group» спеціалізується на виробництві обладнання для піцерій
ГТК «Буковина», ТОВ «Бізнес-Центр»	Сучасний готель «Буковина», номерний фонд готелю складається зі 152 номерів різних категорій, конференц-залу, SPA-центру, басейну, тренажерного залу, двох ресторанів, літнього майданчика
ГРК «Георг Парк»	Унікальний проєкт у сфері готельно-ресторанного бізнесу, який об'єднує три висококласні комплекси, розташовані в Чернівцях та Чернівецькій області – ГРК «Georg Palace», ГК «Gold Georg Palace», замиський комплекс для відпочинку «Georg Park». У складі – ресторани, кафе, піцерія, лобі-бар, заклад швидкого-харчування, салон краси.

Джерело: побудовано авторами

Підкласстер «Туристичний бізнес» орієнтується на наступні завдання: забезпечення пріоритетного доступу до перспективних професійних фахівців для галузей ресторанного, готельного та туристичного бізнесу; співпраця з активними студентами, що беруть активну участь у заходах кластера, проєктах, конкурсах, професійних заходах, пропонують власні ідеї, бізнес-плани та розвивають стартапи; приваблення найкращих випускників; створення інфраструктури для підтримки студентських стартапів та існуючих студентських підприємств; створення майданчика для обміну досвідом, спілкування та отримання нових знань; участь у формуванні бренду Буковини; забезпечення кадрового та методичного супроводу для втілення стратегій та програм розвитку окремих підприємств та галузі в цілому; реалізація проєктів соціальної відповідальності.

Підкласстер "Стейкхолдери" включає Чернівецьку міську раду як управлінця міської інфраструктури та замовника освітніх послуг, освітні установи регіону та громадські організації.

Таблиця 3.4

Характеристика підкласстера «Стейкхолдери»

Партнер	Характеристика, ресурси, переваги, внесок у кластер
Чернівецька міська рада	Департамент соціально-економічного розвитку та стратегічного планування сприяє створенню суб'єктам підприємництва інвестиційно привабливого середовища. Комісія з питань економіки, підприємництва, інвестицій та туризму розробляє план дій для суб'єктів туристичної галузі в рамках Стратегії розвитку міста.
Департамент регіонального розвитку управління з питань місцевого самоврядування та розвитку туризму Чернівецької ОВА	Основними завданнями управління на території області є проведення державної регуляторної політики, взаємодії з економічними та міжнародними організаціями, розвитку підприємництва, туризму, іміджевої та виставкової діяльності
ГО «Асоціація готельєрів міста Чернівців»	Об'єднує професіоналів індустрії готельного бізнесу для обміну досвідом і знаннями
ГО «Асоціація працівників туристичної сфери «Туристична Буковина»	Сприяє відновленню та розвитку туризму на Буковині, підготовка екскурсодів, видання рекламної продукції про туристичний потенціал міста та Буковини
Туристично-інформаційний центр	Основні напрями діяльності Туристично-Інформаційного Центру: - створення та впровадження туристичного бренду Чернівців; - розробка та тиражування туристичної та екскурсійної сітки Чернівців і Буковини; - створення туристичного порталу для надання всебічної інформації про місто та Буковину;
ГО «Буковинська спілка маркетологів»	Сприяння розвитку різних аспектів ринкових відносин у Чернівецькій області шляхом пропаганди ідей маркетингу, просування територіального бренду.

Джерело: побудовано авторами

Метою учасників цього підкласстера є установлення ефективної взаємодії між освітою та реальним сектором, забезпечення балансу на ринку праці, навчання кваліфікованих працівників для туристичної галузі та гостинності в Буковині – випускників із підприємницьким та проєктним досвідом, здатних розвивати свою сферу.

Також вони спрямовані на розробку сучасних, популярних та привабливих туристичних маршрутів для внутрішнього та зовнішнього

туризму, створення цікавих продуктів для екскурсій, розширення асортименту сувенірної продукції, друкованих та мультимедійних матеріалів. Інші завдання включають активізацію присутності бренду "Буковина" у соціальних мережах, формування проєктних груп, стартапів та науково-дослідних лабораторій, поліпшення туристичного, ресторанного та готельного обслуговування, розробку та використання сучасних та унікальних форматів туристичних та екскурсійних послуг, підвищення привабливості регіону для поселенців, інвесторів та туристів, а також забезпечення кадрового та методичного супроводу для втілення Стратегії розвитку Чернівецької області, м. Чернівці, та регіональних та міських програм.

Таблиця 3.5

Характеристика підкластера «Інновації та популяризація»

Партнер	Характеристика, ресурси, переваги, внесок у кластер
Стартап «Мапа крафтової продукції»	Проєкт здобувачів освіти ОП «Менеджмент туристичної індустрії» ЧНУ імені Юрія Федьковича та крафтарів Чернівецької області. Передбачає розробку проєкту з метою популяризації та залучення інвестицій, підтримки розвитку експорту та крафтового виробництва.
IT Cluster «Chernivtsi IT community»	Як об'єднання креативних та ініціативних людей, які працюють над розвитком IT-галузі в м. Чернівці, допомагає в проведенні стратегічних сесій, івентів та зустрічей з потенційними інвесторами та партнерами, організаційному супроводі стартапів, підвищенні рівня IT-освіти фахівців ресторанної індустрії регіону
Західна маркетингова компанія	Надає послуги у сфері маркетингу, навчання персоналу та проводить маркетингові дослідження на ринку України. Досвід роботи з однією з ТОВ «Гойра Груп» власника ресторанів, кафе, піцерій у Чернівцях: «Бартка», «Панська гуральня», «New York Street Pizza», «Гойра»

Джерело: побудовано авторами

Підкластер "Інновації та популяризація" працює над наступними завданнями: забезпечення пріоритетного доступу до перспективних фахівців, що розуміють особливості ресторанного, готельного та туристичного бізнесу, для створення високоякісного інформаційного, програмного та маркетингового продукту; розробка та тестування нових концепцій і

форматів брендування Буковини; взаємодія з замовниками з підкластерів "Туристичний бізнес" і "Стейкхолдери"; створення площадки для обміну досвідом, спілкування та отримання нових знань; забезпечення кадрового та методичного супроводу для реалізації стратегій та програм розвитку окремих підприємств та галузі в цілому.

Важливий аспект полягає в органічному злитті освітнього потенціалу закладів освіти у Чернівцях та послуг неформальної освіти для індивідуальних споживачів, малих і середніх підприємств у сфері гостинності, ресторанного та туристичного бізнесу м. Чернівці. Центри, що мають як освітню, так і бізнесову спрямованість, повинні виступати як інноваційні центри для розробки освітніх технологій, надання освітніх послуг і консультацій, випробування інноваційних продуктів і розробки рекомендацій.

Як основні напрями діяльності туристичного кластера «Чернівці» розглядаємо:

- забезпечення мережевої взаємодії учасників кластера: освітніх закладів, роботодавців, державних, регіональних та муніципальних органів, органів управління у сфері освіти, громадських організацій, комерційних організацій супутніх галузей;

- залучення представників індустрії гостинності та туристичного бізнесу регіону до обговорення, проектування та розробки освітніх програм за напрямками «Менеджмент туристичної індустрії», «Міжнародний туризм», «Готельно-ресторанний сервіс та туроперейтинг»; «Готельний і ресторанний менеджмент», «Харчові технології», «Управління бізнесом».

- створення практичного майданчика для проходження виробничих практик здобувачами освіти на базі об'єктів туристичної індустрії

- організація професійних форумів, круглих столів та семінарів;

- підтримка стартапів студентів і проведення науково-дослідної діяльності;

- участь учасників кластера в галузевих об'єднаннях, експертних спільнотах, конкурсних комісіях та екзаменаційних комісіях;
- здійснення інноваційної, видавничої, освітньої та методичної діяльності для кадрового забезпечення освітньої системи регіону;
- сприяння в залученні фінансових ресурсів для розвитку інформаційного, технічного та матеріального забезпечення освітнього процесу партнерів у кластері.

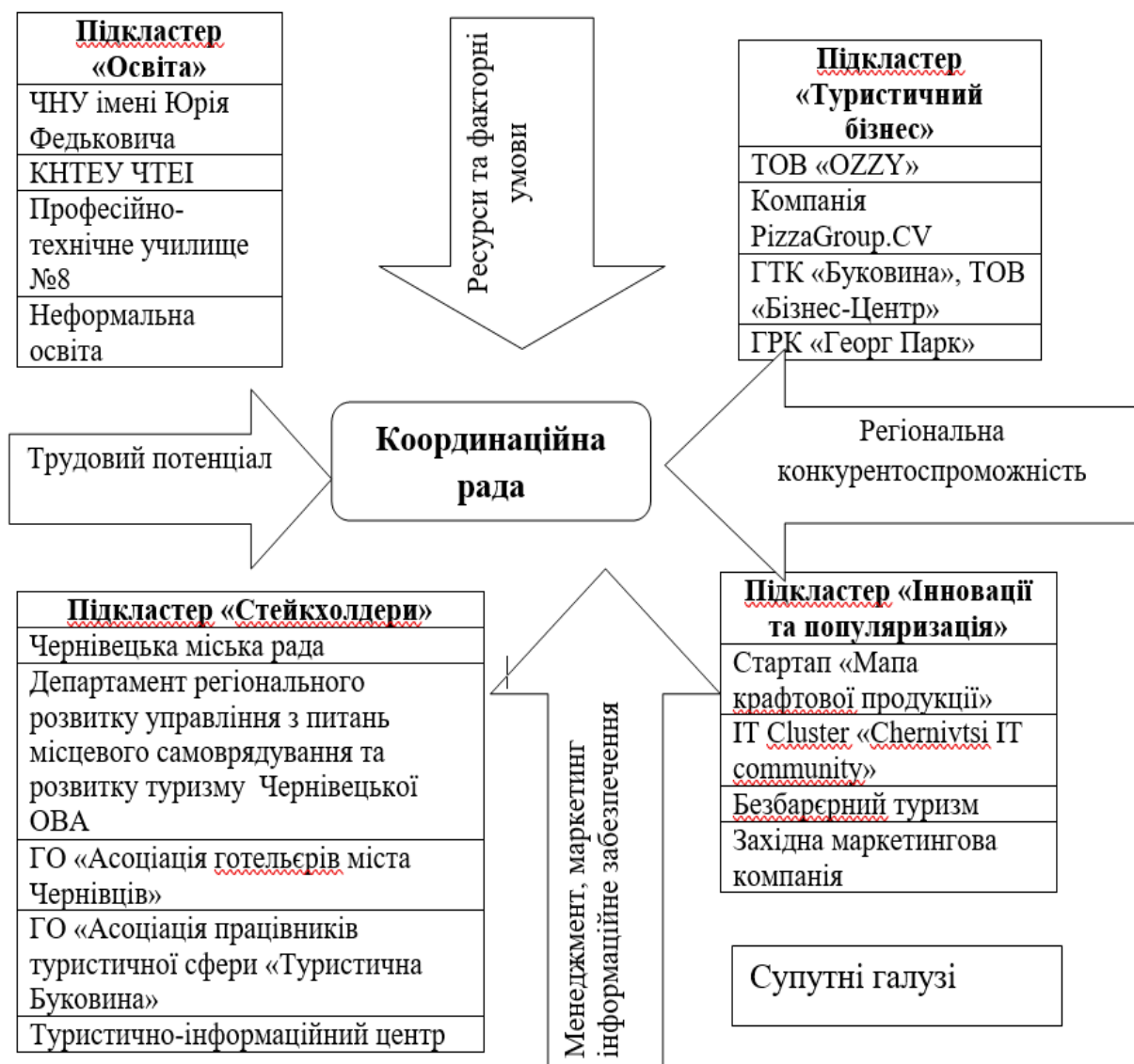


Рис. 3.1. Портрет учасників освітньо-туристичного кластера «Чернівці»

Джерело: побудовано авторами

Створення кластера включає в себе організацію структури та механізмів управління кластером та розробку стратегії розвитку, тактики і бізнес-плану для кластера. Взаємодія між партнерами професійно-освітнього кластера варіюється в залежності від конкретних обставин: в деяких випадках використовується усна домовленість, тоді як в інших випадках потрібне укладання різноманітних договорів (про практику, стажування, використання ресурсів, обладнання, лабораторій тощо), навіть у випадках, коли ресурси надаються на безоплатній основі.

Висновки до третього розділу:

Для оптимізації процесу кластеризації в Україні важливо надати повну підтримку наявним туристичним кластерам та потенційним ініціативам, які тільки розпочинають свою діяльність. Необхідно утворити національний орган, який координуватиме процеси створення, функціонування та контролю за діяльністю кластерів на державному рівні. Вивчено позитивний досвід кластерних програм у країнах Європейського союзу, які можуть слугувати зразками для розширення системи туристичних кластерів в Україні.

Заключним кроком у написанні кваліфікаційної роботи стало створення моделі інноваційного туристично-освітнього кластера «Чернівці». Описані основні переваги для держави та зацікавлених суб'єктів, які відзначають комерційний успіх. Встановлено, що інструментами процесів кластеризації виступають: укладання угод про співпрацю між освітніми закладами різних рівнів; розробка спільних освітніх програм; організація спільних позаурочних заходів (фестивалі, змагання, конкурси); спільна участь у ярмарках та освітніх виставках; підвищення кваліфікації викладачів освітніх установ; спільне використання спортивних споруд, медичних об'єктів, закладів харчування, баз відпочинку тощо.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаної роботи було досягнуто всіх поставлених завдань. Визначено, що впровадження кластерного підходу в організації туристичного бізнесу є ключовим для комплексного розвитку регіонів України.

Виявлено, що туристичний бізнес безпосередньо залежить від конкретних дій усіх підприємств, які утворюють ланцюг процесу створення туристичного продукту. Контроль за цими суб'єктами можливий лише в межах туристичного кластеру, що виступає ефективним інструментом для підвищення якості туристичного продукту на всіх етапах його розробки.

На основі проаналізованих даних можна узагальнити переваги, що супроводжують цю форму організації: розширення спектру діяльності завдяки синергетичному ефекту при об'єднанні; зменшення надмірних витрат; отримання доступу до загальної інформаційної бази кластера та обмін досвідом між підприємствами; відкриття можливостей для виходу на національний та міжнародний туристичний ринок; спрощення процесу залучення інвестицій і таке інше.

Також, на підставі аналізу наявної інформації щодо законодавчого регулювання туристичних кластерів, було встановлено, що законодавство України наразі не визначило закон, який чітко обмежив би рамки діяльності суб'єктів, їх можливості, перспективи та контроль за їхньою діяльністю. Хоча діяльність кластерів можна контролювати за допомогою окремих актів та норм природокористування, це не є ефективним рішенням проблеми. Існують ініціативи щодо створення законодавчої бази, але вони наразі не втілені в життя. Отже, створення цих законодавчих актів є критичним завданням для держави та одним із кроків для оптимізації процесу кластеризації туристичної діяльності в Україні.

На основі обробленого матеріалу були визначені конкретні передумови для створення туристичних кластерів, такі як наявність конкурентних

переваг у туристичному регіоні, привабливих для туристів атракцій, територіальна близькість потенційних учасників кластера, відповідність законам сталого розвитку туризму, виконання всіх екологічних стандартів та норм екологічного менеджменту в туризмі.

У роботі були приведені приклади успішної реалізації ініціатив створення туристичних кластерів на території України, зокрема: Волинський туристичний кластер, туристичний кластер "Кам'янець", кластер сільського туризму "Бойківський колорит", кластер "Мальовнича Бережанщина", кластер "Кам'янецький дивокрай", кластер "Посулля", Львівський кластер медичного туризму, кластер "Славутич", кластер "Трускавець", агро-еколого-рекреаційний кластер "Фрумушика-нова". Ці кластери внесли значний внесок у розвиток туризму в своїх регіонах, сприяють позитивному іміджу країни на міжнародному туристичному ринку, створюють сприятливе інвестиційне середовище та залучають більше вітчизняних та іноземних туристів в регіони України.

Результатом аналізу, здійсненого у третьому розділі, стало визначення численних проблем, які гальмують поширення та розвиток туристичних кластерів в Україні, таких як низький рівень довіри між учасниками кластеру, відсутність належної законодавчої бази для їх функціонування, нестача інвестицій та висококваліфікованих кадрів, а також слабо розвинута інфраструктура та низький рівень інновацій.

Ми визначили ряд варіантів для подолання цих проблем, які можуть підвищити ефективність туристичних кластерів. Шляхом синергетичного ефекту розвиватимуться не лише конкретні суб'єкти туристичного бізнесу, але й супутні галузі. Виконання цих заходів також дозволить сформувати позитивний імідж України на міжнародній арені, демонструючи її як приклад країни з ефективним економічним управлінням і тим самим привертаючи інвесторів.

Оптимізація процесу кластеризації в Україні в значній мірі залежить від держави. Тому створення органу підтримки для існуючих туристичних

кластерів і ініціатив, що тільки планують свою діяльність, є кроком, що визнається як дуже важливий. Національний рівень повинен створити інститут, який здатний надавати консультаційні послуги щодо створення, функціонування та контролю за діяльністю кластерів. У роботі було приведено приклади кластерних програм, які успішно діють в країнах ЄС і активно розширюють систему туристичних кластерів.

Завершальним етапом дипломної роботи стала розробка моделі освітньо-туристичного кластера «Чернівці». Описано основні переваги його створення як для держави, так і для підприємств, які зацікавлені в збільшенні прибутків. Перераховано основні підприємства, які можуть увійти до цього кластера та надають туристичні послуги гастрономічного спрямування в місті. Також описано ключові кроки для прискорення процесу кластеризації міста.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Marshall A. The Economic Journal, Volume 34, Issue 135, 1 September 1924, Pages 311–372, <https://doi.org/10.2307/2222645>
2. Porter M.E. (1985), "TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE", Journal of Business Strategy, Vol. 5 No. 3, pp. 60-78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
3. Ковальова, Ю.М. (2007) Кластер як нова форма організації та розвитку економіки. *Матеріали міжнародної конференції*. URL: http://www.rusnauka.com/17_SSN_2007/Economics/22544.doc.htm.
4. Мигранян, А. А. (2002) Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой. *Вестник КРСУ*. № 3. С.5-9.
5. Войнаренко, М. (2000) Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні. *Економіст*. № 1. С. 31.
6. Любченко Н. В. Потенціал кластерних механізмів як ресурс управління освітою в умовах децентралізації влади. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 2. С. 65–81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpoupra_2016_2_10
7. Fuller C. Designing a network of education innovation clusters. 2015. URL: <http://digitalpromise.org/2015/03/06/designing-a-network-of-education-innovation-clusters/>
8. Пятинкин, С. Ф. та Быкова, Т. П. (2008) Развитие кластеров: сущность, актуальные подходы, зарубежный опыт. Минск : Тесей. 72 с.
9. Люльчак, З. С. та Вишньовська, Х. М. (2011) Кластеризація – спосіб підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств агропромислового комплексу та галузі, загалом. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*.-Серія:«Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення та проблемирозвитку». №720. С. 188-197.
10. Бережняк, А. О. (2010) Регіональна кластеризація. *Тези доповідей економічної наукової Інтернет-конференції*. URL: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/661/.
11. Квілінський, О. С. та Степанова, Т. О. (2010) Кластеризація як спосіб підвищення стійкості суб'єктів малого бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. № 1. С. 150-158.
12. Капітанець, О. Ю. (2011) Кластеризація економіки - об'єктивна умова підвищення конкурентоспроможності підприємств і їх продукції. *Інноваційний розвиток національної економіки, матеріали між нар. наук. практ. Інтернет-конф. 7-8 квітн.* 2011. 403с.
13. Форманчук, О. С. (2009) Методологічні підходи до визначення кластерної моделі регіонального розвитку. *Економіка і регіон: Серія «Економічна теорія та історія економічної думки»*. №4 (23). С.253-257.
14. Мірошниченко, Г. О. (2013) Самоорганізація банківської системи. *Фінансова система України: проблеми та перспективи розвитку в умовах трансформації соціально-економічних відносин : збірник тез*

доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (16-18 травня 2013 р., м. Севастополь). С. 208-210.

15. Бойко М. Ефект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 4. С. 23–32

16. Daniela Doina Fundeanu (2015) Innovative Regional Cluster, Model of Tourism Development. *Procedia Economics and Finance* 23 (2015), 744–749, 2212–5671. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00501-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00501-8) (accessed February, 2, 2022).

17. Журавель, Ю. Г. (2015) Консолідація фінансових ресурсів для модернізації національної економіки: канд. екон. наук. Тернопіль: ТНЕУ. 195 с.

18. Данік, Н. В. (2012) Інноваційний розвиток економіки України. Всеукраїнський науково-виробничий журнал Інноваційна економіка. № 2 (28). С. 36-39.

19. Дегтяр, А. О. та Соболь, Р. Г. (2013) Науково-теоретичні засади інноваційного розвитку та інтелектуальної власності як його головної складової. К.: НАДУ. 48 с.

20. Шевченко, Л та Петухова, О. (2014) Проблеми інноваційного розвитку економіки України. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, 10–11 квітня 2014 р. С. 296-297.

21. Адамовський, О., & Дорож, Р. (2023). РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА ЗАСАДАХ ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ. *Економічний простір*, (187), 29-33. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-4>

22. Алієва А.Ю. Сучасні бізнес-моделі розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні. Український журнал прикладної економіки/ 2020. Т. 5. № 1. С. 228–235.

23. Бабікова К.О. Інституційні аспекти розвитку рекреаційного туристичного природокористування. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 24–28.

24. Моїсеєва Н.І. Сутність туристичної галузі як складової економічного комплексу України. Бізнес-Навігатор. 2019. № 1 (50). С. 125–130.

25. Музиченко-Козловська О.В. Комплексний підхід до економічного оцінювання туристичного потенціалу території. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 89. С. 51–57.

26. Bergman, E. M. (2008) Cluster life-cycles: an emerging synthesis. *Handbook of Research on Cluster Theory*. Edward Elgar Publishing. P. 114-132.

27. Blank, W., Kruger, C., Moller K. & Samuelsson, B. (2006) A String of Competence Clusters in Life Sciences and Biotechnology. ScanBalt Competence Region Mapping Report.
28. Brenner, T. (2004) Local Industrial Clusters: Existence, emergence and evolution. London and New York: Routledge.
29. Enright, M. J. (2003) Regional clusters: what we know and what we should know. Innovation Clusters and Interregional Competition. Springer. Berlin. P. 99-129.
30. Gilsing, V. (2000) Cluster Governance. How clusters can adapt and renew over time. Paper prepared for the DRUID PhD-conference. Copenhagen.
31. Кноп, Л. & Олко, С. (2008) Model procesu tworzenia klastra. Sieci proinnowacyjne wzarza.dzaniu regionem wiedzy. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej. P. 51-62.
32. Мазур В.С., Галько О.В. Туристичний кластер – інструмент регіонального розвитку та економічного зростання. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 134–149. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.134.149>.
33. Орлик, О. В. (2012) Механізм розвитку кластерних структур та стадії їх життєвого циклу. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. –Вип. 6(3). Т. 20. № 10/1. С. 30-37.
34. Кропинова, Е. Г. и Митрофанова, А. В. (2011) Региональный туристский кластер как туристско-рекреационная система регионального уровня. *Региональные исследования*. №1. С.43.
35. Соколенко, С. (2012) Структура кластерних систем по регіонах України. Матеріали асоціації «Українські кластери» URL: <http://ucluster.org/blog/2012/06/struktura-klasternikh-sistem-po-regionakh-ukraini/>.
36. Мельник, М. І. (2016) Метрополійні функції великих міст України: потенціал розвитку та перспективи реалізації : монографія. НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»; наук. ред. Львів. 550 с.
37. Бутенко, А. І. та Лазарева Є.В. (2009) Феномен кластера у формуванні інноваційної моделі економіки регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. №2. С. 25-35 URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?iid=3&operation=9>.
38. Ярема, І. І. та Босак А. О. (2008) Потенціал кластеризації регіону: сутність і методика оцінювання. *Вісник НУ «Львівська політехніка «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку»*. №695. С. 225-231.
39. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. (2011) Том 3. Інновації в Україні: пропозиції щодо політичних заходів. (проект від 19.11.2011р.). К.: Фенікс. 76с.
40. Мазур , В. С., & Галько , О. В. (2022). ТУРИСТИЧНИЙ КЛАСТЕР – ІНСТРУМЕНТ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА

ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ. *Стратегія економічного розвитку України*, 50, 134–149. <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.134.149>

41. Левковська, Л. В. (2009) Формування інноваційних кластерів в Україні. *Наук.-теорет. екон. журн.* № 1 (005). с.115-119.

42. Кластер туризму: Львів'яни починають і перемагають або чому варто втілювати стратегію вже сьогодні. Інститут міста. Львів, 2010. 120с.

43. Ульянченко, Ю. О. (2010) Методологічні засади формування кластерної політики в умовах глобалізацій. *Вісник Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ*. URL:<http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-2/doc/1/06.pdf>.

44. Концептуальні підходи до організації та діяльності туристичних кластерів : моног-рафія /За заг. ред. І.В. Давиденко і О.Л. Михайлюк.К.: ФОП Гуляєва В.М., 2020. 497 с/

45. Андрусак Н.С. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент міжре-гіональної та міжнародної співпраці. *Географія та туризм*. 2014. Випуск 28. С.75-86.

46. Бочан І.О. Інтеграційні процеси кластеризації у туризмі: публічно-приватне парт-нерство. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму*. Львів: ЛІЕТ. 2016. № 11. С. 59-65.

47. Мазнев, Г. Є. (2013) Інноваційні технологічні кластери: особливості та застереження. *Економіка АПК*. № 8. С. 63-67.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2013_8_12

48. Бучко Ж.І. Транскордонний туризм як об'єкт конструктивногеографічного дослідження. *Географія в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка: 85 років досягнення та перспективи*. Київ, 2018. С. 212-215.

49. Бучко Ж. Інфраструктурні чинники транскордонного туризму в Чернівецькій області / Ж. Бучко // *Науковий вісник Чернівецького університету: збірник наукових праць*. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. – Вип. 808: Географія. – С. 93-99. (журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus).

50. Волошина О., Манжос Е. Організаційна модель проектування туристичного кластера. *Молодий вчений*. № 3 (79) (2020). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-46>

Сутнісні характеристики категорії «кластер»

Ознаки	Джерела	Сутність
Кластери є об'єднаннями	М. Портер, Соколенко С.І., Хасаєв Г.Р, Міхеєв Ю.В., Ковальова Ю.М., Тищенко О.М., Каніщенко Н.Г., Мигранян А.А., Войнаренко М.	Як правило, кластери є сукупністю (інтеграцією, об'єднанням) кількох підприємств, організацій, установ
Підприємства-учасники кластерного об'єднання є географічно близькими	М. Портер, Соколенко С.І., Ковальова Ю.М., Тищенко О.М., Войнаренко М. тощо	У більшості випадків економічно більш вигідним є створення інтеграційних об'єднань між підприємствами, що є географічно близькими між собою
Підприємства-учасники кластерного об'єднання володіють спільними технологіями чи навичками, мають власну стратегію розвитку	Соколенко С.І., Хасаєв Г.Р, Міхеєв Ю.В., Мигранян А.А. тощо	Для створення кластерного об'єднання важливо, щоб його учасники володіли коопераційними зв'язками чи мали певний досвід співпраці один із одним. Виникнення власної стратегії розвитку пов'язане із впровадженням механізму функціонування кластера
Створення кластерів носить добровільний характер	Соколенко С.І., Войнаренко М. П.	Усі учасники кластера повинні усвідомлювати усі його переваги та можуть виступати ініціаторами його створення
До кластерів, крім підприємств, входять також громадські організації, наукові установи, органи влади	М. Портер, Ковальова Ю.М., Тищенко О.М., Мигранян А.А., Войнаренко М.П.	Отримання очікуваних результатів функціонування кластерів можливе завдяки інтеграції досвіду наукових установ, підприємницьких структур та підтримки влади
Створення кластерів спрямоване на підвищення конкурентоспроможності продукції чи регіону загалом	Ковальова Ю.М., Тищенко О.М., Мигранян А.А., Войнаренко М.П.	Створення кластерів поглиблює міжрегіональні зв'язки, які вважаються одним із чинників конкурентоспроможності регіону
Внаслідок створення кластерів можна отримати синергетичні ефекти	Тищенко О.М., Каніщенко Н.Г.	Внаслідок створення кластерів можливо отримати більший економічний ефект у порівнянні із діяльністю підприємств окремо
Кластери підприємств визначаються у результаті кластерного аналізу	Великий тлумачний словник	Для визначення підприємств, які повинні бути учасником кластерів, слід здійснити кластерний аналіз
Мотивація є елементом формування кластерних утворень	Хасаєв Г.Р, Міхеєв Ю.В.	Для формування кластерів слід застосувати систему стимулів і мотивів