

**Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра туризму та рекреації**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему:**

**«Розвиток агро-рекреаційного кластеру «Горбогори»  
Львівської області»**

Студента 2 курсу 9 групи  
освітнього ступеня «магістр»  
спеціальності 242 «Туризм»  
спеціалізації «Міжнародний  
туристичний бізнес»

\_\_\_\_\_

(підпис)

Литвиненка Юрія  
Анатолійовича

Науковий керівник  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Роскладка Наталія  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ткаченко Тетяна  
Іванівна

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АГРО–РЕКРЕАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ</b> .....	11
1.1. Сутність кластерної моделі організації туристичної діяльності .....	11
1.2. Міжнародний досвід реалізації кластерних моделей у сфері агро–рекреації..	19
1.3. Методичні підходи до формування та розвитку агро–рекреаційних кластерів в регіонах.....	30
Висновки до розділу 1 .....	36
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРО–РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ «ГОРБОГОРИ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.</b>	<b>38</b>
2.1. Характеристика агро–рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області .....	38
2.2. Оцінка ефективності та конкурентоспроможності агро–рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області.....	43
2.3. SWOT–аналіз туристично–рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області.....	50
Висновки до розділу 2 .....	57
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРО–РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ «ГОРБОГОРИ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.</b>	<b>58</b>
3.1. Розроблення програми з підвищення рівня узгодженості інтересів учасників агро–рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області.....	58
3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку агро–рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області .....	72
Висновки до розділу 3 .....	76
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>77</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>80</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>87</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Одним з основних завдань на сучасному етапі розвитку національної економіки є підвищення ефективності функціонування регіонів. Вирішення цього завдання передбачає раціональне використання виробничого та людського потенціалу регіонів, застосування сучасних маркетингових інструментів та прогресивних форм управління територіальним господарством. Досвід багатьох європейських країн незаперечно доводить, що ефективним напрямом досягнення зазначеного є кластеризація.

Кластерна концепція поступово отримала всесвітнє визнання, оскільки еволюційний розвиток кластерних утворень різних типів привів до ефективного функціонування підприємств у регіонах, створення нових місць праці, збільшення доходів і підвищення життєвого рівня населення. Дослідження процесів організації/формування та функціонування кластерних утворень багатьма вченими світу дало можливість з'ясувати сутність кластерів, їх типи, виявити і класифікувати чинники, що зумовлюють ефективність їх діяльності, а відтак розробити рекомендації щодо використання кластерів у конкретних економічних умовах інших країн.

Урядами багатьох країн розроблена і втілюється державна політика кластеризації. Водночас регіональні органи влади використовують кластерний підхід для підвищення конкурентоспроможності своїх територій.

Такий підхід базується на отриманні додаткових переваг від взаємовигідної співпраці суб'єктів господарювання за рахунок отримання синергічних, мережевих ефектів та зниження рівня трансакційних витрат, що дає змогу отримати додаткові конкурентні переваги на різних етапах соціально-економічного розвитку регіону.

Процедура створення кластерів ґрунтується на відповідних принципах, враховує конкретні умови й вимагає певної послідовності етапів, що зумовлює використання різноманітних мотиваційних механізмів участі суб'єктів господарювання в кластерах і є предметом численних наукових досліджень.



**Огляд останніх досліджень і публікацій за темою.** Обґрунтовується роль кластерних формувань на регіональному рівні у роботах науковців Д. Басюк [11], М. Войнаренко [17], А. Гайдук [19], М. Мальської, М. Рутинського [28], М. Одрехівського [37], Л. Романевич [53], В. Чужиков [70] та ін.

Зважаючи на практичний вітчизняний досвід функціонування кластерів і відсутність формалізованої державної політики кластеризації в Україні, в умовах децентралізації регіональні органи влади ініціюють створення кластерів різних типів з метою підвищення ефективності використання місцевого ресурсного потенціалу і конкурентоспроможності регіону.

Відаючи належне напрацюванням вітчизняних та зарубіжних учених – економістів щодо розроблення кластерної проблематики, слід відзначити, що окремі аспекти функціонування кластерів та кластеризації економіки регіонів залишаються дискусійними і потребують подальшого дослідження. Особливо це стосується механізмів використання кластерів у системі управління регіоном. Актуальність і важливість розв'язання цих проблем зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначили її мету і завдання.

**Метою роботи** є розроблення теоретико–методичних та прикладних засад розвитку агро-рекреаційних кластерів.

Для розкриття даної мети у роботі були сформовані і вирішені наступні **завдання:**

визначено сутність кластерної моделі організації туристичної діяльності;  
вивчено міжнародний досвід реалізації кластерних моделей у сфері агро-рекреаційного туризму;

розглянуто методичні підходи до формування та розвитку агро-рекреаційних кластерів в регіонах;

наведено характеристику агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області;

оцінено ефективність та конкурентоспроможність агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області;

проведено SWOT–аналіз агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори»

Львівської області;

розроблено програму з підвищення рівня узгодженості інтересів учасників агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області;

обґрунтовано стратегічні напрями розвитку агро-рекреаційного кластеру.

**Об'єкт дослідження** – процес розвитку агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області.

**Методи дослідження.** В роботі використовувалися такі методи дослідження: системний підхід, методи порівняння, спостереження, опитування.

**Інформаційною базою дослідження** слугували наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених у сфері туристичного бізнесу, менеджменту, законодавчі та нормативно-правові акти України.

**Наукова новизна** випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретичної бази, а також методичного інструментарію формування та розвитку агро-рекреаційних кластерів.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає в обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть слугувати практичною основою для розроблення ефективного інструментарію управління розвитком агро-рекреаційного кластеру.

У роботі використані такі **методи дослідження**: аналізу, порівняння, узагальнення, а також органолептичний, вимірювальний та розрахунковий.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження опубліковані у статті на тему «Технології просування туристичного продукту агро-рекреаційного кластеру регіону на міжнародний ринок» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (72 найменування) та додатків. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках. Випускна кваліфікаційна робота містить 13 таблиці та 7 рисунків.





## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ АГРО–РЕКРЕАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ

### 1.1. Сутність кластерної моделі організації туристичної діяльності

З розвитком процесу глобалізації і паралельним – локалізації – серед вчених–економістів суттєво змінилося бачення такого чинника, як конкурентоспроможність економіки на рівні держави, регіону, корпорації. Не знайшло підтвердження поширене раніше трактування про несуттєвість місця розміщення виробництва для досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Висунута М. Портером [47] теорія національної, регіональної і місцевої конкурентоспроможності, що поставила у центр уваги кластерну модель господарювання, практично відразу була сприйнята як теоретиками, так і практиками. Відповідно до цієї теорії в мікроекономічному діловому навколишньому середовищі, де всі елементи зібрані разом, кластери відіграють провідну роль. Саме вони є будівельними блоками в продуктивній інноваційній економіці [47, с. 52].

Врахування кластерної концепції у світових колах науковців та практиків швидко зростає, а самі кластери стають базовою основою національних і регіональних планів соціально–економічного розвитку. Окремі аспекти феномену кластера досліджувалися протягом ХХ ст. у теорії полюсів росту й структур із прямими та зворотними зв'язками, теорії агломерації, в економічній географії, економіці міської місцевості, регіональній економіці та інших сферах. Більшість цих досліджень звернені до безпосередніх елементів кластерів (у радянській науці – до «територіально–виробничих комплексів»), або кластерів певного типу. Багато з цих напрямів, наприклад, теорія агломерації, сьогодні втрачають актуальність внаслідок глобалізації джерел постачання й ринків збуту [11, с. 198].

Відповідно до класичного визначення, в основі якого лежить підхід М. Портера, кластер являє собою групу взаємозалежних компаній, що

географічно є сусідами, і пов'язаних з ними організацій, що діють у певних сферах, які характеризуються спільністю діяльності і взаємодоповнюють одне одного [28].

М. Войнаренко, посилаючись на С. Соколенка, доповнює це визначення, стверджуючи, що кластери охоплюють значну кількість різного роду підприємницьких структур, важливих для конкурентної боротьби, а саме: постачальників спеціального оснащення, нових технологій, послуг, інфраструктури, сировини, додаткових продуктів і т. п. [17, с. 26].

У подальшому М. Войнаренко у праці «Механізми адаптації кластерних моделей до політико–економічних реалій України» зазначає, що багато кластерів включають органи влади та інші установи, серед них університети, центри стандартизації, торговельні асоціації, які забезпечують спеціалізоване перенавчання, інформацію, дослідження та технічну підтримку.

Дослідження М. Портера та його послідовників містять аналіз значної кількості прикладів конкурентоспроможності кластерів, створених у різних країнах, де враховуються їх властивості загального характеру, що формують середовище, в якому конкурують місцеві фірми.

Це середовище може сприяти виникненню конкурентної переваги, а може і перешкоджати цьому, що зокрема відображає рис. 1.1.

Із наведеного рис. 1.1 видно, що першим важливим детермінантом національної конкурентної переваги у якій–небудь галузі є параметри факторів.

Другий детермінант національної конкурентної переваги у певній галузі – це параметри попиту на внутрішньому ринку на товари чи послуги, що пропонуються фірмою.

Третім важливим детермінантом, що визначає національні переваги у галузі, є наявність у країні споріднених та підтримуючих галузей, конкурентоспроможних на світовому ринку.

Четвертим важливим детермінантом, що визначає конкурентоспроможність галузі, є той факт, що фірма створюється, організовується, управляється залежно від характеру конкуренції на внутрішньому ринку.



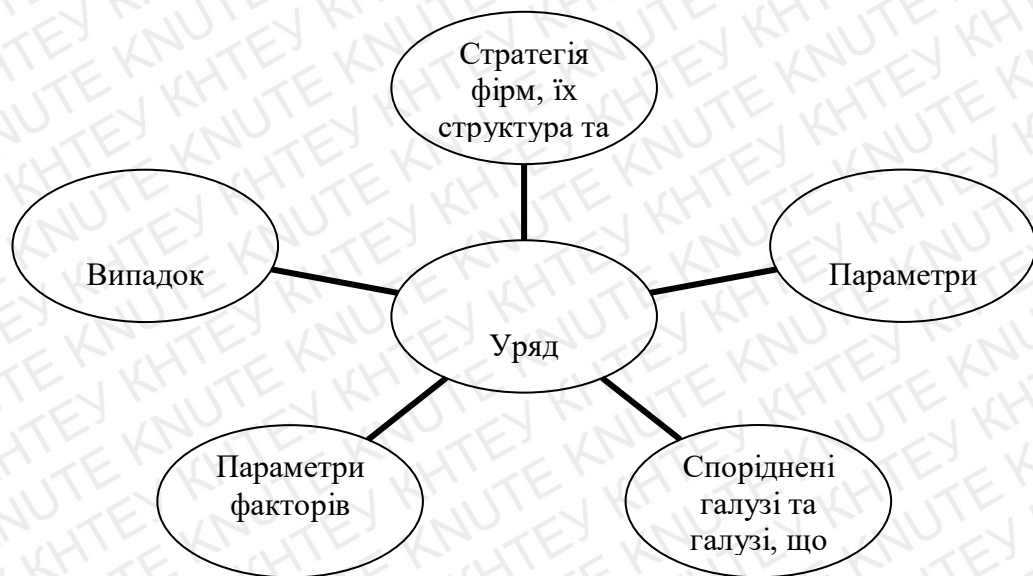


Рис. 1.1. Джерело конкурентних переваг у національному «ромбі» («діамант» Портера) [47, с. 150]

Детермінанти національної конкурентоспроможності – це комплексна система, яка постійно розвивається. М. Портер назвав цю систему «ромбом» (в оригіналі – «diamond», тобто діамант). Відмітимо, що детермінант у цій системі впливає на всі інші. Проте, щоб завоювати та зберегти конкурентну перевагу в наукомістких галузях, які є основою будь-якої розвиненої економіки, необхідно мати перевагу в усіх складових частинах «ромба». Переваги в кожному детермінанті не є передумовою для конкурентної переваги в галузі. Взаємодія переваг в усіх детермінантах забезпечує виграшні моменти, що підсилюють самі себе і які іноземним конкурентам важко знищити або скопіювати.

На рис. 1.1 розглядаються ще дві змінні, які суттєво впливають на обставини країни – випадкові події та дії уряду. Вони зображені пунктиром тому, що не є детермінантами, але в історії більшості галузей, що конкурують, часто грав роль випадок, тобто такі події, які мають мало спільного з умовами розвитку в країні і впливати на які ні керівництво фірми, ні навіть національні уряди не можуть. До подій, особливо важливих для розвитку конкурентоспроможності, М. Портер відніс такі: винахідництво; великі технологічні зрушення (наприклад, біотехнологія, мікроелектроніка); різкі зміни цін на ресурси, такі, як нафтовий

шок; значні зміни на світових фінансових ринках або в обмінних курсах; активізація світового чи місцевого попиту; політичні рішення закордонних урядів; війни. Отже, уряд може впливати та потрапляти під вплив – як позитивний, так і негативний – в усіх чотирьох детермінантах, створюючи при цьому умови для розвитку споріднених галузей та постачальників іншими способами, зокрема такими, як контроль над рекламними засобами або регулювання діяльності інфраструктури [42].

Урядова політика може впливати на стратегію фірм, їх структуру, суперництво, використовуючи регулювання ринків капіталу, податкову політику та антитрестівські закони. Своєю чергою, чотири детермінанти також можуть впливати на уряд, наприклад, капіталовкладення на освіту розподіляються залежно від кількості місцевих конкурентів [1].

Отже, національний «ромб» – це система, компоненти якої взаємозв'язані та підсилюють дію один одного. В контексті національного ромба кластери – це об'єднання національних конкурентоспроможних взаємозалежних галузей. Кластери відображають динаміку конкурентних переваг, і тому вони народжуються, поєднуються, розширюються, поглиблюються, але можуть і згортатися та розпадатися.

Останнім часом поживалися дослідження проблем стосовно формування та функціонування кластерів в Україні, що пояснюється насамперед тим, що одним із головних стратегічних завдань державної політики розвитку національної економіки до 2015 р. є підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів, а також зміцнення їхнього ресурсного потенціалу [53].

З огляду на те, що в соціально-економічному розвитку будь-якої країни зростає значення окремих територіальних утворень, у межах яких функціонують підприємства, відбулася переорієнтація економічних досліджень на регіональний рівень, у зв'язку з чим швидко зростає сприйняття кластерної ідеології, оскільки кластери стають ключовим компонентом як економічної політики, так і багатьох соціально-економічних стратегій.

Літературні джерела надають багатогранні визначення кластера та його

видів, а також поняття кластеризації.

Зокрема, за Великим тлумачним словником української мови [18], кластер – це підмножина об'єктів з певними наборами ознак, які виявляються під час кластерного аналізу. У вільній енциклопедії «Вікіпедії», а також в інших наукових працях подаються такі тлумачення категорії «кластер», як:

географічна концентрація подібних, суміжних або додаткових підприємств з активними каналами для бізнес–транзакцій, комунікацій та діалогу, що поділяють спеціалізовану інфраструктуру, робочі ринки, послуги і мають спільні можливості або загрози;

галузеве або територіальне добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють з науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями й органами влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіону;

мережа постачальників, виробників, споживачів, елементів промислової інфраструктури, дослідницьких інститутів, взаємозалежних у процесі створення доданої вартості;

група розташованих на території поселення або поблизу його взаємозалежних підприємств та організацій, які доповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного.

У теоретичному аспекті стосовно категорій «кластеризація» і «кластер» С. Соколенко подає такі дефініції [59, с. 50–52]:

кластеризація – це тенденція фірм із спорідненої сфери бізнесу до концентрування за географічною ознакою;

кластер, або мережева промислово–комерційна група, – це група близьких географічно, взаємозалежних компаній і організацій, що співробітничать з ними, які характеризуються спільністю напрямів діяльності і взаємодоповненням один одного.

Кластери можуть містити як невелику, так і значну кількість підприємств, а також формуватися як з великих, так і малих фірм у всіляких поєднаннях і



співвідношеннях. Кластерні структури, як відмічає С. Соколенко, дозволяють досягти значних результатів у зниженні вартості трансакцій при виробництві різних видів продукції завдяки тому, що фірми, які входять до кластера, і їхні постачальники функціонують поряд і частота їхніх взаємних контактів досить висока [59, с. 128].

Цитований науковець у подальшому стверджує, що кластери виникають як у традиційних базових галузях, так і в high-tech (високотехнологічних); як у виробничо-комерційному секторі, так і в сфері послуг. При цьому нерідко центром формування кластерів виступають університет чи група науково-дослідних структур.

Створення кластерів можливо як в умовах великомасштабної, так і скромної за обсягами економіки. Водночас у різних кластерах спостерігається взаємопереплетіння високих технологій з порівняно невисоким технічним рівнем виробництва і послуг.

Окремі науковці виділяють дві фундаментальні характеристики кластерів, з яких [53]:

перша стверджує, що фірми в кластері повинні бути пов'язані вертикально (ланцюг покупок і продажів) і горизонтально (додаткові вироби й послуги, використання подібних спеціалізованих витрат, технологій або інститутів тощо);

друга полягає в тому, що кластери – географічно близькі групи взаємозалежних компаній. Це сприяє формуванню і збільшенню переваг, що створюють вартість, яка є результатом мережі взаємодії між підприємствами.

Термін «кластер» утвердився в економічній літературі, охоплюючи багатогалузеві проблеми, і є однією з провідних організаційно-правових форм у ринковій економіці. Якщо раніше превалювала концепція, що на світових ринках конкурували галузі і фірми, то, як відомо з досліджень Портера та його послідовників, на світових ринках конкурують фірми, а тому при аналізі кластерів доцільно зосереджуватися передусім на діяльності фірм.

Кластери створюють унікальний ґрунт для впровадження інновацій,

підвищення продуктивності і розвитку малого та середнього підприємництва (МСП) і, крім того, у своєму розвитку мають істотні відмінності від мереж (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Відмінності в розвитку мереж і кластерів [70, с. 151]

Мережі	Кластери
Надають фірмам доступ до спеціалізованих послуг за низькими цінами	Залучають необхідні спеціалізовані послуги в регіони
Допускають лише обмежене членство	Передбачають відкрите членство
Функціонують на контрактних угодах	Ґрунтуються на соціальних цінностях, які забезпечують довіру між суб'єктами і сприяють розвитку взаємодій
Створюють можливість для фірм бути залученими в комплексне виробництво	Створюють умови для об'єднання нових фірм з однаковими ресурсами
Ґрунтуються на кооперації	Мають потребу як у кооперації, так і конкуренції
Мають спільні ділові цілі	Генерують комплексне бачення завдань

Із даних таблиці 1.1 видно, що кластери поєднують значно ширше коло учасників, ніж ділові мережі. На відміну від мереж, які допускають лише обмежене членство, кластери надають відкрите членство. Крім того, кластери ґрунтуються на соціальних цінностях, які заохочують довіру між членами і сприяють розвитку взаємодій, а також генерують потребу в об'єднанні дедалі більшого числа фірм з однаковими або спорідненими ресурсами. Кластери також мають потребу як у кооперації, так і конкуренції, та виробляють і мають комплексне бачення завдань.

Кластери залучають необхідні спеціалізовані послуги в регіоні. Кластери, на відміну від ділових мереж, поєднують значно ширше коло учасників, зокрема інститути підтримки, виробничі і комерційні структури, серед яких виробники, постачальники компонентів, дистриб'ютори, а також регіональні і національні уряди. Можлива як галузева, так і географічна концентрація підприємств, що входять у кластер. Відмітимо, що всередині кластерів практикується виникнення мережевих структур як соціального, так і комерційного плану. Внаслідок цього

виникають ефекти потенційно конкурентних економік, оскільки створюються пули спеціалізованих постачальників сировини і компонентів, а також пули компаній з інноваційними технологіями. Крім того, у рамках кластерів з'являються ділові мережі компаній, що надають послуги у технічній, адміністративній і фінансовій сферах [28, с. 151].

Узагальнивши теоретичні положення щодо визначення поняття «кластер», автор дослідження пропонує власне тлумачення цієї категорії.

Кластер – це добровільне об'єднання підприємницьких структур відповідних галузей, які тісно співпрацюють з науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями й органами влади як по вертикалі, так по горизонталі, генеруючи при цьому потребу в об'єднанні дедалі більшого числа фірм з однаковими або спорідненими ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції і сприяння економічному розвитку регіону, а також забезпечення інноваційного розвитку національної економіки.

Коментуючи пропоноване визначення категорії «кластер», відмітимо, що:

по–перше, добровільне об'єднання підприємницьких структур відповідних галузей може відбуватися як на локальному (навколо міст та прилеглих до них територій), так і на регіональному рівнях. При цьому об'єднуються не галузі, а підприємницькі структури. Водночас таке об'єднання можливе і в рамках однієї галузі;

по–друге, сприятливі передумови для формування та функціонування кластерів забезпечуються за наявності на території регіону наукових (освітніх) установ. В усіх регіонах (областях) України функціонують ЗВО та академічні галузеві науково–дослідні заклади, які можуть стимулювати створення кластерних формувань;

по–третє, кластери охоплюють набагато ширше коло учасників, ніж інші ділові мережі, включаючи місцеві урядові структури та громадські організації;

по–четверте, кластери, особливо міні–кластери, генерують потребу в об'єднанні дедалі більшого числа фірм з однаковими або спорідненими ресурсами, залучаючи у сферу своєї діяльності навіть конкурентів з метою



нарощування потужностей за їх рахунок;

по-п'яте, кластери сприяють підвищенню конкурентоспроможності власної продукції на регіональному та національному рівнях, а також виходу на зарубіжні ринки, тим самим прискорюючи соціально-економічний розвиток регіонів та забезпечуючи інноваційний розвиток національної економіки.

## **1.2. Міжнародний досвід реалізації кластерних моделей у сфері агро-туризму**

Процес формування кластерів в туристичному бізнесі України відбувається, по суті, стихійно, без належного законодавчо-правового поля, дієвої участі держави та в умовах відсутності чітко визначеної державної політики кластеризації.

А. Скотч виділяє дві основні категорії кластерів, сформовані по функціональній і просторовій осях: це відповідно промислові й регіональні кластери, з яких [64]:

промисловий кластер фокусується на конкуренції всередині сектору. Він складається з діючих осіб, ресурсів і видів діяльності, які поєднуються разом для розвитку, виробництва й продажу різноманітних типів товарів і послуг. Промисловий кластер, як правило, просторово не прив'язаний до певної урбанізованої області. На противагу регіональному кластеру, він має потенціал розширювати межі, охоплюючи весь регіон або країну;

регіональний кластер – це просторова агломерація схожої і зв'язаної економічної діяльності, що формує основу місцевого середовища, сприяє «переливам» знання та стимулює різні форми навчання й адаптації. Такі кластери складаються з малих і середніх підприємств, успішна діяльність яких обумовлена соціальним капіталом і географічною близькістю. Інша особливість цих кластерів полягає в тому, що фірми в них менш взаємозалежні, ніж у промислових кластерах.

Водночас в «Економічній енциклопедії» взагалі відсутнє поняття «кластер», натомість наводиться визначення категорії «комплекс» (лат. *complexus* – зв'язок, поєднання) у двох варіантах [60]:

сукупність, поєднання об'єктів, предметів, дій, що тісно пов'язані і взаємодіють між собою, формують цілісність;

група взаємопов'язаних галузей, підприємств, які виробляють однорідну продукцію.

Відмітимо, що цілісне явище кластера, його складне соціально–економічне інтегральне значення в сучасній практиці конкурентної боротьби і в розвитку окремих регіонів багатьох країн досить чітко сформувалося в останні роки ХХІ ст., що обумовлює необхідність теоретичного розроблення цієї проблеми економічною наукою і практикою державного управління економікою [70].

Кластери мають як локальний, так і регіональний характер, багато з них уже отримали популярність у міжнародному масштабі, залучаючи до своєї діяльності велику кількість взаємопов'язаних з ними галузей промисловості, фірм постачальників й інститутів, які розміщені у географічній близькості.

Залежно від географічного розташування успішні кластери до своєї діяльності залучають значну кількість фірм, постачальників й інститутів, пов'язаних з ними КВЕД. Концепція кластера дозволяє розглядати національну економіку, її регіональні і муніципальні сектори під новим кутом зору, а також підкреслює зміну ролі різних компаній, зв'язаних з ними організацій і урядів у нових умовах глобалізації – локалізації. Тому в умовах зростаючої динамічності конкурентної боротьби на глобальних, національних і регіональних ринках роль кластерів буде, безперечно, зростати.

Багатоаспектність кластерного розвитку вимагає застосування до нього різних теоретичних підходів, які умовно можна згрупувати у такий спосіб:

перша група підходів включає теорію конкурентних переваг М. Портера [47], концепцію регіональних кластерів М. Енрайта [53], теорію промислових районів А. Маршалла та італійських промислових округів П. Бекатіні та ін.;

друга група – інституціональні теорії, що визначають економіку як

систему інститутів, які взаємодіють. У цьому разі сам кластер можна розглядати як сучасний інститут, що поєднує у різному співвідношенні систему формалізованих і неформалізованих відносин як його учасників між собою, так і кластера із зовнішнім оточенням. У результаті взаємодії підприємств у межах кластера проявляється дія трансакційних витрат, суть яких відкрив і дослідив американський економіст Р. Коуз, відмітивши, що для здійснення ринкової трансформації необхідно визначити того, з ким бажано укласти угоду, сповістити його про умови укладання угоди, провести попередні переговори, підготувати контракт, зібрати дані та ін. Визнана теорія трансакційних витрат Р. Коуза, поряд з неокласичною теорією, дає змогу пояснити синергетичний ефект та оцінити ефективність кластерного розвитку [53];

третя група. Розвиток кластера в часі, проходження ним певних стадій (від зародження до смерті) свідчить про можливість використання еволюційної теорії. У той же час кластер можна розглядати як популяцію окремого виду економічних об'єктів, що має певний ареал свого поширення на території. Інноваційні властивості, наявність мобільних малих підприємств дозволяють кластеру адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, виживати, бути конкурентоспроможним;

четверта група. Розвитку кластерної теорії сприяє сучасна парадигма регіонального розвитку, що включає концепції «регіон – квазікорпорація», «регіон – квазіринок», «регіон – квазідержава», «регіон – квазісоціум». Одночасно з цим формується постіндустріальна парадигма регіонального розвитку, що характеризується [53]:

по–перше, впровадження регіону до глобальних процесів, посиленням його самостійності, сприйманням його як самостійного суб'єкта світової економіки через створення умов для розвитку великих мережевих структур, розташованих на території;

по–друге, поєднанням використання ресурсів індустріального високотехнологічного розвитку й ресурсів, характерних для постіндустріального типу розвитку мережевих структур, комунікацій, інновацій, знань, умінь, навичок



тощо;

по–третє, постійним формуванням конкурентних переваг регіону для «притягання» і формування на території центрів управління й прибутку на основі створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу, людського капіталу, інфраструктури, приватно–державного партнерства, підвищення інвестиційної привабливості території;

по–четверте, переходом регіону до інноваційної моделі розвитку за допомогою кардинального збільшення доданої вартості, створюваної в інноваційному секторі, і за допомогою інновацій у традиційних галузях на основі урахування у світові ланцюжки доданої вартості;

п'ята група. Перетворення регіональних органів влади в операторів ринкового типу, що інтегрують ініціативу бізнесу, територіальних і професійних співтовариств.

Процедура створення кластерів має свої принципи, умови й вимагає певного порядку й черговості етапів, у зв'язку з чим у цьому напрямі проводяться значні наукові дослідження. Створення кластерів у регіоні повинно охоплювати відповідні етапи (рис. 1.2).

Аналіз рис. 1.2 засвідчує, що на регіональному рівні важливу роль відіграє перший етап – обґрунтування доцільності кластера в регіоні. Вважаємо, що ключова роль на цьому етапі повинна бути відведена органам влади як основному елементу у формуванні кластера.

Другий етап базується на початковому аналізі щодо доцільності формування кластера в регіоні. На нашу думку, це господарський аналіз, який вивчає економічну, технічну й соціальну сфери підприємницької діяльності, розмаїтість форм господарської діяльності у їх взаємозв'язку, відображених у системі показників обліку, звітності та інших джерелах інформації.

Важливу роль у процедурі формування кластерів відіграє третій етап – формування команди, тобто групи людей, що виконують конкретне завдання або свої службові обов'язки, раціонально розподіляючи їх між собою.



Рис. 1.2. Процедура формування кластерів у регіоні [12]

Четвертий етап – визначення бажаного результату. Вважаємо, що цей етап доцільно було б охарактеризувати як визначення «бажаної ефективності», тобто здатності приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються відношенням результату до витрат, що його забезпечили.

П'ятий етап – складання плану досягнення результату – моделює майбутнє кластера, що передбачає виділення ресурсів та вироблення системи заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей і завдань, а також планів.

Шостий етап – складання плану негайних дій – базується на цілеспрямованій ініціативній роботі команди керівників, враховуючи попередні етапи процедури формування кластера.

Сьомий етап – початок кластерної ініціативи – ґрунтується на сукупності ідей окремих індивідів, трудових колективів та інших суб'єктів господарської діяльності, спрямованих на практичне втілення програмних положень створюваного кластера.

Восьмий етап – це формалізація розвитку кластера, дев'ятий –

удосконалення плану цього розвитку. Слід враховувати, що в ринкових умовах господарювання для сучасної кластерної моделі характерні суперечності, тому для їх подолання необхідне впровадження постійного поза–ринкового механізму підтримки збалансованого розвитку новостворюваних кластерних формувань.

На десятому етапі – оцінки розвитку кластера – здійснюється, передусім, оцінювання впливу економічних процесів, організаційних рішень та господарських дій тощо на результативність (ефективність) функціонування фірм кластерного формування та кластера загалом на основі ринкового і поза–ринкового (розрахункового) способів.

Нарешті, одинадцятий етап – функціональне поєднання кластера з іншими кластерними ініціативами – це, на нашу думку, це управління за функціями, відповідно до якого члени сформованої команди кластера обмінюються думками, передусім з представниками виконавчої влади, а також компаніями–постачальниками, споживачами продукції.

Розвиток кластерних ініціатив в Україні, на нашу думку, виявляє нагальну необхідність підтримки таких процесів, як:

- реальне забезпечення законотворчої роботи щодо формування сприятливого для розвитку підприємництва, передусім малого та середнього, ділового середовища з особливим акцентом на підтримку мережевих структур;
- використання кластерних ініціатив у сфері охорони навколишнього середовища та пошук оптимальних рішень за рахунок об'єднання структур державного й приватного секторів для створення екологічно чистої продукції й екологічно чистого середовища для населення;
- формування ролі уряду за принципом Гіппократа – «не нашкодити». При цьому уряд повинен виступати в ролі посередника і каталізатора кластерних ініціатив у різних сферах економіки.

Поширення досвіду розвитку кластерних мереж та кластеризації туристичної галузі України дозволить найбільш повно та ефективно вирішувати економічні та соціальні проблеми, що стоять перед суспільством, в інтересах всього народу і з конкретною користю для мешканців регіонів використовувати



природні ресурси, робочу силу, особливості та переваги національної культури, науки та освіти, зберегти та оздоровити навколишнє середовище в регіонах та країні загалом, гармонізувати життя населення.

Сьогодні кластерний підхід у розвитку регіонального туризму широко застосовується в усьому світі, адже його ефективність вже не викликає сумнівів. Так, пам'ятники культури, природи чи архітектури стають ядром кластера, а місця розміщення і харчування, інфраструктура доповнюють і обслуговують їх, створюючи додаткову рекламу, як самим собі, так і пам'яткам.

Ідея агро–рекреаційного кластера полягає в залученні до співпраці фермерів, підприємців і тих небагатьох, хто в Україні надає послуги зеленого туризму, а також у використанні історичних, культурних родзинок, якими багата кожна область України. При таких умовах всі три сторони можуть заробити, а туристи отримують доступ до цілого спектру послуг, які надаються, що тільки посилює бажання людей подорожувати по своїй країні.

Дієвим інструментом реалізації масштабних фінансово–промислових проектів підприємств в умовах ринкової конкуренції можуть стати господарські товариства, об'єднані в групи за галузевим, територіальним чи іншим принципом – кластери, досвід створення яких переконує в перспективності такого підходу розвитку економіки.

Туристичний кластер – являє собою групу географічно локалізованих підприємств, що сформувались на базі туристичних активів регіону та пов'язані з обслуговуванням туристів, наприклад, туристичних операторів, готелів, сфери громадського харчування, виробників сувенірної продукції, транспортних підприємств та інших.

Основною метою діяльності туристичних кластерів є розвиток конкурентних переваг регіону шляхом активізації всіх видів туризму, яка передбачає вирішення наступних пріоритетних задач:

- створення реального реєстру об'єктів туристичної інфраструктури (наявної/потрібної), щоб інвестори знали, куди вкладати гроші;
- реклама, створення туристичного іміджу регіону;

- створення інформаційної бази регіону з визначенням можливих туристичних маршрутів, місць відпочинку, транспортної системи тощо шляхом формування Інтернет-сторінки, друкованих видань та інформаційних туристичних офісів, бюро, довідок;
- підвищення рівня кваліфікації та інтелектуального потенціалу працівників туристичної сфери;
- розвиток індустрії розваг з врахуванням місцевих особливостей;
- проведення заходів по збереженню і реконструкції пам'ятників архітектури, що мають важливе історичне значення;
- отримання більшого фінансування для розвитку всіх видів туризм у з місцевих та державного бюджетів, міжнародних фондів.

Економічний механізм взаємозв'язку учасників кластеру може здійснюватися за наступними варіантами.

Типова модель туристичного кластеру представлена на рис.1.3, за яким можемо прослідкувати, що між підприємствами туристичного бізнесу виникають хаотичні відносини.

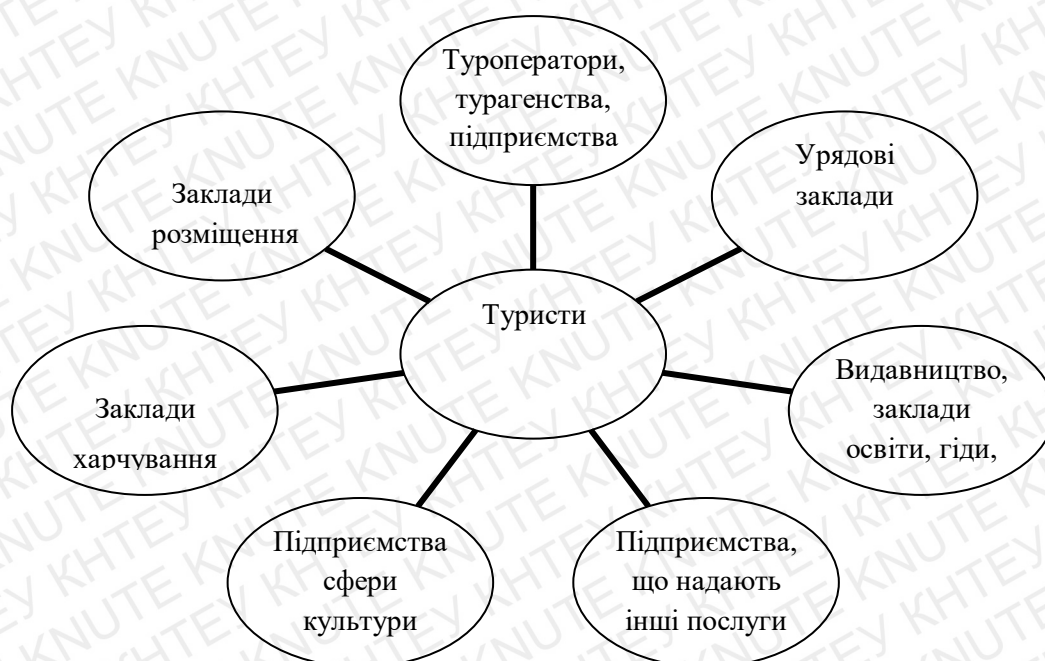


Рис. 1.3. Типова модель функціонування туристичного кластеру [53]

В залежності від потреби вони укладають угоди між собою про співробітництво.

На формування кластерної структури такої моделі впливає в основному територіальний фактор, що полягає в географічній близькості туристичних підприємств певного регіону.

Модель туристичного кластеру як відокремленої структури, утвореної учасниками туристичного бізнесу (див. рис.1.4) включає дві складові.

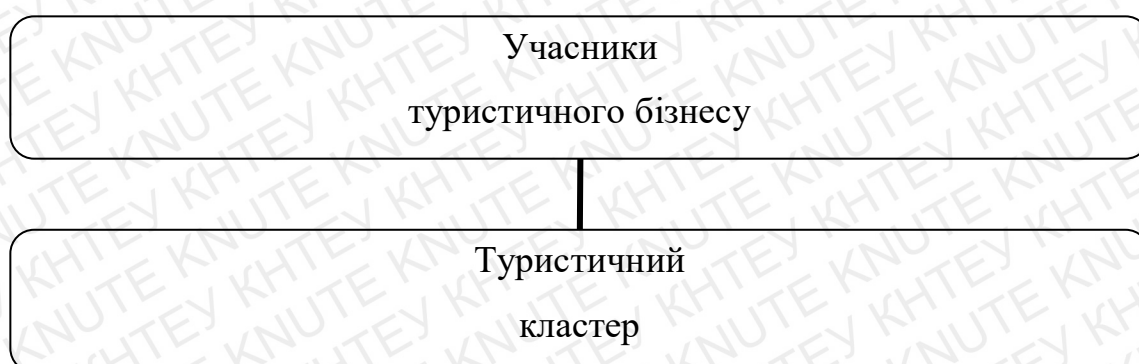


Рис. 1.4. Модель туристичного кластеру як відокремленої структури, утвореної учасниками туристичного бізнесу [59]

По–перше, це створення ініціативної групи, що формує туристичний кластер, до якої мають входити представники ключових підприємств (зазвичай потужні туроператорські фірми). По–друге, залучаються до співпраці інші підприємства туристичного бізнесу (заклади з розміщення та оздоровлення туристів, підприємства з перевезення тощо).

Відмінною рисою функціонування такого кластеру є наявність у його працівників одночасно двох керівників, що володіють рівними правами. Отже, виникає система подвійного підпорядкування. З одного боку – це керівник безпосередньо підприємства туристичного бізнесу (готель, ресторан тощо), а з другого – керівник кластеру. При цьому працівники можуть виконувати як поточні завдання безпосередньо основного підприємства, так і завдання кластеру, а їх доходи формуються у вигляді заробітної плати, нарахованої за основним



місцем роботи. Джерелами фінансування проектів кластеру є кошти підприємств – його учасників.

Факторами створення таких моделей туристичного кластеру, окрім територіального, є фактор економічної єдності та спільного використання ресурсів, фактор локальності, конкуренції та кооперації.

Модель туристичного кластеру як відокремленої структури, утвореної незалежним суб'єктом господарювання.

Дана модель схематично зображена на рис.1.5, але має суттєві відмінності в економічному механізмі взаємозв'язку між його учасниками.

Так, ініціативна група, що формує туристичний кластер представлена незалежними фахівцями, що не мають прямого відношення до туристичного бізнесу, але мають досвід впровадження кластерної моделі в інших регіонах чи галузях (наприклад, спеціалісти агенцій регіонального розвитку, експерти різноманітних програм та ініціатив). Вони, утворюючи туристичний кластер з власною матеріальною базою, персоналом тощо, налагоджують взаємозв'язки з підприємствами туристичного бізнесу та заключають з останніми відповідні договори про співпрацю.

Джерелами фінансування проектів такого туристичного кластеру є кошти попередньо визначених підприємств туристичної індустрії, а також інші джерела, що можуть приносити дохід, пов'язаний зі статутною діяльністю кластерного утворення. Доходи працівників туристичного кластеру формуються у вигляді заробітної плати.

Модель туристичного кластеру як відокремленої структури, утвореної державним органом влади.

За даної моделі ініціативним елементом виступає управління культури і туризму області, що утворює відокремлений неприбутковий підрозділ, який діє від його імені, але має свій статут, майно, завдання тощо. При цьому управління культури і туризму продовжує виконувати свої безпосередні функції щодо регулювання, контролю, статистичного обліку тощо в сфері туристичного господарства.

В даній моделі туристичного кластеру знову ж таки виникає система подвійного підпорядкування.

З одного боку – це начальник управління, а з другого – керівник кластеру. Працівники туристичного кластеру також можуть виконувати завдання як в межах обов'язків, визначених Департаментом туризму та курортів, так і завдання кластеру (рис. 1.5).

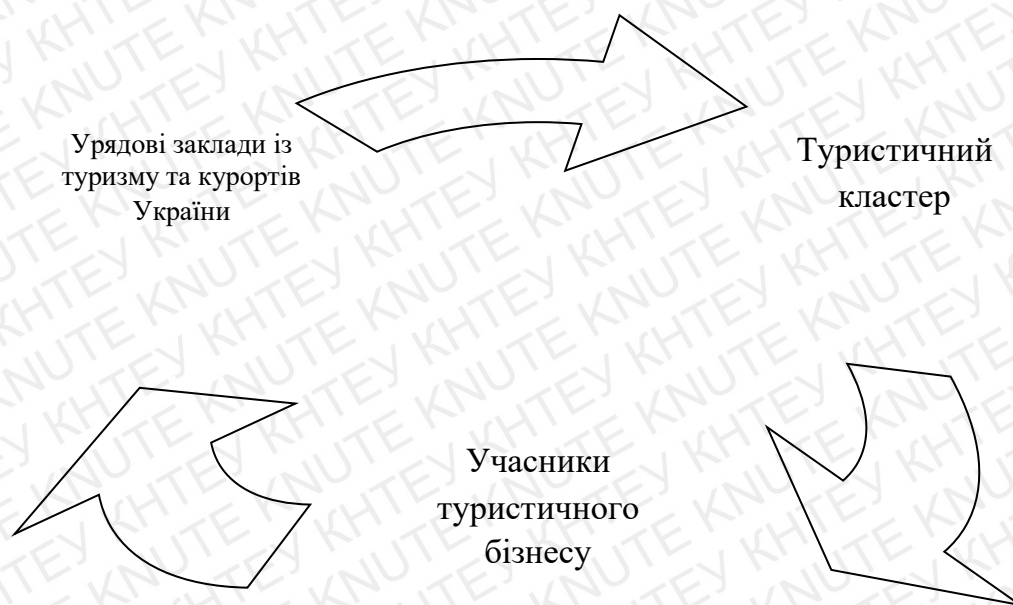


Рис. 1.5. Модель туристичного кластеру як відокремленої структури, утвореної державним органом влади [53]

Джерелами фінансування в такій кластерній моделі можуть бути: кошти місцевих бюджетів, інвестиції підприємств та організацій, гранти міжнародних організацій, а також кошти підприємств–учасників кластеру.

В сучасних умовах і для України така модель є найоптимальнішою. Саме держава повинна взяти на себе роль ініціатора та об'єднати підприємства туристичної індустрії, що дасть можливість ефективно та максимально реалізувати визначені нами вище задачі.

### 1.3. Методичні підходи до формування та розвитку агро-рекреаційних кластерів в регіонах

Процес кластеризації у туристичному бізнесі може проходити спонтанно, без будь-якого втручання уряду. Але в окремих випадках уряду можуть запропонувати виступити каталізатором [28, с. 192]. Роль, що відводиться уряду, зазвичай залежить від стадії, на якій знаходиться реалізація проекту.

Використання переваг кластерів для виконання завдань з активізації різних видів ділової активності в регіонах спричиняє кластерні переваги націй, за наявності яких на перші за важливістю позиції виходять переваги територій і регіонів, переважаючи такі показники промисловості, як продуктивність та інновації. При цьому традиційно вважається, що для формування кластера необхідним є офіційне схвалення, а компанії, що входять у нього, повинні продемонструвати поінформованість щодо мети і взаємозв'язків, приєднавшись до будь-якої торгової або іншої кластерної структури. Зокрема, найбільш загальною початковою ініціативою, що прискорює і посилює формування кластерів, є виявлення в них ключових учасників і на цій основі створення рад кластера, а тому багато кластерів ведуть відлік свого функціонування з дати перших організаційних зборів членів ради об'єднання.

Таким чином, можна зробити висновки, що рада кластера, як організатор партнерських стосунків, свої зусилля спрямовує [37, с. 187–189]:

- на формування колективного підходу компаній, конкретизації їхніх загальних потреб, а також розвиток їхньої переконаності в тому, що вони тепер представляють найбільшу регіональну економічну організацію;
- на розширення кількості членів кластера в умовах оплати вступних членських внесків;
- на організацію кластерних послуг та залучення ресурсів у кластерний розвиток, а також на збільшення переваг регіону шляхом залучення інвестицій і досягнення в ньому синергії.

Важливість кластеризації в умовах удосконалення ринкової економіки з



одночасною взаємодією господарських структур різної форм власності підтверджується світовим досвідом як промислово розвинутих країн, так і багатьма країнами, що розвиваються, а також країнами з перехідною економікою.

До негативних рис виникаючих рад кластерів належить домінування в них великих компаній, що мають значний власний кадровий потенціал, достатні фінансові ресурси і прагнуть до досягнення інших цілей, нехарактерних для малих компаній. Водночас трапляється, що явні фаворити–кластери, які належать до найбільш економічно важливих, програють у цій боротьбі через внутрішню неузгодженість, неналагодженість партнерських взаємовідносин, відсутність колективно виробленої концепції розвитку.

Стрімке формування локальних, регіональних, національних, транскордонних і навіть трансконтинентальних кластерів посилює інтерес до цієї проблеми і українських дослідників. Заслуговує на увагу праця В. Шовкалюка «Кластери та інноваційний розвиток України», в якій він систематизував основні положення М. Портера щодо кластерних формувань. Вважається, що перебування в кластері стимулює дух підприємництва, полегшує налагодження зв'язків для здійснення тих чи інших проектів і т. д. [53].

Виникнення кластерів, як вважають окремі науковці, ініціюється самими підприємствами з огляду на такі вигоди від співпраці, як вища ефективність, здобуття нових знань, кооперування тощо, а тому встановлення кластерних зв'язків виступає пріоритетним завданням багатьох інноваційних стратегій, у зв'язку з чим [37]: органи державної влади часто вдаються до побудови ділових зв'язків через поширення ідеї кластерингу, підтримку проектів, що забезпечують налагодження співпраці між секторами промисловості та наукою; незважаючи на безперечні переваги кластерної організації економіки для окремої території та для держави в цілому, існують різноманітні перешкоди і труднощі на шляху їх створення як для учасників, так і для регіону загалом (табл. 1.2).

Аналіз наведеної таблиці засвідчує, що позитивні аспекти створення та існування кластерів проявляються в наступному:

– по–перше, для учасників кластера забезпечується зростання

Таблиця 1.2

**Позитиви і труднощі створення та функціонування кластерів у туристичній галузі [37, с. 19; 32; 33]**

Позитивні аспекти функціонування кластерів		Труднощі створення кластерів
для учасників	для регіону	
Зростання продуктивності	Зміцнення власного конкурентного статусу	Нерозвинута інфраструктура
Зниження трансакційних витрат	Активізація підприємницької діяльності	Брак капіталу та кваліфікованої робочої сили
Підвищення здатності до сприйняття інновацій	Підвищення інвестиційної привабливості	Ієрархія кластерів – труднощі для постачальників нижнього рівня
Кращий доступ до ринків збуту, спеціалізованих постачальників, кваліфікованої робочої сили, технологічних рішень	Сприяння найбільш раціональному використанню ресурсів	Ефект блокування, тобто поодинокі компанії можуть бути більш конкурентними порівняно з кластерами
Більша гнучкість, економія на масштабах виробництва.	Поліпшення інноваційного середовища регіону	Загроза гіперспеціалізації кластера і надмірна «брендизація»
Ефект синергії Більша ймовірність утворення нових підприємств	Зростання експортного потенціалу, забезпечення сталого розвитку соціальних процесів	Недостатня увага з боку державних органів до формування кластерів

продуктивності праці, а для регіону – зміцнення власного конкурентного статусу через посилення конкуренції як серед підприємств на внутрікластерному, так і внутрірегіональному та міжрегіональному рівнях. Водночас в умовах становлення та функціонування кластерів легше долаються труднощі щодо створення необхідної інфраструктури, оскільки в цьому зацікавлені як кластеризовані підприємства, органи місцевого самоврядування, керівництво кластерів, так і громадські організації, населення територій регіону, яке безпосередньо заінтересоване в кластеризації задля створення та розширення робочих місць.

Досвід формування агро–рекреаційного кластеру «ГорбоГори» засвідчує таку активність щодо удосконалення інфраструктури локальних територій, відведених для створення та функціонування багатогранних виробництв у зоні їх діяльності. Водночас провідна роль у цих процесах, як ми вважаємо, повинна відводитися не тільки органам державної влади та керівництву кластерів, а передусім ВНЗ та академічним і галузевим науково–дослідним інститутам;

– по–друге, для учасників кластерних формувань позитивним аспектом є зниження трансакційних витрат, а для регіону – активізація підприємницької діяльності.

Водночас труднощі при створенні кластерів у контексті названої проблеми обумовлюються браком капіталу та кваліфікованої робочої сили. Суть трансакційних витрат полягає в тому, що для здійснення ринкової трансакції необхідно визначити, з ким бажано укласти угоду, сповістити учасників про умови укладення угоди, провести з ними попередні переговори, підготувати контракт, зібрати дані, щоб переконатися, що умови контракту будуть виконуватися усіма учасниками кластерного формування.

Вважаємо, що при формуванні кластерів всебічна фінансова допомога повинна бути забезпечена з боку державних та регіональних органів влади, лідера кластерного формування та підприємств і організацій – учасників формування. Відмітимо, що концепція трансакційних витрат, як і кластерна концепція, виникли майже одночасно. Кваліфіковану робочу силу для кластеризованих підприємств і організацій можуть забезпечити ЗВО регіонів при залученні



іноземних науковців та фахівців, які мають досвід співпраці з кластерними формуваннями.

Перед туристичною індустрією України в умовах сьогодення гостро стоїть питання пошуку нових підходів і можливостей для підвищення ефективності діяльності її підприємств. Кластер, на нашу думку, об'єднавши зусилля і фінанси туристичних закладів, забезпечить вирішення проблем розвитку туристичної інфраструктури на конкретних територіях і сприятиме піднесенню конкурентоспроможності туристичних послуг як у межах внутрішнього ринку, так і на зарубіжній арені. Туристична галузь – приваблива сфера вкладення інвестицій, які даватимуть повнішу віддачу при створенні туристичних кластерів, а Україна, за таких умов, має реальні шанси перетворитися в один з найпопулярніших туристичних куточків світу.

Агро–рекреаційні кластери – ефективний механізм розвитку села в Україні.

Сьогодні в Україні вже почали з'являтися перші агро–рекреаційні кластери. Так, влітку минулого року в ході ХХІХ Міжнародної агропромислової виставки «Агро–2017» було презентовано п'ять кластерів:

- агро–екологічний кластер «Медвін» в Іванківському районі Київської області;
- агро–туристичний кластер «Диканька» в Диканському районі Полтавської області;
- агро–екологічний кластер «Фрумушика–Нова» в Тарутинському районі Одеської області;
- агро–рекреаційний кластер–курорт «Коблево» в Березанському районі Миколаївської області;
- агро–рекреаційний кластер «ГорбоГори» в Пустомитівському районі Львівської області.

Поява агрокластерів на зразок проекту «ГорбоГори» має ряд плюсів для різних сфер. Для соціальної сфери – це створення нових робочих місць, збереження та відновлення історико–культурної спадщини, розвиток відпочинково–рекреаційної зони, створення мережі сервісних підприємств. Для

економічної – розвиток малого і середнього підприємництва, залучення туристичного потоку, додатковий дохід від обслуговування туристів і відпочиваючих, зростання бюджетних надходжень, залучення інвестицій. Для екологічної – загальне покращення стану довкілля.

Успішні приклади реалізованих кластерів можуть бути поширені на інших територіях, які мають відповідний аграрний та природно–ресурсний потенціал. Кожен з п'яти агро–рекреаційних кластерів є унікальним прикладом співпраці Міністерства, органів регіональної влади, самоврядування, бізнесу та освіти. Така практика, в першу чергу, дозволяє створити додаткові робочі місця.

У процесі дослідження автором роботи використано теоретико–методичні підходи до розгляду найбільш актуальних проблем механізму регулювання економіки, які охоплюють [70, с. 171]:

- ринкове регулювання, яке здійснюється за допомогою механізму конкуренції, динаміки ринкових цін, стихійного вирівнювання попиту і пропозиції та ін.;

- корпоративне (моно– чи олігополістичне) регулювання, за якого гігантські корпорації, концерни за допомогою комп'ютерних систем, маркетингу тощо вивчають масовий попит, формують його;

- державне регулювання – здійснюється через грошово–кредитну, бюджетну, інвестиційну та інші форми економічної політики, систему державних замовлень, закупівлю державою значної частини виробленої продукції, що означає гарантований попит на неї;

- наддержавне регулювання – охоплює окремі сфери світового господарства і здійснюється за допомогою міжнародних організацій, а також у межах регіональних економічних об'єднань (найрозвинутішим з яких є ЄС), які підпорядковані наднаціональним органам.

Відмітимо, що командно–адміністративна система колишнього Радянського Союзу вичерпала себе, а його механізми і методи державного управління виявилися непридатними для вирішення проблем, які принесла з собою глобалізація. Більшість країн соціалістичної орієнтації за весь період свого

існування не спромоглися вирватися за рамки наздоганяючого типу розвитку економіки, не зуміли створити систему сприйняття інновацій, вважаючи за краще використовувати західні технологічні нововведення, в той час як світові країни—лідери освоювали інші, абсолютно полярні інноваційні моделі і підходи щодо розвитку своїх економік.

Протягом двох останніх десятирічь XX ст. інноваційні процеси в промислово розвинутих країнах набирали дедалі більших масштабів, поглиблювалися і прискорювалися. Такі процеси забезпечували всебічну модернізацію їх виробництва, інтеграцію соціальних і економічних відносин у суспільстві, підвищення рівня і якості життя населення. На цьому фоні непривабливим виглядає становище більшості країн з перехідною економікою, оскільки економічна стагнація в них підсилювалась втратами виробничого потенціалу і зниженням життєвого рівня населення.

Традиційне існування туристичної галузі в країнах з перехідною економікою на початковому етапі після розпаду соціалістичної системи недостатньо спонукало до впровадження інновацій, не отримувало в цьому напрямі належного стимулювання в економіці цих країн, продовжувала превалювати незатребуваність науки, хоча водночас посилювалася потреба в розробленні обґрунтованих прогнозів економічних, технологічних і соціальних зрушень та у формуванні розвинутого наукового передбачення.

Недостатньо обґрунтована вибрана модель розвитку, зокрема на етапі трансформації, неминуче обумовлювала перевитрати ресурсів, втрату оптимізму й орієнтирів у суспільстві і навіть сповільнення темпів розвитку. Водночас економічне зростання й інноваційний процес, як засвідчує досвід розвинутих країн, забезпечується на рівні кластеризованих організацій, у зв'язку з чим необхідний сприятливий підприємницький клімат на макрорівні, який формується макроекономічною політикою, на основі якої створюються умови для досягнення балансу між наявністю ресурсів і потребою в них, що виникає на основі розроблених механізмів стимулювання ефективності.



## Висновки до розділу 1

За результатами досліджень у першому розділі роботи можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнення наукових джерел свідчить, що в теоретичному аспекті стосовно категорій «кластер» і «кластеризація» наводяться численні дефініції як зарубіжними, так і вітчизняними дослідниками.

На особливу увагу заслуговує теорія національної, регіональної і місцевої конкурентоспроможності М. Портера, що помістила у центр дослідження кластерну модель господарювання. Цитований науковець у своїх працях довів помилковість концепції про те, що на світових ринках конкурують галузі і країни, та обґрунтував, що фактично конкурують фірми, а тому при кластерному аналізі основну увагу слід зосередити саме на них.

2. Процедура створення кластерів має свої принципи, умови й вимагає певного порядку й черговості етапів, а тому в цьому напрямі проводиться значний обсяг наукових досліджень, у т. ч. щодо розроблення та затвердження організаційних документів.

Успіх кластерних ініціатив на будь-якому рівні залежить від формування взаємостосунків, що виникають, перш за все, між людьми, а не між організаціями.

3. У процесі дослідження регіональних кластерів автором використано теоретико-методичні підходи до розгляду найбільш актуальних проблем функціонування механізму регулювання економіки, що охоплює ринкове, корпоративне, державне та наддержавне регулювання.

Ключовим завданням регіональної політики є розроблення механізмів передачі частини державних повноважень на нижчий рівень управління на засадах принципів раціональності, відповідальності та ефективності децентралізації.

4. Світовий досвід кластеризації засвідчує, що мережеві структури на місцевому, регіональному і національному рівнях, передусім промислові кластери, є потенційними двигунами економічного зростання й інновацій. На

сьогоднішній день уже накопичено значний досвід та досягнуто позитивні результати діяльності кластерів, що сформувалися як на добровільній приватній ініціативі, так і за посередництва та участі центральних органів влади.

Цей досвід особливо цінний для регіонів України, в тому числі і щодо класифікації кластерів.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ «ГОРБОГОРИ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Характеристика агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області

Бурхливий розвиток кластерних ініціатив в різних напрямках діяльності почався ще з 80-х років минулого століття, а сьогодні цей механізм визнаний одним з найбільш ефективних – він успішно апробований як інструмент підвищення конкурентоспроможності галузей і територій.

Реалізація проекту «ГорбоГори» відбувалася за активної підтримки Львівської обласної адміністрації та місцевої влади (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Кластер «ГорбоГори» [60]

Кластер «ГорбоГори» є першим в Україні агро–рекреаційним кластером туристичного спрямування, який започатковано співпрацею аграрних та туристичних підприємств Пустомитівського району Львівської області та міста Львова. Презентація агро–кластера «ГорбоГори» відбулася в рамках ярмарку «Добрі традиції Галичини» поблизу села Хоросно на Львівщині.

Завдяки побудові об'єктів агро–рекреаційної інфраструктури (котеджі, кафе



і т. д.) планується створення близько 50 робочих місць.

Разом з тим планується робочими місцями забезпечити не тільки жителів Пустомитівського району, а також залучати мешканців сусідніх районів та власників агросадиб (до 100 місць).

Повне впровадження проекту «ГорбоГори» передбачається здійснити за 2–3 роки. Етапи впровадження агрокластера відбуватиметься за такими складовими: гуманітарна, екологічна, міжнародна та економічна (співпраця та обмін досвідом з Польщею та Білоруссю), туристична, наукова, виробнича, релігійна та соціальна.

Зокрема, на сьогодні спільно з Інститутом сільського господарства Карпатського регіону Національної академії аграрних наук України та Львівським національним університетом ветеринарної медицини та біотехнології імені С. З. Гжицького розпочато роботу щодо створення інформаційної платформи, літнього табору для молоді з проведенням майстер–класів з ковальства та обробки деревини, майстер–школи з виготовлення сирів, прядіння шерсті, виробництва домашніх фруктових джемів, конфітурів та варення, а також проведення освітніх заходів для школярів та студентів щодо сталого сільського розвитку.

Розглянемо склад та характер господарської діяльності підприємств, що увійшли до кластеру «ГорбоГори».

Готель «Озерний край». Адреса: Львівська область, м. Пустомити, вул. Ставкова, 60. Готель–резорт «Озерний край» у м. Пустомити знаходиться на березі мальовничих озер неподалік від Львова. До послуг відвідувачів: готель; ресторан; конференц–зал; сауна; дитячий ресторан «Буратіно»; дитячий майданчик та інше.

У готелі запропонують зручні та затишні номери наступних категорій»:

- стандарт двомісний;
- стандарт тримісний;
- напівлюкс на 2–х осіб.

Усі номери укомплектовані усім необхідним. Це: одно та двоспальні ліжка; інші необхідні меблі (залежно від категорії номеру); TV супутникове; душова кабіна; сейф (на рецепції).

В усіх номерах є: холодна та гаряча вода – 24 години на добу; центральне опалення; душова кабіна; якісна постільна білизна; рушники; фен; засоби особистої гігієни.

До вартості номерів входять: проживання; обслуговування номерів; інформаційна підтримка.

Додаткові послуги: трансфер; оренда конференц-залу; прання та прасування одягу; рибна ловля; атракціони; різноманітні екскурсії.

У ресторані готелю вам запропонують смачні та вишукані страви від шеф-кухаря.

Агропромислові підприємства таких міст, як Новий Роздол, Миколаїв, Демня, Ходорів, Старе Сіло.

«ГорбоГори» – це приклад для подібної діяльності у таких областях, як: Волинська, Рівненська, Тернопільська, Івано–Франківська та Закарпатська, за результатами впровадження якої буде створено високорозвинутий ринок рекреаційних послуг, що сприятиме прискоренню інтеграції України в європейський економічний простір.

Перший український агро–рекреаційний кластер «ГорбоГори» відкрив у Пустомитах власний фермерський магазин. До створення магазину приєдналося 26 місцевих фермерів і господарств.

Кластер «ГорбоГори» створили у вересні 2017 року. Він входить у п'ятірку агрокластерів, створених в Україні за підтримкою Міністерства аграрної політики й першим, об'єднуюча аграрна діяльність із рекреаційної, писав «Промисловий портал». Зараз у нього входить 26 членів: це фермери, фермерські господарства й інші виробники сільськогосподарської продукції (рис. 2.2).

Метою роботи кластера є співробітництво аграрних і туристичних підприємств у Пустомитівському районі Львівської області й Львові. Кооператив планує не тільки займатися просуванням власних товарів, але й створювати нові робочі місця й розвивати інфраструктуру сільського підприємництва району.

6 березня в Пустомитах відкрився їхній перший магазин, розташований на вулиці Грушевського, 27. В «ГорбоГорах» місцеві виробники будуть продавати



різні продукти: від звичних овочів, молока або м'яса в домашніх паштетів або равликів із соусами.



Рис. 2.2. Фермерський магазин кластеру «ГорбоГори» у м. Пустомити [60]

Поява агрокластерів на зразок такого проекту має чимало плюсів. Для соціальної сфери – це створення нових робочих місць, збереження та відновлення історико–культурної спадщини, розвиток відпочинково–рекреаційної зони, мережі сервісних підприємств.

Для економічної – активізація малого та середнього підприємництва, залучення туристичного потоку, додатковий дохід від обслуговування туристів, зростання бюджетних надходжень, залучення інвестицій. Для екологічної – загальне поліпшення стану довкілля.

Ідея цього проекту на Львівщині виникла в результаті проведених Міністерством агрополітики семінарів та просвітницьких кампаній, які популяризували та надавали інформаційну підтримку на старті створення агро–рекреаційних кластерів.

Реалізація проекту «ГорбоГори» стала можливою за активної підтримки Львівської обласної адміністрації та місцевої влади.

Він став першим в Україні кластером, який започатковано співпрацею



аграрних та туристичних підприємств Пустомитівського району Львівської області та міста Львова.

Публічна презентація «ГорбоГір» відбулася в рамках ярмарку «Добрі традиції Галичини» поблизу села Хоросно на Львівщині.

Завдяки побудові об'єктів агорекреаційної інфраструктури (котеджів, кафе, міні-готелів) спочатку передбачено створення близько півсотні робочих місць.

Планується робочими місцями забезпечити не тільки жителів Пустомитівського району, а й залучати мешканців сусідніх районів та власників агросадиб, а це – до 100 робочих місць додатково.

Етапи впровадження агрокластеру відбуватимуться за кількома автономними напрямками.

Це, зокрема, гуманітарна, екологічна, міжнародна та економічна співпраця й обмін досвідом із Польщею та Білоруссю, з окремими акцентами на туристичній, науковій, виробничій, релігійній та соціальній складових.

Спільно з Інститутом сільського господарства Карпатського регіону Національної академії аграрних наук України та Львівським національним університетом ветеринарної медицини та біотехнології імені С. З. Гжицького вже розпочато роботу над створенням інформаційної платформи, літнього табору для молоді з проведенням майстер-класів з ковальства та обробки деревини, майстер-школи з виготовлення сирів, прядіння шерсті, виробництва домашніх фруктових джемів, конфітурів та варення, а також проведення освітніх заходів для школярів та студентів щодо сталого сільського розвитку.

Таким чином, агро-рекреаційний кластер «ГорбоГори» – реальний приклад для подібної діяльності у сусідніх Волинській, Рівненській, Тернопільській, Івано-Франківській та Закарпатській областях.

Впровадження таких проектів дозволить створити високо розвинутий ринок рекреаційних послуг, що сприятиме прискоренню інтеграції України в європейський економічний простір.

## 2.2. Оцінка ефективності та конкурентоспроможності агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області

Аналізування конкурентоспроможності агро–рекреаційних кластерів пов’язане із удосконаленням відповідної послідовності оцінювання. Зважаючи на те, що кластер є особливим утворенням із підприємств, організацій та установ, то для визначення рівня їх конкурентоспроможності слід використати таку послідовність:

- визначення цілей аналізу (положення кластера на ринку та його учасників);
- виявлення перспектив розвитку кластеру;
- визначення напрямів підвищення рівня інноваційної безпеки тощо;
- формування вимог до інформації);
- інформаційне забезпечення оцінки (збір інформації; оцінювання інформації тощо);
- аналізування регіонів та кластерних утворень у них (вивчення кластерів регіонів та їх підприємств);
- аналіз їх сильних та слабких сторін, можливостей і загроз;
- аналіз факторів конкурентоспроможності підприємств і кластерів; визначення конкурентів);
- вибір бази для порівняння (визначення кластерів, які вважаються найрезультативнішими серед досліджуваних видів);
- пошук серед них еталонного, який буде використовуватись для порівняння конкурентоспроможності) встановлення переліку порівнюваних параметрів для оцінювання конкурентоспроможності агро-рекреаційних кластерів;
- оцінка конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність промислових кластерів можна оцінити за допомогою визначення рівня конкурентоспроможності підприємств – їх учасників, для оцінки доцільно розраховувати коефіцієнт

конкурентоспроможності підприємства. Для цього слід оцінити конкурентоспроможність підприємств за максимальною кількістю параметрів (їх рентабельністю, дохідністю інвестованого капіталу, ринковою діяльністю тощо). Для цих цілей можна використати узагальнюючий показник конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності кластеру «ГорбоГори» аналізувалися основні фермерські господарства, які входять до складу кластеру – це Зімноводське та Котошинське фермерства.

Для оцінювання конкурентоспроможності кластеру «ГорбоГори» експертами було обрано 5 кластерів:

- $y_1$  – агро–рекреаційний кластер «ГорбоГори» в Пустомитівському районі, Львівська обл.;
- $y_2$  – агро–екологічний кластер «Медвін» в Іванківському районі Київської області;
- $y_3$  – агро–туристичний кластер «Диканька» в Диканському районі Полтавської області;
- $y_4$  – агро–екологічний кластер «Фрумушика–Нова» в Тарутинському районі Одеської області;
- $y_5$  – агро–рекреаційний кластер–курорт «Коблево» в Березанському районі Миколаївської області;

Для визначення конкурентоспроможності кластеру «ГорбоГори» було використано метод «матриця сумарних рангів» [10]. Для проведення дослідження було обрано 8 основних показників, які мають числове значення (див. табл. 2.1):

- $X_1$  – рентабельність, %;
- $X_2$  – прибуток, грн.;
- $X_3$  – наявність стратегії розвитку, бали;
- $X_4$  – постійність робочих місць, бали;
- $X_5$  – асортимент послуг, бали;
- $X_6$  – наявність інвестицій, грн.;
- $X_7$  – підтримка державною програмою розвитку економіки, бали;



–  $X_8$  – можливість експорту продукції та послуг, бали.

Для розрахунку коефіцієнтів вагомості обраних показників було застосовано метод експертного ранжування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Результати ранжування експертами показників  
конкурентоспроможності кластерів [розраховано автором]**

Експерти	Оціночні показники							
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$
1	5	3	4	1	6	2	8	7
2	4	3	5	2	6	1	7	8
3	4	3	6	7	5	2	1	8
4	3	5	4	1	6	7	8	2
S	16	14	19	11	23	12	24	25
D	-2,0	-4,0	1,0	-7,0	5,0	-6,0	6,0	7,0
D <sup>2</sup>	4,0	16,0	1,0	49,0	25,0	36,0	36,0	49,0
V	0,111	0,097	0,132	0,076	0,160	0,083	0,167	0,174

S – сумарний ранг і-показника.

Сума сумарних рангів: 62

D – відхилення від середньої величини сумарних рангів:

$$S = (16+14+19+11+23+24+25)/8=18.$$

Тоді:

$$dx_1 = 16-18 = -2; \quad dx_2 = 14-18 = -4; \quad dx_3 = 19-18 = 1;$$

$$dx_4 = 11-18 = -7; \quad dx_5 = 23-18 = 5; \quad dx_6 = 12-18 = -6;$$

$$dx_7 = 24-18 = 6; \quad dx_8 = 25-18 = 7;$$

В результаті ранжування експертами показників конкурентоспроможності кластерів було визначено найбільш важливі показники, а саме:

- $X_1$  – рентабельність, %;
- $X_2$  – прибуток, грн.;
- $X_3$  – наявність стратегії розвитку, бали;
- $X_4$  – постійність робочих місць, бали.

Таблиця 2.2

## Ранжування оціночних показників для оцінки конкурентоспроможності кластерів [розраховано автором]

Показ- ники	X <sub>1</sub>					X <sub>2</sub>					X <sub>3</sub>					X <sub>4</sub>				
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>
1	4	2	3	5	1	2	3	4	5	1	5	2	1	4	3	3	4	2	5	1
2	4	3	2	5	1	3	2	4	5	1	5	2	1	4	3	3	5	2	4	1
3	5	3	2	4	1	2	2	5	4	1	5	2	1	4	3	4	3	2	5	1
4	3	5	1	4	2	2	3	4	5	1	5	2	1	4	3	5	3	1	5	2
<b>Σ</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>5</b>
Показ- ники	X <sub>5</sub>					X <sub>6</sub>					X <sub>7</sub>					X <sub>8</sub>				
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>
1	4	1	2	3	5	3	1	4	5	2	2	2	5	2	2	3	3	2	3	4
2	3	1	5	2	4	3	1	4	5	2	3	4	4	3	3	2	2	3	2	4
3	4	2	2	1	5	3	1	4	5	2	1	1	3	4	5	1	4	1	4	3
4	5	1	2	3	4	3	1	4	5	2	2	1	5	3	2	3	1	3	3	5
<b>Σ</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>16</b>

Коефіцієнт вагомості ( $V$ ), обчислюється за формулою:

$$V = \frac{S_i}{\sum S_i} \quad (2.1)$$

Коефіцієнт узгодженості думок експертів ( $W_g$ ) обчислюється за формулою:

$$W_g = \frac{(\sum(d^2))}{(1/12 m^2(n^2-2))} \quad (2.2)$$

де  $m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість показників.

$$W_g = (4+16+1+49+25+36+36+49)/280 = 0,77.$$

Узгодженість думок експертів ( $W_g$ ) менша за 1, однак більша за 0,7, отже, спостерігається відносна узгодженість думок експертів.

Для визначення вагомості показників кожний з 4-х експертів (економісти та держслужбовці) виставив 10 показникам відповідні ранги: від 1 до 10 (найменш вагомий показник отримує 1-й ранг, найвагоміший – 10-й ранг).

Результати ранжування показників конкурентоспроможності кластерів 4 експертами наведено в таблиці 2.2.

Зразок, який отримав найменшу кількість балів (оскільки за даною методикою перший ранг є найважливішим) є найбільш конкурентоспроможним.

Для цього складається матриця сумарних рангів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Таблиця сумарних рангів з врахуванням коефіцієнтів вагомості

[розраховано автором]

Модель	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>		V		Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>
X <sub>1</sub>	5	8	18	17	12		0,111		0,6	0,9	2,0	1,9	1,3
X <sub>2</sub>	7	6	17	13	17		0,097		0,7	0,6	1,7	1,3	1,7
X <sub>3</sub>	4	8	20	12	16		0,132		0,5	1,1	2,6	1,6	2,1
X <sub>4</sub>	14	10	11	11	14		0,076		1,1	0,8	0,8	0,8	1,1
X <sub>5</sub>	7	8	16	17	12	*	0,160	=	1,1	1,3	2,6	2,7	1,9
X <sub>6</sub>	4	8	12	16	20		0,083		0,3	0,7	1,0	1,3	1,7
X <sub>7</sub>	8	8	17	12	12		0,167		1,3	1,3	2,8	2,0	2,0
X <sub>8</sub>	9	10	9	12	16		0,174		1,6	1,7	1,6	2,1	2,8
<b>Σ</b>	58	66	120	110	119		1,000		7,2	8,3	15,1	13,7	14,5

За результатами експертного оцінювання найбільш конкурентоспроможним є кластер «ГорбоГори» за такими показниками конкурентоспроможності:



- $X_1$  – рентабельність, %;
- $X_3$  – наявність стратегії розвитку, бали;
- $X_6$  – наявність інвестицій, грн.;
- $X_7$  – підтримка державною програмою розвитку економіки, бали;
- $X_8$  – можливість експорту продукції та послуг, бали.

Агроекологічний кластер «Медвін»  $u_2$  – було оцінено експертами також дуже високо та займає друге місце у рейтингу конкурентоспроможності за такими показниками конкурентоспроможності:

- $X_1$  – рентабельність, %;
- $X_2$  – прибуток, грн.;
- $X_3$  – наявність стратегії розвитку, бали.

Таким чином оцінка конкурентоспроможності агро-рекреаційних та агро-туристичних кластерів України наразі є досить актуальним завданням, що сприяє подальшому розвитку взагалі економіки.

У сучасних ринкових умовах господарювання поняття конкурентоспроможності має високу вагу та вживається по відношенню до багатьох об'єктів, серед яких важливе місце займає країна та її регіони. Конкурентоспроможність регіону сприяє підвищенню рівня його соціально-економічного розвитку, добробуту населення, нарощуванню потенціалу економічного зростання, розвитку інвестиційної діяльності тощо.

Конкурентоспроможність регіону, з одного боку, формується під впливом низки економічних, політичних, структурних та інших чинників і є генератором економічних можливостей, які виокремлюються з розвитком конкурентних переваг. З іншого боку, підвищення конкурентоспроможності регіону неможливе без збалансованого зростання пріоритетних сфер, секторів економіки, чи видів економічної діяльності.

Реалізація стратегії економічного розвитку національної економіки відбувається в умовах кластеризації – створення в межах національної економіки країни кластерів та їх систем [59]. Вона забезпечує підвищення конкурентоспроможності національної економіки, посилення її інноваційної

складової, покращення якості освіти, узгодження інтересів влади та бізнесових структур тощо.

Володіння знаннями щодо потенціалу кластеризації регіонів важливе для розроблення механізму підвищення рівня інноваційного розвитку країни в умовах кластеризації. Якщо кластеризація сприяє інноваційному розвитку країни, то потенціал підвищення рівня інноваційного розвитку перебуває у прямій залежності від невикористаних можливостей щодо кластеризації регіонів. І водночас, якщо потенціал кластеризації регіонів використаний, то слід шукати інші резерви підвищення інноваційного розвитку.

Оцінювати потенціал кластеризації слід за допомогою показників територій (коефіцієнт спеціалізації, локалізації, рівень виробництва на душу населення), що дозволить встановити схильність регіонів до кластеризації та вказати на необхідність подальшого дослідження можливості кластеризації регіонів за видами економічної діяльності.

Конкурентоспроможність як явище може характеризувати різні сфери економічної діяльності. У економічній літературі існують відмінні підходи до її забезпечення на рівні держави, галузі, регіону чи підприємства (на основі їх потенціалів, конкурентних переваг, конкурентоспроможності продукції, ефективності виробничо-господарської діяльності, спроможності вести конкурентну боротьбу тощо). Однак усі вони мають низку упущень.

По-перше, при оцінюванні конкурентоспроможності регіону не враховується такий чинник як рівень державного фінансування розвитку економіки регіону, який прямо впливає на оцінку його конкурентоспроможності. Регіони конкурують між собою за отримання субвенцій, кредитів, державних замовлень для підприємств, залучення інвестицій тощо. Державне фінансування спрямовується на розвиток тих чи інших видів економічної діяльності та безпосередньо підвищує конкуренто-спроможність того чи іншого регіону.

По-друге, конкурентоспроможність регіону передбачає суперництво між політичною, законодавчою, екологічною та соціально-економічними підсистемами.

По-третє, для формування та оцінки конкурентоспроможності регіону важливо не тільки визначити його місце по відношенню до інших регіонів (на внутрішньому і зовнішньому ринках), а й загальний рівень розвитку.

Для підвищення конкурентоспроможності регіонів шляхом розвитку кластерів у сфері агропромисловості та туризму слід забезпечити створення міжрегіонального кластеру підприємств лісогосподарського виробництва Львівської та Рівненської областей, для чого обґрунтовано його структуру та етапи формування, запропоновано організаційний механізм функціонування, напрями співпраці лісогосподарських підприємств двох регіонів у межах кластеру, що, в результаті, вплине на підвищення конкурентоспроможності кожної з областей.

### **2.3. SWOT–аналіз агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області**

Процес створення кластерів можна ототожнити до поняття кластеризації. Вона являє собою комплекс організаційно–економічних заходів, що здійснюються державними, приватними або громадськими інститутами з метою об'єднання підприємств та установ у кластери, встановлення між ними неформальних взаємовідносин і мережевої співпраці. Важливе значення в теорії конкурентоспроможності відводиться також і кластерам. Діяльність їх учасників (кластеризація) істотно впливає на конкурентоспроможність як товарів і підприємств, так і цілих регіонів. Вони як конкурують між собою, так і співпрацюють один із одним. Це є однією із властивостей кластерної взаємодії підприємств, існування конкуренції змушує підприємства формувати та розвивати конкурентні переваги.

Діяльність багатьох кластерних утворень продемонструвала вищий рівень їх результатів та конкурентні переваги порівняно із діяльністю суб'єктів господарювання, які не входять до складу певних структурних об'єднань, тобто



кластерами належить провідна роль у досягненні конкурентоспроможності [48]. При цьому однією із головних задач у системі підвищення конкурентоспроможності регіону є виявлення потенціалу його кластеризації.

Конкурентоспроможність регіону перебуває у залежності від факторів внутрішнього середовища та дії різноманітних чинників: політична ситуація у державі, вплив держави на цінову, податкову, зовнішньоекономічну, фінансово-кредитну, науково-технічну і інноваційну політику, державне регулювання якості продукції, антимонопольне законодавство, система державної підтримки вітчизняного виробника, стан попиту і пропозиції на ринку та розвиток інфраструктури ринку, наявність конкурентів і стан конкуренції на ринку, розміщення факторів виробництва і рівень концентрації виробництва, наявність сировинних ресурсів, загальний рівень техніки, технологій та інновацій у галузі тощо.

Здебільшого, їх поділяють за середовищем впливу на зовнішні і внутрішні. При цьому не спостерігається єдності думок учених щодо складу кожної із виділених груп чинників конкурентоспроможності та рівня їх деталізації. Чинники конкурентоспроможності можна також класифікувати за характером їх впливу, у залежності від рівня розвитку.

Для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища проведемо SWOT – аналіз, за яким оцінюється стан підприємства за низкою позицій (табл.2.3).

SWOT– аналіз – це інструмент діагностики, застосований для дослідження сильних і слабких сторін організації, а також оцінки оточення з погляду невикористаних можливостей і потенційних погроз або небезпек (Strengths – чинності; Weaknesses – слабості; Opportunities – можливості; Threats – погрози).

Можливості – це особливості зовнішнього середовища, які, можливо, будуть сприяти досягненню організацією стратегічних цілей

Погрози – це фактори зовнішнього середовища, які можуть перешкоджати досягненню стратегічних цілей.

Таблиця 2.3

**SWOT–аналіз розвитку кластеру «ГорбоГори» [розроблено автором]**

<b>Strengths (сильні сторони)</b>	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток процесу кластеризації в межах реалізації регіональних стратегій економічного та соціального розвитку на період до 2020 року; наявність значного виробничого потенціалу вітчизняних підприємств, що мають незадіяні потужності; наявність значного наукового та кадрового потенціалу, розгалуженої системи навчальних закладів та науково–дослідних установ;</li> <li>– наявність транспортно–логістичної інфраструктури, вдале географічне розташування окремих регіонів та країни в цілому, геополітична складова; здатність економічних суб'єктів якнайкраще розподілити свої певною мірою обмежені ресурси, досвід роботи в складних умовах, швидкість прийняття рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність досконалої законодавчої бази щодо кластеризації національної економіки; недосконалість механізмів реалізації правових норм і правил відносно регіональних ініціатив;</li> <li>– недосконалість реальної державної підтримки й програм розвитку кластерних систем; слабка зацікавленість у впровадженні реальних інновацій в економіку, відсутність навичок партнерства із закордонними колегами у представників вищого ешелону влади;</li> <li>– відсутність навичок та досвіду ефективного партнерства й нерозуміння їх необхідності для успішного розвитку у представників великого, середнього та малого бізнесу; низький рівень інформованості щодо методології становлення об'єднань кластерного типу; низька мотивація до спільних дій учасників кластерів</li> </ul>
<b>Opportunities (можливості)</b>	<b>Threats (загрози)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення значного синергетичного ефекту в економіці; підвищення конкурентоспроможності учасників кластера завдяки впровадженню нових технологій; зниження витрат і підвищення якості продукції за рахунок ефекту синергії й уніфікації підходів до якості, у логістиці, інжинірингу, інформаційних технологіях;</li> <li>– консолідоване лобювання інтересів учасників кластера в органах влади; зростання продуктивності, більша гнучкість та ефект великого масштабу; підвищена сприйнятливість до можливостей інновації та високої спеціалізації;</li> <li>– розширений доступ до ринків збуту; можливість більш ефективного та раціонального використання як наявних ресурсів так і залучених інвестицій; взаємне збагачення знаннями, ідеями, що сприяє нарощуванню інтелектуального потенціалу; фінансова підтримка між членами кластеру, формування єдиних фінансових ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рецесія галузі, ринкові кризи, стагнація економіки регіону (становлення повноцінного конкурентоспроможного економічного кластеру – складне й довготривале завдання для держави);</li> <li>– законодавчий та політичний ризики;</li> <li>– значний рівень адміністративного регуляторного впливу;</li> <li>– обмеження та перепони податкового і митного законодавства.</li> </ul>

Сильні сторони – це позитивні внутрішні характеристики організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей (наявність офісу, устаткування, джерел фінансування й т. д.)

Головне завдання SWOT – аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) об'єкта дослідження.

Таблиця 2.4

**Оцінка й аналіз впливу факторів оточення кластеру «ГорбоГори»  
[розроблено автором]**

Назва фактору	Вага (значимість) фактору для кластеру, $Q_i$	Оцінка впливу фактору в балах, $X$ , max – 5 балів	Вплив фактору, $R_{pd} = X \times Q_i$
<b>Фактори прямого впливу зовнішнього середовища</b>			
1. Постачальники	0,4	2	+0,8
2. Партії й інші громадські організації	0,1	2	+0,2
3. Споживачі	0,1	5	+0,5
4. Закони й державні органи	0,1	2	– 0,2
5. Конкуренти	0,3	6	– 0,6
Усього:	1		
<b>Фактори непрямого впливу зовнішнього середовища</b>			
6. Трудові ресурси	0,2	3	+0,6
7. Стан економіки	0,2	4	+0,8
8. Стан техніки й технології	0,1	4	+0,4
9. Соціально–культурні фактори	0,3	2	+0,6
10. Політичні фактори	0,2	1	– 0,2
Усього:	1		
<b>Фактори прямого впливу внутрішнього середовища</b>			
1. Люди	0,2	4	+0,8
2. Цілі	0,2	4	+0,8
3. Технології	0,1	4	+0,4
4. Завдання	0,3	2	+0,6
5. Структура	0,2	2	+0,4
Усього:	1		

На перспективу для розширення сегменту ринку необхідно або завантажити інновації, або впроваджувати нові види послуг для клієнтів.

Проведемо SWOT– аналіз конкурентних переваг кластеру «ГорбоГори».



Результати розрахунків вносимо у матрицю SWOT–аналізу на рис. 2.3.

	МОЖЛИВОСТІ										СИЛЬНІ СТОРОНИ				
0,8	*						*				*	*			
0,7															
0,6						*			*					*	
0,5			*												
0,4								*					*		*
0,3															
0,2		*													
0,1															
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
-0,1															
-0,2				*						*					
-0,3															
-0,4															
-0,5															
-0,6					*										
	ПОГРОЗИ										СЛАБКІ СТОРОНИ				

Рис. 2.3. Оцінка й аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища кластеру «ГорбоГори» [розроблено автором]

Вплив конкретного зовнішнього середовища прямій дії визначається по формулі:

$$R_{пд} = X \times Q_i, \quad (2.3)$$

де  $X$  – оцінка впливу даного фактору на кластер, бали;

$Q_i$  – вага (значимість) даного фактору для кластеру.

Бальна оцінка впливу конкретного фактору може змінюватися в діапазоні від +5 (дуже сильний позитивний вплив), при 0 (нейтральний вплив), якщо –5 (дуже сильний негативний вплив).

Вага (значимість) фактору для кластеру ( $Q_{пд}$ ) визначається, виходячи з умов, що сума всіх значень  $Q_i = 1$ .

На підставі матриці вибирається стратегія підприємства на ринку за найбільшим значенням факторів у кожному із квадрантів (рис. 2.4).

На підставі розрахунків вибираємо стратегію підприємства на ринку за найбільшим значенням факторів – інтенсивного зростання та інтеграції. При цій стратегії встановлюється рівень цін нижче середнього, а витрати зменшуються

шляхом збільшення обсягів продажів.

МОЖЛИВОСТІ											СИЛЬНІ СТОРОНИ				
5	Інтенсивне зростання – 3,9										Інтеграція 3				
4															
3															
2															
1															
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5
-1	Диверсифікація – 1										Ліквідація–0				
-2															
-3															
-4															
-5															
ПОГРОЗИ											СЛАБКІ СТОРОНИ				

Рис. 2.4. Вибір стратегії розвитку кластеру «ГорбоГори»  
[розроблено автором]

Впровадження починається з низькою первісною ціною послуги для завоювання певної частки ринку, недопущення появи конкурентів, збільшення збуту й досягнення домінуючого положення на ринку. Цієї стратегії відповідає стратегія БКГ (рис. 2.5).

Темпи росту 20% ринку	Відносна частка ринку	
	10%	<b>ЗІРКИ</b>
2%	<b>ДІЙНІ КОРОВИ</b>	<b>СОБАКИ</b>

Рис. 2.5. Стратегія БКГ розвитку кластеру «ГорбоГори»  
[розроблено автором]

Далі, якщо небезпека появи конкурентів зберігається, підприємства кластеру «ГорбоГори» можуть, скорочуючи витрати, ще більше знижувати ціни, або, поліпшуючи якість і збільшуючи витрати на науково–технічні розробки,

підвищувати ціни, забезпечуючи собі лідерство по показниках якості послуг. Якщо ж небезпеки виникнення конкуренції ні, можна підвищувати або знижувати ціну у відповідності з попитом. Однак необхідно пам'ятати, що підвищувати ціну можна тільки в тому випадку, якщо підприємство впевнене в тім, що його послуга визнана споживачем, пізнавана їм.

Процес створення кластерів в Україні має два напрями. По–перше, це наслідування прикладів формування та функціонування кластерних систем у світі. По–друге, пошук специфічних суто українських напрямів для розвитку таких систем.

Таким чином, доцільним вбачається формування на території Львівської області агро–рекреаційного «ГорбоГори». При його формуванні необхідно брати до уваги зручне географічне положення області, яка з'єднає економічні райони України з багатьма закордонними країнами.

Успішна інтеграція певної країни у світову економіку залежить від рівня її національної конкурентоспроможності. Перехід на нову парадигму економічного зростання в умовах глобалізації вимагає від кожної країни модернізації її економіки, активізації інноваційної діяльності, створення сприятливого інвестиційного клімату, постійного удосконалення ринкових механізмів господарювання.

Інструменти та напрями досягнення конкурентоспроможності залежать від багатьох факторів, в тому числі темпів економічного зростання конкретної країни.

Але одним із універсальних засобів підвищення конкурентоспроможності економіки вважається використання кластерних моделей розвитку.

Саме тому в останні роки все більшого поширення в розвинених країнах світу дістають кластерні форми господарювання як механізми ефективної конкуренції на світових ринках.

В умовах новітніх викликів, глобалізації, зростання конкуренції, впровадження та функціонування кластерів і кластерних технологій вважається одним із перспективних засобів забезпечення конкурентоспроможності національної та регіональної економіки.



Ефективність кластерної моделі досягається за рахунок інноваційності, розвитку взаємодопомоги, поєднання кооперації з конкуренцією та поширення взаємообміну інформацією, знаннями, ноу-хау.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами досліджень у другому розділі роботи можна зробити наступні висновки:

1. Кластер «ГорбоГори» є першим в Україні агро-рекреаційним кластером туристичного спрямування, який започатковано співпрацею аграрних та туристичних підприємств Пустомитівського району Львівської області та міста Львова. Метою роботи кластера є співробітництво аграрних і туристичних підприємств у Пустомитівському районі Львівської області й Львові. Кооператив планує не тільки займатися просуванням власних товарів, але й створювати нові робочі місця й розвивати інфраструктуру сільського підприємництва району.

2. Оцінка ефективності та конкурентоспроможності агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області показала, що найбільш конкурентоспроможним він є показниками конкурентоспроможності: рентабельність, наявність стратегії розвитку; наявність інвестицій; підтримка державною програмою розвитку економіки; можливість експорту продукції та послуг.

3. За результатами SWOT – аналізу агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» вибрано стратегію розвитку на ринку за найбільшим значенням факторів – інтенсивного зростання та інтеграції. При цій стратегії встановлюється рівень цін нижче середнього, а витрати зменшуються шляхом збільшення обсягів продажів.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АГРО–РЕКРЕАЦІЙНОГО КЛАСТЕРУ «ГОРБОГОРИ» ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 3.1. Розроблення програми з підвищення рівня узгодженості інтересів учасників агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області

В практиці підприємницької діяльності в Україні все частіше переходять до формування і розвитку кластерів як програми економічного розвитку регіону чи держави. З огляду на еколого–економічні цілі рекреаційних регіонів, формування рекреаційного кластера необхідно забезпечить досягнення інтересів держави на регіональному рівні та інтереси самих рекреаційних регіонів. Треба обов'язково зазначити, що суть кластерного утворення полягає у наданні рекреаційних послуг і вдосконаленні взаємовідносин між партнерами, що характеризуються безперервністю та взаємопов'язаністю.

Проте існує певна проблема в застосуванні стратегій діяльності рекреаційних кластерів. Структурні елементи, якими є підприємства рекреаційної сфери та суміжних галузей, на різному рівні розвитку, що не дає змоги залучити єдину стратегію розвитку для всіх підприємств.

Ризиком при створенні кластера також є переоцінка сприятливих умов для господарювання. Уряди держав чи органи місцевої влади при формуванні інфраструктурних переваг та створенні сприятливих умов підприємництва помилково можуть переоцінити і завищити ці показники. Наслідком цього є, по–перше, втрата регіоном і навіть державою потенційних вітчизняних і закордонних інвесторів, оскільки вони перейдуть у регіони із сприятливішою і привабливішою ринковою інфраструктурою. По–друге, ресурси, залучені для створення сприятливих передумов функціонування підприємств, використовуються неефективно і владні органи змушені це компенсувати за рахунок встановлення вищих тарифів за їхнє використання.

Отже, створення кращої місцевої інфраструктури не завжди вважається

головним фактором при створенні кластера. Загрозою закладання потужного потенціалу у інфраструктуру є виникнення надлишкової якості пропонованих товарів, послуг і їхніх поєднань. Внаслідок цього інфраструктурний потенціал буде використовуватися не повною мірою, а сама інфраструктура регіону може виявитися недовантаженою.

Тому найефективніших результатів для будь-якого підприємства рекреаційної сфери можна досягти, якщо підприємства діятимуть з позиції не індивідуальних, а колективних інтересів, тобто якщо вони будуть діяти у межах найперспективнішого територіального утворення – кластера. Кластери позитивно впливають не тільки на окремі підприємства, а і на економіку регіону та держави загалом. Кластери, як показує практика, сприяють збільшенню конкурентоздатності підприємств завдяки підвищенню їхньої продуктивності у тій місцевості, де створений кластер.

Кластерні утворення збільшують темпи інновації і визначають їхній напрямок, тому створюють фундамент для майбутнього економічного росту. Кластери стимулюють створення нових підприємств, а ця обставина, своєю чергою, сприяє збільшенню й посиленню функціонування кластера. Отже, на нашу думку, наслідком формування кластерного утворення в рекреаційному регіоні стане удосконалення створення і надання рекреаційних послуг, збільшення кількості підприємств і збільшення їхньої конкурентоздатності на внутрішньому й зовнішньому ринках. Швидкий розвиток кластера є одним із найістотніших кроків на шляху до розвинутої економіки регіону.

Кластери як соціально-економічне утворення не виникають відразу. Становлення кластерів проходить певні етапи:

- 1) Встановлення партнерських відносин між підприємствами.
- 2) Згуртування технологічно пов'язаних підприємств (підприємств однакової спеціалізації – рекреаційної, туристичної, курортної).
- 3) Залучення суміжних і підтримуючих організацій та інфраструктурних підприємств.
- 4) Ефективне використання економічного середовища.



##### 5) Укладання угод про співпрацю.

Вважаємо, що формування рекреаційного кластера передбачає розроблення стратегії співпраці, яка включає:

- пошук спільних рис господарювання, ознак управління і функціонування, що створює передумови налагодження співпраці між такими сферами, як бізнес, влада, наука для отримання конкурентних переваг і синергетичного ефекту;
- розроблення концепції і програми розвитку рекреаційного регіону і вироблення механізмів ресурсного та інституційного забезпечення її реалізації.

Отже, метою розвитку рекреаційного кластера «ГорбоГори» є соціо–еколого–економічний розвиток регіону та рекреаційної сфери. Для досягнення цієї мети потрібно вирішити такі завдання:

- розробити проекти створення нових об'єктів та розвитку наявних об'єктів рекреаційної сфери;
- об'єднати матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси суб'єктів рекреаційної сфери для реалізації запропонованих проектів;
- освоїти нові види природних рекреаційних ресурсів, рекреаційних місць та об'єктів з метою розширення асортименту рекреаційних послуг;
- об'єднати зусилля з метою захисту і відновлення довкілля;
- залучити до підприємств, що займаються рекреаційною діяльністю, фінансові установи, науково–освітні організації, торговельні підприємства, заклади громадського харчування тощо.

У структуру кластерної моделі рекреаційної галузі входять безпосередньо підприємства рекреаційної, туристичної і курортної сфер діяльності, суміжні виробничі підприємства та інфраструктурні підприємства. Для чіткішої структуризації підприємства курортної сфери діяльності необхідно сегментувати за напрямками діяльності – бальнеологічні, кліматичні, змішані. Підприємства рекреаційного спрямування доцільно групувати за такими напрямками – лікувально–курортна рекреація, оздоровча і спортивна рекреація, пізнавальна рекреація. Туризм – як плановий, так і самодіяльний, можна розподілити за такими видами цінностей – оздоровча цінність, освітня (пізнавальна) цінність,

виховна цінність.

Сегментація ринку рекреаційних, туристичних і курортних послуг вигідна для підприємства з погляду чіткої спеціалізації і орієнтування на задоволення потреб цільових сегментів споживачів. Поділ на цільові сегменти такі підприємства здійснюють з огляду на їхнє територіальне розташування та наявність рекреаційних, туристичних чи курортних об'єктів та ресурсів. Проте, з іншого боку, сегментування має певні недоліки і може становити загрозу розвитку підприємництва. Так, при нечіткому і неправильному сегментуванні може виявитися недостатня кількість цільових сегментів, на задоволення потреб яких орієнтується підприємство. Внаслідок цього виникає певна залежність від сегментів, які залишилися в стратегічних пріоритетах підприємства. Така залежність переростає в ще одну вагому загрозу, пов'язану із впливом цільових сегментів на виробничий потенціал підприємства. Сегменти, що чинять істотний вплив на господарську діяльність, визначають граничну межу виробничих можливостей підприємства, яка, як правило, значно нижча за виробничий потенціал. Передусім виникає загроза недовикористання виробничого потенціалу, що негативно може позначитися на собівартості пропонованих послуг.

Потенційними партнерами рекреаційного кластера повинні також стати малий і середній бізнес, сфера транспорту, охорони здоров'я, освіти, місцеві органи влади [36]. Необхідність залучення владних елементів, таких, як місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування, державні та комунальні підприємства пояснюється тим, що держава володіє окремими видами ресурсів та певними повноваженнями щодо здійснення управлінської діяльності, контролюючої та регуляторної функції. До рекреаційного кластера можна залучати певні функціональні елементи в міру виникнення необхідності в них для підвищення синергетичного ефекту.

Структуру рекреаційного кластера подано в табл. 3.1.

Об'єднання в кластери рекреаційних, туристичних та курортних підприємств, інфраструктурних і підтримувальних галузей, науково-технічних установ, органів державної влади, установ освіти, які будуть взаємопов'язані у

сфері охорони і відновлення навколишнього природного середовища, отримають додаткові можливості для залучення інвестицій з метою розроблення програм захисту довкілля.

Таблиця 3.1

**Структура агро-рекреаційного кластера «ГорбоГори»  
[розроблено автором]**

Елементи структури кластеру	Склад елементів кластеру
Інституції	Університети Інститути Науково–дослідницькі інститути
Органи влади	Обласна державна адміністрація. Міська влада. Органи місцевого самоврядування
Основні види діяльності	Рекреаційний бізнес Санаторно–курортне лікування Туризм Екскурсійне обслуговування
Суміжні галузі	Готельне господарство Ресторанний бізнес Транспортні підприємства
Інфраструктурні галузі	Фінансові: комерційні банки, кредитні товариства, страхові фонди Економіко–правові: аудиторські служби, юридичні консультації, асоціації виробників рекреаційних послуг Інформаційні: маркетингові служби, інформаційні та рекламні агенції Виробничі: фірми прокату рекреаційного обладнання, ярмарки
Спеціалізовані підприємства	Санаторії, санаторії–профілакторії, бази відпочинку, пансіонати відпочинку Пансіонати з лікуванням, санаторно–курортні заклади, оздоровчі табори Туристичні бази, кемпінги
<b>СПОЖИВАЧІ</b>	

Згідно із типологією кластерів рекреаційний кластер можна зарахувати до галузевих кластерних утворень. Типологізація дає змогу чітко встановити стратегічні цілі, напрями діяльності розвитку кластера, окреслити коло завдань, які вирішуються за допомогою кластера, виявити спеціалізацію кластера і територіальний аспект діяльності.



Основним напрямком щодо розвитку агро–рекреаційного кластеру «ГорбоГори» є залучення вітчизняних та іноземних туристів. Отже, розробимо 2 тури, які б допомогли у залученні туристів та розвитку кластеру «ГорбоГори».

Для іноземних туристів із Польщі, Угорщини, Молдови та Білорусі можливо впровадження таких турів:

- лікувально–оздоровчий тур (SPA – тур);
- гастрономічний по фестивалях.

1. Гастрономічно–пізнавальний тур «Перлина Пустомиту» («Київ – Львів – Пустомити – Старе сіло – Наварія – Оборощино – Київ»)

Слоган туру: Пропонуємо Вашій увазі ексклюзивну екскурсійну програму. Під час цієї подорожі Ви будете мати можливість познайомитися із чудесними українськими містами та історичними пам'ятниками Пустомитівського району, який відомий своїми старовинними замками й національною їжею.

На рис. 3.1 показано маршрут туру.

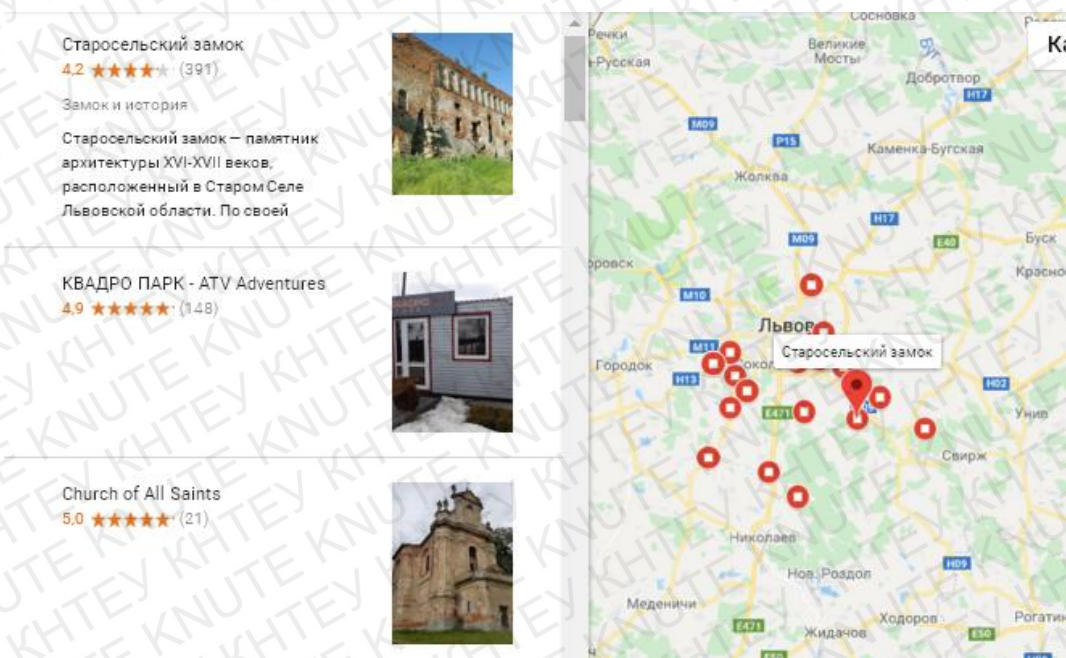


Рис. 3.1. Маршрут історико–пізнавального туру «Перлина Пустомиту»

[розроблено автором]

День 1

Зустріч туристів у Бориспільському аеропорту.

Запрошуємо на ознайомлювальну автобусну екскурсію по Києву, під час якої Ви побачите Києво–Печерську Лавру, Національний університет ім. Т. Шевченка, центральну вулицю Києва – Хрещатик, Владимирський собор, Софійський собор і інше.

Вільний час.

Виїзд у Львів.

Прибуття у м. Пустомити. Поселення в готель.

День 2–3

Сніданок.

Пішохідна екскурсія вздовж озер, рибалка, організація активного відпочинку. Проведення майстер–класів із приготування національних страв, дегустація, вечір відпочинку.

Участь у мастер–класі «Кава моєї кав'ярні».

Вільний час.

День 4–5

Сніданок.

Виїзд у с. Старе сіло.

Пішохідна подорож по селу, під час якого Ви зможете познайомитися із сільським побутом і місцевими традиціями цього багатонаціонального регіону. Відвідування Староселіського замку.

Поселення в садиби.

Запрошуємо всіх взяти участь у майстер–класі по готуванню національного блюда бограч, що будуть проводити жителі села. Протягом майстер–класу будуть розповідати цікаві історії, а також будуть пригощати вином і виноградним самогоном–палянкою. Наприкінці всім запропонують повечеряти приготовленим твором кухарського мистецтва.

Факультативно. Запрошуємо всіх бажаючих стати гостем справжнього традиційного весілля у селищах кластеру «ГорбоГори». Ви станете свідками таких обрядів як церемонія "проводів нареченої" і одруження, візьмете участь у весільному бенкеті й усіляких конкурсах і розіграшах, а по закінченні вечері



настане час для запальних народних танців.

День 6

Сніданок.

Виїзд у с. Наварія та Оборошино.

Пішохідна подорож по селищам та відвідування Оборошинського дендропарку та Квадро–парку у Наварії.

Виїзд у Київ.

Трансфер у Бориспільський аеропорт.

Закінчення тура.

Вартість тура на 1 людину в обраному готелі:

- «Озерний край» 3\* – 4.350 грн. (за 3 дні);
- Садиба – 600 грн.

У вартість тура включено:

- транспортне обслуговування протягом всієї програми;
- екскурсійне обслуговування;
- проживання в готелі;
- сніданки в готелі;
- вхідні квитки в музеї й замки під час екскурсій;
- відвідування комплексу «Термальні води Косино»;
- винна дегустація на Закарпаття.

Додатково оплачується:

- факультативні програми;
- особисті видатки;
- майстер–клас по готуванню національних страв: 70 грн. за 1 чол.;
- відвідування весілля: 200 грн. за 1 людину.

2. Розробимо SPA – тур по мінеральних водах Трускавця, Моршину та Поляни. У роботі розроблено SPA–тур «Мінеральні води України» із відвідуванням м. Пустомити та проживанням у готелі «Озерний край».

Слоган туру: «Забудьте про сірі будні і пориньте у справжню насолоду SPA–відпочинку! За один день релаксу у Карпатах ви відчуєте себе на сьомому



небі від щастя і наберетесь наснаги та сил для нових життєвих звершень!».

Об'єкти тура: Київ – Пустомити – Трускавець – Моршино – Туристичний комплекс «Поляна квасова» – Київ .

На рис. 3.2 показано маршрут туру.

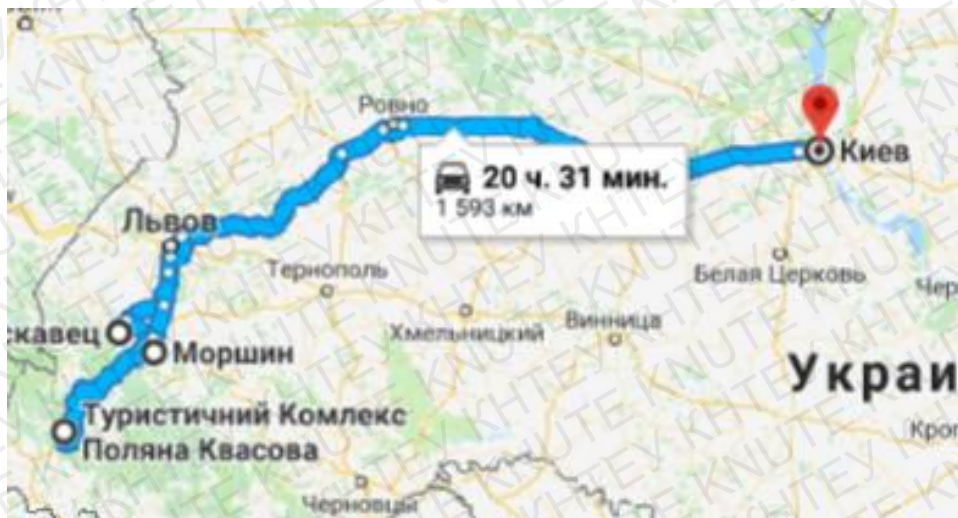


Рис. 3.2. Маршрут SPA-туру «Мінеральні води України»

[розроблено автором]

День 1

Київ. Зустріч туристів у Бориспільському аеропорту.

Запрошуємо на ознайомлювальну автобусну екскурсію по Києву, під час якої Ви побачите Києво-Печерська Лаврові, Національний університет ім. Т. Шевченка, центральну вулицю Києва – Хрещатик, Владимирський собор, Софійський собор і інше.

Вільний час.

Виїзд у м. Пустомити.

Прибуття. Поселення в готель «Озерний край».

Вечеря.

День 2–3

Сніданок.

Пішохідна екскурсія вздовж озер, рибалка, організація активного відпочинку. Проведення майстер-класів із приготування національних страв, дегустація, вечір відпочинку.

Обід.

В'їзд до Трускавець.

Прибуття. Поселення в санаторій Женева.

Вечеря.

День 4

Сніданок.

Відвідування «Royal SPA & Wellness центр» санаторію Женева.

Діагностика та лікувальні процедури.

Обід.

Відпочинок. Пішохідна екскурсія «Трускавець—лікувальний», що буде проходити по основних стародавніх бюветах міста.

Вечеря.

Вільний час.

День 5

Сніданок.

Відвідування «Royal SPA & Wellness центр» санаторію Женева.

Діагностика та лікувальні процедури.

Обід.

Відпочинок.

Відвідування «Royal SPA & Wellness центр» санаторію Женева.

Вечеря.

Вільний час.

День 6

Сніданок.

Виїзд у м. Моршин.

Поселення у санаторії «Моршин».

Діагностування у санаторії.

Відвідування бювету №1 або №6.

SPA – процедури.

Обід.



Відвідування бювету №1 або №6.  
 SPA – процедури.  
 Вечеря.  
 Відпочинок.  
 День 7  
 Сніданок.  
 SPA – процедури.  
 Обід.  
 Відпочинок.  
 SPA – процедури.  
 Вечеря.  
 Виїзд у Київ.  
 Трансфер у Бориспільський аеропорт.  
 Закінчення тура.

Таблиця 3.2

**Вартість тура на 1 людину в санаторії [розраховано автором]**

Назва готелю	Вартість міста із харчуванням
Готель «Озерний край»	1350 грн.
Санаторій «Женева»	1350 грн.
Санаторій «Моршин»	1100 грн.
Туристичний комплекс «Поляна квасова»	900 грн.

У вартість тура включено:

- транспортне обслуговування протягом всієї програми;
- екскурсійне обслуговування;
- проживання та харчування у санаторії;

3. І як інноваційний продукт рекомендується впровадження ностальгічного туру для української діаспори та інших видів зацікавлених туристів у відвідуванні України «Там де я був».



Подорож «по місцях бойової слави», до місця свого народження або будь-якої пам'ятної події й навіть простої відвідування родичів, виявляється, має своя назва. Якщо ви приїхали в яке-небудь містечко з єдиною метою — згадати минуле – знайте, ви займаєтеся ностальгічним туризмом.

Цей вид подорожей має й інші назви – nostalgic tour, рекреаційний туризм. У світі він займає десяту частину всього туристичного потоку, рівняючись по розмірах зі спортивним або, наприклад, релігійним. Розвивався такий туризм споконвічно на заході, однак уже завоював шанувальників і на Україні.

На рис. 3.3 показані варіанти організації ностальгічного тура.



Рис. 3.3. Варіанти організації ностальгічного тура [розроблено автором]

Прикладами ностальгічного туризму можна назвати пошук родичів або інформації про походження родини, повернення на місця поховань або переселень, відвідування міст і сіл, де жили предки або проходили якісь значимі для людини події.

Більшу частину мандрівників, що практикують цей вид туризму, становлять так звані переселенці або їхні нащадки. Вони їдуть на території проживання своїх

предків, звідки ті по тій або іншій причині змушені були виїхати.

Змушені переселенці – це досить більша категорія населення планети. Ці люди колись були виселені з місць свого проживання по військових, релігійних, політичних причинах. Це був не їхній вибір, не їхнє рішення, тому їхній туризм носить чітко сумний характер. Інша ж категорія – переселенці добровільні або економічні – ті, хто зі своїх причин виїхали з насиджених місць у пошуках нового кращого життя.

І ті, і інші відвідують друзів, що залишилися на цьому місці, або родичів, приходять на цвинтарі, а деякі роблять паломництво в минуле навіть із метою в майбутньому повернутися сюди, знайти загублений будинок.

Спадщина війни. Війни, що проgrimіли на планеті в ХХ столітті, залишили по усьому світі велика кількість людей, які потримали проти своєї волі в іншому місті, країні, навіть континенті.

Люди воювали, попадали в полон, бігли від окупантів. Хтось зміг повернутися додому й знайти рідних відразу після війни, хтось осів на чужій території через страх гонінь на батьківщині, хтось втратився. Ці люди і їхні нащадки становлять цілі потоки переселенців, величезну категорію в ностальгічному туризмі.

Перспективною сферою ностальгічні подорожі вважають і на Україні, зв'язуючи актуальність цього напрямку зі зростаючим бажанням людей повернутися до своїх джерел, довідатися родовід. Тут найбільш популярні рекреаційні тури в Карпати й Івано–Франківщину.

Більша частина «ностальгічних» туристів із цих країн – люди літнього віку, які в результаті двох світових воєн добровільно або вимушено покинули місця свого проживання після їхньої передачі іншим державам.

Цей вид туризму ще називають етнічним або ж рекреаційним. Його полюбили в країнах Західної Європи. А віднедавна він перекочував і до нас. Метою цього туризму є пошук родичів, відновлення родинних коренів, відвідування меморіальних пам'яток, пов'язаних з подіями минулого родини. Ностальгічний туризм дозволяє дізнатися і відновити ряд історичних фактів про



події минулого. Зазвичай цим видом туризму займаються люди похилого віку. Вони відвідують місця, які покинули в часи двох світових воїн або внаслідок релігійних і політичних мотивів, шукають знайомих, родичів, товаришів по службі, відвідують поховання своїх предків. Зазвичай кожному туристу складають індивідуальний маршрут.

Отже, пропонуємо ностальгічний індивідуальний тур на 7 днів із проживанням, харчуванням та переїздом до міст на комфортабельних автобусах або залізною дорогою. Орієнтовано міста, які можна відвідати: Київ, Львів, Пустомити, Одеса та інші, за бажанням туристів.

День 1

Зустріч туристів у Бориспільському аеропорті.

Запрошуємо на ознайомлювальну автобусну екскурсію по Києву, під час якої Ви побачите Києво-Печерську Лавру, Національний університет ім. Т.Шевченка, центральну вулицю Києва – Хрещатик, Владимирський собор, Софіївський собор і інше.

Вільний час.

Виїзд у Львів місто призначення.

Прибуття. Поселення в готель.

День 2

Сніданок.

Пішохідна екскурсія по місту із відвідуванням історичних та культурних пам'яток.

Вільний час.

День 3–5

Сніданок.

Виїзд у Пустомити.

Прибуття. Поселення в готель.

Пішохідна екскурсія по місту із відвідуванням історичних та культурних пам'яток.

Факультативно. Запрошуємо всіх бажаючих стати гостем місцевих звичаїв



та інших свят, відвідувати заходи харчування із національною кухнею.

День 6

Сніданок.

Виїзд у Київ.

Трансфер у Бориспільський аеропорт.

Закінчення туру.

Орієнтована вартість туру на 1 туриста:

Проїзд – 600 грн. (в залежності від класу);

Проживання та харчування – 400 грн на добу;

Основні та додаткові послуги туристичної фірми – 200 грн.

Отже, середня вартість туру – 2800 грн. на 6 днів.

### **3.2. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку агро–рекреаційного кластера «ГорбоГори» Львівської області**

Визначення складу всіх учасників рекреаційного кластера дає змогу підприємствам однакової спеціалізації в галузі розробити конкурентоспроможний продукт зусиллями усіх учасників кластера.

В регіонах України існують всі передумови для формування і розвитку кластерів відповідно до пріоритетів розвитку регіону. Для Львівської області пріоритетною повинна бути рекреаційна сфера з огляду приналежності області до Карпатського регіону та наявності всіх необхідних природних рекреаційних ресурсів для такої діяльності.

На відміну від галузей, кластери характеризуються кращою взаємодією всередині галузі та міжгалузевими взаємозв'язками. Кластерні утворення сприяють швидкому поширенню технологій, інформації, маркетингу та дають змогу швидше усвідомити вимоги і потреби споживачів.

Такі взаємозв'язки є головними у конкурентній боротьбі, підвищенні продуктивності праці, визначенні напрямів господарювання та впровадження

інновацій. Переважна більшість учасників кластера не конкурує між собою, як може видатися. Вони обслуговують різні сегменти галузі. Володіючи певними можливостями, вони здатні швидко долати обмеження і перешкоди до підвищення конкурентоспроможності та розвитку регіону.

Кластерні утворення в рекреаційній сфері є потужним механізмом вирішення питань, пов'язаних з соціально-економічним розвитком регіону, посилення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Проте існує безліч проблем, які гальмують формування рекреаційного кластера. Зокрема, вони стосуються системи управління, визначення органу, який виконував би організаційно-управлінську функцію.

Ще одна важлива проблема, яка потребує вирішення, – це розроблення методичних рекомендацій до оцінки діяльності рекреаційного кластера. Зокрема, необхідний інтегральний показник, за допомогою якого можна було би визначити рівень інфраструктурних переваг та рівень сприятливості умов підприємництва.

Отже, сьогодні застосування кластерного підходу в Україні є необхідною умовою для відродження вітчизняного виробництва, підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів, досягнення високого рівня економічного розвитку та конкурентоспроможності.

Враховуючи обмеженість вільного часу, туристи-рекреанти можуть запланувати та організувати свій час з рекреаційною метою для денного, тижневого чи річного характеру його використання. Такий розподіл часу дає можливість структурувати відпочинок та розглянути курортну, рекреаційну і туристичну діяльність за періодичною і територіальною ознаками. Так, повсякденна рекреація пов'язана з територією і середовищем проживання і не виходить далеко за межі населеного пункту.

На тижневу рекреацію, туризм чи курортно-оздоровчу діяльність впливає місце розташування відповідних рекреаційних, туристичних чи курортних об'єктів. Просторове розташування рекреаційних об'єктів при використанні щорічного вільного часу не прив'язане до місця проживання чи країни розташування рекреанта.

З огляду на таку класифікацію виділяють щоденну рекреацію – в межах населеного пункту, щотижневу (у вихідні дні) – приміська зона, щорічну (у період відпусток і канікул) – внутрішньорайонну, загальнодержавну, міжнародну.

Кластери можуть формуватися як у розвинутих регіонах, так і у депресивних. Вони виконують однакове завдання – розвиток галузі, в якій вони сформовані та розвиток регіону загалом. Відмінність полягає у всіх інших аспектах формування, розвитку, функціонування кластерів. Тому перед створенням кластера в певній галузі передусім потрібно визначити структуру кластерної моделі, визначити умови її формування і подальшого функціонування, а також проаналізувати вплив на мікро–, мезо– і макрорівень.

Для успішної діяльності сучасної рекреаційної сфери недостатньо лише існування природних рекреаційних ресурсів та об'єктів. Необхідний відповідний рівень і постійна модернізація транспортного забезпечення, засобів зв'язку, банківської інфраструктури, торгової мережі, готелів тощо. Все більший інтерес з боку вітчизняних та іноземних рекреантів до вітчизняної рекреації в поєднанні з унікальними природними рекреаційними ресурсами і умовами здатний підтримати сформований рекреаційний кластер, який містить комплекс необхідних умов і ресурсів для найефективнішого функціонування рекреаційної галузі. Отже, рекреаційний кластер – сукупність підприємств рекреаційних, туристичних, курортних галузей, які географічно близько розташовані, характеризуються спільністю основного виду діяльності та взаємодоповнюваністю діяльності, діють на спільному ринку рекреаційних послуг з метою посилення індивідуальної і колективної конкурентоспроможності.

Результатом функціонування рекреаційного кластера є досягнення синергетичного ефекту внаслідок взаємодії, взаємовпливу і взаємозв'язку між окремими елементами, що формують рекреаційний кластер.

Одним з головних завдань у виробничих відносинах є визначення кластерних зв'язків, включаючи територіальну близькість, особливості технологій здійснення послугово–комерційної рекреаційної діяльності. Не менш важливим питанням кластерних взаємозв'язків є формування «ланцюга доданої вартості» у



сформованому рекреаційному кластері. Його формування сприятиме підвищенню якості і конкурентоспроможності рекреаційних послуг, дасть змогу поділити ринок рекреаційних послуг за спеціалізацією надання рекреаційних послуг, створить передумови для виходу на закордонні ринки.

Різноманітні форми рекреації, туризму і курортної сфери взаємозв'язані та взаємодоповнюють одна одну з метою організації раціонального дозвілля, активного відпочинку, ведення здорового способу життя всіма верствами населення.

Виконаємо економічне обґрунтування впровадження нових турів агро–рекреаційного кластеру «ГорбоГори».

Розрахуємо середню вартість турів та загальний прибуток за рік (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок вартості запропонованих турів та загального прибутку підприємств кластеру «ГорбоГори» [розраховано автором]**

№ пор.	Стаття видатків	Сума на одного туриста, грн.		
		Оздоровчий тур	Тур «Перлина Пустомиту»	Ностальгічний тур
1	Проживання 6 діб	9000	3600	2000
2	Транспортне обслуговування	300	300	600
3	Екскурсійне обслуговування	150	150	150
4	Страховання	130	130	130
5	SPA–процедури (4 год за добу)	120		
6	Квітки на об'єкти туру	80	80	80
7	Додаткові послуги	100	100	100
8	Видатки на керівника групи	50	50	50
9	Усього витрат:	9930	4410	4410
10	Прибуток (15%)	1489,5	661,5	661,5
11	Ціна туру:	11419,5	5071,5	5071,5
12	Прибуток на 30 туристів на рік	446850	198450	198450
	Усього прибутку:			843750

Отже, підприємства кластеру «ГорбоГори» у разі впровадження нових турів отримає додатковий прибуток у сумі 843750 грн. на рік. На ціноутворення туру впливає характер попиту, розвиненість ринку туристичних послуг, місце туристичної фірми на ньому та оцінка конкурентного середовища, обрана маркетингова стратегія тощо. Ціна туру відтворює економічний бік діяльності суб'єкта господарювання і відбиває його комерційну політику на ринку туристичних послуг. Ціноутворення ускладнюється також введенням до складу туристичного продукту туристичних ресурсів, тобто різноманітних пам'яток, що за економічною сутністю є результатами вкладеної колись праці, або туристичних благ, що взагалі не є продуктами праці (клімат, мальовничі ландшафти тощо).

На розглянутому проекті можна стверджувати про ефективність впровадження додаткових продуктів у кластері «ГорбоГори». Це дає підстави запропонувати реальну програму залучення іноземних туристів в Україну та розвитку туристичної інфраструктури регіону чи країни в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

За результатами досліджень у третьому розділі роботи можна зробити наступні висновки:

1. Розроблено програму з підвищення рівня узгодженості інтересів учасників агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області, основним напрямком якої залучення вітчизняних та іноземних туристів для його подальшого розвитку. Для іноземних туристів із Польщі, Угорщини, Молдови та Білорусі можливо впровадження таких турів: лікувально-оздоровчий тур (SPA – тур) та гастрономічний по фестивалях. Розроблено їх маршрутну карту та вартість турів.

2. Виконано обґрунтування стратегічних напрямів розвитку агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області та ефект від впровадження нових турів: підприємства кластеру «ГорбоГори» у разі впровадження нових турів отримає додатковий прибуток у сумі 843750 грн. на рік.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Узагальнення наукових джерел свідчить, що в теоретичному аспекті стосовно категорій «кластер» і «кластеризація» наводяться численні дефініції як зарубіжними, так і вітчизняними дослідниками. На особливу увагу заслуговує теорія національної, регіональної і місцевої конкурентоспроможності М. Портера, що помістила у центр дослідження кластерну модель господарювання. Цитований науковець у своїх працях довів помилковість концепції про те, що на світових ринках конкурують галузі і країни, та обґрунтував, що фактично конкурують фірми, а тому при кластерному аналізі основну увагу слід зосередити саме на них.

2. Процедура створення кластерів має свої принципи, умови й вимагає певного порядку й черговості етапів, а тому в цьому напрямі проводиться значний обсяг наукових досліджень, у т. ч. щодо розроблення та затвердження організаційних документів. Успіх кластерних ініціатив на будь-якому рівні залежить від формування взаємостосунків, що виникають, перш за все, між людьми, а не між організаціями.

3. У процесі дослідження регіональних кластерів автором використано теоретико-методичні підходи до розгляду найбільш актуальних проблем функціонування механізму регулювання економіки, що охоплює ринкове, корпоративне, державне та наддержавне регулювання. Ключовим завданням регіональної політики є розроблення механізмів передачі частини державних повноважень на нижчий рівень управління на засадах принципів раціональності, відповідальності та ефективності децентралізації.

4. Світовий досвід кластеризації засвідчує, що мережеві структури на місцевому, регіональному і національному рівнях, передусім промислові кластери, є потенційними двигунами економічного зростання й інновацій. На сьогоднішній день уже накопичено значний досвід та досягнуто позитивні результати діяльності кластерів, що сформувалися як на добровільній приватній



ініціативі, так і за посередництва та участі центральних органів влади. Цей досвід особливо цінний для регіонів України, в тому числі і щодо класифікації кластерів;

5. Кластер «ГорбоГори» є першим в Україні агро-рекреаційним кластером туристичного спрямування, який започатковано співпрацею аграрних та туристичних підприємств Пустомитівського району Львівської області та міста Львова. Метою роботи кластера є співробітництво аграрних і туристичних підприємств у Пустомитівському районі Львівської області й Львові. Кооператив планує не тільки займатися просуванням власних товарів, але й створювати нові робочі місця й розвивати інфраструктуру сільського підприємництва району.

6. Оцінка ефективності та конкурентоспроможності агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області показала, що найбільш конкурентоспроможним він є показниками конкурентоспроможності: рентабельність, наявність стратегії розвитку; наявність інвестицій; підтримка державною програмою розвитку економіки; можливість експорту продукції та послуг.

7. За результатами SWOT – аналізу агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» вибрано стратегію розвитку на ринку за найбільшим значенням факторів – інтенсивного зростання та інтеграції. При цій стратегії встановлюється рівень цін нижче середнього, а витрати зменшуються шляхом збільшення обсягів продажів;

8. Розроблено програму з підвищення рівня узгодженості інтересів учасників агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області, основним напрямком якої залучення вітчизняних та іноземних туристів для його подальшого розвитку. Для іноземних туристів із Польщі, Угорщини, Молдови та Білорусі можливо впровадження таких турів: лікувально-оздоровчий тур (SPA – тур) та гастрономічний по фестивалях. Розроблено їх маршрутну карту та вартість турів.

9. Виконано обґрунтування стратегічних напрямів розвитку агро-рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області та ефект від

впровадження нових турів: підприємства кластеру «ГорбоГори» у разі впровадження нових турів отримає додатковий прибуток у сумі 843750 грн. на рік.

10. Таким чином, розглянуто теоретико–методичні та прикладні засади розвитку агро-рекреаційних кластерів на прикладі агро–рекреаційного кластеру «ГорбоГори» Львівської області.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95–ВР. Дата оновлення: 04.11.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95–вр> (дата звернення: 25.09.2018).
2. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96–ВР. Дата оновлення: 27.09.2018. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96–вр> (дата звернення: 25.09.2018)
3. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. [Чинний від 2004-07-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2003. – 9 с.
4. Департамент туризму та курортів Міністерства економічного розвитку і торгівлі. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e42d3b8-108a-4c21-a413-8d80aa724e5c&title=ViddilRozvitkuTurizmu> (дата звернення: 25.09.2018).
5. Агамірова Е. В. Управління персоналом в туризмі і готельно–ресторанном бізнесі : практикум / Е. В. Агамірова. – 2–е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и К, 2007. – 180 с.
6. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес : ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, Є. Агафонова; КУТЕП. – К. : Знання України, 2008. – 352 с.
7. Антоненко І. Я. Державне регулювання просування туристичного продукту: міжнародний та вітчизняний досвід / І. Я. Антоненко // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 21. – С. 17–22.
8. Антоненко І. Я. Менеджмент туризму : навч. посібн. / І. Я. Антоненко. – Київ : КУТЕП, 2011. – 22 с.
9. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно–термінологічні основи, сервісне забезпечення терпродукту : навч. посіб. / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – 2–ге вид., перероб. та доп. – К. : Альтерпресс, 2013. – 288 с.



10. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства : навч. посіб. / Р. І. Балашова. – К. : ЦУЛ, 2012. – 184 с.
11. Басюк Д. Кластерна модель як фактор підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту міста Кам'янець–Подільського / Д. Басюк // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 40–42.
12. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посіб. / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківський. – К. : Кондор, 2015. – 332 с.
13. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. / О. В. Бондар. – К. : ЦУЛ, 2010. – 326 с.
14. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Бровкова. – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
15. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – 2-е вид., випр. і допов. – К. : Центр навч. літ., 2015. – 532 с.
16. Василенко В. О. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. – К. : Освіта України, 2012. – 508 с.
17. Войнаренко М. П. Механізми адаптації кластерних моделей до політико–економічних реалій України / М. П. Войнаренко // Світовий та вітчизняний досвід запровадження нових виробничих систем (кластерів) для забезпечення економічного розвитку територій / Матеріали конференції 1–2 листопада 2001 р.– К.: Спілка економістів України, 2001. – С. 25–33.
18. Все про туризм. Туристична бібліотека. URL: <http://tourlib.net/>
19. Гайдук А. Б. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А. Б. Гайдук // Регіональна економіка. – 2006. – №2. – С. 204–211.
20. Гонтаржевська Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України : дис. канд. екон. наук: 08.05.01 / Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин НАН України. – К., 2006. – 201 с.
21. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. :

Кондор, 2015. – 228 с.

22. Гірняк О.М. Менеджмент : підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – 5–те вид., перероб. і доп. – Л. : Магнолія 2009. – 352 с.

23. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : ЦУЛ, 2007. – 224 с.

24. Іванов М. М. Операційний менеджмент : навч. посіб. / М. М. Іванов, П. В. Комазов. – К. : ЦУЛ, 2012. – 268 с.

25. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.

26. Комунікативний менеджмент : матеріали круглого столу, Київ, 19 квітня 2010 р. / за ред. С. О. Гуткевич, І. Г. Оніщенко; М–во культури України, Нац. акад. керів. кадрів культури і мистецтва; НУХТ. – К. : НАКККІМ, 2010. – 160 с.

27. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н. Є. Кудла. – К. : Знання, 2012. – 343 с.

28. Мальська М. П. Лікувально–оздоровчий туризм / М. П. Мальська, М. Й. Рутинський, Н. М. Паньків // Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність : монографія. – Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – С. 191–210.

29. Мальська М. П. Організація та планування туристичних підприємств: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун ; Львів. нац. ун–т ім. І. Франка. – К. : ЦУЛ, 2012. – 248 с.

30. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. М. І. Белявцева, В.Н. Воробйова, МФ України ; ДНУ. – К. : Центр навч. літ., 2009. – 407 с.

31. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. В. Булюк, Б. П. Масенко [та ін.]; за ред. О. Є. Лугініна. – К. : Ліра–К, 2012. – 364 с.

32. Менеджмент туризму : метод. рек. / ред. Д. І. Басюк, Н. В. Погуда, Т. В. Влодарчик ; Нац. ун–т харч. технол. – К. : НУХТ, 2015. – 34 с.

33. Менеджмент : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак,

М. Г. Луцький, М. А. Міненко ; Нац. ун-т харч. технол. – К. : Сузір'я, 2008. – 690 с.

34. Менеджмент : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко; Нац. ун-т харч. технол., Нац. авіац. ун-т. – 2-ге вид. – К. : Кондор, 2012. – 758 с.

35. Музейний простір України. URL: [www.ukrmuseum.org.ua](http://www.ukrmuseum.org.ua)

36. Новиков В. С. Інновації в туризмі : учеб. посіб. / В. С. Новиков. – 3-є изд., испр. и доп. – М. : Академия, 2010. – 208 с.

37. Одрехівський М. В. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами: монографія / М. В. Одрехівський. – Дрогобич : РВ ДДПУ, 2009. – 488 с.

38. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2017. – 676 с.

39. Офіційний сайт Всеукраїнського проекту «7 чудес України». URL: [www.7chudes.in.ua](http://www.7chudes.in.ua)

40. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/>

41. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України. URL: <http://www.mfa.gov.ua/>

42. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

43. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – 2-ге вид., випр. – К. : Ліра-К, 2012. – 336 с.

44. Панченко Ю. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. / Ю. В. Панченко, О. Є. Лугінін, С. В. Фомішин. – Херсон : Олді-плюс, 2013. – 342 с.

45. Панченко Ю. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. / Ю. В. Панченко, О. Є. Лугінін, С. В. Фомішин. – Херсон : Олді-плюс, 2013. – 342 с.

46. Передерієнко Н. І. Фінансовий менеджмент : підручник



/ Н. І. Передерієнко, Я. В. Котляревський, О. М. Дем'яненко. – Л. : УАД, 2013. – 200 с.

47. Портер М. Е. Конкуренція / М. Е. Портер. – М. : Видавничий дім «Вільямс», 2005. – 608 с.

48. Проект Концепції створення кластерів в Україні. URL: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua).

49. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично–готельного підприємства : навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – К. : ЦУЛ, 2017. – 344 с..

50. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика : підруч. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська ; МОН України. – 3–тє вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Карт–бланш, 2015. – 486 с.

51. Ресторанный менеджмент: бизнес–энциклопедия. Ч. 1. – К. : Рынок Медиа, 2011.

52. Розметова О. Г. Організація готельного господарства: підручник / О. Г. Розметова, Т. Л. Мостенська, Т.В. Влодарчик. – Кам'янець–Подільський : ФОП Сисин О.В., 2014. – 432с.

53. Романевич Л. М. Організаційно–економічний механізм управління туристично–рекреаційними комплексами в Україні: дис. канд. екон. наук: 08.02.03/ Львівський національний ун–т ім. Івана Франка. – Львів, 2005.

54. Рутинський М. Й. Ключові принципи сталого розвитку курортно–рекреаційної сфери західного регіону України / М. Й. Рутинський // Стале природокористування: підходи, проблеми, перспектива. Матеріали III міжнар. наук. конф. (28–29 травня, 2010 р.) / М. Й. Рутинський. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2010. – С. 137–138.

55. Рутинський М. Й. Основні риси розбудови та територіальної організації мережі SPA–курортів західного регіону України / М. Й. Рутинський // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети. Матеріали V міжнар. наук.–практ. конф. (15 квітня 2011 р., м. Харків). – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2011. – С. 115–118.

56. Сахно Є. Ю. Менеджмент сервісу: теорія та практика : навч. посіб.

/ Є. Ю. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок. – К. : ЦУЛ, 2010. – 328 с.

57. Семенов В. Ф. Регіональний рекреаційний кластер у контексті структурної перебудови економіки регіону / В. Ф. Семенов, В. М. Мозгальова, І. В. Давиденко // Регіональна економіка. – 2006. – №3. – С. 78–89.

58. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посіб. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2017. – 488 с.

59. Соколенко С. Промышленная и территориальная кластеризация как средство реструктуризации // Социальные аспекты и финансирование индустриальной реструктуризации / Материалы конференции 26–27 октября 2003 г. – Минск : Региональный форум, 2003. – С. 24–28.

60. Туристический портал. URL: <http://tour.com.ua/>

61. Турсервер. URL: <http://www.tourserver.com.ua/>

62. Управління сучасним офісом (офіс–менеджмент) : навч. посіб. / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, В. М. Жуковська, С. П. Шевчук. – К. : ЦУЛ, 2015. – 184 с.

63. Федотов Ю. Н. Спортивно–оздоровительный туризм / Ю. Н. Федотов, И. Е. Востоков. – Минск : Радуга, 2014. – 189 с.

64. Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія : навч. посібник / Н. В. Фоменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 312 с.

65. Хасаєв Г. Р. Кластери – сучасні інструменти підвищення конкурентоздатності регіону (через Партнерство до майбутнього) / Г. Р. Хасаєв, Ю. В. Міхєєв. – Компас промислової реструктуризації. – 2003. – Ч. 1. – № 1. – С. 1–13.

66. Хмурова В. В. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. / В. В. Хмурова. – К. : ЦУЛ, 2013. – 286 с.

67. Холловой Дж. К. Туристический бизнес : пер. с 7–го англ. изд. / Дж. К. Холловой, Н. Тейлор. – К. : Знання, 2017. – 798 с.

68. Холловой Дж. К. Туристический маркетинг : учеб. пособие : пер. с англ. / Дж. К. Холловой. – пер. с 4–го англ. изд. – К. : Знання, 2014. – 575 с.

69. Черторижський В. М. Кластер як ефективна форма організації

рекреаційної діяльності. Соціально–економічні проблеми сучасного періоду України. Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів : збірник наукових праць. – 2008. – Вип. 3 (71). – 546 с.

70. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – 3–тє вид., доп. і перероб. – К. : Атіка, 2006. – 264 с.

71. Чужиков В. І. Еволюція кластерних моделей в глобальній економіці (регіональний аспект). Соціально–економічні проблеми сучасного періоду України. Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів : збірник наукових праць. URL: [www.krsu.edu.kg/vestnik/v3/a15.html](http://www.krsu.edu.kg/vestnik/v3/a15.html).

72. Шологон Р. П. Практика з фізичної реабілітації: методичні рекомендації / Р. П. Шологон. – Дрогобич: РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2009. – 65 с.

73. Щур Ю. В. Спортивно–оздоровчий туризм : навч. посібник / Ю. В. Щур, О. Ю. Дмитрук. – К. : Альтерпрес, 2003. – 232 с.