

Маслиган О.О., Молнар-Бабіля Д.І.

# ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРІВ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

Монографія

'2022



**Маслиган О.О., Молнар-Бабіля Д.І.**

**ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРІВ  
ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА  
СВІТІ**

*МОНОГРАФІЯ*

64508

Одеса  
КУПРІСНКО СВ  
2022

Відділ видавничої справи

*Рецензент:*

*Мілашовська О.І.*, д.е.н., професор кафедри готельно-ресторанної та музейної справи, Мукачівського державного університету,  
*Пойда-Носик Н.Н.*, д.е.н. професор кафедри обліку і аудиту,  
Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II.

**М 314 Маслиган О.О., Молнар-Бабіля Д.І.**

**Функціонування кластерів туризму і рекреації в Україні та світі: монографія / О.О. Маслиган, Д.І. Молнар-Бабіля. – Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2022 – 76 с.: іл., табл.  
ISBN 978-617-7880-24-9**

У монографії подано огляд досвіду функціонування кластерів туризму і рекреації в Україні та зарубіжних країнах. Використовуючи наведені в монографії класифікації, алгоритми, математичні моделі відзначена доцільність розробки єдиної державної програми кластеризації економіки України, що ґрунтується на практиках керованого розвитку таких кластерів, адаптованих до вітчизняних реалій. У монографії доведено, що з погляду адаптації досвіду створення, ідентифікування та розвитку кластерів туризму і рекреації, найбільш перспективними є практики керованого розвитку, що забезпечують: здатність підтримувати системний розвиток або синергетичну взаємодію; сталість мереж кластера; співпрацю широкого кола учасників. З погляду адаптації досвіду швидких кластерних трансформацій регіональної економіки перспективною є практика керованого розвитку, яка забезпечує підвищення ефективності регулювання розвитку кластера на основі хмарних сервісів.

Також у монографії проілюстровано, що для України, де тривають реформи з децентралізації, хмарні сервіси здатні створити інфраструктури для зберігання даних необхідних для реалізації регіональних стратегій розвитку кластерів туризму і рекреації та для забезпечення системного опису їх діяльності.

**DOI: 10.30888/978-617-7880-24-9.2022**

© Маслиган О.О., Молнар-Бабіля Д.І., наукові тексти 2022  
© Купрієнко С.В., загальне оформлення 2022

**ISBN 978-617-7880-24-9**

## **ЗМІСТ**

### **РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Вступ.....	5
1.1. Економічна динаміка колективних засобів розміщування в Україні.....	6
1.2. Зміни структури місць тимчасового проживання за регіонами України.....	11
1.3. Вектори розвитку перевезень на туристичних маршрутах, туристичної та ресторанної діяльності в Україні.....	13
1.4. Проблематика туристичних потоків в Україні та кластерна трансформація як вектор їх оптимізації.....	16
Висновки.....	18
Перелік використаних джерел.....	18

### **РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КЛАСТЕРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ**

Вступ.....	19
2.1. Стан та перспективи кластерної трансформації в Україні.....	19
2.2. Кластерна трансформація туризму і рекреації Хмельницької області.....	21
2.3. Кластерна трансформація туризму і рекреації Тернопільської області.....	27
2.4. Кластерна трансформація туризму і рекреації у межах співробітництва малих міст півдня України.....	28
2.5. Кластерна трансформація туризму і рекреації у межах транскордонного регіонального співробітництва.....	32
2.6. Проектні ініціативи кластерної трансформації сфери туризму і рекреації в регіонах України.....	33
Висновки.....	38
Перелік використаних джерел.....	39

### **РОЗДІЛ 3. ПРОВІДНИЙ ДОСВІД ПРИРОДНОЇ КЛАСТЕРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В ЄС ТА США**

Вступ.....	40
3.1. Концепція та передумови кластерної трансформації сфери туризму і рекреації ЄС та США.....	40
3.2. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Республіки Австрія: розвиток тематичних кластерів.....	42
3.3. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Італійської Республіки: розвиток «туристичних районів».....	46
3.4. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Французької Республіки: розвиток «полосів конкурентоспроможності».....	50

3.5. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації інших країн ЄС: тематичні проекти (гірського туризму, пізнавального туризму, здорового способу життя тощо) .....	52
3.6. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації США: розвиток «статистичного ареалу» .....	53
Висновки .....	56
Перелік використаних джерел .....	56

#### **РОЗДІЛ 4. ПРОВІДНИЙ ДОСВІД ШТУЧНОЇ КЛАСТЕРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МАРШРУТИЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ АРАБСЬКИХ ДЕРЖАВ ПЕРСЬКОЇ ЗАТОКИ**

Вступ.....	59
4.1. Концепція та передумови штучної кластерної трансформації розвитку сфери туризму і рекреації арабських держав Перської затоки.....	60
4.2. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Султанату Оман: розвиток штучних мікрокурортних кластерів.....	62
4.3. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Королівства Бахрейн: розвиток штучного мегакурортного кластера .....	69
4.4. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації інших країн арабських держав Перської затоки: «пілотні мезотематичні проекти» .....	71
Висновки .....	74
Перелік використаних джерел .....	75

## РОЗДІЛ 1.

### ЗАГАЛЬНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ

#### **Вступ.**

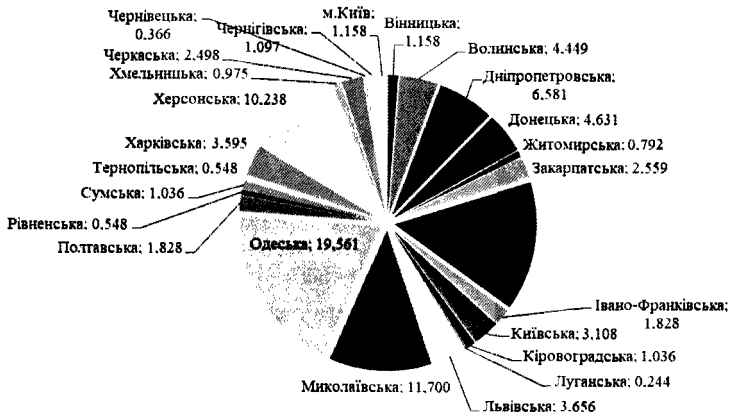
Економічна архітектоніка вітчизняної сфери рекреації і туризму пов'язана з виразом тих її структурних закономірностей, що наявні у регіонах України. Архітектоніка має сприяти ідентифікації специфіки функціонування вітчизняної сфери рекреації та туризму, а саме [3, 4]: співвідношення властивостей щодо розвитку процесів відновлення; співвідношення властивостей щодо розвитку процесів одужання; співвідношення властивостей щодо розвитку процесів релаксації. Архітектоніка може бути пізнана у динаміці (що визначає стан руху, перебіг еволюції сфери рекреації і туризму, зміну будь-якого економічного параметра під впливом різних зовнішніх чи внутрішніх чинників) та статиці (що визначає фактичний стан сфери рекреації та туризму на конкретний момент часу). Для виразу структурних закономірностей конструкції сфери рекреації і туризму насамперед необхідно оцінити картину загальної ситуації, щодо тенденцій та тенденційності виконання традиційних функцій цією сферою, та наповнити її специфічними ознаками щодо відповідних функцій у кластерному середовищі регіонів, а також підприємств, фірм, що є його елементами. Таку необхідність пов'язують з тим, що в окреслених категоріях йдеться про ідентифікацію явищ щодо стійкості розвитку. На нашу думку, це стійкість розвитку відносно форми суспільного споживання специфічних благ, послуг та товарів, які, у зв'язку із соціологізацією відтворювальної функції, сформували сферу діяльності, щодо створення специфічного продукту та організації його споживання. У сфері туризму і рекреації поєднані взаємопов'язані елементи (господарюючі суб'єкти), які беруть участь у виробництві матеріальних благ або послуг у економіці (а саме тих, що залучені до виробництва туристичних послуг). До таких суб'єктів можна віднести ті, що безпосередньо забезпечують туристичний сервіс. А саме: суб'єкти колективних засобів розміщування. Серед

яких: спеціалізовані засоби розміщування, а також готелі та аналогічні засоби розміщування; транспортні компанії та приватні перевізники (які працюють на туристичних та екскурсійних маршрутах); суб'єкти туристичної діяльності (тур агенти, туроператори, суб'єкти, що проводять екскурсійну діяльність); суб'єкти організації харчування (ресторани, бари, кафе, кафетерії, їдальні тощо). Не менш важливо проаналізувати показники, що зорієнтовані на окреслення системи поведінки суб'єктів у сфері туризму і рекреації у часі і просторі. Показовим є їх аналіз, із використанням елементів апарату технічного аналізу, зокрема геометричного показу середніх значень аналізованих показників, отриманого через використання певної математичної функції.

### **1.1. Економічна динаміка колективних засобів розміщування в Україні.**

До спеціалізованих засобів розміщення (згідно з методологією та організацією державних статистичних спостережень [2]) відносять: санаторії, профілакторії, будинки відпочинку, туристські притулки, стоянки, туристські, спортивні бази, бази відпочинку, будинки мисливця/рибалки, конгрес-центри, кемпінги тощо. Відповідно до наведеної організації проведення державних статистичних спостережень структуру спеціалізованих засобів розміщування за регіонами України станом на 2019 р. характеризують низку рис (рис. 1).

Зокрема, відповідно до отриманих відомостей, визначено, що найбільша частка припадає на: Запорізьку (14,8%), Миколаївську (11,7), Одеську (19,56%) та Херсонську області (10,23%). Найменшою становить частка відповідних засобів у Житомирській (0,77%), Луганській (0,244%), Рівненській (0,548%), Чернівецькій (0,366) та Тернопільській областях (0,548). При цьому тенденції та тенденційність функціонування суб'єктів рекреаційного господарства характеризуються занепадом санаторно-курортних та оздоровчих закладів у порівнянні з певним зростанням готелів та інших місць, призначених для



**Рис. 1.** Структура спеціалізованих засобів розміщення за регіонами України, 2019 р.

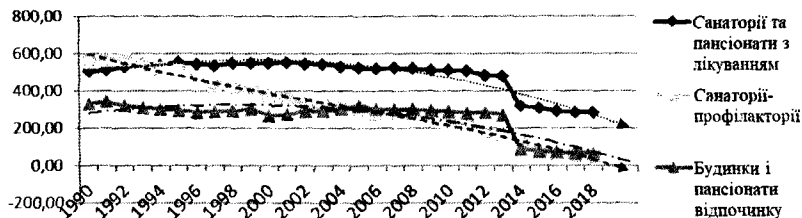
Джерело: дані Державної служби статистики України [2]

тимчасового проживання. Це зумовлене тим, що останні забезпечили значно більше доходу від надання послуг. Наприклад, у 2017 р. із 11096924,85 тис. грн. доходів від послуг, наданих юридичними особами – колективними засобами розміщення, 7261479,6 тис. грн. (або 65%) припало на готелі та інші місця для тимчасового проживання. Тільки 3 835 445,22 тис. грн. прийшлося на спеціалізовані засоби розміщення (такі, як: санаторії та пансіонати з лікуванням, санаторії-профілакторії, будинки і пансіонати відпочинку, інші заклади відпочинку) [4, с. 34]. У 2019 р. становище залишилося без змін. Отже, за 1990-2018 рр. відбулося загальне скорочення їх чисельності (відповідно, у цей період скорочуються: санаторії та пансіонати з лікування – на 44%, санаторії-профілакторії – 90%, будинки і пансіонати відпочинку – 80%; бази та інші заклади відпочинку – 44,3%; дитячі заклади оздоровлення та відпочинку – 37%) та більшість структурних груп.

Згідно з даними 1990-2018 рр. щорічно переставали функціонувати санаторно-курортні та оздоровчі заклади, зокрема не тільки через невідале географічне положення, щодо геологічної будови та гідрогеологічних умов,



рекреаційних й бальнеологічних ресурсів для лікування та відпочинку населення, розвитку туризму і спорту. Попри невелике зростання (на 4%, або на 113 од.), яке спостерігали у період 2011-2013 рр., санаторно-курортна галузь не змогла відновити показники розвитку, у порівнянні з 1990-2005 рр. Отже, щодо тенденцій розвитку санаторіїв та пансіонатів із лікування, санаторіїв-профілакторіїв, будинків і пансіонатів відпочинку, то кількість таких закладів характеризують поліноміальним зменшенням (рис.2).

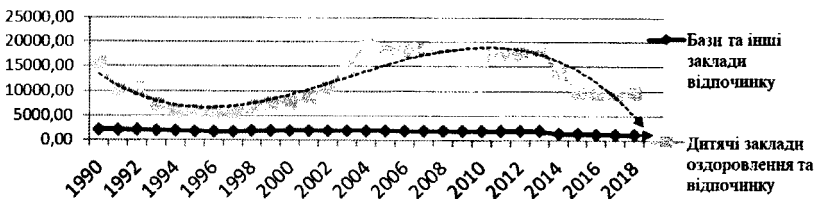


**Рис. 2** Тенденції по санаторіям, пансіонатам із лікування, санаторіям-профілакторіям, будинкам і пансіонатам відпочинку в Україні, 1990-2018 рр.

Джерело: дані Державної служби статистики України [2]. Дані не враховують тимчасово окупованої території АРК, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Характеристика окреслених змін поліномами 2 ступеня свідчить про наявність кількох екстремумів і мінімумів, щодо змін, які найяскравіше проявляються у санаторіях-профілакторіях, що є медичними закладами санаторного типу, призначених для проведення комплексних лікувально-профілактичних заходів хворих із певними захворюваннями (екстремум росту, наявний у 1994 р., 1996 р., мінімум скорочення спостерігався у 1998 р., у 2016 р.). Варто зазначити, що скорочення обумовлено ліквідацією закладів для працюючих біля промислових підприємств через відсутність фінансування. Наприклад, санаторій-профілакторій Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки припинив роботу через відсутність фінансування з Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності у 2013 р. Щодо санаторіїв, пансіонатів із лікування, будинків і пансіонатів відпочинку, зменшення їх кількості обумовлено тим, що радянська

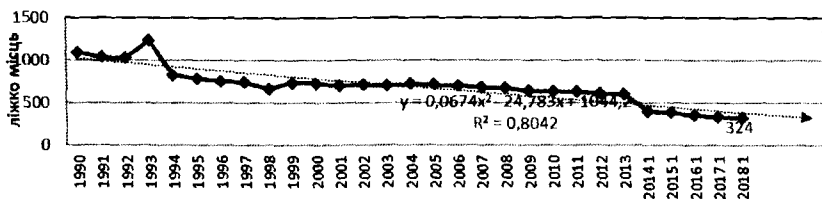
система для подібних закладів передбачала їх чітко виражену галузеву локалізацію (обумовлені процесами поділу праці) та загальнодоступність для всіх прошарків населення. Під час розвитку ринкових відносин проблеми фінансово-матеріального забезпечення окреслених закладів призвели до зниження їх доступності. Аналогічні проблеми спостерігаються і в інших закладах відпочинку (рис. 3). Прикладом слугує санаторій «Світанок» (с. Маліївці на Хмельниччині), де оздоровлювалися діти із ризиком захворювання на туберкульоз. Із 2020 р. санаторій може припинити своє існування, у зв'язку із проблемами фінансування (так, у 2019 р. на забезпечення функціонування «Світанку» було витрачено понад 8 млн. грн., з яких 75% становила медична субвенція з державного бюджету). Санаторій «Жовтень» на узбережжі Дніпра (Кіонча-Заспа), через проблеми фінансування за 2016-2018 рр. додатково збільшив боргові балансові статті на 10 млн. грн.



**Рис. 3.** Тенденції змін у інших закладах відпочинку в Україні (зокрема бази та дитячі заклади оздоровлення та відпочинку), 1990-2018 рр.

Джерело: дані Державної служби статистики України [2]. Дані не враховують тимчасово окупованої території АРК, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Фактично, проблеми фінансового забезпечення не мають тільки 3,12% від загальної кількості спеціалізованих засобів розміщування, завдяки перевагам від поступового переходу до кластерної еволюції бізнесу. Закономірним є поліноміальне зменшення кількості відпочиваючих у санаторно-курортних та оздоровчих закладах, висока ймовірність подальшого зростання негативних тенденцій. Окрім зазначених вище, негативною тенденцією є зменшення загальної місткості засобів розміщення у ліжко-місцях (рис. 4).



**Рис. 4.** Тенденція зменшення загальної місткості санаторно-курортних та оздоровчих закладів в Україні, 1990-2018 рр., тис. ліжко місць

Джерело: дані Державної служби статистики України [2]. Дані не враховують тимчасово окупованої території АРК, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Зокрема аналіз загальної місткості санаторно-курортних та оздоровчих закладів, у частині площі номеру з ліжком, постільною білизною, рушниками та іншим інвентарем, які призначені для проживання однієї людини (або ліжко-місць), проявляється у загальному скороченні їх чисельності за 1990-2018 рр., що оцінюється у 70%, причому, 7% фактично не працювали у 2018 р., із них 5% - через відсутність коштів на експлуатацію. Крім того, варто зазначити, що подальше прогнозування тенденцій розвитку виявляє високу ймовірність наступного поліноміального скорочення ліжко-місць у майбутніх періодах до 320 тис. Скорочення найчастіше пов'язують із результатами фінансового аудиту ефективності використання коштів обласних бюджетів, виділених на утримання цих закладів, завантаженість яких, у середньому, не перевищує 50%. Однак низька завантаженість – результат застарілої матеріальної бази та інших проблем. Наприклад, у 2016 р. відбулося скорочення ліжко-місць у 3-х дитячих санаторіях Тернопільської області, а саме: у Кременецькому санаторії (на 20 ліжко місць), у Яблунівському протитуберкульозному (на 30), у Бережанському гастроентерологічному (на 50). Додатково держфінінспекція рекомендувала ліквідувати в санаторіях школи, у зв'язку з невиконанням плану ліжко-днів. Водночас матеріальна база та апаратура санаторіїв застаріла, фінансування ліжко-дня за медикаментами становить у санаторних закладах області – 2,38 грн., а за харчуванням — 17,36 грн. на день.

## 1.2. Зміни структури місць тимчасового проживання за регіонами України.

Зміни структури місць тимчасового проживання за регіонами України мають бути орієнтовані на аналіз складу та просторова картина складу готелів та інших місць тимчасового проживання приїжджиків, як майнових комплексів, що складаються з 7 і більше номерів, підлягають єдиному керівництву та групуванням за категоріями, відповідно до комплексу послуг, що надаються, та наявного матеріально-технічного забезпечення [2].

Щодо структурних показників за колективними засобами розміщування по регіонам України, станом на 2019 р. виявлено (рис. 5), що найбільше готелів та аналогічних засобів розміщування існують у Закарпатській (8,4%), Івано-Франківській (9,86%), Львівській (11,19%), Одеській (8,4%) областях та м. Київ (6,59%). Найменшою частка таких засобів припадає на Донецьку (1,8%), Кіровоградську (1,17%), Чернігівську (1,25%), Луганську (1,01%), Рівненську та Сумську області (1,7 та 1,4% відповідно).



Рис. 5. Структура колективних засобів розміщування по регіонах України, станом на 2019 р.

Джерело: дані Державної служби статистики України [2]

Аналіз тенденцій виявляє поступове збільшення кількості колективних

засобів розміщування (у середньому на 99%), станом на 2006-2013 р. (зокрема у зв'язку із проведенням *Євро-2012*), та подальше зменшення на 23,6% до 2019 р. Виявлено поліноміальне зростання щодо кількості номерів за експоненційної зміни їх житлової площі, за 1990-2019 рр. Такі тенденції, фактично, наслідок поступового збільшення кількості комфортабельних номерів готелів та інших місць тимчасового проживання (табл.1).

Таблиця 1 - Динаміка розвитку готелів та інших місць для тимчасового проживання в Україні, 1990-2019 рр., підп./ном

період	Кількість підприємств готельного типу		Кількість номерів		Житлова площа всіх номерів	
	Од.	Темп росту	номерів	Темп росту	тис. м <sup>2</sup>	Темп росту
<b>2008</b>	1595	12,324	71580	15,145	1508,4	14,829
<b>2009</b>	1684	5,580	76019	6,201	1624,6	7,704
<b>2010</b>	1731	2,791	79833	5,017	1700,6	4,678
<b>2011</b>	2499	44,367	120 248	50,624	1712,8	0,717
<b>2012</b>	2375	-4,962	123 713	2,882	1733	1,179
<b>2013</b>	2788	17,389	136 583	10,403	1785	3,001
<b>2014</b>	2644	-5,165	135 518	-0,780	1778	-0,392
<b>2015</b>	2 478	-6,278	132 535	-2,201	1733	-2,531
<b>2016</b>	2534	2,260	135 916	2,551	1746	0,750
<b>2017</b>	2474	-2,368	133 396	-1,854	1711	-2,005
<b>2018</b>	2440	-1,374	132400	-0,747	1674	-2,162
<b>2019</b>	2130	-12,705	131055	-1,016	1612	-3,704

Джерело: дані Державної служби статистики України [2]. Дані за не враховують тимчасово окупованої території АРК, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

А саме, збільшення номерів: вищої категорії (включаючи президентський апартамент, апартамент, люкс, напівлюкс чи дуплекс); першої категорії (стандарт). Попри позитивну динаміку, можна стверджувати, що доступність послуг готелів та інших місць тимчасового проживання досить обмежена для туристів із низьким та середнім рівнем доходу.

Недостатня кількість інших місць для тимчасового проживання, на які існує підвищений попит (табл. 2). Недостатня кількість інших місць характерна для: мотелів, хостелів, кемпенів, агроготелів, гуртожитків, туристичних баз, гірських притулків, студентських літніх таборів, інших місць для тимчасового розміщування. Отже, наприклад, у Києві в сегменті п'яти зірок нараховують

понад 1500 номерів. Така забезпеченість, у порівнянні з європейськими країнами, досить низька. Становище обумовлено тим, що готелі високого цінового сегменту окупуються довше, але дають більш надійний та стабільний дохід, ніж об'єкти інших класів.

Таблиця 2. - Характеристика готелів та інших місць для тимчасового проживання, за 2019 р.

	Юридичні особи				Фізичні особи-підприємці										
	Кількість закладів	Кількість осіб, що перебували в закладах, осіб.	Кількість номерів	З них категорії				Кількість закладів	Кількість осіб, що перебували в закладах, осіб	Кількість номерів	З них категорії				
				вищої	1-ої	2-ої	3-ої				вищої	1-ої	2-ої	3-ої	
готелі	692	3426374	38920	9749	2219	412	2027	869	969472	15464	3003	8628	1299	1382	
мотелі	26	36412	511	116	269	38	63	101	74 287	1323	118	626	218	220	
хостели	2	4698	43				9	28	41	39800	386	16	44	44	151
кемпінги	3	1070	43				7	9	6744	136	8	81	10	13	
агроготелі	0	-						-	-						
гуртожитки	69	150366	2681	100	294	161	893	15	41942	343	9	211	1	74	
інші	102	173656	3635	395	1116	537	1038	201	210343	4 739	448	160	518	1001	

Джерело: дані Державної служби статистики України [2]. Дані за не враховують тимчасово окупованої території АРК, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

### 1.3. Вектори розвитку перевезень на туристичних маршрутах, туристичної та ресторанної діяльності в Україні.

У сфері туризму і рекреації важливими є вектори розвитку таких суб'єктів економічної діяльності, як транспортні компанії та приватні перевізники (на туристичних та екскурсійних маршрутах); представники організованої господарської діяльності в туризмі (тур агенти, туроператори, суб'єкти, що проводять екскурсійну діяльність) та організації харчування (ресторани, бари, кафе, кафетерії, їдальні, закусочні, буфети, фабрики-заготівлі, фаст-фуду,

«смачні зони» АЗС тощо).

Щодо транспортних компаній досить напруженою залишається ситуація із суб'єктами, що обслуговують перевезення пасажирів на туристичних і екскурсійних маршрутах за 2009-2019 рр. Відповідно до проаналізованого періоду, кількість пасажирів на таких маршрутах (у порівнянні з базисним 2009 р.) зменшилася на 5,6 %, попри зростання показників 2011-2013 рр. [2]. Прогнозування тенденцій перевезень пасажирів на цих маршрутах демонструє імовірність поліноміального зниження їх кількості до 110 млн. осіб.

Щодо структурних показників по суб'єктах туристичної діяльності за регіонами України, станом на 2019 р. виявлено (табл. 3), що найбільша їх частка, стосовно юридичних осіб, припадає на м. Київ (46,69%). Щодо фізичних осіб підприємців, найбільша їх частка характерна для м. Київ (9,63%), а також Харківської (7,43%), Дніпропетровської (12,07 %), Київської (8,13%) областей.

Відносно динаміки зміни, щодо їх кількості, є можливість спрогнозувати тенденцію поліноміального зростання, яка наочно простежується, починаючи з 2016 р. Водночас таке зростання досягнуто внаслідок збільшення кількості турагентів, які організують рекламування, доведення до споживача і продажів уже готових туристичних пакетів, при чому окреслена тенденція простежується практично у всіх регіонах України. Всі окреслені дії спрямовані для виконання обмежених функцій, за які турагент отримує свої відсотки від інших об'єктів сфери туризму і рекреації.

Щодо структурних показників по суб'єктах організації харчування, станом 2019 р. виявлено (рис. 8), що найбільша їх частка, припадає на, припадає на м. Київ (25,76%).

Значною є частка окреслених закладів у Львівській (9,95%), Одеській (9,77%) та Харківській областях (6,18%).

Відносно динаміки зміни, щодо їх кількості, є можливість спрогнозувати тенденцію поліноміального зростання, яка наочно простежується, починаючи з 2016 р.(рис. 9).

Таблиця 3. - Структура розподілу суб'єктів туристичної діяльності за регіонами України, 2019 р.

	Загальні структурні показники, %	Юридичні особи			Фізичні особи-підприємці		
		у т. ч. структурні показники, %			Загальні структурні показники, %	у т. ч. структурні показники, %	
		туроператори	тур-агенти	здійснюють екскурсійну діяльність		тур-агенти	здійснюють екскурсійну діяльність
Вінницька	1,364	1,323	1,448	0,000	2,520	2,584	1,449
Волинська	1,037	0,567	0,965	6,557	2,236	2,196	2,899
Дніпропетровська	6,492	2,268	8,608	0,000	12,073	12,791	0,000
Донецька	1,691	1,134	2,011	0,000	2,520	2,627	0,725
Житомирська	0,873	0,567	0,885	3,279	1,911	1,895	2,174
Закарпатська	1,528	2,647	1,126	0,000	2,561	2,627	1,449
Запорізька	3,382	0,756	4,666	0,000	5,122	4,996	7,246
Івано-Франківська	1,855	1,890	1,850	1,639	3,821	3,661	6,522
Київська	2,455	1,134	2,816	6,557	6,992	7,192	3,623
Кіровоградська	0,709	0,000	0,000	0,000	1,667	1,593	2,899
Луганська	0,436	0,000	0,000	0,000	0,854	0,861	0,725
Львівська	7,747	10,96	5,792	19,672	8,130	6,934	28,261
Миколаївська	0,982	0,567	1,207	0,000	2,805	2,842	2,174
Одеська	7,365	3,214	8,930	11,475	5,488	5,211	10,145
Полтавська	0,818	0,000	0,000	0,000	5,691	5,728	5,072
Рівненська	1,473	0,189	1,850	4,918	2,683	2,756	1,449
Сумська	0,982	0,567	1,207	0,000	2,480	2,627	0,000
Тернопільська	1,091	1,323	0,805	4,918	1,748	1,766	1,449
Харківська	4,528	0,756	6,356	0,000	7,439	7,537	5,797
Херсонська	0,873	0,189	0,885	6,557	2,602	2,584	2,899
Хмельницька	1,364	0,189	1,609	6,557	2,602	2,498	4,348
Черкаська	1,473	1,323	1,529	1,639	3,008	3,101	1,449
Чернівецька	2,128	1,701	2,414	0,000	1,545	1,593	0,725
Чернігівська	0,655	0,189	0,885	0,000	1,870	1,981	0,000
м.Київ	46,699	66,54	39,340	24,590	9,634	9,819	6,522
<b>Україна</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Примітка .

\* дані не враховують тимчасово окупованої території АРК, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: дані Державної служби статистики України [2, 5]

При цьому, хоча кількість моделей побудови бізнесу організації харчування в Україні досить диференційована; зростання досягнуто внаслідок збільшення кількості недорогих форматів (зокрема кав'ярень, фаст-фудів, «смачних зон» АЗС), а також моделей, що являють собою симбіоз громадського харчування та торгівлі (зокрема фуд-кортів) [1].



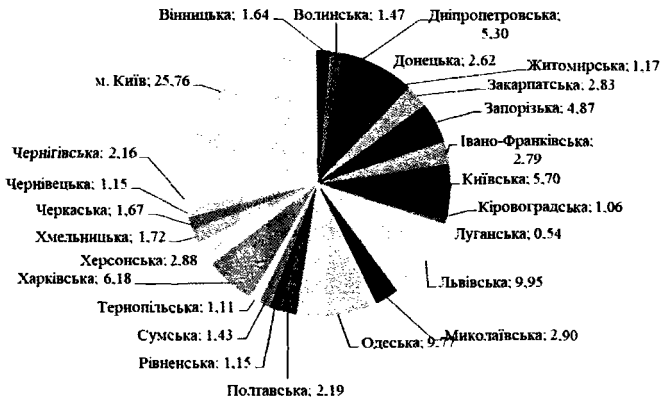


Рис. 8. Структура розподілу за суб'єктами організації харчування за регіонами України, 2019 р., %

Джерело: дані Державної служби статистики України [2]



Рис. 9. Динаміки зміни, щодо їх кількості суб'єктів організації харчування в Україні, 2013-2019 рр., од.

Джерело: дані Державної служби статистики України [2]

#### 1.4. Проблематика туристичних потоків в Україні та кластерна трансформація як вектор їх оптимізації.

Туристичні потоки (згідно з методологією та організацією державних статистичних спостережень) слід розглядати, як кількість *туристів*, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами *туризму*. Наразі спостерігається формування незадовільної структури туристичних потоків в Україні за 1995-2019 рр. Це наочно проілюстровано у динаміці туристичних

потоків (табл. 3)

Таблиця 3. - Динаміка туристичних потоків в Україні, 1995-2019 рр.

	Кількість іноземних громадян, які в'їхали в Україну			Кількість громадян України, які виїжджали за кордон			Туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності
	Усього	Із них – з метою туризму	Темпи приросту	усього	Із них, з метою туризму	Темпи приросту	
2008	25449078	1693348	10,06	15498567	1282023	-10,59	3041655
2009	20798342	1350245	-18,27	15333949	913640	-1,06	2290097
2010	21203327	1083015	1,95	17180034	1275398	12,04	2280757
2011	21415296	1225954	1,00	19773143	1590182	15,09	2199977
2012	23012823	940052	7,46	21432836	641836	8,39	3000696
2013	24671227	488496	7,21	23761287	354840	10,86	3454316
2014*	12711507	146804	-48,48	22437671	201541	-5,57	2425089
2015*	12428286	137906	-2,23	23141646	206598	3,14	2019576
2016*	13333096	172848	7,28	24668233	224646	6,60	2549606
2017*	14229 642	38 958	6,72	26437413	120887	7,17	2806426
2018*	14112110	38155	-0,83	28443411	203111	7,59	4557447
2019*	14003322	37233	-0,77	29140011	211854	2,45	3644310

Примітка

\* дані за 2015-2019т рр. не враховують тимчасово окупованої території АРК, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: дані Державної служби статистики України

Отже, результати аналізу значень туристичних потоків в Україні, у порівнянні з базисним 1995 р., виявляють у наступному: 1) збільшується кількість громадян України, що виїжджають за кордон із туристичною метою (на 11,11 %); 2) зменшується кількість іноземних туристів, що відвідали Україну з туристичною метою (на 86,54%); 3) збільшується кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності України (на 80%), однак виключно за рахунок внутрішнього туризму.

Щодо тенденційності зміни туристичних потоків в Україні, відмічена їх поліноміальна динаміка, яка має значну кількість екстремумів та мінімумів, що існують через нестабільну політичну ситуацію в Україні. Зокрема, значне зниження кількості іноземних громадян, які приїхали в Україну, та підвищення кількості громадян України, які виїжджали за кордон із туристичною метою: 1) у 2004-2005 рр. пов'язані з помаранчевою революцією; 2) у 2013-2014 рр.

зв'язані з Євромайданом, наслідки якого туристична сфера України відчуває до сьогоднішнього дня. Позитивні зміни щодо туристичних потоків були відчутні у 2005 р. (Євробачення), у 2009 р. (зростання популярності футбольного клубу «Шахтар», яка дійшла до фіналу Кубка УЄФА), у 2012 р. (пов'язані із проведенням Євро-2012).

### **Висновок.**

Виділені вище характеристики стану та тенденцій функціонування сфери рекреації і туризму в Україні потребують негайних заходів щодо оптимізації становища. Найбільш дієвим механізмом активізації розвитку цієї сфери, може стати кластерна еволюція бізнесу у сфері туризму і рекреації. Фактично необхідно створити штучний або природний процес, який буде спрямовано на перехід від одиничного розвитку бізнес одиниць до їх кластеризації (тобто, розбиття множини бізнес одиниць на групи, що є кластерами), який нині вже започатковано. Згідно з даними національного інституту стратегічних досліджень, поширення досвіду кластеризації відбувається за рахунок міжнародної підтримки, оскільки національна підтримка, у визначеній площині, практично відсутня.

### **Перелік використаних джерел**

1. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). pro-consulting, 2020. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniva-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs/>. (дата звернення: 05.07.2020).
2. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 05.07.2020).
3. Маслиган О.О. Оцінка тенденцій розвитку сфери рекреації та туризму через призму кластерного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2020. Вип. 32. С. 48-57.
4. Мілашовська О.І., Маслиган О.О. Характеристика стану та тенденцій розвитку сфери рекреації та туризму в Україні. *Економічний простір*. 2013. № 74. С. 131-141.
5. Статистичний збірник Діяльність суб'єктів малого підприємництва\ Міжгалузева статистика підприємств URL: [http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat\\_u/publ9\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/kat_u/publ9_u.htm) (дата звернення: 05.07.2020).

## РОЗДІЛ 2.

### ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КЛАСТЕРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ

#### **Вступ.**

Світова та вітчизняна практика довели дієвість кластерної форми організації економічної діяльності для розвитку сфери туризму і рекреації. Зокрема, у межах дослідження, звертається увага на наявність синергетичного ефекту від впровадження кластерних моделей економічного розвитку, що «...призводить до ефективного функціонування не окремо взятого підприємства, а до забезпечення кооперації між великими та середніми підприємствами, з метою здійснення найраціональнішого використання ресурсів, просування і впровадження інноваційної продукції, забезпечення кваліфікованими кадрами» [2, с. 38-40; 5]. На регіональному рівні кластери є варіативними за своїм розміром, тому їх формування має супроводжуватися наступним: процесами комплексного аналізу стану сфери туризму і рекреації в конкретному регіоні та його прогнозування; процесами розробки, обґрунтування та реалізації інтегративної регіональної стратегії розвитку сфери туризму і рекреації, що продукують розвиток суміжних сфер діяльності в регіоні; процесами підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що функціонують в індустрії туризму.

#### **2.1. Стан та перспективи кластерної трансформації в Україні.**

Оскільки більшість кластерів перебувають поки на початковій стадії формування та розвитку, у визначеній сфері відсутні міжрегіональні кластерні утворення. До часу анексії Росією Криму (до 2014 р.), єдиним прикладом кластерного співробітництва у туристичній сфері, в рамках рекреаційного і ділового туризму, була співпраця еко-туристичного кластеру «Кримський

віночок» (Білогірський район АРК, с. Зуя, с. Петрово), а також кластерів зеленого туризму «Таракташська волость» (с. Дачне, АРК) та «Ярилгач» (с. Міжводне, Роздольненський район, АРК). Ця співпраця відбувалася у стадії формування, оскільки кластери було створено у 2010 р., а після 2014 р. практично зупинилися. Це пов'язане з тим, що потік вітчизняних та зарубіжних туристів практично припинився, півострів перетворився у зону для відпочивальників переважно з Росії. Відповідно, загальний плин туристів скоротився у 3-4 рази. Серед вітчизняних кластерів, які функціонують, можна виділити тематичні: сільського (або зеленого) туризму: «Оберіг», «ЕКОТУР», «Кам'янець», «Подільська гільдія ремісників», «Мальовнича Бережанщина», транскордонний «Дніпро», розташований у шістьох суміжних прикордонних районах Гомельської та Чернігівської областей (розроблений двома громадськими організаціями – гомельською «Оракул» та чернігівською «Сіверянські обереги»); пізнавального туризму, що представлений міжрегіональним кластером «Південне туристичне кільце», який розташовується на території Одеської, Миколаївської, Херсонської областей та нині анексованої АР Крим (куди ввійшов туристичний кластер «Вознесенськ»).

Наукові дослідження доводять, що кластери формують такі ланцюги додаткової вартості та системи накопичення вартості, що дозволяють туристу отримати відповідні враження та туристичний досвід [2; 5; 3; 4]. В Україні у пріоритеті сільський туризм, як тематичний напрямок кластеризації, орієнтований на організацію відпочинку туристів у приватних господарствах сільської місцевості, з використанням майна та трудових ресурсів особистого селянського, підсобного або фермерського господарства, природно-рекреаційних особливостей місцевості та культурної, історичної та етнографічної спадщини регіону. Основними об'єктами такого відпочинку є: 1) екоферми, екоотелі, екокафе (місця, у яких надають послуги проживання та відпочинку в екологічно-чистих умовах та харчування, що передбачають вживання екологічно чистих продуктів); 2) агрооселі (житловий комплекс, призначений для рекреаційної діяльності при агротуризмі, що може містити садиби).

Такий напрямок кластеризації розглядається як засіб подолання бідності та безробіття в сільській місцевості, а також, як альтернатива сільському господарству, відповідно до розмірів можливих прибутків від проживання туристів та надання їм супутніх послуг (харчування, риболовля, катання на конях, полювання тощо); облаштування туристичних маршрутів та організації екскурсій; пропозиція для туристів вживати екологічно-чисті продукти харчування, користуватися товарами народного промислу; проводити культурно-розважальні заходи (ярмарки, фестивалі тощо).

## **2.2. Кластерна трансформація туризму і рекреації Хмельницької області.**

Отже, серед перших заснованих тематичних кластерів сільського туризму в Україні є «Оберіг». На етапі формування, 17.06.2002 р., кластер зареєстровано як громадська організація (Шепетівська Районна ГО КСТ «Оберіг»), де об'єдналися 60 представників сільських господарств задля впровадження інноваційної технології з розвитку сільського туризму у Грицеві. Нині кластер знаходиться у процесі зміни структурної моделі, оскільки 21.01.2017 змінився стан громадської організації (у процесі припинення). Наразі, учасники кластеру перебувають під керівництвом Агенції Місцевого Розвитку «Гриців +», у якому стабільно функціонують 10 агроосель, що можуть прийняти до 413-ти осіб у садибах з усіма зручностями [4, 8]. Основа взаємодії учасників кластеру полягає в обміні інноваціями з удосконалення технології розвитку сільського туризму. Структура кластеру «Оберіг» відрізняється наступними особливостями: 1) учасники співпрацюють: на всеукраїнському рівні із спілкою сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні; на обласному рівні – з кредитною спілкою «Громада», Дорадчою службою Громади; 2) внутрішні елементи кластеру (учасники) спрямували зусилля до єдиної кінцевої мети. Для розвитку сільського туризму розроблено спільні

програми диверсифікації сільськогосподарської діяльності (започаткування селянами осередків сільського туризму в інших районах); 3) взаємні зв'язки між елементами, що забезпечують цілісність утворення.

Для підвищення ефективності функціонування кластеру, створено навчально-інформаційний центр, у якому на місцевому та регіональному рівнях проводять тренінги, семінари, форуми, виставки, конференції з розвитку сільського туризму. У Центрі започатковано видання вісника «Оберіг Херсонщини», розроблено кілька путівників із сільськими туристичними маршрутами та фестивалями на Херсонщині. Державна підтримка із сприяння розвитку сільського туризму полягає у організації сільських фестивалів: «Солі та риби», за участі «ВІА 4h» (засновників нового музичного стилю та координатору руху 4h в Україні); «Старі Баби»; «Дніпро-Бузькі вечорниці»; «Рибальченська толока». Розроблено 5 унікальних сільських туристичних маршрутів (які активно підтримують учасники кластеру): «Старовинний соляний промисел», «Червоний маяк», «Олександрівські скелі», «Горностаївські святині», «Заповідний лиман».

Незважаючи на короткий термін існування, представники сільських господарств, учасники кластеру вже досягли певних успіхів у формуванні ефективної системи управління кластерним утворенням. Таку ефективність ілюструє середня різниця доходів від надання послуг учасників кластеру та некластеризованих по смт. Гринцев та динаміка інших показників кластеру «Оберіг» за 2005-2019 рр. (табл. 1).

Варто зазначити, що розвиток кластеру позитивно вплинув на с. Грицев. У порівнянні, за 2005-2019 рр. кількість учасників кластеру збільшилася на 30 % (зокрема за 2007-2009 рр. на 10 %; за 2011-2009 р. на 9,1 %, за 2013-2019 рр. на 10%). За період із 2010-2019 рр. спостерігається поступове збільшення: 1) кількості робочих місць, створених у кластері (в середньому на 190%), кількості житлових будинків у межах агросадіб та відповідно кількості ліжко-місць (при цьому за 2010-2009 р. спостерігається значне збільшення кількості житлових будинків, при відносно незначному збільшенні ліжко-місць на 64,1

Таблиця 1 - Динаміка середніх показників, щодо розвитку кластеру Оберіг, 2005-2019 рр.

Показники	Темпи зміни (+;-),%						
	2007/ 2005	2009/ 2007	2010/ 2009	2013/ 2010	2013/ 2015	2013/2 017	2019/ 2017
Кількість представників сільських господарств	10,0	9,1	0,0	1,7	3,3	3,2	4,6
Кількість створених робочих місць	0,0	40,0	21,4	29,4	1,8	4,5	23
Чисельність господарств	12,5	11	0,0	10,0	36,4	13,3	29
Кількість ліжко-місць	53,3	84,8	64,1	12,9	6,7	5	17
Кількість житлових будинків у межах садиби	20	-16,7	115	30,2	3,6	3,4	18
Середня вартість проживання, грн.	12,9	9,2	34,8	33,3	25,0	25	60
Середня вартість одноразового харчування відпочиваючого, грн.	19,0	32,0	16,2	13,0	10,0	4,9	113
Дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.	34,7	226,3	317,8	26,2	8,1	9,6	74
У т.ч. середня різниця доходів від надання послуг учасників кластеру та некластерізовани,%	40,0	84,3	51,2	-23,1	89,0	60,5	64,8

Джерело: дані представників сільських господарств

%, що свідчить про збільшення умов рівня комфортності); 2) активний ріст у більшості інших показників розвитку кластеру. Як позитивну тенденцію можна відмітити у значному підвищенні доходу від надання туристичних послуг та обсягу туристичного потоку на послуги зі сільського туризму, також зростання середньої різниці доходів через надання послуг учасниками кластеру та некластерізованих (по смт Гринцев), яка на кінець 2019 р. досягла 15%. Крім того, наявна тенденція зміни щодо кількості туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності кластеру «Оберіг» (рис. 1), проявляється поступове збільшення кількості туристів, що відвідали кластер сільського туризму в смт. Гринцеві, простежується висока імовірність у подальшому поліноміальному зростанні туристичного потоку.

Унаслідок функціонування представників сільських господарств, у межах кластера, збільшується загальний рівень із благоустрою житлових будинків у межах садиб, що представлено за даними табл. 2. Отже, з 2005 по 2019 р. рівень благоустрою житлових будинків у межах садиб кластеру «Оберіг» покращився.



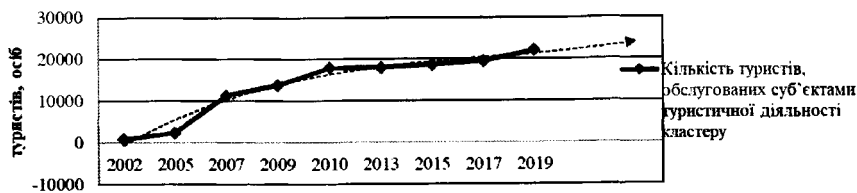


Рис. 1. Тенденція зміни, щодо кількості туристів, обслужених суб'єктами туристичної діяльності кластеру «Оберіг», 2005-2019 рр\*

Джерело: дані представників сільських господарств

Таблиця 2 - Середній рівень благоустрою житлових будинків у межах садиб кластеру «Оберіг»

Агроселя	Житловий будинок садибного типу <sup>1</sup>				Кімнати в будинку садибного типу <sup>2</sup>				Квартира в секційному садибному будинку <sup>3</sup>			
	2005	2009	2011	2019	2005	2009	2011	2019	2005	2009	2011	2019
Лідія	1	2	3	3	-	-	-	-	1	2	2	3
Зелений гай	-	-	-	-	1	2	3	3	-	-	-	-
Настуся	2	2	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-
У бабусі	1	1	2	3	1	2	2	3	-	-	-	-
У рибалки Федора	1	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-
«Лебедине крило»	2	2	3	3	-	-	-	-	1	2	3	3
Затишок у Олі	1	2	3	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Гостинний двір	-	-	-	1	1	2	2	3	-	-	-	-
На краю села	-	-	3	3	-	-	-	-	2	2	3	3
Газдиня	-	-	-	-	1	2	3	3	-	-	-	2

Примітки

1 - 3 - має спальні кімнати, загальну кімнату, кухню, їдальню, пральню, всі зручності.; 2- має спальні кімнати, загальну кімнату, кухню, їдальню, окреме приміщення ванни. Вбиральня за межами будинку; 1 - має спальні кімнати, загальну кімнату і кухню-їдальню, зручності розміщені за межами будинку;

2 - 3 - одна / кілька спалень, загальна кімната, кухня-їдальня спільного користування з родиною господарів. Зручності розташовані за межами будинку, вхід через спільні приміщення; 2 - одна або декілька спальних кімнат, загальна кімната, їдальня, кухня, всі зручності, вхід спільний с іншими відпочиваючими;

1 - 3 - в користування надається блок приміщень з окремим входом: загальна кімната, спальні, їдальня, кухня, туалет, ванна; 1 - окрема ізольована 1,2,3 і більше кімнатна квартира секційного типу з усіма зручностями; 2 - ізольована 1-2-3 чи більше кімнатна квартира секційного будинку з усіма зручностями; 3 - ізольована 2-3 та більше кімнатна квартира в секційному будинку з усіма зручностями та пральнею.

Джерело: дані представників сільських господарств

У середньому, житлові мастки, кімнати в будинках садибного типу та квартири в секційних садибних будинках станом на 2005 р. мали 1-й рівень благоустрою (найнижчий), однак у 2011 р. цей показник становив 3-й, найвищий рівень. Водночас інноваційна спрямованість окресленого кластерного утворення не

обмежується лише у розвитку інженерної інфраструктури та покращенні рівню благоустрою садибних будинків.

Потрібно розширити номенклатури туристичних послуг, через розроблення нових перспективних туристичних маршрутів та покращення якості сервісного обслуговування. Однак, усі ці обставини пов'язані проблемами, у зв'язку із тим, що: 1) науково-освітні установи не є учасниками кластеру «Оберіг», оскільки у районі недостатньо спеціальних та вищих навчальних закладів, щоб підготувати фахівців для роботи у агрооселях; 2) учбові програми існуючих вищих та спеціальних навчальних закладів не відповідають потребам кластеру.

Учасники кластеру «Оберіг» створили осередки кластеру у межах районів Хмельницької області, а саме: у Городоцькому (3-ри агрооселі «Сільська садиба» на 200 ліжко-місць); у Кам'янець-Подільському кластері «Кам'янецький дивокрай» (20 агросадиб на 250 ліжко-місць, основними з яких є: «Дністровська Рив'єра», «Ксенія», «Тетянин хутір», «Дубок», «Хмільна застава», «Світлана», «Садиба» в с. Демшин, «Пілігрим», «Сонячна долина», «У Наталки»); у кластері ЕКОТУР (екоферма «Коновалово», екоферма «Мрія», екокафе, екоотель); у Летичівському (2-і агросадиби – «Перлина Романін», «Меджибіж» на 30 ліжко-місць); у Новоушицькому та Старокостянтинівському (3-ри агрооселі «Самчики" на 20 ліжко-місць) , у Славутському (агрооселя «Любава» на 10 ліжко-місць); у м. Кам'янець-Подільський, кластеру «Кам'янець» (6 агросадиб на 320 ліжко-місць, а саме: «Калиновий цвіт», «Катерина», «Констанція», «Медова-Хата», «Тарас-Бульба», «У Валентини») та кластер «Подільська гільдія ремісників», у яку залучено кращих митців із Поділля та з інших регіонів України. Проте процес створення кластерів у Хмельницькій області поки перебуває на початковій стадії, тому не набув значного розповсюдження на інші райони області, що простежується у даних аналізу туристичних потоків, які у довготривалій перспективі демонструють стійке зниження з 39819 до 25231 осіб (табл. 3.).

Таблиця 3 - Динаміка щодо кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами Хмельницької області, за видами туризму, 2002-2019 рр.

	Кількість обслугованих, осіб		У т.ч. іноземні туристи, осіб		У т.ч. внутрішні туристи, осіб.		У т.ч. виїзні туристи, осіб.	
	Всього	Темпи зміни	Всього	Темпи зміни	Всього	Темпи зміни	Всього	Темпи зміни
2009	61032,0	-12,2	1270,0	-48,4	48372,0	-9,9	15386,0	29,8
2010	59806,0	-2,0	196,0	-84,6	46794,0	-3,3	13385,0	-13,0
2011	31212,0	-47,8	0,0	-100,0	18164,0	-61,2	11390,0	-14,9
2012	32437,0	3,9	2,0	0,0	17025,0	-6,3	12816,0	12,5
2013	24402,0	-24,8	24,0	1100,0	9412,0	-44,7	13048,0	1,8
2014	19027,0	-22,0	0,0	-100,0	6654,0	-29,3	15410,0	18,1
2015	25416,0	33,6	0,0	0,0	10189,0	0,0	14966,0	0,0
2016	19885,0	-21,8	1,0	0,0	5727,0	0,0	12373,0	0,0
2017	26829,0	34,9	30,0	2900,0	12351,0	115,7	15227,0	23,1
2018	25738,0	-4,1	1,0	-96,7	12017,0	-2,7	14158,0	-7,0
2019	25231,0	-2,0	27,0	2600,0	12011,0	0,0	13193,0	-6,8

Джерело: дані Державної служби статистики України [1]

Загальний обсяг туристів, що відвідали Хмельницьку область у 2002-2019 рр., у цілому знизився на 36,5%. Хоча позитивна поліноміальна динаміка 2016-2019 рр. подавала надії на позитивні очікування за звітні періоди (рис. 2).

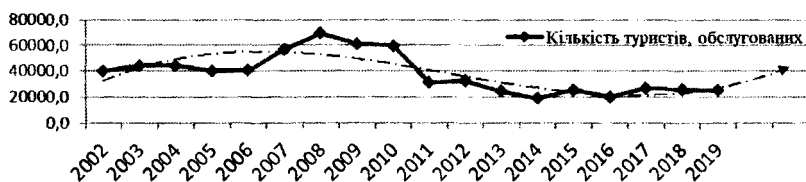


Рис. 2. Тенденції щодо кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами Хмельницької області, 2002-2019 рр.

Джерело: дані Державної служби статистики України [1]

Внаслідок окреслених тенденцій, безсумнівно збільшився туристичний потік за рахунок кластеру «Оберіг», однак у цілому по області динаміка туристичного потоку скоротилася. Окреслене скорочення не позначилося на рівні доходів населення області.

### **2.3. Кластерна трансформація туризму і рекреації Тернопільської області**

Кластерна трансформація туризму і рекреації Тернопільської області передусім здійснюється за рахунок розвитку кластеру сільського туризму «Мальовнича бережанщина», який почався у 2007 р. Кластер створено Бережанською районною громадською організацією Тернопільської області (з метою розвитку туризму у сільській місцевості, задоволення потреб туристів та розвитку внутрішніх виставок, ярмарків тощо; правового захисту членів кластеру; розвитку культури сільського туризму). Наразі кластер є елементом розвитку туризму в Бережанському районі, що підтверджено його участі у програмі розвитку туризму в Бережанському районі на 2016-2020 роки (програма розроблена відповідно до постанови КМУ від 2014 року № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», розпорядження КМУ від 2008 року № 1088-р «Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів», розпорядження голови обласної державної адміністрації від 2015 року № 828-од «Про проект програми розвитку туризму в Тернопільській області на 2016–2020 роки»), однак, через відсутність єдиної системи управління кластерним утворенням, розвиток кластеру обмежений.

На сьогодні учасниками кластеру є 4-ри представники сільських господарств — власники невеликих садиб «Курянівська», с. Куряни (на 5-ть ліжко-місць), «Відпочинок на Заліссі», м. Бережани (на 4 ліжко-місця), «У мальвах», с. Жуків (на 4-ри ліжко-місця), «Ведмідь», с. Шибалин (на 2-а ліжко-місця). Кожен із учасників самостійно формує пропозиції послуг, зокрема, пропонує кімнати в будинку садибного типу, що мають 2-й рівень благоустрою (це одна або декілька спальних кімнат, загальна кімната, їдальня, кухня, всі зручності, вхід спільний з іншими відпочиваючими). Відтак: 1) існує спрямування внутрішніх елементів на індивідуалізовану кінцеву мету (отримання найвишого прибутку при мінімальних затратах); 2) не створена

мережа кластеру на горизонтальному рівні. Через зазначені недоліки різниця доходів від надання послуг учасників кластеру «Мальовнича Бережанщина» та некластеризованих відсутня.

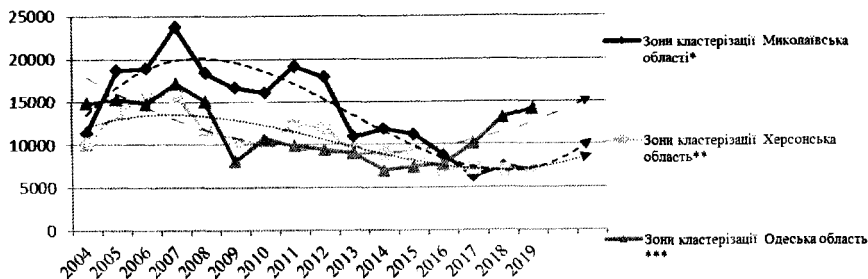
#### **2.4. Кластерна трансформація туризму і рекреації у межах співробітництва малих міст півдня України.**

Кластерна трансформація туризму і рекреації у межах співробітництва малих міст півдня України здійснюється за рахунок розвитку кластеру «Південне туристичне кільце». Кластер пізнавального туризму «Південне туристичне кільце» охоплює 12-ть міст, зокрема: 1) Вознесенськ (населення 37049 тис. чоловік), Первомайськ (населення 66965 тис. чоловік), Нова Одеса (населення 12410 тис. чоловік) та найближчі райони Миколаївської області; 2) Гола Пристань (населення 15001 тис. чоловік), Цюрупинськ (населення 25217 тис. чоловік) та найближчі райони Херсонської області; 3) Южне (населення 29327 тис. чоловік), Білгород-Дністровський (населення 50296 тис. чоловік), Ізмаїл (населення 74581 тис. чоловік), Іллічівськ (населення 59229 тис. чоловік) та найближчі райони Одеської області та місто Алупка, яке нині знаходиться на анексованій Росією території АР Крим (населення 8493 чоловік). Специфічним є те, що «Південне туристичне кільце» створено в рамках добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування, засновано 27.12. 2004 р.

У 2005 р. члени туристичного кластеру розробили та затвердили програму розвитку туризму в містах (учасників кластеру), щоб досягнути більший розвиток туристичної галузі (розробка нових екскурсійних програм та маршрутів культурно-пізнавальних напрямків, об'єктів туристичної інфраструктури) із забезпеченням комплексного розвитку цих міст за умови збереження екологічної рівноваги та культурної спадщини [4]. У рамках кластеру передбачено розробити програму підтримки суб'єктів малого підприємництва за рахунок коштів місцевих бюджетів. Тобто, прогнозують

часткове відшкодування відсотків, оплачених за позиками суб'єктів малого і середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проєктів із розвитку туризму. Отже, розроблено проєкти розпоряджень райдержадміністрацій у містах кластеру «Південне туристичне кільце» — «Про порядок часткового відшкодування з обласного бюджету відсоткових ставок за кредитами, залученими суб'єктами малого і середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проєктів». Окреслені проєкти затвердили відповідні конкурсні комісії, порядок часткового відшкодування відсотків за позиками, перелік банків, які будуть залучені до роботи [4]. Однак, кошти на часткове відшкодування з місцевих бюджетів відсотків за позиками, залученими суб'єктами малого і середнього підприємництва для реалізації інвестиційних проєктів, передбачено лише на 2011р. у м. Вознесенську (на суму 20 тис. грн.) та м. Первомайську (на 4 тис. грн.). Кластер створено як добровільне об'єднання органів місцевого самоврядування, тому суб'єкти бізнесу не відчувають значні переваги у зонах кластеризації, оскільки не є елементами єдиної системи управління кластерним утворенням. Кожен учасник забезпечує внесок виключно у особистий розвиток, та має індивідуалізовану мету. Фактично суб'єкти бізнесу не зацікавлені у формуванні внутрішніх зв'язків для забезпечення цілісності утворення. До сьогодні не втілена програма з виготовлення туристичної рекламної продукції про можливості розвитку туризму серед міст-партнерів туристичного кластеру, створення єдиного туристично-інформаційного центру тощо.

Деякі освітні установи є учасниками кластеру: Первомайський факультет Харківського Державного університету громадського харчування та торгівлі, Первомайський інститут Одеського Національного університету ім. І.І. Мечникова й інші, проте їх участь є формальною (учбові програми не відповідають потребам кластеру). Саме м. Алупка у кластері «Південне туристичне кільце» забезпечило значний розвиток туризму у зоні кластеризації. Про це свідчить статистика про кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності (рис. 3).



\*міста Вознесенськ, Первомайськ, Нова Одеса та найближчі райони (Миколаївської області)

\*\* Гола Пристань, Цюрупинськ та найближчі райони Херсонської області

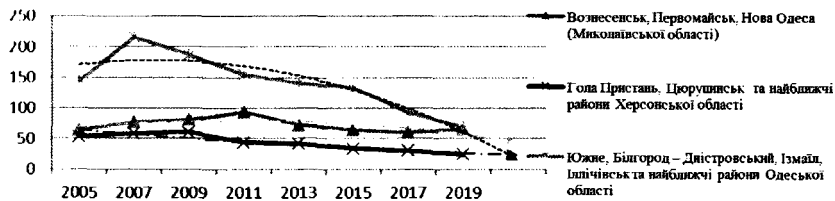
\*\*\* Южне, Білгород – Дністровський, Ізмаїл, Іллічівськ, найближчі райони Одеської області

**Рис. 3.** Кількість туристів, обслужованих суб'єктами туристичної діяльності у зоні кластеризації 2004-2019, осіб

Джерело: дані Інформаційно-туристичних центрів та суб'єктів туристичної діяльності кластеру

Згідно з даними графічного аналізу та побудованими лініями тренду (аналізу тенденцій) за 2004-2019 рр. простежується поступове зниження кількості туристів, які відвідали зону кластеризації (Хмельницьку, Одеську, Миколаївську області), не враховуючи тимчасово окуповану зону АРК. Також негативна динаміка із імовірністю подальшого поліноміального зниження кількості туристів характерна для Херсонської та Миколаївської областей. Крім того, погіршився стан туристичної інфраструктури у зоні «Південного туристичного кільця». Отже, відповідно до тенденцій зміни спеціалізованих та колективних засобів розміщення кластеру «Південне туристичне кільце» (рис. 4), поступове зниження відбувається у таких зонах кластеризації: Южне, Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Іллічівськ та найближчі райони Одеської області (-51,72%); Гола Пристань, Цюрупинськ та найближчі райони Херсонської області (-53,7%).

Більш позитивне становище щодо засобів розміщення для тимчасового проживання туристів у Вознесенську, Первомайську, Новій Одесі (Миколаївської області), де показник зріс на 2 % (у зв'язку із досягненням у 2019 р. 2-ї точки екстремуму). У зоні кластеризації Миколаївської області у 2016-



**Рис. 4.** Тенденції зміни спеціалізованих та колективних засобів розміщення, Україна, 2005-2019 рр. (одиниць)

Джерело: дані Інформаційно-туристичних центрів та суб'єктів туристичної діяльності кластеру.

2019 рр. переважно збільшилася кількість готелів та інших місць розміщення туристів на 2 одиниці. При цьому, щорічні темпи зростання склали у: 2017/2015 рр. – 1,56%; у 2019-2017 рр. – 1,53% (проте, у цей період кількість номерів збільшилася на 69 од.), відносно невелике зростання їх житлової площі (13 тис. м<sup>2</sup>) – це свідчить про зниження рівня комфортності [4]. Така динаміка обумовлена через використання приміщень житлових номерів на інші цілі, і відповідно, переобладнання їх частин (наприклад, оренда готельних номерів для офісів). Такі висновки підтверджено у табл.4.

Таблиця 4 - Динаміка використання приміщень житлових номерів на інші цілі, 2005-2019 рр.

Міста кластеру	Темпи зміни частки загальної площі в оренді %, (+;-)					
	2005/2007	2007/2009	2009/2011	2011/2013	2013/2017	2017/2019
Вознесенськ	50	83,33	72,7	-21,1	-7	2,9
Первомайськ	280	100	-25	-8,3	-36,4	28,6
Нова Одеса	1000	109	34,8	-64	-18	-3
Гола Пристань	211	85,85	156	1,35	40	4,76
Цюрупинськ	511	20	21,2	37,5	18,2	12
Южне	390	181,6	27,5	2,3	11	10
Білгород – Дністровський	1444	21,6	5,9	22,9	25,5	23,2
Ізмаїл	126	-0,5	10	13,6	11,2	18,7
Іллічівськ	90	131,5	115	15,8	19,1	18,3
Середній по містам	250,0	59,7	32,3	-7,0	10,4	13,9

Джерело: дані добровільного об'єднання органів місцевого самоврядування

Відповідно до наведеного вище, за 2005-2019 рр. середній відсоток



житлової площі номерів, які використовували не за призначенням, у малих містах кластеру зріс на 765 % (найбільший темп зростання у м. Білгород-Дністровський та Ізмаїл (33-34%), м. Іллічівськ (31%), м. Южне (22%), м. Гола Пристань (22%). Аналізуючи вищенаведені дані, можемо зазначити, що кластер «Південне туристичне кільце» на сьогодні не забезпечив розвиток туристичної галузі малих міст України, через недоліки в організаційному механізмі їх інтегративного розвитку. Саме тому різниця доходів від надання послуг учасників кластеру «Південне туристичне кільце» та некластерізованих відсутня [3].

## **2.5. Кластерна трансформація туризму і рекреації у межах транскордонного регіонального співробітництва.**

Кластерна трансформація туризму і рекреації у межах транскордонного регіонального співробітництва здійснюється за рахунок розвитку транскордонного кластеру сільського туризму в євро регіоні «Дніпро». Цей кластер був презентований у 2010 р. у м. Києві та містить наступні характерні ознаки [4]: 1) 300 природних, історико-культурних та археологічних пам'яток; 2) мережу партнерів-учасників, що нараховує 44 резиденти (це 31 агросадиби, 4-ри туристичні фірми, туристсько-інформаційний центр; музеї, готельні господарства, санаторії, природні заповідники і заказники, 6-ть сільських шкіл; 9 підприємств малого бізнесу тощо); 3) у склад туристичних послуг, що буде надавати кластер, включено зелені закріплені (пункт відправлення становить одночасно пункт повернення) і радіальні (передбачають далекі походи від базового табору, розвідувальні виходи, що можуть мати відхилення від основного маршруту) маршрути загальною протяжністю 450 км – пішохідних, велосипедних, водних, кінних, які пролягають через визначену кластером територію. Специфічним є те, що кластер функціонує через єдину систему управління. При цьому учасники кластеру [4]: 1) орієнтовані на співпрацю типу

«селених» маршрутів (пішохідних, велосипедних, кінних); 2) взаємні зв'язки між учасниками, що забезпечують цілісність утворення (зокрема існують спільні пропозиції щодо маршрутів вихідного дня, а також спеціальні пропозиції для байкерів і любителів екстрим-туризму). Закономірно, що доходи від надання послуг учасниками кластеру «Дніпро» зростають у корівняєня з некластерізованими за 2011-2019 рр. Щодо інших показників, визначити ефективність кластеру поки немає можливості, через відсутність офіційних даних діяльності його учасників.

## **2.6. Проектні ініціативи кластерної трансформації сфери туризму і рекреації в регіонах України.**

Сьогодні у багатьох регіонах України існує значна кількість проектних ініціатив щодо створення кластерів туризму і рекреації. Наприклад, із 2014 р. започатковано Соціальний проект «Туристичні кластери 300+» Мінагрополітики, який розпочав свою діяльність зі створення першого туристичного кластеру «Чигирин» на Чигиринщині, Черкаська область. Із 2016 р. у Мінагрополітиці ініційовано створення в Україні аграрних туристичних кластерів (вони були презентовані під час проведення ХХІХ Міжнародної агропромислової виставки «Агро-2017»), зокрема: «Фрумушика-нова» (еко парк Фрумушика, Одеська обл.); «Коблево» (курорт Коблево, Березанського та Очаківського районів Миколаївської обл.); «Медвино» (Іванківський р-н, Київська обл.); «Диканька цілий рік» (Полтавська обл.); «Горбогори» (у Пустомитівському районі, Львівська обл.). У 2018 р. подано додаткові 74 заявки від ініціаторів із різних регіонів України [7].

Серед кластерних пропозицій у 2020 р. успішною стала Ініціатива «Горбогори», що орієнтована на розвиток **аграрних та рибних господарств і ферм** Пустомитівського району, Львівської обл. Наразі тут діють 33 рибні господарства, у яких функціонують 44 готелі і 33 центри дегустації рибних

страв, равликова ферма, центр дегустації екзотичних делікатесів та аграрне господарство з крафтовою сироварнею «Джерсей» [7]. Щоб у кожному рибному господарстві існував замкнутий цикл виробництва, з 2018 р. створено обслуговуючий кооператив «Горбогори», у якому переробляли сільськогосподарську продукцію та фермерську крамницю (при цьому обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) Пустомитівського району без ПДВ зріс із 4139,4 млн грн. у 2016 р. до 6722,3 млн грн. у 2018 р.). Усі учасники кластеру виявили бажання продавати свої продукти під місцевим брендом. Із 2017 р. налагоджено співпрацю з аграрними та туристичними підприємствами Пустомитівського району Львівської області та міста Львова. З 2018 р. до реалізації ініціативи долучився Львівський аграрний університет, фахівці якого виконують дорадчі функції, управління туризму Львівської ОДА. Наразі потребують реалізації: 1) створення інших інфраструктурних об'єктів, зокрема: туристично-інформаційного центру, шкіл майстрів, а також лижної траси (усі ці новобудови залишатимуться у комунальній власності громади); 2) створення додаткових засобів розміщування та розширення їх одноразової місткості для обслуговування туристів; 3) розроблення туристичних маршрутів; 4) проведення фольклорних фестивалів та ярмарок. Наразі кластер на стадії виникнення, зокрема, рибні господарства кооперуються навколо основної діяльності (щоб кожне рибне господарство мало замкнутий цикл виробництва) і реалізують загальні можливості через зв'язок і взаємодію, задля отримання більших вигод та нових можливостей. Формуються первинні мережі організацій на основі загальних інтересів, побудова структури кластера та формулювання його стратегії.

Характерним є те, що в ініціативах «Фрумушика-нова», «Коблево», «Медвино» та «Диканька цілий рік» існують проблеми з реалізації, які не дозволяють перейти від проектування до стадії виникнення. Наприклад, ініціатива зі створення курортного аграрно-туристичного кластеру «Коблево» передбачає, що вона формуватиметься на базі курортів Чорноморського узбережжя Миколаївської області (зокрема, у с. Коблево, Морське, Лугове та

Рибаківка, а також м. Очаків та Кінбурнської коси). Передумовами для ініціалізації кластерної ініціативи стало те, що тут існує значна кількість колективних засобів розміщення різних категорій (зокрема, є база номерів без будь-яких комфортних умов, зі «зручностями на території» і апартаментів VIP класу). У зоні кластерних ініціатив функціонують об'єкти сільського (зеленого) туризму, серед яких: ферма «Саванна» (с. Ставки Веселинівського району); Страусина ферма «Кременівський страус» (с. Кременівка Веселинівського району); комплекс риболовлі і відпочинку «Золота Підкова» (с. Кандибине Новоодеського району); спортивно-розважальний центр «Витоки» (с. Петрово-Солониха Миколаївського району). Водночас, через відсутність необхідної інфраструктури ініціативу складно реалізувати. Отож, незважаючи на те, що в області проходили різні іміджеві акції і фестивалі, це не впливає на показники туризму.

Щодо ініціативи створення кластеру «Фрумушика-нова», місце його потенційної локації – це еко парк Фрумушика, що знаходиться за 200 км. від Одеси і за 10 км. від кордону з Молдовою, зокрема території: Веселодолинської, Бородінської, Ламбрівської, Юр'ївської, Миколаївської сільських рад. Передумова для кластеризації Фрумушики полягає у тому, що основою кластеру має бути не просто концентрація, а об'єднання суб'єктів господарювання. Наразі на території колишнього військового полігону у Веселій Долині діє Центр екологічного туризму «Фрумушика-Нова», що уміщує 4 гостьові будиночки, 2 котеджі для відпочинку, що відповідають європейським вимогам, Музейний комплекс Фрумушика-Нова, винний підвал, фазанова ферма, вівчарський комплекс, міні зоопарк, а також басейн і магазин із сувенірами. Водночас, ініціативу складно реалізувати у зв'язку із низьким рівнем розвитку транспортної інфраструктури. Отже, доїхати до Фрумушики можливо тільки автошляхом, при цьому відстань від Одеси становить 180-220 км. Незважаючи на відкриття у 2019 р. оновленої 300-кілометрової траси М15 (від обласного центру до прикордонного Рені), залишилось близько 30 км. аварійної траси, що тягнеться від в'їзду в райцентр Сарата у напрямку до

Тарутинського степу (Фараонівка – Негрово – Петропавловку) і ще 15 км. *доріг без твердого покриття*. Євросоюз виділив 7 млн. грн. цільового фінансування на ремонт ділянки, але цього вистачило лише на 400 м. покриття). У результаті Фрумушки щорічно відвідують до 9 тис. туристів, туристичний сезон активний переважно влітку. Через значну кількість проблем, із 2016 р. і до сьогодні, «Фрумушка-нова» перебуває у стадії проєктування.

Для функціонування кластерної ініціативи «Медвино» (Іванківський р-н, Київська обл.) потрібно створити передумови для концентрації та об'єднання суб'єктів господарювання. Зокрема: розвиток екопарка «Медвін» у с. Медвин, реконструкція тваринницької ферми, будівництво рекреаційної зони в с. Олизарівка, будівництво вітцеферми у с. Слобода-Кухарська, реконструкція транспортної інфраструктури (автотрас місцевого значення після повороту на Таращу). Кластер із 2016 р. перебуває на стадії проєктування.

Ініціатива створення кластеру «Диканька цілий рік» орієнтована розвивати сферу туризму у пгт. Диканька, Диканський район Полтавської обл. Наразі підписано протокол про взаємні наміри розпочати роботу над створенням агрорекреаційного кластеру у співпраці між облдержадміністрацією, райдержадміністрацією, селищним головою. Головною умовою успіху для розвитку туристичних кластерів є співробітництво і координація між учасниками. На території потенційного кластеру взаємодіють близько 50 садиб, серед яких: «У Миколи над яром», «Біла хата», «Рушничок», садиба Лелюк Л. І., садиба Мерехи К.В., садиба Бондар Г.М. тощо. Водночас, до зони потенційної кластеризації взаємодій долучено Деканський державний історико-краснзавчий музей ім. Д. М. Гармаша, Деканський національний природний парк та інші туристичні об'єкти. Проте певні фактори дещо ускладнюють реалізацію ініціативи, а саме: низька якість умов проживання; проблеми з водопостачанням та транспортною доступністю. Із 2016 р. кластер перебуває на стадії проєктування і просування.

У 2017 рр. до переліку ініціатив Мінагрополітики додано кластерні ініціативи для таких територій [7]: 1) Кластер Чорноморське узбережжя

Херсонщини, що має включити курорт «Лазурне» і «Арабатську стрілку», а саме Генічеськ (Херсонська обл.); 2) «Козацьке коло» Парافیєвської об'єднаної територіальної громади Ічнянського району Чернігівської обл. (до якої пропонують включити Качанівський парк, фермерське господарство «Хутір соколине»); 3) фермерське господарство «Мрія» (Ічнянський р-н Чернігівської обл.); 4) Чигиринщини, а саме ГО «Туристичний рух Чигиринщини» на базі історичних музеїв (Чигирин, Суботин, Кам'янка), сакральні об'єкти, історичні пам'ятки, що виступають основою культурно-екскурсійних пропозицій. Наразі реалізацію проєкту зі створення агро-рекреаційних кластерів не розпочато.

Аналогічними до ініціатив «Горбогори» є ініціативи Чигиринщини Черкаської області з 2014 р., а саме щодо створення ГО «Туристичний рух Чигиринщини», що ґрунтується на базі історичних музеїв (Чигирин, Суботин, Кам'янка), сакральних об'єктів, історичних пам'яток, що виступають основою культурно-екскурсійних пропозицій. Тут функціонують 42 туристичних підприємства, 55 закладів колективного розміщення та громадського харчування. Наразі кластер на стадії виникнення, зокрема, для формування єдиного туристичного продукту у 2016 р. створено організацію «Туристичний рух Чигиринщини», розроблено стратегію розвитку кластеру до 2022 р., яка передбачає організацію таких заходів, як: брендінг, календарний план із проведення фестивалів тощо. Відповідно, до 2016 р., задля ознайомлення з визначними місцями, до Чигиринського району навідувалися до 90 тис туристів, які, наприклад, платили лише 3 грн за вхід до місцевої пам'ятки (дуба Залізняка). Станом на 2018 р. середньостатистичний турист за подібну послугу оплачував 250 грн (у 80 разів більше)..

Серед ініціатив, які сьогодні ще не реалізовані, можна виділити проєкт туристичного кластеру історичних малих міст Західної України, у рамках «Угоди про взаємодію та співпрацю з соціально-економічного розвитку малих міст Західної України у напрямку туризму і ремесел» та проєкт автомобільного туристично-рекреаційного зв'язку під назвою «Бойківське коло» (що має охопити території на межі Івано-Франківської, Львівської та Закарпатської

областей та ряд інших) [8].

Опис та ознайомлення зі специфікою функціонування кластерів у регіонах України дозволяють окреслити загальні тренди розвитку сфери рекреації і туризму, які потребують негайних заходів для оптимізації становища. Найбільш дієвим механізмом активізації розвитку цієї сфери може стати кластерна еволюція бізнесу у сфері туризму і рекреації. Фактично необхідно втілити штучний або природний процес, який буде спрямовано на перехід від одиничного розвитку бізнес одиниць до їх кластеризації, причому вказаний процес вже започатковано, однак розвивається за міжнародної підтримки.

Кластерні об'єднання у вітчизняній сфері туризму і рекреації поки що на стадії не достатньо розвиненої форми співробітництва зацікавлених суб'єктів та мають відносно невисоку ефективність. На жаль, низька ефективність немає чіткого механізму взаємовідносин між державою та бізнесом, адже співпраця дозволила б об'єднати ресурси обох партнерів та забезпечити розподіл ризиків, відповідальності та прибутків (або збитків) у рамках взаємної, довгострокової співпраці. Жоден із вітчизняних кластерів не застосовує навіть окремі елементи такої співпраці. Також відсутня державна підтримка учасників бізнесу, простежуються обмеження у співпраці із суб'єктами бізнесу. Головні правила, принципи, характеристики основних видів діяльності кластеру туризму і рекреації прописано узагальнено у статутах, під час реєстрації як громадської організації. Розроблення документів щодо планування та підтримки окреслених кластерних об'єднань обмежено розробленням формальної стратегії розвитку.

### **Висновки.**

Найбільш дієвим механізмом активізації розвитку сфери туризму і рекреації є її кластерна еволюція. Необхідно створити штучний або природний процес і спрямувати його на перехід від одиничного розвитку бізнес одиниць до їх кластеризації, відтак названий процес на даний момент вже започатковано, однак розвивається за рахунок міжнародної підтримки. Такий розвиток особливо важливий, оскільки кластерні об'єднання у вітчизняній сфері туризму та рекреації поки що на стадії не достатньо розвиненої форми

співробітництва зацікавлених суб'єктів та мають відносно невисоку ефективність. Низька ефективність немає чіткого механізму взаємовідносин між державою та бізнесом, адже співпраця дозволила б об'єднати ресурси обох партнерів та забезпечити розподіл ризиків, відповідальності та прибутків у межах взаємної, довгострокової співпраці. Жоден із вітчизняних кластерів туризму і рекреації не застосовує навіть окремі елементи такої співпраці. Додаткові складнощі створюють наступні фактори: відсутня державна підтримка учасників бізнесу; простежуються обмеження у співпраці із суб'єктами бізнесу у сфері туризму та функціонуванні кластеру (через низьку довіру до органів влади); відсутні уніфіковані правила, загальні принципи і характеристики основних видів діяльності вітчизняного кластеру туризму та рекреації. В окремих випадках вони прописані досить узагальнено у статутах, під час реєстрації кластера як громадської організації.

#### **Перелік використаних джерел**

1. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 05.07.2020).
2. Мальська М.П. Теоретичні засади розміщення підприємств індустрії туризму. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. №2 (8). URL.: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/malska2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/malska2.htm)
3. Маслиган О.О. Інструментарій виділення перспектив кластеризації сфери туризму та рекреації (на прикладі Закарпатської області). *Сталій розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва»*. 2013. № 5(22). С. 172-186
4. Маслиган О.О. Практика кластеризації сфери туризму та рекреації. *Сталій розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва»*. 2013. № 4(2). С. 181-190.
5. Микитюк Н.О. Особливості застосування системного підходу при формуванні та управлінні кластерами. *Проблеми економіки та управління*". Вісник НУ "Львівська політехніка", 2010. № 683. С. 112-117.
6. На Закарпатті говорили про формування туристичного кластеру «Бойківське коло». *Закарпаття онлайн*. 2019 URL: <http://life.ko.net.ua/?p=93327> (дата звернення: 05.07.2020).
7. Проєкт «Туристичні кластери 300+» URL: <https://travelpeople.com.ua/> (дата звернення: 05.07.2020).
8. Щуцька Л.П. Особливості функціонування та розвитку кластерів на Хмельниччині. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економіка». 2010. № 5. Т. 4. С. 351-355.



### РОЗДІЛ 3.

## ПРОВІДНИЙ ДОСВІД ПРИРОДНОЇ КЛАСТЕРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ В ЄС ТА США

### **Вступ.**

У країнах Європи та США кластерний розвиток економіки визнано як один із пріоритетних механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємства (як його матеріальної основи) [15]. В ЄС кластерний розвиток є частиною національних та регіональних програм підвищення конкурентоздатності (у відповідності із рішенням Лісабонської стратегії 2000-2010 рр., задля забезпечення конкурентоздатності економіки ЄС, що перевищує показники економік США і Японії та економічної стратегії A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth 2020 р.). При чому, саме регіональна спеціалізація є складовою, завдяки якій європейські країни Франція, Австралія, Італія на сьогодні (за рейтингами WorldEconomicForum) є лідерами з туризму та рекреації у світовому ринку.

США – це країна, у якій вперше застосували кластерний підхід до розвитку підприємств сфери рекреації та туризму. Що об'єктивно можна вважати наслідком успіхів об'єднання компаній «Кремнієвої Долини» – північної частини консолідованого метрополітенського статистичного ареалу Сан-Франциско (у штаті Каліфорнія).

### **3.1. Концепція та передумови кластерної трансформації сфери туризму і рекреації ЄС та США.**

Розвиток кластеризації у сфері туризму і рекреації у країнах ЄС відбувається завдяки сприянню активності політиків і через співпрацю державних та місцевих органів влади й приватного бізнесу та втілення програми Європейського фонду регіонального розвитку (EFRD), яка надає

грантову допомогу на реалізацію туристичних проєктів слаборозвиненим регіонам ЄС (гранти EFRD надаються у вигляді довгострокових позик на 40 років, у перші 10 років відсоткова ставка за кредитом складає 1% річних). Існують також інші організації, що фінансують розвиток туризму у країнах ЄС, наприклад, Європейський інвестиційний банк (надає субсидії на погашення різниці відсоткових ставок на кредити, залучені з міжнародних кредитних ринків). Пріоритетом вважається розвиток саме природних кластерів, тому що формування *кластеру* відбувається *природним* шляхом (лише процес прискорення його розвитку потребує витрат), а формування штучних кластерів потребує витрат, оскільки перехід діяльності відособлених суб'єктів бізнесу до територіально об'єднаних структур типу кластерів передбачає: 1) організаційно-матеріальну підтримку; 2) науково-методичний супровід; 3) програми стимулювання процесів кластеризації [1, с. 12-16; 2]. Отже, згідно з даними Національного агентства планування DATAR (Франція) на формування регіональних штучних кластерів необхідно виділити коштів від 200 до 452 тис. євро з фінансування співпраці державних та місцевих органів влади, що становить  $\approx 300-250$  тис. євро на прискорення його розвитку, водночас, до природного кластеру необхідно виділити фінансування виключно для прискорення розвитку, яке обходиться у 150-270 тис. євро і у 60% випадків покривається за рахунок грантів [1, с. 205-206].

Крім того, у більшості країн ЄС створені національні грандові фонди для підтримки кластерних ініціатив: Національне агентство планування DATAR (Франція), Інформаційна система пошуку та класифікації кластерів CASSIS (Люксембург), програма кооперації LINK (Великобританія) [3 с. 144-148; 4, с. 80-87; 5]. Також у Європі формують спеціалізовані інститути для підтримки функцій розвитку корпоративних органів управління кластерами. Наприклад: центри експортування (Фінляндія), консалтингові, брендингові компанії. Як наслідок, у дослідженнях «Іннобарометр 2006» та згідно з даними подальшого щорічного моніторингу «Іннобарометр» доведено, що одна з 4-ох компаній туризму та рекреації в ЄС працює в середовищі, подібному на кластерне, у

тісній співпраці з іншими підприємствами в регіоні та залучаючи сильні зв'язки з інфраструктурою місцевого бізнесу (водночас ці компанії найбільш інновативні) [6, с. 83; 15]. При цьому варто зазначити:

1) більшість законодавчо визнаних у країнах ЄС кластерів сфери туризму та рекреації є тематичними, що пов'язано із специфікою ядра кластеру, тобто, існує специфіка наявних для цих країн туристсько-рекреаційних ресурсів, які використовують для задоволення тільки окремих (а не всіх) потреб населення з відпочинку та оздоровлення;

2) кластерні політики співпрацюють узгоджено й відповідно до загальноприйнятих норм для країн ЄС та орієнтовані на прискорення розвитку природних кластерів.

В США вперше застосували кластерний підхід до розвитку підприємств сфери рекреації і туризму. У рамках ареалу «Кремнісової Долини» вперше реалізувався кластерний підхід до розвитку високотехнологічних компаній, унаслідок чого до кінця 1990-х р. венчурні інвестиції збільшили дохід із 2 млрд. дол. до 68,8 млрд. дол. [7]. Сьогодні кластерний підхід активно впроваджується у США у розвитку сфери туризму та рекреації. При цьому в уряді відсутня чітка політика у сфері розвитку кластерів (в основному, підтримують інноваційні розроблення у енергетичній галузі), а їх ідентифікацію здійснюють під час фактичної реєстрації [7]. Разом зі штатами підтримують розвиток природних кластерів інститути співпраці, у які залучені представники місцевих адміністрацій, університетів, промислових груп та науково-дослідних інститутів.

### **3.2. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Республіки Австрія: розвиток тематичних кластерів.**

Кластерний розвиток туризму і рекреації Австрії орієнтований на тематичні кластери, однак передбачає не культивування, а підтримку

кластерних утворень, які були сформовані потребами ринку внаслідок природних процесів. Основою кластеризації економіки є загальнонаціональна інноваційна дослідницька програма Technology, Information, Policy consulting та стратегічна програма «Інноваційна земля Нижня Австрія, Штирія і Тіроль» (що стало продовженням стратегічної програми «Інноваційна земля Верхня Австрія 2010+») [8]. На основі цих програм вироблено рекомендації зі створення, ідентифікації та управління розвитком учасників кластерів Австрії; проведено урядом комплекс реформ із впровадження кластерної політики. Сьогодні в Австрії діють 4 трансграничні кластери з Німеччиною, Італією, Швейцарією, Угорщиною [1, с. 115].

Специфіку кластеризації розглянемо на прикладі кластеру «гірськолижного туризму» Ецталь, що виник у 1970-р на базі курортів Долини Ецталь, таких як Обергургль, **Зьольден** та Хохзьольден. Під час існування модель кластеру зазнала декілька трансформацій [1, с. 115]: 1) 1989-1990 рр. (розширення мережі підтримки кластеру). Це природна трансформація, яка сформувалася через зниження рентабельності перевезень на повітряному транспорті, щоб підвищити рентабельність супутньої діяльності, деякі компанії змушені були взяти участь у просуванні туристичного напрямку гірськолижного курорту Долини Ецталь (для збільшення доходів від чартерних рейсів). Базою для атракцій спочатку став заповідний високогірний реліктовий сосновий ліс Цірбенвальд, що у 1963 році оголошений природним пам'ятником, та курорт **Зьольден**; 2) у період початку 1990-х рр. відбулося стрімке зростання внутрішнього і в'їзного туризму в районі. У межах державно-приватного партнерства, місцева влада ініціювала переформування Долини Ецталь у міжнародний туристичний центр (до кластеру приєднали курорти Обергургль та Хохзьольденг), задля цього розширено стратегічну програму «Інноваційна земля Верхня Австрія 2010+» (розроблено стратегічну програму «Інноваційна земля Нижня Австрія, Штирія і Тіроль»). Сьогодні туристичний продукт становить близько 24% валового регіонального продукту країни, а термін «кластер» використовують як «бренд» для покращення іміджу туристичного

регіону. Наразі до кластеру приєднали гірськолижні курорти Гріс-ім-Зульцтал (у межах Ленгенфельде), Заутенс, Ец, Умгаузен, Ленгенфельд.

Наразі кластер – це 65-кілометрова долина в австрійському Тіролі та льодовики Реттенбах, Тіфенбах і Гайс-лахголь. Передумовами формування, окресленого кластеру, стали [1, с. 115]: 1) спільні зусилля місцевих туристичних компаній, місцевої і індустрії туризму та регіонального бюро з розвитку федеральної землі Тіроль на внутрішньому та міжнародному ринках подорожей; 2) співпраця туристичних підприємств курортів У загальному більшості учасників кластеру орієнтовані на обслуговування потреб корпоративного бізнесу через контракти з великими компаніями, розташованими за межами країни; 4) відхід від географічної близькості туристичних підприємств (що забезпечувало низькі витрати, які не відносять до основних витрат на виробництво та обіг, або непрямі витрати, які пов'язують із організацією справи, веденням переговорів, пошуком постачальників, оформленням контрактів, забезпеченням юридичного захисту; пошуком інформації); 5) можливість отримати фінансову підтримку на проекти з технічного розвитку окремими коопераційними мережами кластеру, при умові, що до неї залучено мінімум 3 представники малого та середнього бізнесу. При цьому можливе покриття витрат у розмірі до 30%, від загальної вартості проекту, але не більше 30 тис. євро із розрахунку на одного учасника [147].

Завдяки кластерному розвитку «гірськолижного туризму» Долина Ецтал безпосередньо генерує 8,8 млрд. дол. США у економіку держави, а з урахуванням додаткових внесків – 14, 9 млрд. дол. США (або 4,5 % від загального доходу держави) та надає робочі місця 118898 чол. (це 5,7% від всіх робочих місць федеральної землі Тіроль). Долина Ецтал забезпечує 25,4% від усіх податкових надходжень до бюджету Австрії (зокрема, 24,9 % від туристичної інфраструктури кластеру «гірськолижного туризму») [9]. Окреслені передумови сформуvalи специфічну структурну модель кластеру з широким колом партнерів.

Ецтал – це штучне об'єднання підприємств сфери рекреації та туризму,

що ведуть спільну роботу та пов'язані з ними організації, установи обслуговують ці підприємства. Отже, управління розвитком кластеру Ецталь полягає у наступній специфіці: 1) координація і регулювання напрямків дії різних елементів системи з різними інтересами. Реалізують на основі багатосторонніх угод про кооперацію. Учасники угод беруть спільну участь у одному і тому самому трудовому/виробничому процесі або в різних, пов'язаних між собою процесах; 2) контрольні *органи кластеру*, які виконують функції координаційного центру (АЕР). Це інтегрує до швидкого розвитку усіх учасників кластеру «гірськолижного туризму». Діяльність АЕР фінансується за рахунок коштів учасників кластеру та має раду директорів. АЕР об'єднує голів місцевих кластерних груп Обергургль, Гріс-ім-Зульцталь (у межах Ленгенфельде), Заутенс, Ец, Умгаузен, Ленгенфельд, Зьольден та Хохзьольден. Завдання АЕР полягає у реалізації загальної для всіх учасників кластеру стратегії розвитку, що має наступну специфіку [1, с. 110-115]; 3) стратегічного керування кластером. Отже, інтегрування зусиль для забезпечення її життєстійкості та сталості функціонування здійснюють за напрямками: загального брендінгу туристичного продукту кластеру; регламентації діяльності учасників кластеру; підвищення якості туристичних послуг, що планують та реалізують політику якості; 4) трансформація моделі кластера. Здійснюють органи місцевого самоврядування на основі державно-приватного партнерства, що орієнтоване на потреби місцевості, можливості потенційних контрагентів, перспективи для взаємовигідних угод, досягнення технологічної оптимізації виробничих процесів. При цьому специфічна риса такої співпраці полягає у використанні моделі державно-приватного партнерства, при якій основним інвестором виступає приватний бізнес, а права на реалізацію проектів передають на основі договорів концесії.

### **3.3. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Італійської Республіки: розвиток «туристичних районів».**

Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Італійської Республіки почалася з 19 ст. із промислових агломерацій італійського типу, відомих як «промислові райони» (агломерації малих і середніх фірм на досить обмеженій та невеликій території-комуні). Однак поштовх до інтеграції підприємці цієї країни отримали в першій чверті ХХ ст., після прийняття у 1927 р. «Хартії праці» та у 1923 р. Закону «Про правову організацію колективних трудових відносин», завдяки яким передбачали [1, с. 205]: 1) можливість об'єднувати підприємства, підприємців та осіб найманої праці тієї чи іншої галузі виробництва в мережі кластеру на горизонтальному рівні та у мережі підтримки кластеру; 2) можливість застосувати 2-і форми зв'язків між юридично визнаними суб'єктами об'єднання – зв'язок вертикальний, який отримав назву «синдикальний» (у межах кластерів передбачалася можливість створити синдикати) та горизонтальний, який отримав назву «корпоративний» (у межах кластерів передбачалася можливість створити корпорації) 3) можливість державної підтримки, розвідку «промислових районів» та "туристичних районів" (аналогів кластерів у сфері туризму) на територіях окремих комун. За допомогою вказаних законодавчих новацій та започаткованої 1990-х р. державної підтримки, розвідку на територіях, окремих комун, шляхом природної еволюції, розпочали культивування "туристичні райони". Їх характеристики полягали у наступних рисах: 1) наявність взаємної залежності між фірмами (на основі розвитку мереж синдикатів та корпорацій). При цьому синдикати усували конкуренцію і поліпшували умови комерційної діяльності, а взаємодія 2-х інструментів дозволяла сформувати сталі мережі кластеру на горизонтальному рівні та мережі підтримки; 2) наявність єдиної системи ідентифікації вигід на горизонтальному рівні. Завдяки цьому можна застосовувати субконтрактин., основою для якого став поділ низки формування туристичного продукту на окремі операції; 3) організаційні структури

управління кластером у межах яких учасники підтримують організаційну регламентацію розвитку. Отже, у кластерах діють спільні норми та положення, які спрощують співпрацю між фірмами і застосування «ноу-хау»; обмін інформацією суто місцевого характеру; матриця інститутів підтримки та сервісу.

Із 1991 р. італійське законодавство "промислові" і "туристичні" райони та їх об'єднання визнало кластерами, а відповідальність за їх розвиток, культивування (у рамках кластерної політики) покладено Конституцією на регіони Італії. А з 2000-х рр. з'явився ICE (або Національний інститут зовнішньої торгівлі), якому уряд доручив розвивати, підтримувати економічні стосунки італійських кластерів за кордоном, сприяти залученню іноземних інвестицій у їх розвиток. У результаті окреслених дій на території Італійської комуни PassignanosulTrasimeno створено природний кластер зеленого туризму Тразимено, в Умбрії (Lago Trasimeno). PassignanosulTrasimeno має населення 5058 тис. чол. та у сукупності площу 81 км<sup>2</sup>. У кластері об'єднані 7 садиб, 4 готелі та приватні сільськогосподарські господарства з виробництва товарів специфічних для даної місцевості (вино, оливкова олія), племінні господарства з розведення конів, заклади харчування, також торговельні організації і підприємства та організації "винних" та "оливкових" турів. Успішність кластерного розвитку зеленого туризму Пассиньяно-суль-Тразимено наочно характеризує система аналітичних показників (табл. 1) [10; 1, с. 205-206; 16]. Досягнуті учасниками кластеру позитивні результати пов'язують із специфікою структурної моделі кластеру «Тразимено»: 1) виділення та постійна трансформація (розширення) кластеру реалізується на основі державно-приватного партнерства, під керівництвом місцевої влади, осередку національного фонду підтримки прав туристів; 2) формування системи стратегічного керування кластером здійснює спеціально створена рада учасників кластеру під керівництвом місцевої влади. Основними завданнями ради є: визначення та реалізація загальної стратегії розвитку кластеру; контроль якості туристичної продукції у межах кластеру. Зокрема, на загальних зборах



формується узагальнена діаграма Ісікаві; випереджаючий розвиток Пассиньяно-суль-Тразимено, відповідно до вимог часу у сферах досліджень туристичного ринку (реалізує Центр R&D); брендинг туристичного продукту та його виробників (відома, яку легко впізнають та юридично захищена символіка). Учасники кластеру формують бренд організацією зборів представників кластеру та промислових виставок, пов'язуючи промисловість виготовлення вин та оливкової олії з місцевістю.

Таблиця 1 - Система аналітичних показників розвитку зеленого туризму Пассиньяно-суль-Тразимено, 2006-2019 р.

Показники	Період, роки					
	2004	2006	2009	2012	2015	2019
Щорічний обсяг виробництва, пл. вина	531209	691055	830699	930382	950012	972340
Щорічний обсяг виробництва, пл. оливкової олії	421101	479010	611600	687010	693500	713697
Щорічний обсяг виробництва маслин, т.	154	160	210	216	218	231
Середня ціна за пляшку вина, дол.	51,2	54,96	63,30	68	70	77
Середня ціна за пляшку оливкової олії дол.	8,87	10	11,25	12,97	13,33	14,9
Валовий виторг від продажу, млн. дол.	259,99	271,8	574,23	645,6	659,6	677,9
Частка вин, зроблених у кластері до їх загального обсягу виробництва у країні	8%	10,3%	12,4%	13,72	14,7	15
Частка оливи, зробленої у кластері до її загального обсягу виробництва у країні	0,08	0,09	0,12	0,19	0,23	0,4
Частка маслин, зроблених у кластері до їх загального обсягу виробництва у країні	2,8	3	5	7	8,8	9,6
Вартість відвідування аукціону Напа, дол.	2430	2500	2670	3310	3422	3556
Кількість людей, що зайняті у виробництві вина, осіб.	7659	8000	9900	12800	12990	13444
Прибуття зовнішніх туристів, млн.	7,4	8	11,1	13,9	14,23	15,8

Джерело: [10; 1, с. 205-206; 11; 16]

З інших природних кластерів туризму та рекреації Італії, що мають аналогічну систему управління та єдину систему захисту від збоїв, можна виділити у наступному [1, с. 205-207; 10]: 1) місцевий кластер гастрономічного туризму «Салінунтінські терми», м. Селінунт, на південно-західному узбережжі о. Сицилія. Об'єднує близько 120 ресторанів, кафе, піцерій, місцевих виробників вин «Марсала», «Регалеали», «Москато», «Фаро-ди-Мессина»,

«Неро Д'Авола» та мережу готелів *MarinellaDiSelinunte*; 2) місцевий кластер Середземного пляжного туризму «Адріатичне море і берег» о. Сицилія (м. Мессима, м. Таоримина, м. Гіолоса Марча та ін.), острова Еолійські, Егадські, Пелагські, о. Устіка, о. Пантеллерія. Об'єднує близько 60-т різних пляжів; 3) регіональний кластер пізнавального туризму «Міста мистецтв, культури та бізнесу» адміністративного регіону Північної Італії (включає регіони Емілію та Романью, а саме провінції: Болонья, Феррара, Форлі-Чезена, Модена, Парма, П'яченца, Равенна, Реджо Емілія та Ріміні). Об'єднує туристичні підприємства регіонів, що є потужними осередками культури та важливими залізничними та автодорожними вузлами; 4) регіональний кластер пізнавального туризму Тоскани, який складається з провінцій Ареццо, Гроссето, Ліворно, Лука, Массачаррара, Піза, Пістоя, Прато, Сієна, Флоренція. Об'єднує туристичні підприємства 278 муніципальних утворень. ВВП Тоскани становить 90 млрд. євро, що становить 6.80% всього ВВП Італії [10; 11].

Характерна риса окреслених кластерів Італії – це єдина система захисту від збоїв. Вважають, що діяльність учасників кластеру туризму пов'язана із подоланням невизначеності, при якій комерційний ризик може бути знижений за рахунок високої якості туристичного продукту, що виробляється. Тому для учасників окреслених кластерів визначено та реалізовано загальну стратегію розвитку кластеру та здійснюється загальний контроль якості туристичної продукції, що виробляється на основі інструментів контролю якості. Отже [1, с. 205-207; 10; 11]: 1) у «Салінунтінських термах» впроваджена система стандартизації процесу з виробництва послуг на основі «каталожних карток до послуг», які служать паспортом послуг, що у подальшому використовується для моніторингу зміни якості за кожним елементом у часі та його корегування для попередження виходу за прийнятні межі; 2) у кластері «Адріатичне море і берег» (о. Сицилія), кластері «Міста мистецтв, культури та бізнесу» Емілії та Романії та у кластері пізнавального туризму Тоскани використовують діаграми розсіювання, що визначають лінійні зв'язки між кількома показниками якості.

### **3.4. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Французької Республіки: розвиток "поліосів конкурентоспроможності."**

Кластерна трансформація сфери туризму та рекреації Французької Республіки ґрунтується на розвитку "поліосів конкурентоспроможності. У 2005 р. уряд Франції перейшов до реалізації національної кластерної політики задля підвищення конкурентоспроможності ключових сфер економіки (зокрема туризму) упродовж наступних 20-ти років. При цьому, у 2006-2008 рр. на підтримку 66 природних кластерів, що мали конкурентні переваги у міжнародному поділі праці, було виділено грандову допомогу на суму 1,5 млн. євро. Кластерна політика у Франції сформована у вигляді "поліосів конкурентоспроможності" (зони яких об'єднані бізнесом, науковими та освітніми установами), що поділені на «регіональні», «міжнародні», «європейські». Ідентифікація кластерів здійснюється у момент їх реєстрації. При цьому кожен природний кластер, щоб отримати державну підтримку, повинен [1, с. 205-206; 12]: 1) сформуванню єдиної для всіх учасників кластеру стратегії керування розвитком (за умови, що вона не суперечить стратегії розвитку регіону та країни); 2) створити єдину організаційну структуру управління розвитку кластеру, забезпечену відповідним регламентним покриттям; 3) кожні 3-и роки забезпечувати трансформацію моделі кластеру та план дій, узгоджений з усіма учасниками кластеру.

Кластеризація у сфері туризму і рекреації почала розповсюджуватися з 2009 р., коли Французьке агентство з інвестицій та DATAR вирішили підтримати іноземних інвесторів у кластерних структурах туризму та рекреації, допомагаючи їм підшукати найбільш привабливі проекти. Наприклад, із 2009 р. функціонує "регіональний" кластер термального туризму Аквітанії «AquiOThermes», в окрузі м. Карнак та на березі Бретані, Даг (основні напрямки якого у наданні послуг використовуючи мінеральні джерела). Кластер «AquiOThermes» – один із найбільш успішних проектів розвитку туризму у Франції, що проілюстровано у табл. 2.

Таблиця 2- Система аналітичних показників розвитку термального туризму Аквитанії «AquiOThermes», 2009-2019 рр.

Показники	Період					
	2009	2011	2013	2015	2017	2019
Кількість учасників	32	45	54	59	64	70
Сукупний обіг, млн. євро.	95	159	177,1	189,6	201,7	218,6
Кількість створених робочих місць	100000	141000	149001	152203	155421	159800
Сукупний обсяг приватних інвестицій, млн. євро.	250	419	442	453	459	543
Туристичний потік, тис. відпочиваючих у рік	674000	741200	781441	802008	810455	840900
Щорічний обсяг реалізації послуг таласотерапії	550000	653000	692900	706544	742554	804332
Послуги таласотерапії та водолікування на 1-го відпочиваючого, на рік.	0,82	0,88	0,88	0,88	0,92	0,96

Джерело: [1, с. 205-206].

Отже, за період 2009-2019 рр. кількість учасників щорічно збільшувалася на 119%. При цьому сукупний обіг у 2019 р., у порівнянні з базисним збільшився на 123,6 млн. євро. Позитивна динаміка роботи кластеру характеризується щорічним збільшенням кількості туристів, що відвідують «AquiOThermes»: із 674000 тис. до 840900 тис. відпочиваючих на рік. Попит на основні послуги кластеру є відносно стабільним. Відповідно до загальноприйнятої практики управління кластером туризму і рекреації: 1) створення та трансформація моделі кластеру забезпечується через єдину управляючу підсистему "ради учасників кластеру" АЕР; 2) формування системи стратегічного керування кластером здійснює АЕР, за активної участі головуєчого; 3) формування системи розподілу вигод на основі сімплекс-методу, що зорієнтований на розподіл вигід на основі ітеративного процесу, спрямованого на рішення системи рівнянь по кроках.

У Франції функціонують природні міжнародні кластери пізнавального та бізнес-туризму. А саме: "Затока Ангелів" або "Лазурний берег" м. Ніцца (5-й за величиною город Франції), який щорічно відвідує приблизно 4 млн. туристів; м. Париж (щорічно відвідує приблизно 7,7 млн. туристів). Окреслені кластери, також, формують системи стратегічного керування радами учасників кластеру

АЕР (при активній участі головуєчого). Характерною рисою стратегії розвитку кластеру туризму і рекреації є: 1) просування єдиного бренду не тільки на основі маркетингових заходів приватного бізнесу, також за допомогою організації ділових турів (семінарів) для клієнтів та працівників великих міжнародних компаній, організації карнавалів, свят та фестивалів, міжнародних спортивних заходів, культивування гастрономічної специфіки; 2) активне застосування механізму державно-приватного партнерства, під час створення та трансформації моделі кластеру. У цьому випадку державно-приватне партнерство - інструмент індикативного розвитку співпраці на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів учасників кластеру. Інструментом є кооперування, засноване на концесіях: розвитку додаткової інфраструктури туристичних кластерів; інженерної інфраструктури; реалізації проєктів із розвідки культури.

### **3.5. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації інших країн ЄС: тематичні проєкти.**

Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації інших країн ЄС орієнтована на тематичні проєкти (гірського туризму, пізнавального туризму, здорового способу життя тощо). Сьогодні кластерні ініціативи у сфері туризму і рекреації властиві для більшості інших країн ЄС, що можемо вважати не тільки як відповідь на недавню міжнародну кризу 2008-2009 рр., а й спроба акумуляції позитивних зрушень у економіці від розвитку туристичної галузі, що здатні подолати майбутню економічну кризу. Пандемія коронавірусу і «нафтова війна» РФ та Саудівської Аравії можуть призвести до чергової фінансової кризи, яка може виявитися більш руйнівною, ніж зразка 2008-го. Отже [1, с. 188-198; 1; 14, с. 120-123]:

- із 2009 р. у Данії створено кластер пляжного туризму «*Ересунн*» району *Ересунн* (м.Копенгаген та Мальме) та кластер круїзного туризму «Ютландія»

(м. Віборг, м. Фредерісія, м. Силькеборг, м. Вайле, м. Хорсенс, м. Кольдинг, м. Раннерс, м. Есбьерг, м. Ольборг, м. Орхус);

- із 2008 р. у Великобританії створено кластери: гірського туризму Північна Ірландія (із центром у м. Бельфаст); здорового способу життя; Шотландський та Лондоський. У розробленні перебувають проекти пізнавального кластеру «Висячі Камені» (на Солсберійській рівнині) та кластеру сільського туризму Уельсу. Головна особливість кластерів у їх концентрації навколо науково-освітніх установ та технологічних центрів;

- із 2010 р. на базі кластеру біотехнологій Bionik-Kompetenz-Netzu Германії та MedChemBioCluster у Чехії започатковано кластери медичного туризму Bionik (Берлін) та Центральна Моравія (Olomouc, Чехія);

- із 2009 р. у Португалії створено *кластер* пізнавального туризму Мостейро де Санта Марія (м. Алкобас), а з 2011 р. кластери гірського туризму PortaCordillera, PortaCaribe, PortaAtlantico, PortadelSol (на території поселень Сідра, Каей, Комеріо, Айбоніто, Наранхіто, Барранкітам, Коросал, Ороковіс, Моровіс, Сіалес, Хайуйя, Флоріда, Адхунтас, Ларес, Утуадо и Агуас-Буенас);

- із 2008-2009 рр. у Греції створені кластери пляжного туризму **Південь Егейського моря; Споради; Острова Argosaronic; Кіклади** тощо.

### **3.6. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації США: розвиток «статистичного ареалу».**

Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації США орієнтована на розвиток «статистичного ареалу». Серед найбільш відомих тематичних кластерів туризму і рекреації США варто виділити природний кластер винного туризму Долини Напа, штат Каліфорнія (NapaValley). Аналіз структури кластеру виявляє, що він вміщує близько 220 виноградників (пл. 13000 га.) та 250 підприємств винної індустрії міст Калістога, Оуквілл, Рутерфорд, Сант-Хелена та Юнтвілл. Найбільш відомими виробниками кластеру є Мамм-Напа-

Веллі (виробляє вина у кращих класичних традиціях), Рутерфорд-Хілл-Вайнери (використовує унікальну технологію виробництва вин) та Клос-Пегас (власник унікальної колекції марочних вин). Передумовою формування тематичного кластеру стали [7]: 1) досвід успішного кооперування виробників вин «Каберне-совиньон», «Мерло», «Каберне фран», «Мальбек», «Пті вердо» із приватними виноградниками, які беруть спільну участь у виробництві туристичного продукту (винний тур); 2) досвід успішної виробничої кооперації, у межах якої з 1960-х р. засновано обмін методами вирощування винограду та ведення спільної маркетингової діяльності; 3) розвиток горизонтальної асоціації з підприємствами туристичної індустрії, які пропонують унікальні анімаційні послуги (екскурсії на повітряному шарі від Юнтвілла, тури Гргич-Хіллз протяжністю 64 км. на «Винному поїзді», щорічні аукціони вина «Долини Напа»); 4) розвиток мережі, який обслуговує кластер, представлено історичними та соціально-культурними, гастрономічними об'єктами, органами місцевого самоврядування. Кластер не має сталої організаційної структури управління та координаційного центру. Відповідно до вищенаведеного, можемо зробити висновок, що кластер винного туризму Долини Напа представлено підприємствами винної індустрії, приватними виноградниками, взаємопов'язаними комплексами сфери рекреації і туризму, а органами місцевого самоврядування.

Однак, основа розвитку та трансформації моделі кластеру полягає не тільки у високому рівні організації економічних суб'єктів. Додатковим засобом є державно-приватне партнерство бізнесу з органами місцевого самоврядування, урахує потреби і можливості потенційних контрагентів, портеби підвищення якості туристичного продукту, перспективи для взаємовигідних угод, досягнення технологічної сумісності. Основні положення такого двостороннього партнерства зафіксовані у офіційному документі «Концепції розвитку Napa Valley» та полягають у наступному: 1) рівний розподіл фінансових та інших ризиків; 2) рівні внески всіх партнерів кластеру, зокрема і держави, для досягнення спільних цілей; 3) участь усіх учасників

кластеру у розподілі вигод від партнерства; 4) взаємна вигідність партнерства.

Для державно-приватного партнерства основною є наступна модель: 1) для розвитку інженерної інфраструктури основним інвестором виступає держава, що залучає приватні компанії лише для виконання робіт за проектом, на платній основі; 2) для розвитку туристичної інфраструктури основним інвестором виступає приватний бізнес, який приймає на себе всі інвестиційні ризики. При цьому, щоб досягнути державно-приватного партнерства у даному випадку потрібно розвивати співпрацю з урахуванням орієнтації на індикативне регулювання економічних процесів за допомогою синтезу розвитку тих, чи інших форм об'єднань його учасників (синдикатів, корпорацій, кооперацій). Успішність кластерного розвитку винного туризму «Долини Напа» характеризує система аналітичних показників (табл.3).

Таблиця 3 - Система аналітичних показників розвитку винного туризму Долини Напа, 2006-2019 рр.

Показники	Період				
	2006	2010	2013	2016	2019
Щорічний обсяг виробництва, пл.	7600000	9176566	10002456	10702628	11772891
Середня ціна за пляшку, дол.	52,69	62	67,58	73,6622	80,2
Валовий виторг від продажу вина, млн. дол.	101,28	482	525,38	572,6642	624,20
Частка вин, зроблених у кластері до загального обсягу виробництва вина у США	4%	4,50%	4,80%	5,00%	5,50%
Вартість відвідування аукціону Напа, дол.	2500	2670	2910,3	3172,227	3457,7
Кількість людей, що зайняті у виробництві вина, осіб.	8000	9900	10791	11762,19	12820,78
Прибуття зовнішніх туристів на рік, млн.	5	6,1	6,649	7,24741	7,89

Джерело: [1, с. 267-272, 7]

Варто зазначити, що характерна особливість Napa Valley полягає у тому, що підприємства винної індустрії та приватні виноградники, завдяки винному туризму, виробляючи вина: 2) збільшують обсяги реалізації продукції. Наприклад, у 2019 р по Мальбеку обсяг виробництва вина склав 1214099 пл., що на 4,55% вище за рівень 2016 р., у 2016 р. – 1161215 пл., що на 0,84 % вище



за рівень 2013 р. [1, с. 267-272, 7]. Аналогічна динаміка спостерігається при обсягах виробництва у натуральному виразі за сортами Каберне-совиньон, Мерло, Каберне-фран та Пті вердо; 2) отримують додаткові джерела доходів від напрямків Мамм Напа-Веллі, Рутерфорд-Хілл-Вайнери, Клос-Пегас. Відсоток додаткових доходів від винного туризму виробників вина щорічно зростає. Отже, функціонування підприємств винної індустрії та приватних виноградників Долини Напа, у межах кластеру винного туризму, дає змогу комплексно вирішити проблеми, пов'язані із максимізацією доходів, оптимізацією витрат на збут та популяризацію бренду.

### **Висновки.**

Вивчення досвіду формування та розвитку кластерів туризму і рекреації в зарубіжних країнах має на меті відзначити доцільність розробки єдиної державної програми кластеризації економіки України, такої, що ґрунтується на практиках керованого розвитку таких кластерів, адаптованих до вітчизняних реалій. З погляду адаптації досвіду створення, ідентифікування та розвитку кластерів туризму і рекреації, найбільш перспективними є практики керованого розвитку, що забезпечують наступне: 1) здатність підтримувати системний розвиток або синергетичну взаємодію. Вона власне, не дає переваг і не накладає зобов'язань, пов'язаних з вибором контрагентів, а його учасники не обговорюють питання купівлі-продажу. В Україні, де кластерна політика у сфері рекреації і туризму та стандарти створення, ідентифікації та розвитку відсутні, доцільно впроваджувати адаптацію усталеної практики співпраці з урахуванням орієнтації на регулювання економічних процесів, за допомогою об'єднання учасників; 2) розвиток кластерів туризму і рекреації на основі грантів; 3) сталість мереж кластерів туризму і рекреації на основі співпраці широкого кола учасників.

### **Перелік використаних джерел**

1. Li Jong Analysis of financial statements of tourism and recreation sectors of

the world economy: additional disclosures. The materials of report.: Ernst & Young, 2019. pp. 614.

2. Зінько Ю., Мальська М., Дубіс Л., Васильєв В., Околович І. Кластери туризму як один з інструментів сталого сільського розвитку України. *International Public-Scientific Initiative "The Community: Health, Human, IPSI PROCEEDINGS Rome 2019.* – С. 12-16.

3. Чернелевская О.Л., Чернелевский Л.М. Створення кластерів – один з напрямків зростання економіки. *Наукові праці НУХТ.* 2012. № 46. С. 144-148.

4. Оксенюк С.Г. Кластеризація в системі економічної безпеки країн Європейського Союзу. *Вчені записки Університету КРОК,* 2016. Вип. 44. С. 80-87.

5. Куценко Е. Обобщение зарубежного опыта. Кластеры в экономике: практика выявления URL.: [http://www.rau.su/observer/N10\\_2009/109\\_126.pdf](http://www.rau.su/observer/N10_2009/109_126.pdf)

6. Оксенюк С.Г. Кластеризація в системі економічної безпеки країн Європейського Союзу. *Вчені записки Університету КРОК,* 2016. Вип. 44. С. 80-87.

7. Маслиган О.О., Дичка М.В. Зарубіжний досвід кластеризації сфери рекреації та туризму. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка.* Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 2012. Вип. 2 (36). С. 260–266.

8. Country report: Austria URL: <http://www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=8e887503-e1ff-4222-98fd-a386558049a8> . (дата звернення: 04.05.2018).

9. Биркович Т.І. Особливості формування енергетичних кластерів: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Економіка та держава.* 2012. № 10. С. 96-98.

10. Passignano sul Trasimeno <http://www.visitapassignano.it/passignanოსultrasimeno/index.php> (дата звернення: 05.07.2020).

11. Pagina del Lago Trasimeno nel sito di Living Lakes internazionale URL: [www.globalnature.org](http://www.globalnature.org). (дата звернення: 05.07.2020). (дата звернення: 05.07.2020).

12. Vittorio Chiesa & Davide Chiaroni. Industrial Clusters in Biotechnology: Driving Forces, Development Processes and Management Practices. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., p.360.

13. Вишнякова І.В. Опыт становления и развития кластеров в отдельных странах северной, восточной и центральной Европы. *Вісник Запорізького національного університету.* № 1(9), 2011 р. С. 185-192.

14. Онипко Т.А. «Полюса конкурентоспособности» – инновационные кластеры Франции. *Conferința științifico-practică internațională «Dezvoltarea relațiilor comerciale din perspectiva integrării economice a Republicii Moldova în circuitul economic internațional»* (Univ, September 21–22, 2017). Chișinău : Univ. Cooperatist-Comercială din Moldova (UCCM), Inst. Naț. de Cercet. Econ. 2017. Vol. 1. P. 120–124.

15. Wissenschaft für den modernen menschen wirtschaft, management, tourismus, bildung, philosophie, gesetz. Book 1. Part 1 / team of authors: Halynska Y., Lvovich Y.E., Pishenina T.I., Preobrazhenskiy A.P., Shaporenko O.I., Stovpets O.V. and etc. Karlsruhe: NetAkhatAV, 2020. 181 p. C. 53-60.

16. Loc. San Savino. Tourism in Passignano sul Trasimeno Italy. *Via della Circonvallazione* Magione (Pg). 2014. 56 p.

#### **РОЗДІЛ 4.**

### **ПРОВІДНИЙ ДОСВІД ШТУЧНОЇ КЛАСТЕРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА МАРШРУТИЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ АРАБСЬКИХ ДЕРЖАВ ПЕРСЬКОЇ ЗАТОКИ**

#### **Вступ.**

Досвід стрімкого розвитку кластерів туризму і рекреації існує у арабських країнах Перської затоки (зокрема, у: Бахреїні, Катарі, Омані, Королівстві Саудівська Аравія та Об'єднаних Арабських Еміратах). У цих країнах розвиток туристичних кластерів став одним із базових завдань трансформації нафтової економіки у «ненафтове» індустріальне господарство. Потреба у таких трансформаціях пов'язана з довгостроковими наслідками «Арабської Весни», а також поступовим виснаженням запасів нафти. Характерним прикладом є Бахреїні і Оман, де, згідно з прогнозами, при збереженні темпів виробництва на рівні 2006 р., а також за умови, що не будуть відкриті нові родовища, країни, при існуючому рівні видобутку, виснажать наявні у них запаси нафти до 2025 р [2, с. 164]. Ситуація в інших країнах Перської затоки менш критична, проте зростання обсягів видобутку та споживання первинних углеводородів ставить під загрозу їх більш значні запаси [2, с. 164]. Наприклад, Катар і АбуДабі (Емірат ОАЕ), внаслідок невеликої чисельності населення та значних запасів нафти, при існуючому рівні видобутку, виснажать їх у 2035 р. Крім того для Саудівської Аравії та Об'єднаних Арабських Еміратів характерний досить нерівномірний розподіл природних ресурсів (наприклад, у 93% загального обсягу первинних углеводородів Об'єднаних Арабських Еміратів зосереджено в Абу-Дабі) [2, с. 164]. Серед інших факторів, які сприяли розвитку кластерів туризму і рекреації, в окреслених країнах, є наступні: значний структурний дисбаланс у суспільно-державному устрої, спричинений демографічним вибухом і впливом розподільної економічної політики. Отже, виникнення моделі «держав благоденства» припало на 60-ті і 70-ті р. минулого ст.; чисельне переважання молоді, яка потребує нові робочі місця, щоб не допустити

подальшого підвищення рівня безробіття; соціально-економічний дисбаланс і розшарування на дворівневому ринку праці; унікальні системи централізованого управління кластерами, що реалізуються через хмарні сервіси, які значно зменшують кількість некерованих процесів, відносно яких неможливо змінити їх спрямованість і характер. Потреби учасника кластеру обслуговують приватні хмари. Ці сервіси надають можливість гнучкого масштабування програмних пакетів, що використовують для управління учасниками, мобільність і безпеку. Не менш важлива економія: для розгортання ERP у хмарі не потрібно закуповувати серверне обладнання, ліцензії, обслуговувати інфраструктуру та розширювати ІТ-штат. До переведення ERP у хмари учасників мотивують державні програми цифровізації бізнесу, для реалізації якої уряди Бахрейну і Оману у 2018 р. виділили 5,5 млн. дол. США. Додатково у 2000-х р. була введена в дію програма електронного уряду «Цифровий Оман», що дозволяла забезпечити надання всіх державних послуг через інформаційні технології.

#### **4.1. Концепція та передумови штучної кластерної трансформації розвитку сфери туризму і рекреації арабських держав Перської затоки.**

Концепція та передумови штучної кластерної трансформації арабських держав Перської затоки закладені з 90-х р. В цей період започатковано активний процес реструктуризації економіки арабських держав Перської затоки (зокрема її територіальних та галузевих структур). У результаті роботи форуму цих країн (Дубаї, 2000 р.), ними були сформовані наступні етапи реструктуризації територіальних та галузевих структур за 1980-2000 рр. [4, с. 166-167]: 1) прагнення країн до реформ, що можуть розширити промислово-економічну базу; 2) прагнення країн до зниження залежності від нафтогазових доходів; 3) досягнення ефективної реструктуризації галузевих та територіальних структур, задля мінімізації потенційних ризиків у сфері

внутрішньої безпеки; 4) прагнення деяких країн до реалізації інноваційної кластерної моделі реструктуризації галузевих та територіальних структур, започаткований із 2000-х р. Водночас, окреслені процеси активізувано тільки після 2012 р.

Варто зазначити, що у окреслених країнах стороння та управління кластерами сфери туризму і рекреації здійснюються, переважно, на централізованих засадах. Тому кількість створених у цих країнах кластерів невелика, при чому такі утворення діють на основі рішень та методів, що побудовані на єдиному алгоритмі дій. Специфічність полягає у тому, що всі функції з управління реалізовано у межах процесу перерозподілу, розсіювання цілеспрямованого впливу влади, центрального або керуючого органу держави. Отже, певних успіхів у централізованій кластеризації сфери туризму і рекреації досягли Султанат Омане та Королівство Бахрейн, проте для цих країн існує загроза виснаження природних запасів. Такий досвід може перейняти Україна, адже у нас теж існує потреба активної реструктуризації економіки та спеціалізації випуску *сировинної* продукції (частка вітчизняної продукції АПК, металургійної та хімічної промисловості і мінеральної сировини становить 70% експорту, що складається з проміжних товарів, у яких відносно низька технологічна складова [2; 4, с. 331; 3]). Через відсутність досвіду кластерного управління, орієнтування на організацію процесу в арабських країнах Перської затоки наштовхне на правильне розроблення відповідних заходів зі стандартизації операцій учасників кластеру та контролю їх діяльності, ефективного використання територій та ресурсів кластеру тощо.

Відповідно до стратегії розвитку, у цих країнах кластерна політика ґрунтується за активної підтримки органів влади (передусім за рахунок коштів, отриманих від експорту енергоносіїв). Основи кластеризації зазначеної сфери вкладені в програмах – «Бахрейн, дружній бізнесу» та «Оман 2020: економічний план розвитку», де введено поняття *турисько-рекреаційних зон* (чи *курортних кластерів у Султанаті Оман*), як різновид ВЕЗ, що створені для розвитку та надання послуг у галузі туризму. При цьому у останніх

редакціях законів про туризм законодавчо окреслено поняття кластеру, як сукупність СЄЗ одного або кількох типів, що формуються згідно з рішенням голови держави та управляються міністерством туризму або керуючою компанією (яка призначається вищим органом виконавчої влади). До часу внесення деяких змін у Закони про туризм (в Омані у 2010), та у Закон «Про регулювання туристичної діяльності» у Бахреїні у 2012-2014 р.р., *поняття кластер законодавчо не виділялось, однак фактично асоціювалося із сукупністю курортних особливих економічних зон, створених відповідно до рішень керівництва держав та визначених ними.* Ініціаторами кластеризації можуть виступати регіональні органи влади, проте процес створення кластеру має чітко визначену процедуру [4, с. 331]: 1) прийняття рішення керівництвом країни про створення кластеру та формування рекомендацій органами влади країн, щодо районів та технологій на базі яких буде створено кластер; 2) формування проєктної документації, у якій необхідно врахувати: прогнозування економічної, соціальної, екологічної та науково-інформаційної ефективності кластеру, з урахуванням вітчизняних та зарубіжних інвестицій та всіх видів ефектів, враховуючи регіональний та народногосподарський; визначення приблизного переліку базових, суміжних, обслуговуючих та інноваційних підприємств, що є потенційними учасниками кластеру; 3) розроблення та затвердження керівництвом держави довгострокової стратегії розвитку кластерів та відповідних стимулів; 4) реалізація проєкту зі створення кластеру із використанням державно-приватного партнерства.

#### **4.2. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Султанату Оман: розвиток штучних мікрокурортних кластерів.**

Кластерна трансформація сфери туризму та рекреації Султанату Оман орієнована на розвиток штучних кластерів. До 2012 р. в Султанаті Оман було створено 4-и *турисько-рекреаційних мікрокурортних кластери, відповідно до*

загального майстер-плану по султанату Омана, а саме [4, с. 331-332]: 1) «Маскат» ТР ВЕЗ «Бандар», який заплановано до запуску у 2021 р. (м. Бандар-Джисса, м. Бандар-Хайран). У кластер із 2015 р. включені проекти організації дозвілля з дайвінгу та екстремального туризму Фахал (вапнякового острова Фахал) та пляжного туризму ТР ВСЗ «Шатти-аль-Курум»; 2) «Вахиба» (район Рамлат-ель-Вахіба, 180 км із півночі на південь і 80 км зі сходу на захід, загальна площа становить 12 500 км<sup>2</sup>), повноцінний запуск проекту планують на 2026 р.; 3) «Салала», у якому з 2019 р. об'єдналися суб'єкти туристичного бізнесу в м. Салала. Окреслений кластер планують запустити у 2027 р. для туристів із сусідніх країн Перської затоки на сезон дощів, тобто влітку; 4) «Низва», у який із 2012 р. увійшла діюча ТР ВСЗ «Биркат-Ель-Муз» (один із районів м. Низва). Сюди до 2026 р. планується включити проекти «Ель-Джебель Ель-Ахдар» та центри вирощування фініків у околицях м. Низва.

Специфіка у тому, що міністерство туризму вивчає економіку у всіх містах султанату і організує майстер-плани розвитку туристичних кластерів у султанаті, а також у кожному місті і провінції, окремо. Для кожного кластеру у міністерстві туризму сформували приватну хмару (це хмарні обчислювальні ресурси, які використовують тільки учасники окремого кластеру [4, с. 330; 447]). Приватна хмара фізично розташована в державному, локальному центрі обробки даних, учасники кластеру її використовують безкоштовно. Компанії, не учасники кластерів, також можуть мати доступ до приватної хмари, однак оплачують кошти за використання державі [4, с. 330; 5; 6]. Водночас міністерство туризму через застосунок приватної хмари впливає на керування процесами розвитку кластерів, а також розробляє та впроваджує моделі трансформації некерованих процесів у керовані.

При цьому створення кластерів здійснюється за наступною специфікою: 1) основою визначення або трансформації моделі кластера є державно-приватне партнерство. Законодавство в цій сфері кінцево сформовано лише у липні 2019 р. Серед пріоритету для окреслених обрані провінції: Ед-Дахілія, Південна Еш-Шаркія, Мусандам, Дофар (де вже діє кластер Салала); 2) основою формування



мережі кластеру на горизонтальному рівні та мережі підтримки є системи такафула та мушарака (сучасний аналог спільних підприємств), що створюють клімат довіри та інформаційну «прозорість» у мережі; 3) формування організаційної структури управління кластером здійснює централізовано; 4) інтегрування зусиль для забезпечення життєстійкості та сталості функціонування кластеру здійснює керівництво Оману, на основі туристичної стратегії Оману, стратегії Oman Air і майстер-планів султанату за кожним містом, які входять у кластер; 5) тактичне керування кластером. Таке керівництво здійснюється Комісією з Приватизації і Партнерства та за участі генеральної дирекції туризму МСІ і Національного комітету по туризму, за положеннями загального майстер-плану султанату Оман.

Елементів системи тактичного керування кластером орієнтовані на: 1) узагальнення єдиного стандарту всіх операцій учасників кластеру через єдині ERP-системи у приватних хмарах, що взаємодіють із державними базами даних у Омані. У приватній хмарі кластеру уніфіковано програмний пакет (який використовують для управління його учасниками, контролю їх операційної діяльності, фінансової звітності, роботи HR-служби, логістики). Програмний пакет масштабують через хмарні сервіси; 2) тотальний контроль за діяльністю організацій із автоматичним обміном ERP-систем із державними базами соціально-економічної інформації та національною географічною базою інформації (на різних територіальних рівнях) у цифрових і аналогових формах; 3) ефективне використання курортних територій та ресурсів учасників кластеру (учасники кластерів за допомогою хмари підвищують ефективність бізнесу, перспективи подальшого зростання, скорочують оборотний капітал, штат співробітників, підвищують якість обслуговування клієнтів); 4) уникнення можливостей дублювання різних заходів.

Використання моделі централізованого створення та управління розвитком кластерів вже надало позитивні результати. Отже, відповідно до більшості кластерів, Султанатом Оман профінансовано будівництво інженерної інфраструктури та комунікацій (автомобільних доріг, мостів, систем

кондиціонування повітря), що наочно представлено у табл.1. Наприклад, у розвиток кластеру «Маскат на сьогодні вкладено приватних інвестицій на суму 26 млн. оман риал. (зокрема 42 млн. оман риал. нерезидентами). Від реалізації проєкту «Маскат» вже отримано позитивні результати [4, с 7-10; 5; 6]: 1) приватний сектор інвестував, реалізував 68% від запланового обсягу будівництва (інші перебувають на завершальній стадії); 2) за рахунок коштів султанату побудовано 45 км. твердого дорожнього покриття, розроблено та введено 4-ри станції опріснення води із свердловин (для промислових потреб кластеру); 3) кількість робочих місць, станом на 2019 р., складала 3320 од., що на 20% більше ніж значення 2015 р. (2740 прац.) та на 25% ніж значення 2008 р. (2637 прац.); 4) у рамках співпраці інвестори разом із міністерством туризму проводять спільне декорування приміщень та обладнання для складромів.

Таблиця 1 - Обсяги бюджетного фінансування проєктів у межах курортних кластерів Оману, 2014-2019 рр., оман риал.

	Мости та шосе	Система кондиціонування повітря	Повітряні порти	Акваоб'єкти, іригаційні системи	Телекомунікації	Енергопостачання	Водовідведення, водопостачання	Культурні об'єкти	Підготовка території до будівництва	Проектна документація
«Маскат»	2490	633,4	990	1060	150	2896	400	340	-	-
«Вахиба»	742	-	-	-	-	3108	472	-	899	99
«Саїда»	300	16	12	115	-	-	810	-	-	-
«Півня» «Биркат» «Ель-Муз»	300	-	-	-	-	-	330	-	-	100
«Півня» «Ель-Дасбель» «Ель-Аудар»	1030	155,04	-	-	279	-	2259	-	495,81	-

Джерело: [4, с. 331; 5; 6.

Структурна модель туристичного кластеру «Маскат» розроблялася згідно з проєктом досвідом країн СНГ. Згідно з даними міністерства туризму Оману, між суб'єктами туристичного бізнесу кластеру Маскат (див. табл. 2) за 2015-2019 рр. констатовано про збільшення у м. Маскат чисельності туристичних фірм (за 2019-2018 рр. – на 26,21%, за 2018-2019 рр. – на 66%, за 2015-2014 рр. – на 3,33

%), та готельних комплексів (за 2019-2018 рр. – на 9%, за 2018-2016 рр. – на 17,4%, за 2015-2014 г рр. – на 19,8 %).

Таблиця 2 - Статистика за суб'єктами бізнесу кластеру «Мускат», Оман, 2014-2019 рр.,%

Суб'єкти	Темп зміни кількості суб'єктів, що надають послуги (+;-)			Темп зміни кількості екскурсиводів, (+;-),%			Темп зміни кількості місць одночасного розміщення, %, (+;-)		
	2015/2014	2016/2018	2019/2018	2015/2014	2016/2018	2019/2018	2015/2014	2016/2018	2019/2018
туристичні фірми, од.	3,33	66	26,21	1,00	-40,59	33,3	0	0	0
готельні комплекси 3-, 4- і 5-зіркові (14 об'єктів)	19	17,4	9	2,27	-57,78	42,1	29,25	21,15	20,63
багатопрофільний лікувальний комплекс	1,54	3,03	59,56	4,33	-6,42	16,9	1,63	6,93	3,82
пустельні готелі та вілли	2,50	-5	5,13	-2,6	-2,65	-99	0,18	1,46	1,29
аква об'єкти	23,3	15	5	12	3	2	0	0	0
мультифункціональні центри	2,60	-8,9	2,8	6,82	-25,53	11	55,51	-10	1,05
конференц зали та виставкові центри на 300 осіб	2	1	0,00	1,59	2,60	0,51	0	0	0
<b>Разом</b>	<b>2</b>	<b>4,4</b>	<b>6</b>	<b>3,59</b>	<b>-11,56</b>	<b>-6</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>

Джерело:[4, с. 331; 5; 6].

Спостерігалася позитивна статистика відповідно до показників багатопрофільних лікувальних комплексів, аква-об'єктів, мультифункціональних центрів, конференц залів та виставкових центрів. При цьому відстежено загальне зростання у суб'єктів бізнесу, які займалися: 1) наданням послуг, що склало у 2019-2018 рр. – 6 %, у 2018-2016 рр. – 4,4%, у 2015-2014 рр. – 2 %); 2) розміщенням туристів, розраховуючи кількість місць одночасного розміщення, у 2019-2018 рр. – 1,4%, у 2018-2016 рр. – 2%, у 2015-2014 рр. – 18%. Незначне зменшення спостерігали відносно кількості екскурсиводів, що у 2019-2018 рр. знизилася відповідно до - 6%. Відповідно до даних національного комітету з туризму за аналізований період [2, с. 331; 3], зріс вибір суб'єктів туристичного бізнесу м. Мускат через надання туристичних послуг, а також обов'язкові надходження до бюджету Оману від

туристичного бізнесу (табл. 3).

Таблиця 3 - Динаміка зміни виторгу та обов'язкові надходження до бюджету від туристичного бізнесу у м. Мускат \*

Проказники	Тис. млн. дол. США				
	2014	2015	2016	2018	2019
Виторг від надання туристичних послуг	515,1	525,9	542	651	750
Надходження до бюджету від надання туристичних послуг	877,7	594,1	627,5	717,4	848,7

Джерело: [4, с. 331-332; 5; 6]

Варто зазначити про проєкт кластеру «Вахіба», у якому на сьогодні вкладено приватних інвестицій на загальну суму 2,7 млрд. дол. США. Характерно, що в кластері султанат застосував форму ДПП (у межах Oman Vision 2040), що сприяє активізації будівництву запланованих за майстер-планом Оману об'єктів туристичної інфраструктури, за конценування на 3-, 4- і 5-зіркових готелях. ТР «Вахіба» до 2026 р. перебуває на стадії будівництва, однак, відповідно до майстер-плану, накреслено вийти на високі показники ефективності проєкту, основні параметри яких, представлені у табл. 4.

Проєкт кластеру розроблявся згідно з проєктом досвідом країн СНГ. Отже, середній термін крупності базових об'єктів проєкту складає 6,85 р., це свідчить про привабливість інвестування. Водночас, на високу ефективність проєкту вказує показник середнього значення IRR- 25,33% та середнього значення NPV, який більший ніж 0. Показники ефективності, за базовими об'єктами кластеру, склалися відповідно до даних туристичного потоку за 2018 р. (698 тис. туристів), однак від початку реалізації проєкту цей показник поступово зростає: у 2018 р. – до 710 тис. туристів; у 2019 р. – до 812 тис. туристів.

Кластери «Салала» та «Низва» планують запустити у 2026-2027 рр. При цьому: 1) «Салала» буде запущений для туристів із сусідніх країн Перської затоки під час сезону дощів, тобто влітку. Наразі тут діє люксовий курорт pantara Al Waleed, який уміщує 96 вілл, стилізованих під гірське оманське селище, на 40 номерів у одному готельному корпусі, що належить оманському холдингу Musstir та держкомпанії Omran. Проте для формування та подальшого

Таблиця 4 - Планові показники ефективності за базовими об'єктами проекту кластеру «Вахіба», млн. дол. США

Об'єкти інвестування	Млн. дол.			Середній дохід на капітал IRR,%	Термін окупності, р.	Наповненість, %, 2018 р.
	Обсяг інвестування	Виторг з 2026 г.	Чисті доходи інвесторів від розміщення коштів у проєкті NPV(+:-)			
мережа 4-ох зіркових готелів	2055	1039	337	20	8	60
мережа 3-ох- зіркових готелів	2547	1084	138,3	16,48	8	60
мережа 5-ти - зіркових готелів	1747,2	847,2	599,75	22,09	8	60
готельний комплекс для представників королівської родини	4759	1980	118,76	15,75	8	60
3-ох - зірковий готельний комплекс	2389	1320	841,46	23,56	8	60
шатровий готель в пустелі Вахіба	1126	515	330,31	20,04	8	60
3-ох - зірковий готельний комплекс біля в'їзду на територію пустелі	2013	1056	440	20,56	7	60
пустельний аквапарк (ціна білету 500 дол. за 1 сеанс)	947	482,9	456	31,5	5,3	70
готельний комплекс «Пустельне місто»	298,46	136,12	23,47	16,72	8	60
гольфіві поля, за вартості гри 8000 дол. за день перебування	528,4	25,3	37,1	21,3	3,5	70
Центр розваг та досугу	209,8	604,6	756,7	71	3,6	70
Середні показники	1692,8	826,4	370,29	25,3	6,85	60

Джерело: [4, с. 331].

будівництва кластеру султанат планує вкласти додаткові кошти у реконструкцію іригаційних систем «афладж» та інші проєкти; 2) «Низва» буде запущений для міжнародного туризму середнього і високого класу та туристів із держав Перської затоки. Наразі проєкти перебувають на стадії розробки. Про привабливість проєктів курортних кластерів Оману для інвесторів та про дієвість розробленої моделі кластерного розвитку свідчить динаміка поліноміального зростання в'їзного туристичного потоку за 2011-2019 рр, із яких у 2019 р. 34% відвідувачів припадає на курортні кластери.

#### **4.3. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації Королівства Бахрейн: розвиток штучного мегакурортного кластеру.**

Кластерна трансформація сфери туризму та рекреації Королівства Бахрейн орієнтовані на розвиток штучного мегакурортного кластеру. До 2014 р. у королівстві Бахрейн створено «пілотний проєкт» курортного кластеру на базі о. Ситра (на північному сході Бахрейну, де ростуть гаї з фінікових пальм) та о. Мьянма, об'єднані з о. Ситра через автомобільний міст Косве. З 2019 р. розпочалося створення курортного кластеру у Манамі, де планують включити не тільки м. Манаму, але і прибережну зону Corniche на о. Аль-Дар, Пляж Al Zallaq (у с. Al Zallaq), Sheiks beach. Наразі єдиний діючий кластер Ситра ґрунтується на синергетичній взаємодії готельних мереж, профільних лікувальних установ (приватних закладів охорони здоров'я та поліклінік), пляжних клубів та підприємств громадського харчування, що за угодою з королівством (угода про ДПП) знаходяться на території невеликих населених пунктів – Вадьян, Харидж, Маргубан, Карайя, Махаза, Суфан і Абул Айш. Базова вимога участі в кластері – міграція в хмару, яка, однак, може бути повною або частковою, у залежності від обраних типів хмарних послуг. Відповідно до таких умов, учасник має перевести в хмару всі свої ІТ-ресурси (така модель обов'язкова для малого і середнього бізнесу, у зв'язку відсутністю у нього масштабної ІТ-інфраструктури). Для міграції у хмару виділяють до 3-х цнів. Учасників, що мають масштабні ІТ-інфраструктури допускають частково мігрувати в хмару. Вони повинні замінити приватну ERP-систему на on-premise та перенести в хмару некритичні сервіси: сервери розробки, тестові середовища, демонстраційні стенди. В обох випадках міграція включає в себе три ключові етапи: підготовку, тестування і, власне, міграцію [4, с. 335-336].

Особливість полягає у тому, що уряд Королівства Бахрейн для всіх міст, які входять до частини кластеру, розробив відповідний майстер-план розвитку, згідно з яким до 2026 р. заплановано: 1) будівництво водних парків; 2) підводні тематичні парки; 3) повна цифровізація із значним асортиментом доступних

послуг для малого бізнесу.

Із початку реалізації проєкту вже введено в експлуатацію водні парки Вадьян, Харидж, Маргубан (вартістю 7,5 млрд. дол. [4, с. 335-336]), відкрито підводні тематичні парки Суфан і Абул Айш. Водночас, згідно з даними профільних лікувальних установ кластеру, спостерігається зростання продажів лікувальних послуг за 2015-2019 рр. Так, за динамікою продажів путівок такими об'єктами штучного мегакурортного кластеру Королівства Бахрейн найбільше динаміка зросла у період із 2017-2019 рр. При цьому таке зростання склало, у мережі приватних закладів охорони здоров'я «Мухаррак» – 72,7%, у мережі «Мадіна-хамад» – 12%, у «Дефенсе Форм Сроил Медикал» – 114%, у «IS» – 59,85%, у «Lf Rek» – 33,3%, у «Джіп Хапс» – 8 % (табл. 5).

Управління та створення кластерів здійснюють відповідно до наступної специфіки [4, с. 335-336; 5]: 1) основою визначення моделі кластера є державно-приватне партнерство на базі фінтех-хаба Bahrain Fintech Bay. Наразі окремого закону про державно-приватне партнерство не прийнято, а сама співпраця здійснюється на основі чинного законодавчого декрету № 15 від 1986 р. «Про регулювання туристичної діяльності», що дає визначення туристичних послуг і туристичних підприємств; 2) основою формування мережі кластеру на горизонтальному рівні та мережі підтримки є системи такафула (аналог спільних підприємств), що створюють клімат довіри та інформаційну «прозорість» у мережі; 3) формування організаційної структури управління кластером здійснює управління по *туризму*, що формує систему організаційної регламентації функціонування та розвитку учасників кластеру. Процес частково забезпечується у межах законодавства та процедур ліцензування; 5) інтегрування зусиль для забезпечення життєстійкості та сталості функціонування кластеру здійснює генеральний директор управління по *туризму*, виходячи з положень *розвитку туристичного сектору країни*, програми «Бахрейн, дружній бізнесу», *мастер-плану розвитку, стратегії екотуризму та захисту морської фауни*.

Таблиця 5 - Динаміка продажів путівок штучного мегакурортного кластеру  
Королівства Бахрейн, 2015-2019 рр., млн. дол.

Санаторій	Продажів послуг на рік, млн. дол.				
	2015	2016	2017	2018	2019
Мухаррак	14,71	82,05	26,76	33,33	14,71
Мадіна-хамал	3,16	52,04	80,54	59,85	3,16
Лефенсе Медикал	43	17,48	8,27	59,43	43,00
IS	101,67	23,97	120,00	9,52	101,67
Lf Rek	30,00	20,51	82,55	112,94	30,00
Джін Ханс	66,67	12,67	35,50	70,31	66,67

Джерело: [4, с. 335-336; 5]

Кластер Ситра став випробувальним полігоном, щоб вдосконалити сферу туристичних послуг, королівство надало багато переваг, враховуючи низьку вартість ведення бізнесу, наявність бізнес-інкубаторів для впровадження інновацій у туризмі. З 2019 р. у мережі врегульовано правові відносини, при яких допускаються до участі суб'єкти із 100% іноземною власністю. Однак, їх участь можлива при наявності відповідної ліцензії на туристичну діяльність, здійснюються під контролем управління з туризму Бахрейну. *Як бачимо, процес створення та управління кластером Ситра специфічний у тому, що значну кількість керуючих впливів, які відносять до даного об'єкту, робить управління по туризму. Як наслідок, виникає затримка при прийнятті рішень. Крім того кількість функціонуючих утворень у країні незначна, щоб уникнути росту бюрократизму та накопичення термінових та невирішених питань.* Характеристика елементів системи керування кластером виявляє, що його елементи орієнтовані на: єдиний стандарт операцій учасників кластеру та контроль за їх діяльністю; ефективне використання курортних територій.

#### 4.4. Кластерна трансформація сфери туризму і рекреації інших країн арабських держав Перської затоки: «пілотні мезотематичні проєкти».

Кластерна трансформація сфери туризму та рекреації інших країн



арабських держав Перської затоки спрямована на "пілотні мезотематичні проєкти". Це зумовлене тим, що, у цих краях кластеризація лише на початковій стадії розвитку [4, с. 337-349].

У 2019 р. ОАЕ курортний кластер Ajman Square запущено у найменшому еміраті Аджман. Кластер включає в себе кілька кафе і ресторанів, зону відпочинку під відкритим небом і пішохідну зону. У 2011 р. вільну економічну зону DHCC в еміраті Дубай, яку в 2002 р. заснував прем'єр-міністр і віцепрезидент Об'єднаних Арабських Еміратів трансформовано у кластер медичного туризму. У 2012 р. уряд ОАЕ зобов'язав керівників кластера до 2020 р. обслуговувати 500 тис. туристів, зібравши за послуги з них не менше 707,7 млн. доларів у рік [449]. У 2015 р., за звітами МОЗ ОАЕ, центри DHCC обслужили близько 180 тис. іноземців, у 2017 р. 299 тис., а в 2018 р. 318 тис. [1]. На даний час DHCC має 2-і зони. У першій розташовуються центри, підрозділи глобальних фармацевтичних компаній і освітні організації. Друга переформована у кластер медичного туризму та орієнтована на рекреаційні послуги, розвиток готельного бізнесу і ритейлу (це 179 медичних установ, в тому числі, чотири госпіталі сукупною потужністю 562 ліжка та 242 підприємства іншого призначення [1]). Щоб бути учасником кластеру необхідно [4, с. 337-349; 5]: надати п'ятирічний бізнес-план, зареєструвати компанію зі статутним капіталом \$ 13,5 тисячі (підтримується реєстрація багатопрофільних медичних центрів); отримати ліцензію; здійснити внесок для медичних організацій. У DHCC обов'язковий внесок для медичних організацій, як якірних учасників медичного кластеру становить \$ 82 тисячі. При цьому, інтегрування зусиль для забезпечення життєстійкості та сталості функціонування кластеру здійснює президент керуючої компанії кластерів, що призначає прем'єр-міністр і віцепрезидент Об'єднаних Арабських Еміратів. Засобом інтегрування зусиль є хмарні технології (для учасників кластерів обов'язковою є міграція в приватну хмару), яку адмініструє президент керуючої компанії. Слід зазначити, що вартість послуг у хмарі сплачує держава. Зараз в хмарі «DHCC» розташована ERP-система Microsoft Dynamics AX, система

управління продажем медичних послуг, що обліковує доходи/витрати, контролер домену, сервери додатків, термінальні сервери і база даних SQL.

У 2019 р. принц Мухаммед бен Сальман Аль Сауд офіційно представив стратегію розвитку першого цифровізованого туристичного кластера Саудівської Аравії в Аль-Улу (у провінції Ель-Мадіна в 1 тис. км від Ер-Ріада). Зараз у процесі розроблення проект кластеру, що передбачає створення розкішних курортів, які не підчиняються законам королівства та місцевого «Лас-Вегасу» для іноземних туристів. Основи кластерного розвитку сфери туризму закладені у плані Vision 2030, зокрема відкрити країну для туризму. Отже, у 2020 р. передбачено режим введення річних туристичних он-лайн віз для іноземців із 49 країн (із можливістю перебування в країні 90 днів). При цьому громадяни інших країн зможуть звернутися у закордонні посольства і консульства для оформлення звичайної візи. Цифровізація здійснюється із залученням різних у приватній хмарі держав, що має обслуговувати «як сервіс» специфічні потреби користувачів, зокрема G-Cloud для держорганів та B-Cloud, для учасників кластеру.

У 2019 р. у Катарі розпочали створювати курортний кластер поблизу м. Дроха. Варто зазначити, що кластер локалізований на території штучного острова «Перлина-Катару», що побудований за фінансування шейха Абдулли Бен Халіфа Аль Тані. Учасниками кластеру є приватні вілли, власники елітних апартаментів і будинків, готелі вищої категорії, хал яль-готелі, магазини і ресторани, хал яль-ресторани. Це перша територія, що дозволяє іноземцям полюдити нерухомістю. Щоб стати учасником кластеру необхідно: надати п'ятирічний бізнес-план, зареєструвати компанію і отримати ліцензію. Для інвесторів-нерезидентів здійснити реєстрацію командитного товариства. Закон Катару передбачає можливість ведення бізнесу в кластері тільки при умові реєстрації командитного товариства, у якому від 1 і більше партнерів-резидентів володіють більшою частиною акціонерного капіталу (51%).

Визначення моделі кластеру, формування його мереж, організаційної структури та інтегрування зусиль для забезпечення життєстійкості та сталості

функціонування кластеру забезпечус, виключно, глава держави (емір), враховуючи принципи шаріату. Практично вся серверна ІТ-інфраструктура кластеру The Pearl-Qatar, необхідна для організації бізнесу, винесена в хмару Microsoft. У хмарі кластеру доступна побудова комплексних інформаційних систем управління діяльністю з урахуванням кращих світових практик автоматизації великого і середнього бізнесу.

### **Висновок.**

Аналіз досвіду управління розвитком кластерів туризму і рекреації арабських держав Перської затоки, з огляду перспектив швидких кластерних трансформацій регіональної економіки, дозволяє констатувати, що цей процес може бути більш ефективним за підтримки хмарними сервісами.

Ці сервіси досить ефективні, оскільки формують дані щодо діяльності кластерів, що підлягають та не підлягають управлінню. Для України, коли сьогодні активно діють реформи з децентралізації, зокрема, створюються нові об'єднані громади, відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», хмарні сервіси здатні створити інфраструктуру для зберігання даних, необхідних для *регіональних стратегій* розвитку кластерів та забезпечення системного опису їх діяльності. При цьому у хмарі можливо не просто чітко виділити керовані процеси розвитку кластерів, а також значно зменшити некеровані процеси, щодо яких неможливо змінити їх спрямованість і характер. Така важливість полягає у співвідношенні цих процесів, що є основою для підвищення ефективності управління у межах об'єднань територіальних громад та обласного управління *туризму, рекреації та курортів*.

Досвід централізованого створення та управління кластерами туризму і рекреації арабських держав Перської затоки на основі хмарних сервісів можна застосовувати для розроблення та прискорення пілотних та інших проєктів, що важливі для швидких кластерних трансформацій регіональної економіки (характерним прикладом є не лише проєкти «Туристичні кластери 300+», у межах яких заплановано створити десятки штучних кластерів протягом п'яти

років, але також діючі кластери, зокрема «Оберіг», «ЕКОТУР», «Кам'янець», «Подільська гільдія ремісників», «Мальовнича Бережанщина», «Дніпро», «Південне туристичне кільце»). Це дозволить: знизити потребу в підтримці і програмному забезпеченні кластеру та його учасників; покращити контроль і координацію діяльності учасників кластеру; зменшити кількість помилок у рішеннях нижніх рівнів; сформувати єдиний стандарт операцій учасників кластеру, ефективне використання територій та ресурсів кластеру; забезпечити гнучкість та маневреність робочого середовища учасників кластеру; забезпечити створення істотних і стійких ефектів підвищення рівня кваліфікації потенційних та реальних учасників кластеру.

### **Перелік використаних джерел**

1. Маслиган О.О., Машіка Г.В. Досвід централізованого управління розвитком кластерів туризму і рекреації Арабських держав Перської затоки. *Modern scientific researches*, 2020. С. 72-76.

2. Ульрихсен К .К. Персидский залив: есть ли жизнь после нефти? Лондонская школа экономики и политологии. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/persidskiy-zaliv-est-li-zhizn-posle-nefti/viewer>

3. Meier zu Kocker, G., Dermastia, M., Keller, M. (2017). *Strategic Alpine Space Areas for Cross-regional Cooperation*. Brussels: Interreg Alpine Space. S3-4.

4. Li Jong Analysis of financial statements of tourism and recreation sectors of the world economy: additional disclosures. The materials of report.: Ernst & Young, 2019. pp. 614.

5. Cooperation Council for the Arab States of the Gulf. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Cooperation\\_Council\\_for\\_the\\_Arab\\_States\\_of\\_the\\_Gulf](https://en.wikipedia.org/wiki/Cooperation_Council_for_the_Arab_States_of_the_Gulf)

6. Ministry of Commerce and Industry of the Sultanate of Oman / official website. URL: <http://www.mocioman.gov.om/> (дата звернення: 05.07.2020).

**НАУКОВЕ ВИДАННЯ**

**МОНОГРАФІЯ**

**ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРІВ ТУРИЗМУ І  
РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ**

**Маслиган Олена Олександрівна**, д.е.н., доцент кафедри менеджменту,  
управління економічними процесами та туризму  
**Молнар-Бабіля Джосія Імреївна**, к.х.н., доцент кафедри готельно-  
ресторанної та музейної справи

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 4,1  
Тираж 500 пр. Зам. №т/аі-22.  
Підписано до друку 20.01.2022

Видано:  
**КУПРІСНКО СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ**  
А/С 38, Одеса, 65001  
e-mail: [orgcom@sworld.education](mailto:orgcom@sworld.education)  
[www.sworld.education](http://www.sworld.education)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК-4298  
Видано у авторській редакції



Цифрова друкарня "Сору-Арт"  
ФОП Москвін А.А., м. Запоріжжя

ISBN 978-6-177880-24-9

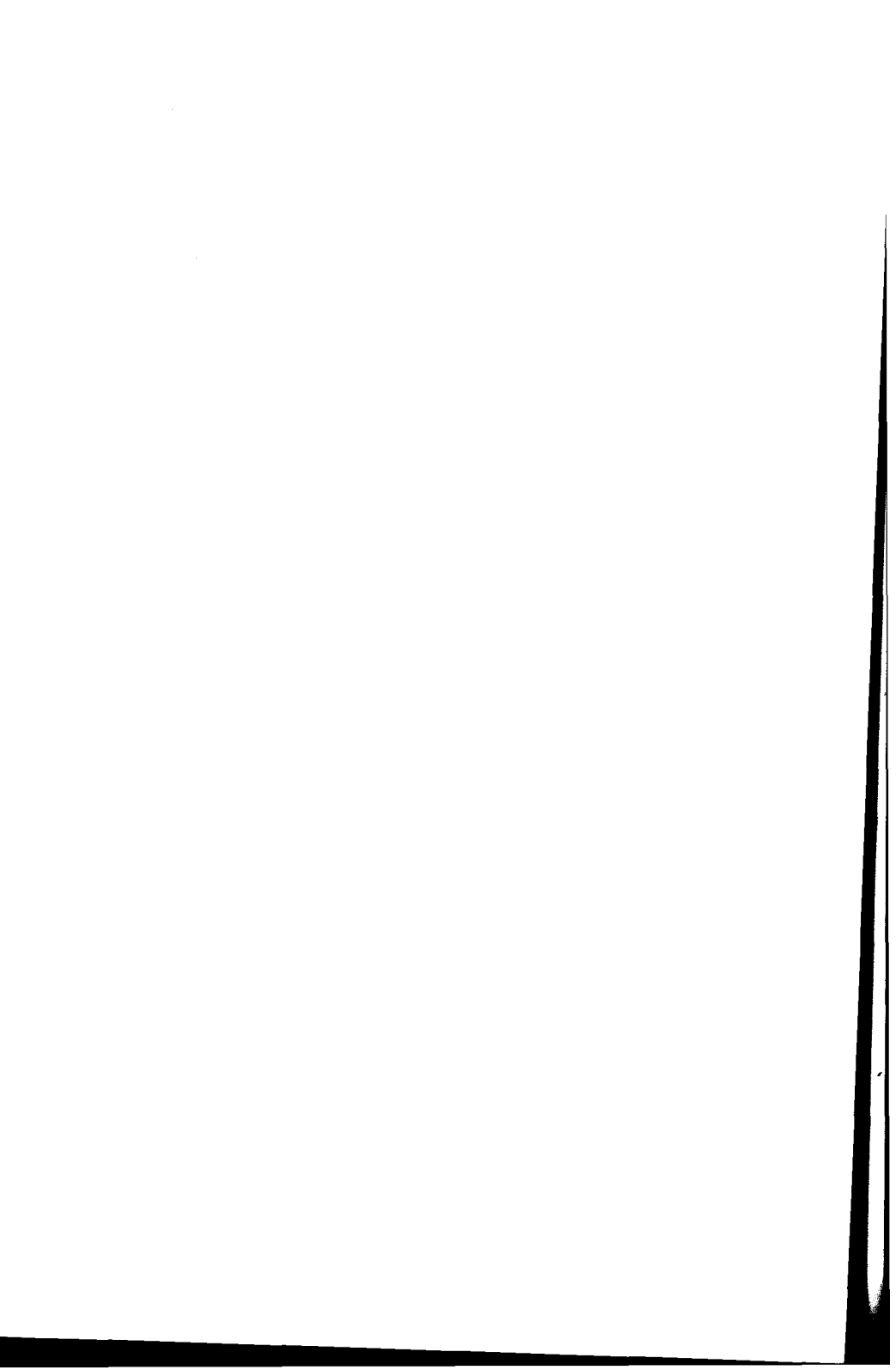


9

786177

880249







# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>