

УДК 338.48

DOI: 10.31651/2076-5843-2020-1-109-115

МАСЛИГАН Олена Олександрівна

к.е.н., доцент,

Мукачівський державний університет,

м. Мукачево, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

sms11111@ukr.net

ПАСЕКА Станіслава Раймондівна

д.е.н., професор,

Черкаський національний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Черкаси, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3017-0700>

apaseka@ukr.net

ПРОЄКТНА СХЕМА ЦИКЛУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНИМИ ЗУСИЛЛЯМИ З РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ КЛАСТЕРУ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ

У статті запропонована проєктна схема циклу управління інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації (виходячи із загальної специфіки цільового управління). Для системного опису особливостей управління інтегрованими зусиллями розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації було визначено особливості формування узагальненого портрету кластеру, місії та бачення майбутнього, що окреслює перспективи інтегративного розвитку кластеру. Визначено напрямки макро- та мікроаналізу конкурентних переваг та обмежень майбутнього інтегративного розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища кластеру. Розроблена модель дослідження, яка заснована на використанні порівняльного, структурного, історичного, логічного, системного аналізу, аналізу вторинних даних, узагальнення, інтерпретації, проєктного методу. Запроєктовані схеми циклу управління інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації. За результатами дослідження зроблено висновки щодо наявності мультибізнесового середовища у межах кластеру туризму та рекреації. Проведено стратегічний аналіз, який є інтегрованим, багаторівневим з перетворенням баз даних, які формуються внаслідок аналізу зовнішнього (макро-) та внутрішнього (мікро-) середовища кластеру та внутрішнього середовища його учасників (мікроаналіз), що може бути є основою для складання стратегічної картки та ідентифікації факторів успіху кластеру. Перспективи подальших наукових розробок спрямовані на визначення змістовної та формальної специфіки побудови ефективної парадигми управління розвитком кластеру рекреації та туризму.

Ключові слова: кластерне середовище, кластерна мережа, хаб, цільові орієнтири, автономні одиниці.

Постановка проблеми. Управління інтегрованими зусиллями розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації ґрунтується, передусім, на цільовому підході до управління. Воно є основою інтегративного розвитку кластеру та: 1) орієнтує виробничу діяльність його учасників, за потреби цільових споживачів, та характеризується структурною гнучкістю, щодо динамічних станів зовнішнього середовища (на основі інтегрування швидких змін у кластерному середовищі та його вузлах та хабах); 2) забезпечує жорстку орієнтацію інтегративного розвитку учасників кластеру на перспективу, завдяки ЗСП (збалансованій системі показників), як моделі системного опису діяльності, що чітко окреслює довгострокові цілі розвитку, шляхи їх досягнення та транслює їх по кластерній мережі. Окреслене, у свою чергу, інтегрує зміни необхідних компонентів виробничо-управлінських систем учасників кластеру.

Нами запропоновано проєктну схему циклу управління = впровадження ЗСП, доцільно, паралельно із формуванням циклу цільового управління (та встановленням стратегічних цільових орієнтирів), інтегрованими зусиллями розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації. Виділені дані мають стати основою для формування корпоративної стратегії інтегративного розвитку та стратегії розвитку його автономних одиниць, окреслені за всіма можливими рівнями їх декомпозиції (що може здійснюватися у відповідних стратегіях рангу [22-24]).

Фактично, це означає, що стратегії розвитку автономних учасників мають містити рангові стратегії (бізнес – стратегії, функціональні та операційні), які у взаємозв'язку, у т.ч. із корпоративною стратегією інтегративного розвитку, формують основні положення стратегії розвитку автономного учасника кластеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення особливостей управління кластерами досить обмежено розглянуті у працях: А.Г. Охріменко, С.С. Каретина, О.Д. Коль. Разом з тим науковці першочергову увагу приділяють особливості управління, саме регіональним бізнес-середовищам, на основі державно-приватного партнерства.

Методологія управління функціонуванням туристських кластерів розглянута у працях: А.О. Бакуменко, Вей С.Х., Тан К.М. Науковцями систематизовано та узагальнено основні підходи зарубіжних вчених щодо визначення завдань і методів управління туристськими кластерами, а також до формування організаційної структури управління цими кластерами. При цьому основна увага була зосереджена, саме на організаційній структурі виконавчого органу.

Цінними є напрацювання Юринець З.В., яким досліджені особливості формування кластерів у ракурсі забезпечення економічних процесів. Науковцем зазначалося, що для підвищення ефективності організації діяльності кластерів, доцільне управління процесами використання ресурсного потенціалу, хоча самої специфіки такого процесу не було виділено.

Щодо самої специфіки управління розвитком учасників кластеру, публікації майже відсутні. При цьому базова складова кластерного управління інтегрованих зусиль з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації, залишилася поза увагою науковців.

Мета роботи полягає в системному описі особливостей управління інтегрованими зусиллями розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Нами запропонована проектна схема циклу управління інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації (рис. 1), виходячи із загальної специфіки цільового управління [5].

Узагальнений проєкт стратегії має містити: 1) узагальнений аналіз та діагностичний портрет кластеру, із характеристикою його географічних, історичних, демографічних, економічних, соціальних характеристик, із відповідною оцінкою стану туристичної атракції (як середовища функціонування); 2) місію та бачення майбутнього, що окреслюють перспективи інтегративного розвитку кластеру, місії кожного з автономних учасників; 3) макро- та мікроаналізи конкурентних переваг та обмежень майбутнього інтегративного розвитку зовнішнього і внутрішнього кластерів (на основі SWOT - аналізу); 4) намічені стратегічні напрями дій, викладені як сукупність стратегічних цілей та прогнозних дій, щодо досягнення цілей: з описом заходів, термінів виконання, відповідальних виконавців, джерел фінансування; механізми реалізації стратегічного плану; переліку учасників розробки. Ураховуючи, що корпоративна стратегія інтегративного розвитку автоматично займає в ієрархії найвищий рівень, відповідно до існуючої специфіки декомпозиції. Вона може визначатися як портфельна або така, що задає інтегративний напрямок розвитку кластеру у цілому (зростання, стабілізації, скорочення), із обов'язковим формуванням умов щодо інтегративного функціонування його автономних одиниць.

Стратегії учасників кластеру підпорядковуються корпоративній стратегії. При цьому формуються [4; 2]:

1) бізнес-стратегії, кожної внутрішньофірмової організаційної одиниці автономного учасника, що визначають заходи завоювання довгострокових конкурентних переваг у кластері і на ринку туризму та рекреації, у цілому;

2) функціональні стратегії, що конкретизують корпоративну і доводять бізнес-стратегії до всіх функціональних служб, наявних у кожного окремого автономного учасника кластеру, а саме: виробництва туристичного продукту або послуг; маркетингу та фінансів; інноваційної та кадрової служб;

3) операційні стратегії, що окреслюють на найнижчому ранговому рівні порядок дій для основних структурних підрозділів автономних учасників кластеру, які не є самостійними. Наприклад, для кафе та барів, що входять до складу готельно-ресторанних комплексів автономного учасника кластеру тощо.



Рис.1. Проектна схема циклу управління інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації (розроблено на основі [3])

Кожна з рангових стратегій вносить свій вклад у формування стратегічного середовища кластеру, для його нижчого рівня та, поряд з цим обмежує корпоративну стратегію інтегративного розвитку у чомусь.

Під час таких обмежень здійснюється їх взаємне узгодження учасниками кластеру, що забезпечує вироблення стратегічних ролей та формування системи стратегічних індикаторів, які забезпечують переведення стратегії у регулярний процес [1, с. 46]. Окреслені обмеження можуть бути визначені на основі багатомірної стратегічної картки ЗСП.

Відтак, основою формування стратегії інтегрованого розвитку кластеру та його учасників має стати багаторівнева стратегічна картка ЗСП, як каскадований (за всіма мережами кластеру), цілісний опис стратегії (у розрізі складових ЗСП). Це доцільне за допомогою причинно-наслідкових зв'язків, визначених із кожним автономним учасником. Головними інструментами реалізації стратегії є системи планів та забезпечення їх взаємозв'язку у процесі формалізації стратегії інтегрованого розвитку кластеру і його учасників, у межах структурної ідеї ЗСП. Окреслене пов'язане з тим, що формалізація забезпечує багатоступеневий діалог між всіма зацікавленими сторонами [8].

Система планування має формуватися з урахуванням різних варіантів інтеграції стратегічних карток до контуру управління інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру (для яких повинен бути визначена кількість та граничний обсяг [1, с. 56]). При цьому, у кластерах, окреслені документи, мають допомогти органам корпоративного управління кластером, а його автономним учасникам максимально використати можливості наявні у зовнішньому та внутрішньому середовищах (що характеризуються динамічністю) та стають інструментом управління каскадування ЗСП. Так, процес управління каскадування забезпечує інструментально- часовий зріз плану, що реалізується через складання довгострокових планів, проектів, програм на рівні кластеру за певний період [4].

Саме інструментальна складова трансформується при застосуванні ЗСП у інструментарій каскадування, необхідний для виконання перспективних планів, а також їх транслявання за всіма елементами мережі кластеру, на основі тактичних та оперативних планів. Розглянемо більш докладно інструментально-часовий зріз управління процесом каскадування.

Основним вважаємо інструментально-часовий зріз управління процесом каскадування на основі системи перспективних планів (табл. 1).

Таблиця 1

**Інструментально-часовий зріз з управління процесом каскадування
(на основі системи перспективних планів)**

Специфіка формування та управління процесом каскадування	Недоліки інструменту у класичному вигляді	Трансформативна специфіка при застосуванні ЗСП	Специфіка мережного транслявання
1) визначення загальних принципів інтегрованої орієнтації кластеру та його учасників; 2) характеристика стратегічних напрямів інтегрованого розвитку учасників кластеру, зміст та послідовність здійснення найважливіших заходів, що забезпечують досягнення цілей; 3) забезпечує процес прийняття рішень за комплексними проблемами діяльності кластеру	Оцінка перспектив інтегративного розвитку, в умовах динамічного ринку, достатньо не передбачувана. Окреслені плани, у їх класичному вигляді, не орієнтують учасників кластеру на досягнення кількісних індикаторів розвитку	На основі доповнення планів даними з багатомірних стратегічних карток, щодо цілей першого порядку, вони у загальному вигляді отримують можливість орієнтувати учасників кластеру на досягнення кількісних та якісних узагальнюючих індикаторів інтегрованого розвитку.	Перекладення головного пріоритету інтегрованого розвитку кластеру та його змісту у більш диференційовані документи

Джерело: сформовано авторами

Фактично, інструментально-часовий зріз формує можливість забезпечити (за допомогою трансформованих перспективних планів) гнучку мережну координацію інтегрованих напрямків розвитку кластеру (у цілому), самокерованих профільних або перехресних груп та автономних учасників кластеру (у розрізі їх підрозділів) з урахуванням: 1) потреб цільових клієнтів кластеру, а також інтегрованих потреб його учасників у навчанні та розвитку, захисту від збоїв, використанні факторів успіху; 2) наявних ресурсів кластеру, з урахуванням внутрішньої підтримки, з боку: банківських установ, кредитних спілок, інвестиційних фондів (що надають системну фінансову підтримку інноваційним проектам у межах кластеру).

Разом з тим, впровадження ЗСП звужує методи перспективного планування. Фактично, неприйнятним стає складання довгострокових планів, що ґрунтують екстраполяції, а саме використання результатів минулих періодів, на основі постанови оптимістичних цілей та формуванні взаємопов'язаних узагальнених цільових індикаторів на кількох завищених показників, на майбутній період [6; 7; 3].

Перекладення змісту перспективних планів у більш диференційовані документи (середньострокові та поточні бюджетні або плати) актуалізує важливість вивчення інструментально-часового зрізу управління процесом каскадування у цій площині (табл. 2).

Окреслене пов'язане з тим, що основою для планування вже не можуть бути лише оптимістичні очікування. Потрібне комплексне наукове обґрунтування проблем, що можуть постати при реалізації наміченого напрямку інтегративного розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації.

Таблиця 2

Інструментально-часовий зріз управління процесом каскадування на основі системи середньострокових та поточних (бюджетних) планів

Інструмент	Загальна роль у процесі каскадування	Недоліки інструменту у класичному вигляді	Специфіка при застосуванні ЗСП	Специфіка мережного транслявання
Середньострокові плани	обґрунтовують та деталізують шляхи досягнення субцілей другого порядку у середньостроковій перспективі	містить, виключно, кількісні індикатори, що обмежує можливості формалізації і моніторингу у площині якості туристичного продукту, результатів наукових досліджень та розробок	є можливість зняття обмежень формалізації в площині якості туристичного продукту, результатів наукових досліджень та розробок	рангові плани (у розрізі наявних локальних бізнес-стратегій)
Короткострокові плани (бюджети)	деталізація середньострокових планів та обґрунтування шляхів досягнення субцілей 3-го порядку для окремих підрозділів автономних учасників кластеру (що не є самостійними)	основними складовими є календарні плани або бюджети, що надають детальну конкретизацію кількісних індикаторів досягнення цілей, у межах перспективного та середньострокового планів	є можливість зняття обмежень формалізації цілей у площині якісних індикаторів та визначення нагальних можливостей щодо забезпечення дефіцитними ресурсами виконавців оперативних дій	локальні стратегії, що окреслюють на найнижчому ранговому рівні порядок дій, формують матриці відповідальності та мотиваційний механізм на засадах самоорганізації

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

Доцільним є управління процесом каскадування ЗСП, виключно, у межах стратегічних планів, цілі яких викладені в стратегічній картці та реалізуються у межах диференційованих (за головними підрозділами учасників кластеру) документальних комплексах, що містять:

1) гнучкі стратегічні програми дій та гнучкі поточні бюджети (річні), які формують основи для забезпечення сталого функціонування у кластері, за умови, що ці дії потребують створення інтегрованої системи виконання, сформованої на управлінні:

- інтегрованими проектами або системи виконання;
- індивідуальними проектами автономних учасників кластеру;

2) плани прибутків, що орієнтують автономних учасників на конкретний алгоритм прибуткової роботи, здатний забезпечити стале функціонування у кластері.

Як видно з таблиці 2, інструментально-часовий зріз управління процесом каскадування, на основі системи середньострокових та поточних (бюджетних) планів, дозволяє досягти завершеності процесу каскадування (забезпечивши максимальну диференціацію стратегічних цілей інтегрованого розвитку кластеру за елементами мережі, за обов'язковою орієнтації на інтеграційне зростання, що інтегрує синергію).

Слід зазначити, що процес управління каскадуванням, окрім інструментально-часового зрізу, додатково формує: 1) функціональний, який окреслює на всіх рівнях каскаду напрями та темпи розвитку функціональних підсистем автономних учасників кластеру; 2) ресурсний, що визначає, на всіх рівнях каскаду, нагальні потреби та можливості забезпечення дефіцитними ресурсами певних виконавців стратегічних дій; 3) виконавчий, який вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів автономних учасників, самокерованих профільних груп. Це дозволяє сформувати адресну систему відповідальності за досягнуті результати.

Цільове управління інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації передбачає первинний формальний опис кластеру, у якому описову, роз'яснювальну та прогнозну функції виконує стратегічний аналіз [6].

Висновки. У межах кластеру туризму та рекреації наявне мультибізнесове середовище, тому стратегічний аналіз є інтегрованим багаторівневим перетворенням баз даних, які формуються внаслідок аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища кластеру та внутрішнього середовища його автономних учасників (мікроаналіз), і у майбутньому є основою для складання стратегічної картки, у площині ідентифікації факторів успіху.

Основним методом стратегічного аналізу може стати трансформований SNW-аналіз, що, на нашу думку, слід реалізувати відповідно до такого алгоритму:

1) оцінка зовнішнього середовища кластеру, за допомогою таких алгоритмів:

- сегментації середовища прямого впливу у розрізі сегментів S (сильна сторона), N (нейтральна сторона) і W (слабка сторона). При цьому в якості факторів впливу на автономних учасників кластеру доцільно прийняти зовнішніх суб'єктів прямого впливу (що не є учасниками кластерної співпраці);

- сегментації середовища опосередкованого впливу за системою PESTplus;

2) оцінка внутрішнього кластерного середовища (яке формується як площина, де активні учасники кластеру здійснюють консолідацію зусиль з компаніями, партнерами, які сприяють або доповнюють діяльність ініціаторів того або іншого інвестиційного проекту), що здійснюється за допомогою алгоритмів сегментації сильних, нейтральних та слабких сторін кластерного середовища.

Список використаних джерел

1. Білик В.В. Переваги формування інноваційних кластерів в сучасній економіці. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 21 (1). С. 61–67.
2. Громько Ю.В. Что такое кластеры и как их создавать. *Восток: Альманах*. 2007. №1(42). URL: http://www.situation.ru/app/j_art_1178.htm (дата звернення: 20.11.2019).
3. Гурбик Ю.Ю. Вплив стану рекреаційно-туристичної сфери на розвиток регіонів України. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2009_1/files/DerzUpr_01_2009_Gurbik.pdf (дата звернення: 20.11.2019).
4. Жигалкевич Ж.М. Кластери взаємодіючих підприємств та їх класифікація. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19, Вип. 2/3. С. 98–101.
5. Карапетян Е. Модернізація типології промислових кластерів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11keetpk.pdf> (дата звернення: 20.11.2019).
6. Мохов А.І. Комплексотехніка в формуванні інтелектуальних кластерів. *Науковеденіє: Інтернет-журнал*. 2013. Вип. 6(19). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompleksotekhnika-v-formirovanii-intellektualnyh-klasterov> (дата звернення: 20.11.2019).
7. Федотова Ю.В. Міжнародний досвід формування кластерних структур та можливості його використання в регіонах України. *Інноваційна економіка*. 2010. 3(41). С. 42–45.
8. Юринєць З.В. Організація діяльності кластерів у напрямі вдосконалення управління виробничими ресурсами. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 157–161.

References

1. Bilyk V.V. (2016). Advantages of formation of innovative clusters in modern economy. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], 21 (1), 61–67.
2. Hromyko, Yu.V. (2007). What are clusters and how them to create. *Vostok: Almanah* [East: Almanac], 1(42). Retrieved from: http://www.situation.ru/app/j_art_1178.htm (Accessed: 20.11.2019).
3. Hurbyk Yu.Iu. *Vplyv stanu rekreatsiino-turystychnoi sfery na rozvytok rehioniv Ukrainy* [Influence of state of recreational and tourist sphere on development of regions of Ukraine]. Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_du/2009_1/files/DerzUpr_01_2009_Gurbik.pdf (Accessed: 20.11.2019).
4. Zhyhalevich, Zh.M. (2014). Clusters interacting companies and their classification. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnikova* [Bulletin ONU], 19, 2/3, 98–101.
5. Karapetyan, E. (2011). Modernization typology of industrial clusters. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-economic problems and the state], 2 (5). Retrieved from: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11keetpk.pdf> (Accessed: 20.11.2019).
6. Mokhov, A.I. (2013). The complex technique in the formation of intelligent clusters. *Naukovedenie* [Naukovedenie], 6(19). Retrieved from: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompleksotekhnika-v-formirovanii-intellektualnyh-klasterov> (Accessed: 20.11.2019).

7. Fedotova Yu.V. International experience of formation of cluster structures and possibilities of its use in regions of Ukraine. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], 3(41), 42–45.

8. Iurynets Z.V. (2017). Organization of cluster activities in the direction of improvement of management of production resources. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], 11, 157–161.

MASLYHAN Olena

PhD in Econ., Associate Professor
of Department Tourism and Recreation,
Mukacheve State University,
Mukacheve, Ukraine

PASIEKA Stanislava

Dr. Sc. (Ekon.), Professor
of Department Tourism and Hospitality,
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy,
Cherkasy, Ukraine

THE PROJECT SCHEME MANAGEMENT CYCLE OF INTEGRATED EFFORT FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS IN CLUSTERS TOURISM AND RECREATION

Introduction. *The authors have proposals outline specification management cycle of integrated effort for the development of business clusters. Tourism and Recreation, based on general features area-specific management.*

Purpose. *The goal of the work was consistent definition management features integrated effort the development of business in clusters Tourism and Recreation.*

Results. *The authors were requested to design, plan the management cycle of integrated effort for the development of business in clusters Tourism and Recreation. That draft contain:*

1) *synthesis, analysis and diagnostic portrait of the cluster, surrounding the geographical, historical, demographic, economic, social characteristic, supported by assessment state of tourist attractions (as a functioning of the environment);*

2) *mission and common vision, which gave operational meaning a promising integrated cluster development, mission each of autonomous members;*

3) *macro-micro analysis, competitive advantage and restrictions future development, integrative environments of cluster;*

4) *identified the strategic direction activities, singled out as population, strategic objectives and provisional action, relatively achieve the goals: a description of the actions, target dates for the implementation, responsible persons, sources of funding; implementation mechanisms strategic plan; the list of participants formulation.*

Originality. *On based on the use of comparisons, structural, historical, logical, Systems Analysis; secondary data analysis, integrating, interpretation, project methods being developed instrumental time dimension of management process the cascading based on a system of medium-term and ongoing (budget) plans. The provision devoted with what basis for planning cannot be only an optimistic expectation, it is necessary a holistic scientific basis of problem that may arise in implementing the proposed areas development integration of business in clusters Tourism and Recreation.*

Conclusion. *The study is based on a use of comparisons, historical, logical, systems analysis; secondary data analysis, integrating, interpretation, project methods. The scientific approach lies in design of scheme management cycle integrated effort for the development of business in Tourism and Recreation clusters. Following the study conclusions were made about the availability, multi u business environment inside of a Tourism and Recreation clusters. Therefore, strategic analysis is an integrated multi-level conversion of the database, generated by analysis of the external (macro) and internal (micro) cluster environment and internal environments party's autonomous (Microanalysis) and in the future is the basis for strategic map and identification success factor. The further scientific development to define the basic criteria and form the specifics of building an effective governance paradigm the development of Tourism and Recreation clusters.*

Keywords: *cluster environment, cluster network, hub, targets, unit autonomy.*

Одержано редакцією: 11.01.2020
Прийнято до публікації: 15.03.2020



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, 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/>