



УДК: 338.242.2

**Комліченко О.О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри природничо-наукової підготовки  
Одеського національного політехнічного університету

**Ротань Н.В.**  
старший викладач кафедри природничо-наукової підготовки  
Одеського національного політехнічного університету

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

Стаття присвячена дослідженню понять «стратегічне управління» розвитком туризму в регіоні, «кластер», «кластерний підхід» в управлінні. Визначені можливості і загрози створення туристичних кластерів, їх сильні і слабкі сторони. Розроблена модель стратегічного управління розвитком туристичної галузі в рамках кластерного підходу.

**Ключові слова:** стратегічне управління, розвиток, кластер, туристична галузь, кластерний підхід.

### **Комліченко О.А., Ротань Н.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ТУРИЗМА НА ОСНОВЕ КЛАСТЕРНОГО ПОДХОДА**

Статья посвящена исследованию понятий «стратегическое управление» развитием туризма в регионе, «кластер», «кластерный подход» в управлении. Определены возможности и угрозы создания кластеров, их сильные и слабые стороны. Разработана модель стратегического управления развитием туристической отрасли региона в рамках кластерного подхода.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, развитие, кластер, туристическая отрасль, кластерный подход.

### **Komlichenko O.O., Rotan N.V. STRATEGIC MANAGEMENT OF REGIONAL TOURISM DEVELOPMENT BASED ON CLUSTER APPROACH**

The article investigates the concepts of "strategic management" of regional tourism development, "cluster", "cluster approach" to management. The authors identify opportunities and threats of clusters creation, their strengths and weaknesses. The model of strategic management of tourism development within the cluster approach is developed.

**Keywords:** strategic management, development, cluster, tourism industry, cluster approach.

**Постановка проблеми та її зв'язок із науковими або практичними завданнями.** Постіндустріальна та інноваційна моделі економічного розвитку вимагають від суб'єктів ринку нових технологій управління для виживання і розвитку в умовах жорсткої конкуренції. Процеси глобалізації у світовій економіці потребують адекватних механізмів господарювання та створення стійких конкурентних переваг. Перспективним напрямком відтворення світової економіки є розвиток туристичної галузі як найбільш динамічної. Однак наявність у регіоні туристично-рекреаційних ресурсів не може бути достатньою умовою для створення якісного продукту, який зможе конкурувати на глобалізованому ринку туристичних послуг. Тому необхідним є забезпечення цілеспрямованого розвитку нових організаційних форм у туризмі, діяльність яких була б орієнтована на максимізацію консолідованого результату, та розробка моделі стратегічного управління розвитком туристичної галузі регіону. Інноваційний шлях розвитку туристичної галузі – це кластеризація, яка забезпечить розвиток горизонтальної інтеграції з формуванням сітєвих структур. Це дозволить поліпшити умови для впровадження різних організаційних форм господарювання та їх кооперації, забезпечуючи сталий розвиток на принципах економічної самодостатності. Особливо актуальності питання кластеризації туристичної галузі набуває у кризовий період, оскільки наявність таких структур спонукає до активізації діяльності підприємств-учасників кластера, раціонального використання природно-рекреаційного, матеріально-технічного, фінансового та кадрового потенціалу регіону. Україна як член Світової організації торгівлі зобов'язана досягти і підтримувати належний рівень конкурентоспроможності та інноваційності національної економіки. Тому акту-

альним є наукове обґрунтування і практичне вирішення проблеми регіонального розвитку туризму на інноваційній основі, що передбачає використання механізмів інтеграції, в основу якої покладено кооперацію та кластеризацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Механізми організації туристичної діяльності та забезпечення функціонування суб'єктів туристичної галузі досить детально вивчені вченими-економістами [2; 3]. Дослідженню процесів розвитку туристичної галузі приділено менше уваги: вивчаються питання використання наявного туристичного потенціалу, а не якісне удосконалення методів та інструментів такого використання. Бо успіх розвитку туристичної галузі залежить від відповідної інституціонально-інфраструктурної підтримки механізмів використання туристично-рекреаційних ресурсів регіону. Кластерний підхід, як механізм ефективного розвитку підприємств і регіонів, досліджували М. Портер, А. Маршалл, П. Фішер. До українських реалій кластерний підхід в управлінні адаптували М.Я. Дем'яненко, П.І. Гайдучський, В.М. Геєць, М.Ф. Кропивко, С.І. Соколенко, В.Г. Федоренко та ін. У роботах цих вчених досліджуються проблеми організації та управління кластерами; визначення ефективності їх діяльності; внеску в економічний розвиток регіону і країни в цілому.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Поряд з цим проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією кластерного підходу стосовно інтеграційних перетворень підприємств туристичної галузі та управління ними з метою забезпечення сталого розвитку регіону, є недостатньо вивченими. Відсутня єдина методика визначення потенційних кластерів, система критеріїв та показників розвитку рекреаційно-туристичних кластерів, які б дозволили

приймати управлінські рішення щодо їх створення, підвищення ефективності їх функціонування та удосконалити моделі стратегічного управління регіональним туристичним розвитком.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розробка моделі стратегічного управління регіональним розвитком туризму в умовах глобалізації для підвищення ефективності діяльності та рівня конкурентоспроможності туристичної галузі на основі кластерного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для усвідомлення сутності кластерів, розуміння механізмів їх функціонування та використання кластерного підходу в управлінні доцільно вивчити характеристики кластерів, їх види та переваги для стратегічного управління економічним розвитком.

За визначенням М. Войнаренко, «кластер – це галузево-територіальне добровільне об'єднання підприємницьких структур, що тісно співпрацюють з науковими установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та сприяння економічному розвитку регіону» [6]. Умовами створення туристичних кластерів є: ініціатива (без ініціативи, лідерства і довіри неможливі будь-які об'єднавчі процеси); інновації (бо тільки нові, оригінальні, нестандартні ідеї і ноу-хау можуть зацікавити

учасників кластера); інтеграція (тому що об'єднання зусиль влади, бізнесу та інституцій є запорукою конкурентоспроможності учасників кластера); інформація (обмін інформацією про потенційні можливості регіону, його пріоритети, інвестиційну привабливість і перспективи розвитку, а також можливості учасників кластеру є стимулом до співпраці); інтерес (економічна вигода може спонукати до об'єднання).

Кластер – це добровільна форма самоорганізації підприємств шляхом підписання угод про взаємодію без об'єднання внесків учасників і спеціальної установи і реєстрації юридичної особи. Кластер здійснює свою діяльність по принципах: рівноправності та паритетності всіх учасників, конструктивного діалогу, добровільності вибору форм співробітництва, взаємного інформування й виконання прийнятих на себе зобов'язань відповідно до звичайних господарських договорів, що укладається безпосередньо між учасниками кластера. Загалом можна сказати, що життєдіяльність туристичного кластера визначається поточною кон'юнктурою туристичного ринку, вимогами до якості туристичного продукту, науковим підходом до роботи, доброю волею й здоровим глуздом учасників кластера.

Кластерна форма організації туристичної діяльності на основі мережі стійких зв'язків між всіма учасниками ринку туристичних послуг приводить

Таблиця 1

## SWOT-аналіз кластерної моделі розвитку туристичної галузі

Сильні сторони (переваги)	Слабкі сторони (недоліки)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– учасник кластера самостійно визначає основні завдання, які потрібні для його успішного розвитку;</li> <li>– угоди про участь у кластері – це підтвердження факту прийняття учасниками єдиних умов, по яких вони готові будувати свої довгострокові взаємини;</li> <li>– взаємини між окремими учасникам кластера організаційно регулюються Радою кластера і його Координатором, з тим, щоб не допускати конфліктних ситуацій;</li> <li>– у кластер можуть входити в якості його учасників (або партнерів): фінансові установи, інвестиційні та консалтингові компанії, центри стандартизації, навчальні та наукові заклади, юридичні, аудиторські, бухгалтерські, маркетингові фірми, профільні асоціації, торгово-промислові палати, громадські організації, органи ЗМІ та ін., які забезпечують різноманітну підтримку, проводять відповідні дослідження та навчання;</li> <li>– розширення обсягів реалізації послуг (у т.ч., за кордон), зменшення видатків на створення туристичного продукту за рахунок розвитку внутрішньої системи постачання і єдиної системи збуту, побудованої на принципах довіри;</li> <li>– стабілізація господарської діяльності учасників (навіть в умовах кризи), що дозволить збільшити кількість робочих місць і рівень заробітної плати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основна мета діяльності туристичних підприємств – власна вигода – не поєднана з метою розвитку галузі загалом чи збільшення валових надходжень;</li> <li>– виїзний туризм в Україні фактично став функцією створення додаткових робочих місць та зростання рівня зайнятості в інших країнах, що повинно бути навпаки;</li> <li>– низька якість туристичних послуг, які входять до складу туристичних продуктів, та їх невідповідність вимогам зарубіжних туристів тощо;</li> <li>– низький рівень сервісу в туристичних підприємствах;</li> <li>– зношення матеріально-технічної бази туристичних підприємств.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– кластери обов'язково формуються й розвиваються за підтримки місцевих органів влади й самоврядування;</li> <li>– орієнтація діяльності кожного учасника на потреби ринку за рахунок погодженої загальної стратегії кластера;</li> <li>– створення унікальних передумов для розвитку інноваційної діяльності, підвищення якості туристичного продукту, рентабельності підприємств – учасників кластера і галузі;</li> <li>– впровадження міжнародних стандартів (ISO) на туристичні послуги і системи управління;</li> <li>– спрощення доступу до ринкової інформації за рахунок створення загальної інформаційно-аналітичної системи, мережі корисних контактів;</li> <li>– полегшення для учасників кластера доступу до новітніх технологій, передових методів організації сфери послуг, підвищення професійного рівня;</li> <li>– вирішення у владних структурах питань поліпшення умов діяльності і захист інтересів учасників;</li> <li>– створення оптимальної, спрощеної та вигідної системи доступу до фінансових (інвестиційних) ресурсів для учасників і партнерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зовнішньоекономічна діяльність нашої держави не в повній мірі забезпечує ефективну взаємодію з міжнародним середовищем та спроможністю запропонувати на зовнішній ринок зарубіжним туристам конкурентний туристичний продукт;</li> <li>– мала кількість інвестицій для розвитку туристичної індустрії та незадовільні умови для збільшення кількості цих інвестицій;</li> <li>– бюрократичні процедури при отриманні дозволів, ліцензій;</li> <li>– тінізація економіки;</li> <li>– інтенсивна конкуренція;</li> <li>– інфляційні процеси та коливання вітчизняної валюти щодо долара чи євро;</li> <li>– економічна криза;</li> <li>– невідповідність транспортної структури вимогам західних та вітчизняних туристів;</li> <li>– не в повній мірі досліджені смаки та уподобання споживачів туристичних підприємств, зокрема зарубіжних споживачів;</li> <li>– проблема безпеки туристів.</li> </ul>

до створення особливої форми сукупного інноваційного продукту, що концентрує різноманітні наукові, технологічні і управлінські винаходи, трансформуючи їх в інновації, комерціалізація яких забезпечує досягнення конкурентних переваг.

Кластер як об'єднання різних організацій (туроператорів чи туристичних агенств, готелів, хостелів, закладів харчування, об'єктів культурної спадщини, дослідницьких центрів, наукових установ, органів державного управління, громадських організацій тощо) дозволяє використати переваги внутрішньої координації та ринкового механізму для більш швидкого і ефективного освоєння нових знань. Перспективи та проблеми кластерної моделі розвитку туризму наведені у таблиці 1. Результати SWOT-аналізу дозволяють стверджувати, що зовнішнє оточення регіональних кластерів надає можливості для їх розвитку, які сприятимуть усуненню загроз; а сильні сторони учасників кластеру дозволять подолати їх слабкості та розвивати туристичну галузь регіону. Разом з тим регіональний туристичний розвиток залежить від ефективного управління та стратегічного бачення перспектив суб'єктів ринку. Головна мета стратегічного управління – забезпечити стійкий розвиток регіонального туризму в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Під стратегічним управлінням розуміємо такий вид управлінської діяльності, основою якого є людський потенціал, що встановлює цілі розвитку; порівнює їх з наявними туристично-рекреаційними можливостями та споживацьким попитом на туристичні продукти; регулює зміни в галузі при зміні умов зовнішнього оточення; створює конкурентні переваги та досягає довгострокової мети за рахунок розробки та реалізації системи стратегій.

У рамках створення і розвитку туристичних кластерів стратегічне управління може бути організовано за такою схемою (рис. 1):



Рис. 1. Схема стратегічного управління регіональним розвитком туризму в рамках кластерного підходу

1. Формування ініціативної групи створення туристичного кластера. Це можуть бути місцеві органи державної влади (управління туризму та курортів обласної державної адміністрації), органи місцевого самовряду-

вання (спеціалізовані відділи чи інші структурні підрозділи міських, селищних, сільських рад), провідні суб'єкти туристичної діяльності (потужні туристичні оператори чи туристичні агенти), громадські та міжнародні організації, наукові та освітні установи, які проводять науково-дослідну роботу та обґрунтовують економічну ефективність таких форм співпраці.

2. Проведення комплексного аналізу внутрішнього середовища туристичної галузі та її зовнішнього оточення. Організація маркетингового дослідження на території, яка охоплює реальних та потенційних учасників кластера. Результатом аналізу повинно бути визначення стан розвитку туристичної галузі через моніторинг базових показників та прогнози на довгострокову перспективу, виділення основних проблем розвитку туризму та шляхів їх подолання, зокрема таких, які б могли бути реалізованими учасниками кластера.

3. Формулювання місії та стратегічних цілей туристичного кластера. За місію можна вважати підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту і туристичної галузі регіону. Стратегічними цілями в рамках визначеної місії виступатимуть: перетворення території на провідний туристичний центр; ефективне використання, збереження та нарощування туристично-рекреаційного потенціалу регіону; ініціювання та координація проектів розвитку туризму, зокрема з залучення інвестиційного капіталу; реклама і просування туристичного продукту регіону; підвищення кваліфікації фахівців туристичної галузі; отримання прибутку від діяльності в туристичній галузі; співпраця із зарубіжними партнерами в туристичній галузі для входження регіону у міжнародний туристичний простір.

4. Розробка стратегії (концепції) розвитку туристичної галузі шляхом створення кластерів (формування портфелю стратегій та вибір стратегічних альтернатив).

5. Реалізація стратегії полягає в побудові структури туристичного кластера (рис. 2). На цьому етапі визначаються основи взаємодії учасників та забезпечення їх діяльності. Типову структуру туристичного кластера в регіоні формують такі складові, як ядро, учасники, механізм управління, сектори. Сектори кластера відображають функціональний розподіл його учасників за наступними групами: управлінські (здебільшого це органи державної влади), виробничі (суб'єкти туристичної діяльності), обслуговуючі (суб'єкти суміжних галузей, які формують мезооточення), забезпечуючі (здійснюють фінансування функціонування кластера), допоміжні (засоби масової інформації, поліграфічні фірми тощо). Між цими секторами повинні існувати тісні мережеві зв'язки, що мають координуватись через секретаріат Ради туристичного кластера [6].

Підприємства, які входять до туристичного кластера, мають залежний попит, тому що належать до туристичної індустрії. Таким чином, попит на їх послуги доповнює один одного, що сприяє досягненню синергетичного ефекту – основної мети створення кластерів. Для досягнення синергетичного ефекту та підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі і кожного учасника туристичного кластера, необхідна розробка: єдиної концепції функціонування комплексу; єдиної стратегії розвитку; єдиної маркетингової політики; єдиних стандартів якості надання послуг споживачам.

Тому нами пропонується модель заходів для сталого регіонального розвитку туризму на основі кластерного підходу на різних рівнях стратегічного управління (рис. 3).

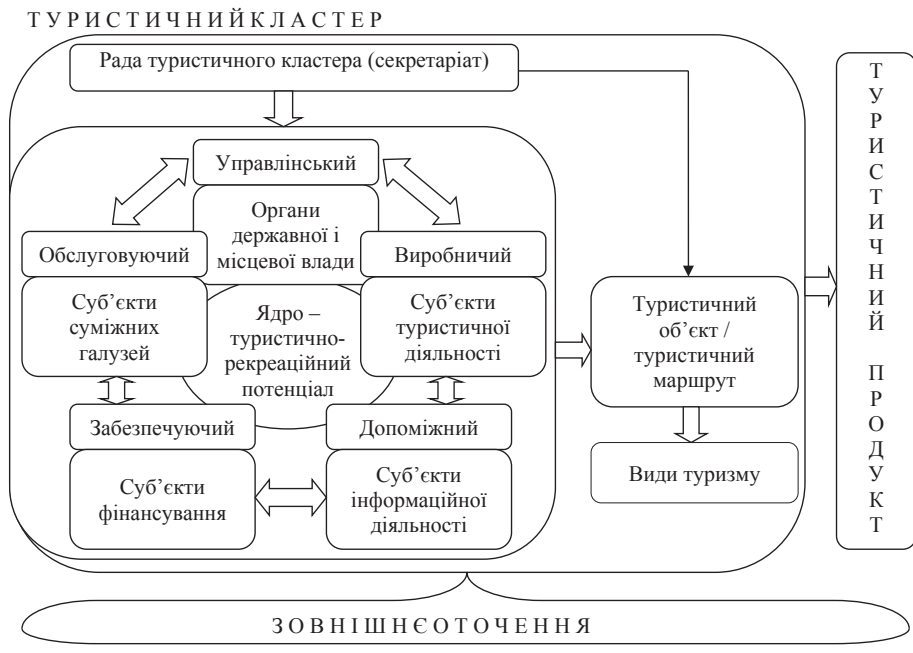


Рис. 2. Структура туристичного кластера в регіоні

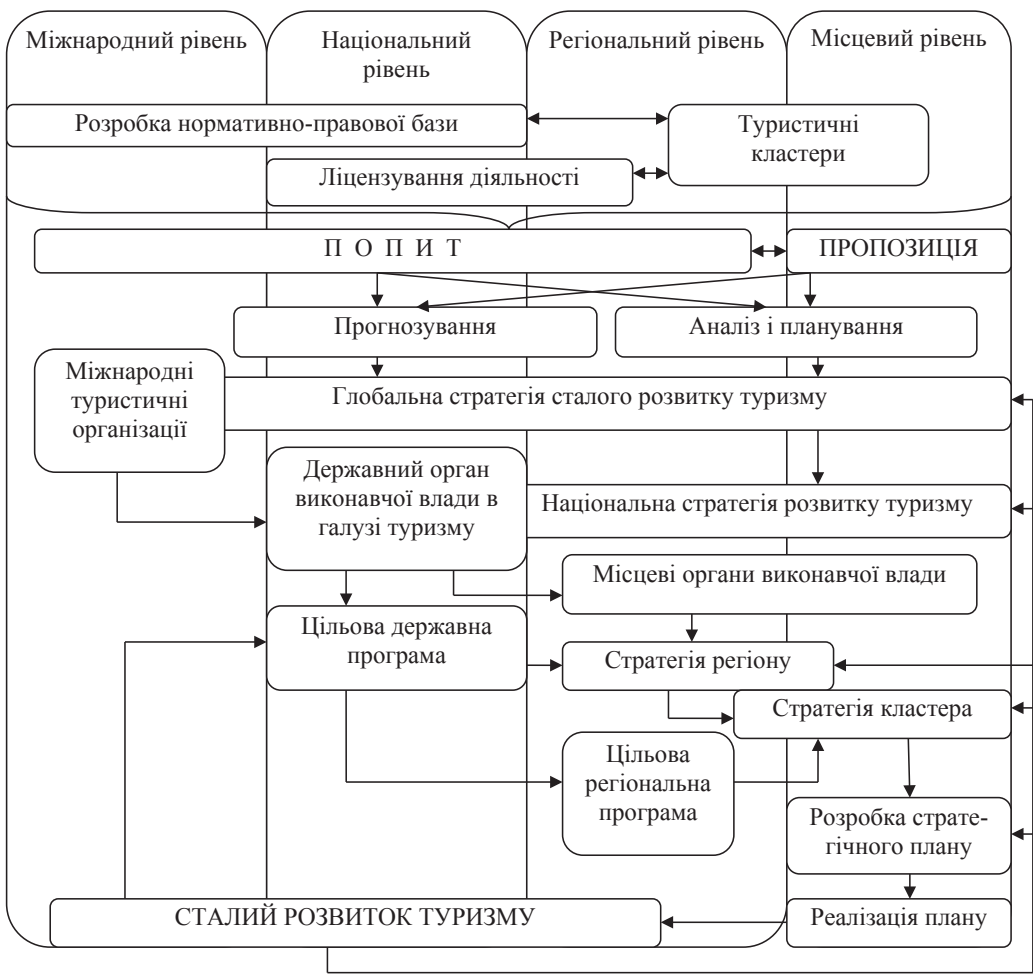


Рис. 3. Модель стратегічного управління сталим розвитком туризму

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Організація стратегічного управління розвитком туризму передбачає, на наш погляд, розробку державної стратегії сталого розвитку туризму, основні положення якої повинні трансформуватися і поглиблюватися на нижчих рівнях вертикалі управління туристичною індустрією – регіоні, дестинації, підприємстві.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адельсеїтова Е.Б. Стратегічне управління підприємствами індустрії туризму [Електронний ресурс] / Е.Б. Адельсеї-

това, Е.П. Абдураїмова. – Режим доступу : <http://infotour.in.ua/adelseitova.htm>.

2. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу [Текст] / Л.П. Дядечко. – К. : Центр учбової л-ри, 2007. – 224 с.
3. Квартальнов В.А. Туризм [Текст] / В.А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
4. Крайник О. Туристичний кластер регіону як форма соціального діалогу: управлінський аспект [Електронний ресурс] / О. Крайник, М. Біль. – Режим доступу : <http://infotour.in.ua/krajnyk.htm>.
5. Шепелев І.Г., Маркова Ю.А. Туристсько-рекреаційні кластери – механізм інноваційного вдосконалення системи стратегічного управління розвитком регіонів [Електронний ресурс] / І.Г. Шепелев, Ю.А. Маркова. – Режим доступу : <http://infotour.in.ua/shepelev.htm>.

УДК 353:659

**Мороз О.В.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту та моделювання в економіці  
Вінницького національного технічного університету*

**Семцов В.М.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів і кредиту  
Вінницького навчально-наукового інституту економіки  
Тернопільського національного економічного університету*

**Вакар Т.В.**

*здобувач кафедри менеджменту та моделювання в економіці  
Вінницького національного технічного університету*

## ПОТЕНЦІАЛ І ПЕРСПЕКТИВИ БРЕНДИНГУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Статтю присвячено брендингу як фактору, що здатний впливати на розвиток сільських територій України. Ідентифіковано потенціал та перспективи розвитку брендингу сільських територій на прикладі Жмеринського району Вінницької області. Визначено брендові передумови сільських громад Жмеринщини.

**Ключові слова:** сільські території, брендинг, ефективність, антибрендинг, економічний фактор, бізнес.

### **Moroz O.V., Semtsov V.M., Vakar T.V. POTENTIAL AND PROSPECTS OF BRANDING RURAL AREAS**

Статья посвящена брендингу как фактору, который способен влиять на развитие сельских территорий Украины. Идентифицировано потенциал и перспективы развития брендинга сельских территорий на примере Жмеринского района Винницкой области. Определены брендовые предпосылки сельских общин Жмеринщины.

**Ключевые слова:** сельские территории, брендинг, эффективность, антибрендинг, экономический фактор, бизнес.

### **Moroz O.V, Semtsov V.M, Vakar T.V. POTENTIAL AND PROSPECTS OF BRANDING RURAL AREAS**

The article is devoted to branding as a factor that can influence the development of rural areas of Ukraine. The authors identified the potential and prospects of development of rural areas of branding, for example Zhmerinka region of Vinnytsia Oblast. They also defined brand prerequisites of Zhmerinka region.

**Keywords:** rural areas, branding, efficiency, antibreeding, economic factors, business.

**Постановка проблеми.** На фоні суперечливого соціально-економічного розвитку України у пострадянський період аналогічні тенденції щодо аграрного сектора економіки та безпосередньо сільських громад представляються однозначно негативними. Сільські території виявилися практично по всій країні мікрорегіонами депресивного стану зі складною демографічною ситуацією, низьким рівнем якості життя та відсутністю перспектив для молоді. В основі зазначеного полягають передусім економічні фактори, тому обґрунтування нових можливостей соціально-економічного розвитку сільських громад апіорі є актуальним завданням. Водночас вважаємо, що до останнього часу фактично незадіяним залишається фактор брендингу сільських територій України, і тому саме він потребує детального наукового вивчення з урахуванням останніх тенденцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми українського села останнім часом достатньо активно вивчають фахівці у сфері аграрної економіки, державного управління, соціології, місцевого самоврядування та ін. Спеціальна література насичена фактами, що свідчать про сутність таких проблем та особливості їхнього загострення у процесі ринкових реформ. Так, на думку Р. Косодія [1], проблеми сільського розвитку набувають нового змісту та значення за умов глобалізації. В цих умовах пріоритетним стає, як вважають К. Васківська та ін. [2], забезпечення зростання місцевих економік сільських територій, зміцнення їхніх конкурентних позицій, створення нових видів діяльності. У роботі М. Маліка [3] наголошено на недостатній увазі з боку держави на проблеми села, а також на важливості