

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ
КЛАСТЕРІВ**

Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Виконала:

здобувачка 4 курсу, 404 групи
спеціальності 073 Менеджмент
(ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»)

Бізова Катерина Георгіївна

Науковий керівник:

к.с.-г.н., доцент

Данілова Ольга Миколаївна

До захисту допущено:
протокол засідання кафедри
економічної географії та
екологічного менеджменту № 19
від 2 червня 2025 р.
Зав. кафедри _____ проф. Руденко В.П.

Анотація

Здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня 4-го курсу Бізова К.Г. «УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади створення та управління туристичними кластерами, розкрито механізми функціонування туристичних кластерів, виокремлено ефективні інструменти управління туристичними кластерами на різних етапах їхнього розвитку, обґрунтовано можливості створення туристичного кластера «Буковина Тревел», розроблено модель туристичного кластера «Буковина Тревел».

Ключові слова: туристичне підприємство, кластер, туристичний кластер, модель туристичного кластера, кластерна політика.

Н

i

g

h

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

Е

(підпис)

_____ К.Г. Бізова

d

u

c

a

t

i

o

n

А

p

p

l

i

c

a

n

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ.....	6
1.1. Сутність та переваги кластерних утворень в туристичній сфері.....	6
1.2. Класифікація та типізація кластерів.....	10
1.3. Методичні аспекти формування кластерних утворень в туристичній галузі.....	12
<i>Висновки до першого розділу.....</i>	<i>17</i>
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ	19
2.1. Вибір моделі туристичного кластера.....	19
2.2. Зарубіжний досвід створення та функціонування туристичних кластерних утворень	24
2.3 Дієві інструменти функціонування туристичних кластерів на різних етапах їх життєвого циклу.....	36
<i>Висновки до другого розділу.....</i>	<i>42</i>
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА «БУКОВИНА ТРЕВЕЛ».....	44
3.1 Обґрунтування можливостей туристичного кластера.....	44
3.2 Розробка структурних складових та ефективних механізмів управління туристичного кластера.....	51
<i>Висновки до третього розділу</i>	<i>74</i>
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність дослідження. Як свідчить досвід останніх десятиліть, інноваційний розвиток є єдиним можливим напрямом підвищення конкурентоспроможності національних економік. У цьому контексті ключову роль відіграє кластерна модель організації економічної діяльності. Її ефективність базується на здатності до гнучкого поєднання різних видів ресурсів, включаючи виробничі, технологічні, інформаційні, наукові, кадрові та фінансові, з метою створення конкурентоспроможного інноваційного продукту.

Міжнародна практика підтверджує значний потенціал туристичної галузі у зростанні ВВП, що дозволяє розглядати її як рушійну силу для розвитку всієї економіки держави. Це підкреслює важливість створення передумов для впровадження кластеризації в цій сфері.

Формування туристичних кластерів у регіонах сприяє не лише економічному зростанню, але й підвищенню рівня зайнятості населення та доходів громадян, зменшенню рівня трудової міграції та соціальної напруженості. Це також створює можливості для підвищення якості життя мешканців регіону та посилює фінансові ресурси органів місцевого самоврядування. Усі ці фактори обґрунтовують актуальність дослідження причин і умов для стимулювання формування туристичних кластерів, а також розробки комплексу заходів для розвитку кластерної співпраці в туристичному бізнесі на регіональному рівні.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у висвітленні організаційних аспектів створення та функціонування туристичних кластерів як важливого елемента розвитку рекреаційно-туристичної діяльності в регіоні.

Для досягнення поставленої мети в рамках дослідження були визначені такі завдання:

- розкрити теоретико-методичні засади створення та управління туристичними кластерами;
- дослідити механізми функціонування туристичних кластерів;

- виокремити ефективні інструменти управління туристичними кластерами на різних етапах їхнього розвитку.
- обґрунтувати можливості створення туристичного кластера «Буковина Тревел»;
- розробити модель туристичного кластера «Буковина Тревел».

Об'єкт дослідження – туристичні кластери як інструмент підвищення ефективності діяльності у сфері туризму на регіональному та національному рівнях.

Предмет дослідження – комплекс теоретичних, методологічних, організаційних та практичних аспектів створення і функціонування туристичних кластерів.

Теоретичний та інформаційний базис дослідження. У процесі виконання роботи використовувалися матеріали з інтернет-ресурсів, літературні джерела українських і зарубіжних авторів, присвячені питанням кластеризації, управління та розвитку туристичних об'єднань. Зокрема, були використані праці таких науковців, як М. Портер, Д.І. Басюк, М.П. Войнаренко, Л.І. Гонтаржевська та інші, статистична звітність ПП «Роднічок Тревел».

Методи дослідження. У ході роботи застосовувалася низка методів, серед яких: аналіз літератури, методи порівняння та систематизації, системний підхід. Для кращої візуалізації даних використовувалися табличні й графічні прийоми.

Апробація роботи. Матеріали дослідження на тему: «Досвід кластерних ініціатив Франції у формування та функціонування туристичних кластерів» доповідались на студентській науковій конференції Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича присвяченій 150-ти річчю університету (м. Чернівці, 12-15 травня 2025 р.)

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Основний текст викладений у форматі комп'ютерного набору.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ

1.1. Сутність та переваги кластерних утворень в туристичній сфері

Кластери представляють собою унікальний формат співпраці між організаціями, які, незважаючи на конкуренцію в одній сфері, об'єднують свої зусилля та взаємодоповнюють одна одну для досягнення спільних цілей. Такими цілями можуть бути розширення масштабів виробництва, розвиток міжнародної діяльності або створення нових ланцюгів доданої вартості. У цьому контексті кластери виступають своєрідними «центрами тяжіння» для інновацій, які, своєю чергою, сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіону.

Туристичні кластери - це важливий елемент розвитку туризму, особливо в регіонах, де є потенціал для розвитку туристичної індустрії. Вони є важливим інструментом для розвитку економіки регіонів із багатьма перевагами найважливішими серед яких є [19]:

стимулювання економічного зростання. Туристичні кластери сприяють: збільшенню економічної активності у регіоні через створення нових робочих місць, підвищення попиту на місцеві товари та послуги, інвестування в інфраструктуру та підтримку малого бізнесу;

підвищення конкурентоспроможності регіонів. Зосередженість туристичних підприємств із схожою спеціалізацією в кластері дозволяє спільно використовувати ресурси, знижувати витрати на маркетинг та рекламу і підвищувати загальний рівень обслуговування, що робить кластер більш конкурентоспроможним;

залучення інвестицій. Наявність туристичного кластера може збільшувати інтерес інвесторів до регіону, що сприяє залученню інвестицій в інфраструктуру, готельний бізнес, розваги та інші галузі;

розвиток інфраструктури. Для забезпечення потреб туристів у кластері необхідно

розвивати інфраструктуру, таку як дороги, готелі, ресторани, музеї, парки та інші об'єкти, що сприяє покращенню якості життя місцевих жителів; підвищення грошового обігу у регіоні. Туристи, що відвідують кластер, витрачають кошти на різноманітні товари та послуги, що стимулює місцеву економіку та збільшує обсяги робочих місць; збереження культурної спадщини та природних ресурсів. Ефективне управління туристичними потоками в рамках кластера допомагає зберігати і захищати культурну спадщину та природні ресурси регіону.

Серед інших переваг виокремимо: використання ефекту масштабу, який у туристичних кластерах призводить до економічної вигоди, коли спільна діяльність підприємств виявляється ефективнішою, ніж поодиночі. Водночас з'являються можливості набуття «критичної маси» для вирішення різноманітних організаційно-управлінських завдань; розширення доступу до інновацій завдяки обміну ідеями та інформацією між підприємствами в межах туристичного кластера; створення локального (місцевого) ринку праці в туристичній галузі із висококваліфікованими фахівцями, за рахунок стажування та підвищення їх кваліфікації; зниження вартості послуг, яке досягається через спільне використання туристичних ресурсів та інфраструктури, розширення кола постачальників і споживачів туристичних послуг, а також розвиток кооперації та договірної спеціалізації.

Незважаючи на переваги кластеризації в туризмі, питання їх законодавчо-правового формування, сутнісного значення, функціонального різноманіття та розробка дієвих управлінських механізмів в Україні залишається актуальним предметом досліджень та наукових вишукувань.

Проблематиці кластеризації приурочені праці багатьох провідних вітчизняних і зарубіжних науковців: Корж Н.В., Басюк Д., (2017) [21], Багрій М. В. (2014) [2], Андрусяк Н. С. (2014) [1], Корень О.М., Білогур С.Ю. (2022) [20], Мудрак Р. П., Моїсєєва Н. (2018) [24], Яровий В. Ф.(2016) [35].

У 1998 році в Україні почали впроваджувати кластерний підхід. Серед досліджень приурочених формуванню та функціонуванню кластерів варто

виокремити праці Л. Гонтаржевської [6], В. Кифяка [17], Г. Михайліченко [23], В. Зайцевої [8] та інші.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день відсутній загальноприйнятий функціонально-цільовий підхід до створення кластерів як ефективного інструменту для соціально-економічного розвитку туристичної галузі країни. Існує розрив між ініціативами щодо формування кластерів та їх реальним функціонуванням. При цьому не враховуються специфічні особливості матриці видів туризму, а також не проводиться комплексний аналіз умов і об'єктів туристичної індустрії, які необхідні для надання послуг у межах кластеру.

За визначенням Всесвітньої туристичної організації UNWTO: «туристичний кластер - це група підприємств, що знаходяться в одній географічній області та мають певну взаємодію та взаємозв'язок у сфері туризму, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та розвиток» [21].

М. Портер, як провідний фахівець у сфері інноваційних утворень, дає таке визначення: «Кластер – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, підприємств, які надають послуги, фірм у суміжних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, торгових об'єднань) у певних сферах, які конкурують між собою, але при цьому ведуть спільну діяльність» [8].

Ці визначення відображають загальні концепції туристичних кластерів, які базуються на співпраці та взаємодії підприємств у туристичній галузі для досягнення спільних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день, питання туристичних кластерів в Україні не має спеціального законодавчого регулювання на національному рівні. Термін «туристичний кластер» не має чіткого визначення в законодавстві, і сама концепція туристичних кластерів залишається не дуже розробленою. Проте, деякі закони та нормативно-правові акти можуть стосуватися певних аспектів туристичних кластерів і представлені нами в табл. 1.1.

Закони та нормативно-правові акти, що стосуються певних аспектів туристичних кластерів в Україні

Назва законодавчих та нормативно-правових актів	Аспекти функціонування туристичних кластерів
Закон України «Про туризм»	визначає загальні положення щодо регулювання туристичної діяльності в Україні, включаючи збір, обробку та аналіз статистичних даних у сфері туризму, регулює правила взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності, що можуть впливати на формування туристичних кластерів.
«Земельний кодекс України», Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану».	Вони містять положення про можливість створення територіальних об'єднань для спільного використання земельних ресурсів, що може бути важливим для формування туристичних кластерів.
Закон України «Про державно-приватне партнерство»	сприяє відповідному розумінню між органами виконавчої влади та бізнесу загалом і туристичного зокрема (надання ділянок на пільгових умовах або безкоштовно, забезпечення підведення необхідних комунікацій, податкових стимулів (щонайменше до повернення інвестованих коштів), а також гарантій дотримання домовленостей у разі зміни влади.
Стратегії розвитку регіонів і міст	Деякі місцеві органи влади можуть розробляти стратегії розвитку, в яких розглядаються питання розвитку туризму та створення туристичних кластерів на місцевому рівні.
Програми підтримки малого та середнього бізнесу	Програми, які надають підтримку підприємцям, можуть включати ініціативи, спрямовані на розвиток туристичного бізнесу та сприяння створенню туристичних кластерів.

Джерело: сформовано автором за даними [9, 10, 11, 12, 13, 14]

Незважаючи на відсутність спеціального законодавства, окремі ініціативи та проекти запроваджуються та можуть бути запроваджені на місцевому рівні або за підтримки міжнародних організацій з метою створення туристичних кластерів і сприяння розвитку туризму в Україні.

1.2. Класифікація та типізація кластерів

У наукових джерелах відсутня універсальна система класифікації кластерів, що створює труднощі у їхньому визначенні та детальному аналізі. Найпоширенішим підходом вважається розподіл кластерів на просторові та галузеві (позапросторові).

Згідно з класифікаційними ознаками, кластери можна поділити на такі типи:

1. За характером партнерських відносин: Формальні та неформальні кластери. У формальних кластерах відносини між учасниками базуються виключно на договірних зобов'язаннях. Як правило, для управління такими кластерами створюється спеціальний орган – Рада кластеру, яка відповідає за прийняття стратегічних рішень. Водночас більшість кластерів залишаються неформальними структурами [22, с. 343].
2. За географічним розташуванням: локальні, регіональні, національні, міжнародні кластери, транскордонні кластери.
3. За масштабом впливу: мікрокластери, мезокластери, макрокластери, мегакластери.
4. За напрямом інтеграційних відносин: «вертикальні, горизонтальні – відносини з іншими суб'єктами господарювання; змішані – найпоширеніша форма» [23, с.125].
5. За галузевою специфікою: дискретні кластери; процесні кластери, інноваційні кластери; творчі; транспортно-логістичні; туристичні – складаються із підприємств різних секторів, які пов'язані з обслуговуванням туристів;
6. За організаційно-економічними ознаками: «італійські – об'єднання великої кількості малих підприємств для підвищення конкурентоспроможності; японські – формуються навколо підприємства-лідери; фінські – високий ступінь інновацій, серед обов'язкових учасників – сектор науки; американські – висока конкуренція, яка передбачає налагодження тісних взаємозв'язків; індійсько-китайські – ключову роль відіграє держава, основна увага на іноземні інвестиції, що приносить сучасні технології» [24].

7. За ступенем розвитку: «на стадії виникнення – деякі учасники агломерації починають кооперувати між собою, реалізуючи спільні можливості; ті, що розвиваються – приєднуються нові учасники кластера, формуються формальні або неформальні інститути співпраці; зрілі кластери – розвинені зв'язки всередині кластера та налагоджене співробітництво з іншими; на стадії трансформації – зі зміною технологій та процесів, можлива трансформація в один або декілька нових кластерів» [33].

З огляду на особливості структурних елементів і системних зв'язків у кластерах, узагальнення інформаційних та теоретичних джерел дозволяє запропонувати наступну класифікацію туристичних кластерів.

Типи туристичних кластерів залежно від їхніх цілей і напрямів діяльності:

- Туристичні кластери (інформаційно-туристичні, туристично-рекреаційні): це об'єднання, метою яких є розвиток і популяризація туристичного продукту певного регіону [34].
- Рекреаційно-курортні кластери (санаторно-курортні, туристично-рекреаційні): моделі, у центрі яких знаходяться заклади для лікування та оздоровлення (санаторії, курортні готелі тощо), що спільно працюють над створенням і реалізацією туристичних продуктів із лікувально-оздоровчою спрямованістю [21].
- Кластери сільського зеленого туризму – це об'єднання, що спрямовані на розвиток ринку туристичних послуг шляхом підтримки малого і середнього бізнесу в сільських регіонах та формування туристичних дестинацій на базі сільських населених пунктів.
- Екологічні туристичні кластери – представляють собою новітні підходи, які спрямовані на підвищення зацікавленості туристичних підприємств у покращенні стану довкілля [7].
- Виробничо-туристичні кластери – це об'єднання компаній і підприємців, які займаються виготовленням і продажем туристично орієнтованої продукції, наприклад, сувенірів, буклетів, брошур або виробів декоративно-ужиткового мистецтва [3].

За регіональною належністю учасників туристичні кластери бувають: місцеві; регіональні, міжрегіональні та міжнародні туристичні кластери, мегакластери.

Додатково слід звернути увагу на класифікацію туристичних кластерів, яка може здійснюватися за такими критеріями: рівень організованості, потенційні можливості, особливості внутрішньої взаємодії, а також ступінь державної підтримки, зокрема: «конкурентні – давно сформовані кластери, що мають значні конкурентні переваги світового масштабу; зрілі – давно сформовані кластери з низьким рівнем працевлаштування або його відсутністю; стратегічні – невеликі, але життєво важливі для розвитку конкурентних регіонів кластери; виникаючі – нові кластери, що мають високі темпи розвитку; стабілізуючі – кластери, що підвищують рівень диверсифікації економіки регіону; потенційні – кластери, що мають потрібні умови для формування і можуть бути використані для економічного розвитку» [6].

1.3 Методичні аспекти формування кластерних утворень в туристичній галузі

Формування та ефективний розвиток кластерних структур вимагають наявності п'яти ключових елементів, які не лише сприяють створенню кластеру, але й забезпечують його стійке функціонування. Ці елементи представлені на рисунку 1.1. До цих елементів належать: ініціатива, інновація, інформація, інтерес.

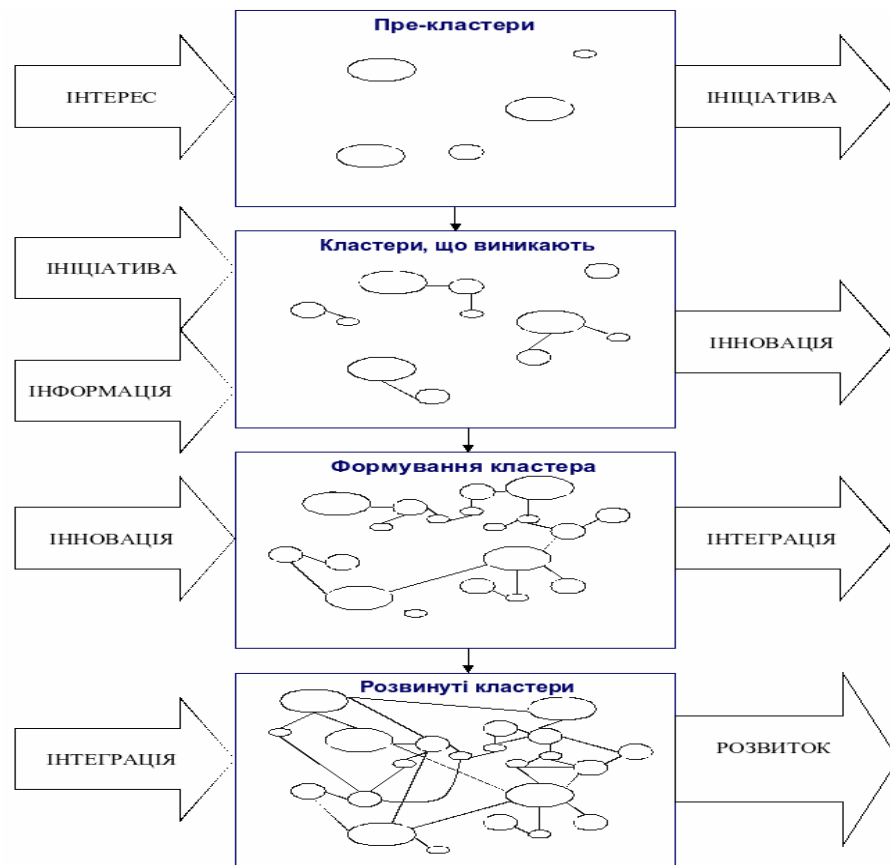


Рис. 1.1. Етапи створення типового туристичного кластеру на базі «5-і»

Джерело: [4]

Досліджуючи методологічні підходи до аналізу та створення кластерних об'єднань, варто підкреслити, що процес ідентифікації та формування кластеру включає чотири основні етапи (рис. 1.2).

Перший етап. Формується інформаційний масив для проведення дослідження. На основі аналізу отриманих даних проводиться оцінка потенціалу кластеризації, яка визначає можливість співпраці підприємств різних галузей і інфраструктурних організацій, розташованих у межах регіону, для формування ефективного виробничого або інноваційного ланцюга.

Паралельно необхідно провести оцінку забезпеченості складових (видів економічної діяльності) кадрами, що володіють найбільшим інноваційним потенціалом, виділити основні наукові напрямки, за якими ведеться найбільше число розробок. Таким чином, на даному етапі оцінюється можливість створення кластерів.



Рис. 1.2. Методичний підхід до ідентифікації і формування кластеру

Джерело: [4]

На другому етапі визначається «ядро» кластеру, яке зазвичай формується з підприємств, що займають провідні конкурентні позиції на міжнародному або принаймні на національному ринку [4].

Третій етап передбачає розробку механізму реалізації кластерного підходу, який охоплює організаційні, фінансово-економічні та інформаційні аспекти забезпечення функціонування кластеру.

Четвертий етап – оцінка результативності функціонування кластеру та здійснення розробки основних напрямків щодо його подальшого розвитку.

Що стосується туристичних кластерів, то для усіх туристичних кластерів спільною є послідовність їх створення та розвитку за наступним алгоритмом.

Оцінка туристичного потенціалу території: включає перегляд наявних туристичних ресурсів, проведення SWOT-аналізу для порівняння існуючого комплексу туристичних ресурсів із ринками туризму на регіональному, національному та глобальному рівнях. Це дозволяє визначити перспективну нішу для подальшого розвитку.

Обрання стратегії розвитку пріоритетних напрямів туризму, ґрунтуючись на їхній привабливості, потенціалі маркетингового позиціювання, рівні розвиненості комунікацій у межах території, а також транспортній доступності щодо основних цільових ринків. Особлива увага приділяється умовам, необхідним для створення туристичних кластерів [7].

Розробка Програми розвитку туристичних кластерів території, яка охоплює такі напрямки [8]:

- розвиток основних елементів, що формують привабливість кластера;
- удосконалення ефективної системи взаємодії та комунікацій між учасниками туристичної галузі;
- розвиток кластерної інфраструктури (технічної, кадрової, інституційної);
- покращення транспортної складової, що забезпечує доступ до основних цільових ринків.

Розробка інвестиційних проектів, необхідних для забезпечення розвитку кластера.

Впровадження Програми, що включає постійний моніторинг реалізації на всіх етапах. Підходи до визначення складу туристичного кластера у більшості науковців, що досліджували дану проблематику досить подібні, основна відмінність головним чином пов'язана зі ступенем деталізації окремих груп елементів туристичного кластера. Кластерна модель в туризмі та комунікаційні зв'язки між учасниками представлені на рис. 1.3.

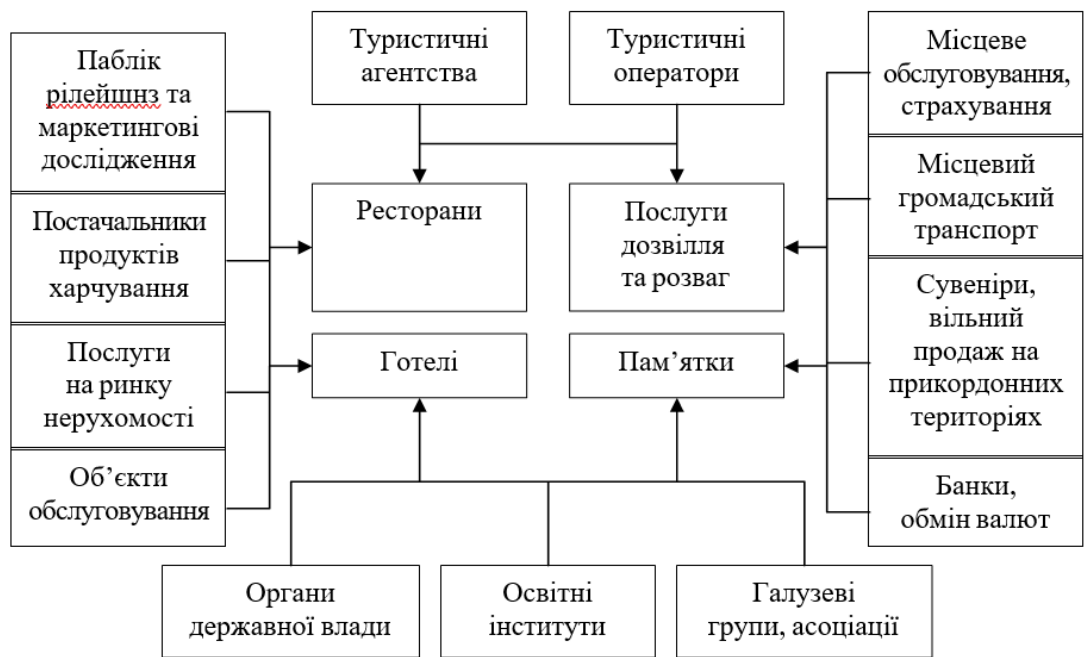


Рис. 1.3 Кластерна модель в туризмі

Джерело: [16]

У представленій кластерній моделі науковці пропонують виокремлювати різні структурні компоненти, залежно від критеріальної ознаки структуризації: структура кластеру за туристичним продуктом.

Статичні елементи – підприємства, що відповідають за надання послуг проживання та харчування.

Динамічні елементи – рекреаційні, культурні та спортивні послуги, які сприяють зростанню споживання за рахунок підвищення витрат відвідувачів.

Мобільні елементи – послуги пасажирського транспорту, які забезпечують мобільність туристів.

Структура кластеру за розподілом функцій і ролей між учасниками (за рівнями).

Ядро – координуючі органи, які виконують роль центрів управління інформаційними та фінансовими потоками; навколо них формуються всі інші організації (I рівень).

Партнери – компанії, що забезпечують послуги харчування, проживання, культурно-розважальні заходи, лікувальні та оздоровчі програми (II рівень).

Бізнес-клімат – організації, які підтримують діяльність кластеру, забезпечуючи ефективну роботу його підсистем (III рівень).

Базовий рівень – установи, що займаються підготовкою кадрів, ліцензуванням та сертифікацією (IV рівень).

Структура кластеру на основі груп комунікаційних зв'язків і внеску у створення комплексного туристичного продукту.

Ядро кластеру – ключові компанії з вузькою спеціалізацією, розташовані поблизу одна одної, які активно співпрацюють між собою і мають налагоджені зовнішні зв'язки.

Підтримуючі фірми – постачальники матеріалів, торговельні компанії, підприємства технічного обслуговування та провайдери послуг.

М'яка інфраструктура – зв'язки з центрами професійного навчання, науково-дослідницькими установами, організаціями підтримки підприємництва та професійними асоціаціями, а також підтримка на рівні місцевих та регіональних органів влади.

Тверда інфраструктура кластеру – територія, на якій розташовані основні підприємства кластеру разом із комунальною, інженерною та транспортною інфраструктурою.

Вертикальні та горизонтальні зв'язки туристичного кластера у взаємодії з оточуючим бізнес-середовищем представлені на рис. в додатку А.

Висновки до першого розділу

На основі аналізу літературних джерел було з'ясовано, що туристичний кластер – це добровільне об'єднання територіально сконцентрованих і взаємопов'язаних підприємств різних сфер господарства, діяльність яких спрямована на створення туристичного продукту, туристичних послуг для споживача та підвищення конкурентоспроможності регіону на національному та міжнародному туристичних ринках.

Кластери можуть бути створені з ініціативи органів державного управління, об'єднань підприємців, господарюючих суб'єктів, а також

ініціативних особистостей, які вирішили поєднати свої ресурси та посилити можливості для здійснення спільної господарської діяльності.

Класифікація туристичних кластерів здійснюється: за видам туристичних атракцій, географічною локацією, за видами туристичних ресурсів, за масштабом, за стадіями життєвого циклу туристичного кластера, за ступенем участі центрів генерації інновацій, за регіональною належністю учасників, цілями і характером діяльності.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ

1 Вибір моделі туристичного кластера

Перевагою кластерної політики є те, що вона надає великого значення мікроекономічним складовим економічного розвитку, а також його просторовим і соціальним аспектам. Вона використовує ефективні інструменти стимулювання територіального розвитку, що проявляється у збільшенні зайнятості населення, підвищенні конкурентоспроможності та зростанні доходів.

Формування ефективної моделі управління є ключовим фактором успіху будь-якого кластерного утворення. Вибір моделі створює внутрішню логіку взаємодії учасників, механізми прийняття рішень, розподіл ролей та відповідальності. Неправильно обрана модель може призвести до внутрішніх конфліктів, неефективного використання ресурсів та неспроможності досягти поставлених цілей. Особливо це актуально для туристичної галузі, яка характеризується високим ступенем фрагментації та участю великої кількості малих та середніх підприємств [18].

Метою даного підрозділу є аналіз існуючих світових моделей кластерів, вивчення їх характеристик та обґрунтування вибору найбільш релевантної та життєздатної моделі для формування туристичного кластера у досліджуваному регіоні, враховуючи специфіку регіону, його туристичний потенціал та особливості показових учасників.

У світовій практиці не існує універсального стандарту чи єдиної схеми формування кластерів. Кожна країна та регіон розробляють власні підходи, що враховують рівень економічного розвитку, роль держави, галузеву специфіку та історичні передумови. На основі аналізу світового досвіду, можна виділити кілька базових моделей та підходів до кластеризації, які представлені нами в додатку Б.

На макрорівні можна виділити дві основні моделі кластерної політики, що відрізняються за ступенем державного втручання та представлені нами в додатку В.

Державно-регульована модель («зверху-вниз»). Характерна для таких країн, як Японія, Франція, Південна Корея. У цій моделі держава відіграє активну, ініціюючу роль. Держава виступає не просто як регулятор, а як стратегічний інвестор та координатор. Цей підхід ефективний для швидкого розвитку наукомістких та експортоорієнтованих кластерів.

Ліберальна модель («знизу-вгору»). Притаманна таким країнам як США, Велика Британія, Канада. Тут кластери розглядаються як ринкове явище, що розвиваються природним шляхом. Роль держави зводиться до усунення бар'єрів для розвитку бізнесу, забезпечення стабільних «правил гри» та підтримки загального підприємницького клімату. Ініціатива створення та розвитку кластерів походить від самого бізнесу [4].

В сучасних умовах у чистому вигляді ці моделі зустрічаються рідко. Найбільш поширеною є «змішана» модель, яка компенсує державну підтримку з ринковими ініціативами. Держава створює рамкові умови та підтримує стратегічно важливі напрями, а бізнес наповнює їх конкретними проектами. Саме така модель є найбільш прийнятною для України, де ринкові механізми потребуватимуть підтримки, а держава зацікавлена у стимулюванні регіонального розвитку (рис.2.1)



Рис. 2.1 Напрямки сучасної політики підтримки кластеризації

Джерело: побудовано автором

За внутрішньою структурою та характером взаємозв'язків між учасниками. Американський економіст Джеймс Маркусен визначив декілька основних типів кластерів (рис.2.2).

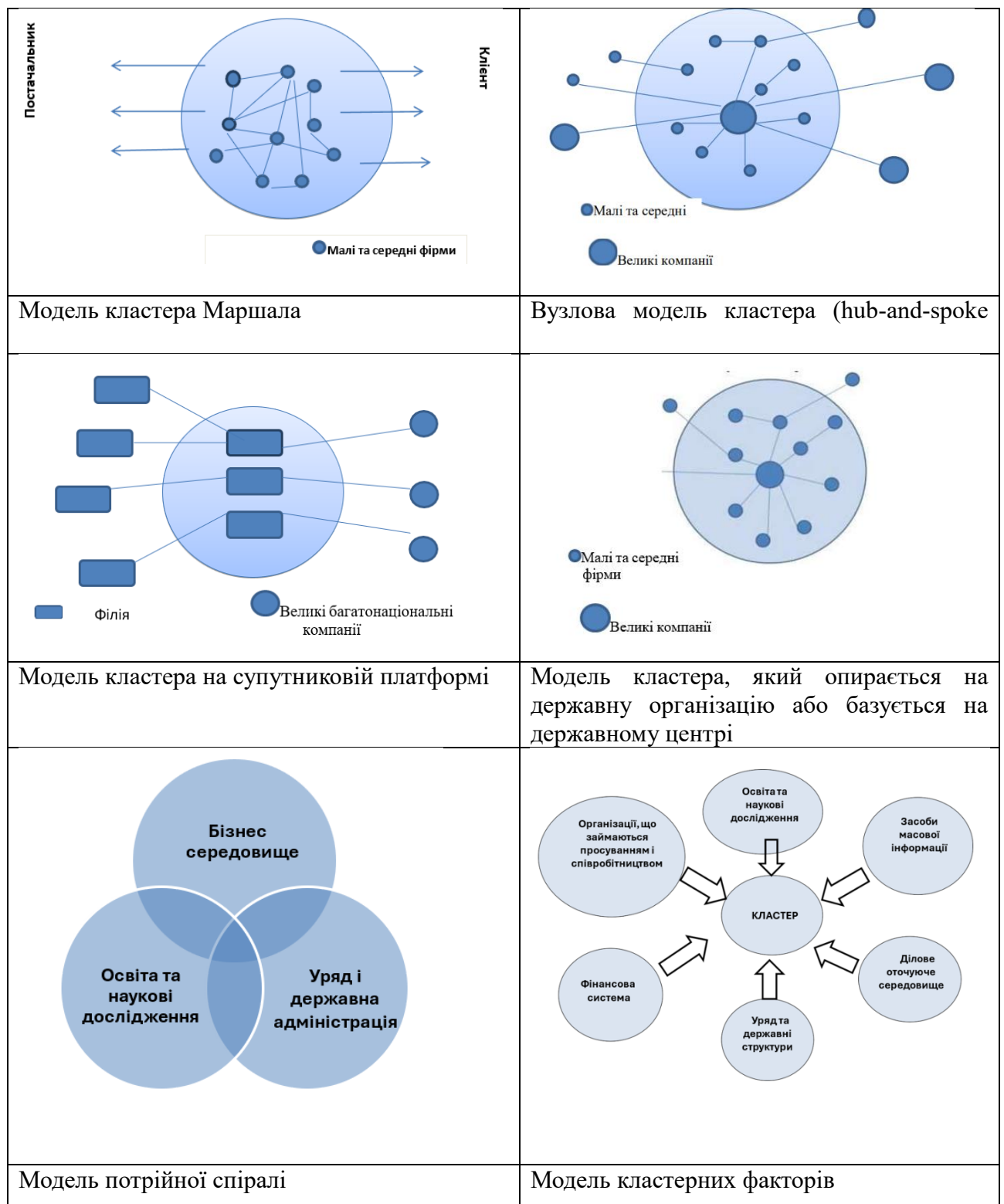


Рис. 2.2. Кластерні моделі

Джерело: побудовано автором за даними [40, 41]

Модель Маршала («Італійська модель»). Ця модель (рис.2.2) характеризує наявність великої кількості малих та середніх підприємств, які функціонують в одній галузі та на одній території. Вони одночасно конкурують між собою та співпрацюють, створюючи гнучку та динамічну мережу. Влада в такому кластері децентралізована, жодна фірма не має домінуючого впливу. Прикладами є кластери легкої промисловості, меблеві та харчові кластери в Італії [15].

Вузлова модель («Hub-and-Spoke»). Це одна з найпоширеніших моделей (рис. 2.2). Центральним елементом є одна або кілька великих «якірних» компаній (хабів), навколо яких групуються менші фірми-постачальники, субпідрядники та сервісні компанії (спиці). Хаб розробляє стратегію, технологічні стандарти та є основним замовником для інших учасників. Класичним прикладом є автомобільний кластер у Детройті, зосереджений навколо «великої трійки» автовиробників.

Модель «Супутникова платформа». У цій моделі (рис. 2.2) на певній території розташовуються філії великих, переважно транснаціональних, компаній. Ці філії («супутники») орієнтовані на використання місцевих ресурсів (дешева робоча сила, сировина), але слабо взаємодіють між собою та з місцевою економікою. Управлінські рішення приймаються в материнських компаніях, що знаходяться поза регіоном.

Державно-центрована модель (State-Anchored Cluster). Ця модель (рис. 2.2) виникає на вузлі, але роль «якоря» тут виконує не приватна компанія, а велика державна або неприбуткова установа: університет, науково-дослідний інститут, великий державний проєкт (наприклад, військова база або космічний центр). Така установка є основним замовником та джерелом інновацій для менших приватних фірм, що її оточують.

Модель «Потрійної спіралі» як концепція управління. Окремо варто виділити модель «Потрійної спіралі» (Triple Helix) (рис. 2.2), яка не є стільки структурною, скільки є моделлю управління та інноваційного розвитку. Вона базується на тісній та рівноправній взаємодії трьох ключових суб'єктів [40]:

Університети (Освіта та наука): генерують знання, інновації та кваліфіковані кадри.

Бізнес (Промисловість): виступає як рушійна сила комерціалізації інновацій, створює продукти та послуги.

Влада (Держава): формує сприятливе правове поле, забезпечує стабільність та надає стратегічну підтримку.

Успіх кластера, згідно з цією моделлю, залежить від того, наскільки тісно та ефективно ці три «спіралі» взаємодіють між собою, створюючи спільний інноваційний простір.

Ще одна модель (модель кластерних факторів) будується навколо осіб, чий рішення та дії можуть вплинути на розвиток кластера і була розроблена Й.Солвеллом [41] (рис. 2.2.). У даній моделі інтегровані такі фактори як держава, фінансова система, освітня та науково-дослідна системи, малі та середні підприємства, організації, що спеціалізуються на просуванні та співпраці, медіа-канали.

Специфіка туристичного кластера. Туристичний кластер має низку особливостей, що відрізняють його від промислових кластерів. Розуміння цієї специфіки є вирішальним при виборі моделі управління. Насамперед, це:

Комплексність продукту: туристичний продукт – це не товар, а комплекс вражень та послуг, для створення якого залучена велика кількість різноманітних підприємств: заклади розміщення, харчування, транспортні компанії, екскурсійне бюро, виробники сувенірів, організатори дозволу тощо;

Територіальна прив'язка: туризм неможливо «виробити» і «експортувати». Послуга споживається на території, що робить якість інфраструктури, екології та соціального середовища критично важливою;

Висока роль нематеріальних активів. Привабливість дестинації залежить не тільки від матеріальних об'єктів (готелі, дороги), а й від атмосфери, гостинності, автентичності, культурної спадщини та бренду території;

Фрагментованість ринку. Туристична галузь переважно складається з великої

кількості малих та середніх підприємств, що ускладнює координацію та забезпечення єдиного продукту.

Отже, ефективний туристичний кластер повинен об'єднувати державний сектор, сектор виробництва туристичного продукту, сектор забезпечення та допоміжний сектор (освіти, фінанси). Узагальнююча модель туристичного кластера представлена нами в додатку Г.

Зарубіжний досвід створення та функціонування туристичних кластерних утворень

Туристичні кластери Франції. Однією з основних труднощів у створенні туристичних кластерів, зокрема в Україні, є перехід від кластерних ініціатив до реального функціонування кластерів. Поняття кластерної ініціативи охоплює «усі етапи розробки організаційної структури кластеру, включаючи підбір його учасників, підготовку програм діяльності та їх оцінку, визначення потенціалу кластерних проектів і вибір найбільш доцільних із них» [3].

Кластерна ініціатива також визначається як «організований процес, спрямований на підвищення темпів розвитку і конкурентоспроможності кластеру в конкретному регіоні, за участі кластерних компаній, державних органів і науково-дослідницьких установ» [2].

Кластерні ініціативи реалізуються через цілеспрямовані дії організацій, які виконують роль фасилітаторів і сприяють розвитку кластеру (рис. 2.3). До фасилітаторів можуть належати спеціалізовані проектні компанії, керівні приватні структури, робочі групи, консалтингові агенції, а також державні організації, створені для цих цілей. Їхньою головною метою є визначення шляхів розвитку кластеру через організаційно-правове врегулювання відносин між його учасниками. Це може бути реалізовано у формі асоціацій, консорціумів, цивільно-правових договорів чи партнерських угод.

Функції фасилітаторів охоплюють такі завдання: аналіз ринку туристичних послуг у регіоні з акцентом на кластерний підхід, визначення ключових

учасників кластера, формування візії та місії кластера, проведення навчання для його учасників, створення організаційної структури кластера, розробка стратегічного плану діяльності, підготовка необхідної документації та офіційна реєстрація кластеру.

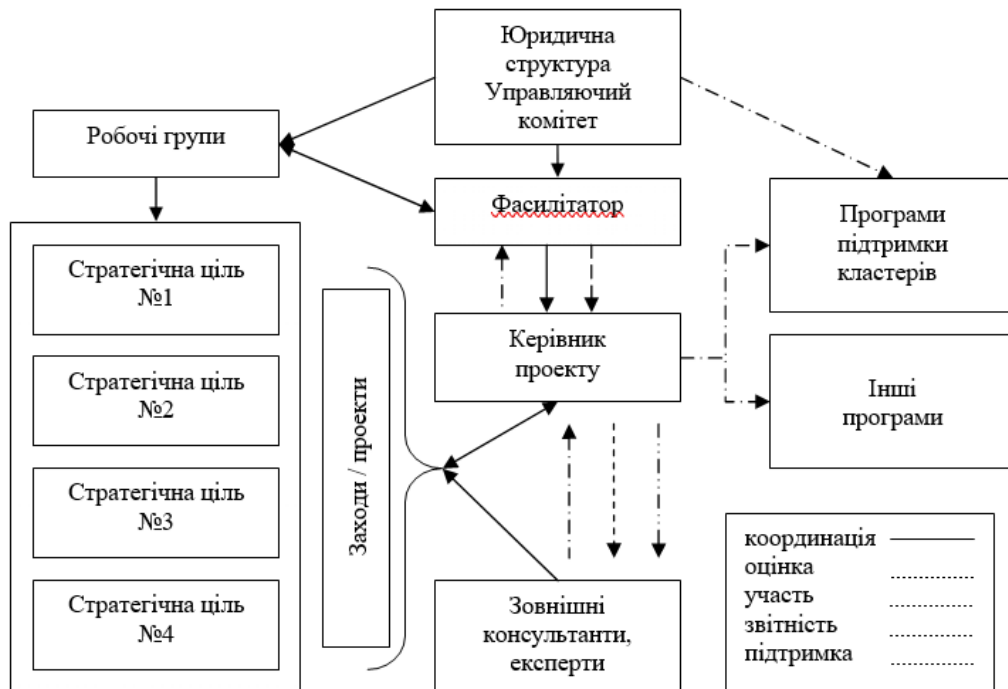


Рис. 2.3. Кластерна ініціатива в організації, що сприяє кластерному розвитку

Джерело: [8]

В умовах сьогодення, підхід до розвитку туризму на основі впровадження кластерних моделей набуває більш широкого застосування у світовій практиці, а кластерні ініціативи вдало трансформуються у ефективні туристичні кластери, особливо у високо розвинутих країнах світу.

Так у Франції існують численні туристичні кластери, які об'єднують регіональні або тематичні групи підприємств та організацій з метою спільного розвитку та просування туристичної пропозиції.

Cluster Montagne (Гірський кластер) [37] - об'єднує туристичні підприємства та організації, розташовані в гірських регіонах Франції, таких як Альпи, Піреней та Юра (Жура). Він спрямований на розвиток гірського туризму, включаючи зимові види спорту, гірський туризм та екотуризм.

France Tourisme Lab (Лабораторія туризму) - інноваційний кластер, спрямований на розвиток нових технологій та ідей у сфері туризму в усіх регіонах Франції. Він об'єднує стартапи, підприємства та дослідницькі установи з метою спільного розвитку та впровадження новаторських рішень у туризмі.

Vignobles & Découvertes (Кластер винного туризму). Кластер спрямований на розвиток винного туризму в різних регіонах Франції, включаючи Бордо, Бургундію, Шампань та інші та структурно об'єднує виробників вина, готелі, ресторани та інші туристичні підприємства для створення цілісної винної туристичної пропозиції.

Cluster Montagne – кластер, що спеціалізується на розвитку туризму в Альпах, зокрема гірськолижному відпочинку, гірському туризмі. Це один із потужних гравців у секторі гірського туризму Франції із річним грошовим оборотом понад 1 млрд. євро. Він охоплює 450 французьких компаній, безпосередньо у кластері працюють 5500 осіб і 15 тис. осіб дотичних до діяльності кластера. Впродовж 10 років функціонування кластера було зроблено значний внесок у розвиток гірських територій та власне його учасників. Кластер функціонує на засадах стратегічного управління та зорієнтований на розв'язок 4 стратегічних цілей: формування потужної мережі учасників, інновації - форсайт і підтримка інноваційних проектів, зростання - комерційний розвиток у Франції та за кордоном, сталий розвиток - підтримка зайнятості та зміни навколишнього середовища.

Основним полем діяльності кластеру є диверсифікація туризму та комфортність, зручність у організації туристичних подорожей, розвиток гірськолижних зон, управління навколишнім середовищем та природними ризиками, управління проектами, послуги сфері підтримки територій та інфраструктури, розробки нових послуг, навчання фахівців для здобуття необхідних компетенцій для оптимізації розвитку, управління та просування туристичних місць [37].

Результатами діяльності кластера є:

1. Розвиток туризму. Cluster Montagne сприяє розвитку туристичної індустрії у гірських регіонах Франції, сприяючи створенню нових туристичних продуктів, рекламі та маркетингу, підвищенню якості обслуговування та розробці інфраструктури.

2. Сталий розвиток сільського господарства. Кластер сприяє розвитку сталого сільськогосподарського сектору у гірських регіонах, підтримуючи сільськогосподарські практики, що сприяють збереженню навколишнього середовища та розвитку місцевої економіки.

3. Інновації та дослідження. Cluster Montagne сприяє розвитку інновацій у гірських регіонах, підтримуючи дослідження нових технологій, альтернативні енергетичні джерела, а також ініціативи щодо збереження природи та сталого розвитку.

4. Регіональний розвиток. Завдяки функціонуванню кластера збільшилась туристична та економічна конкурентоспроможність гірських регіонів через залучення інвестицій у гірські регіони Франції, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, створення робочих місць та підтримці місцевих ініціатив.

5. Партнерство та співпраця. Cluster Montagne сприяє встановленню партнерств між різними галузями та гірськими регіонами, зокрема між бізнесом, урядом, академічними установами та громадськими організаціями, щоб спільно розв'язувати проблеми та реалізовувати проекти з розвитку гірських територій.

Загалом, Cluster Montagne відіграє важливу роль у сприянні сталому розвитку та збереженні гірських регіонів у Франції через інтегрований підхід до розвитку туризму, сільського господарства, інновацій та регіонального розвитку.

З огляду на те, що в Україні знаходиться частина Карпатської гірської системи (Українські Карпати) кращі практики та підходи в його організації та управлінні можуть бути реалізовані в гірських регіонах країни.

Також зазначимо, що Cluster Montagne єдиний серед кластерів, які відмічені золотим ярликом ESCA (Європейський секретаріат із кластерного аналізу) у секторі туризму.

Корисним в управлінні та організації туристичних кластерів є досвід Atout France, який співпрацює з органами місцевого самоврядування у туристичній сфері, туристичними організаціями та підприємствами в різних регіонах Франції для розробки та просування туристичних маршрутів та напрямків. Atout France пропонує на рівні регіону підписання 3-річного рамкового контракту та його реалізацію відповідно потреб: підтримка сталого розвитку туризму, міжнародне просування брендів напрямків, знання ринків та очікувань клієнтів тощо [36].

Загалом, у Франції існує значна кількість успішних туристичних кластерів, оскільки країна має багато регіонів з унікальними туристичними атракціями та розвинуту потужну туристичну індустрію.

Успішне функціонування туристичних кластерів зумовлене застосуванням в практиках їх організації та управління низки підходів, зокрема:

економічний підхід. У Франції значний акцент робиться на розвиток туристичних кластерів на регіональному рівні. Різні регіони Франції мають свої особливості та унікальний туристичний потенціал, і тому створення кластерів на рівні регіонів дозволяє ефективно використовувати цей потенціал;

партнерство і співпраця. Створення туристичних кластерів в країні базується на активному партнерстві між державними органами, місцевими владою, туристичними підприємствами, громадськими організаціями та академічними установами. Співпраця між цими суб'єктами сприяє ефективному використанню ресурсів та здійсненню спільних проектів;

створення тематичних кластерів. У Франції часто формуються тематичні кластери, що об'єднують підприємства та організації, спрямовані на розвиток конкретного сегменту туризму, таких як гастрономічний туризм, культурний туризм, екотуризм тощо;

підтримка з боку держави. На державному рівні надається підтримка для створення та розвитку туристичних кластерів через різноманітні фінансові, організаційні та інші заходи (фінансування проектів, консультування та надання допомоги в організаційних питаннях);

професійний розвиток і обмін досвідом. Відбувається активне сприяння професійному розвитку учасників туристичних кластерів та обміну досвідом з іншими країнами, що дозволяє постійно підвищувати якість та ефективність роботи кластерів.

Кластерний підхід в організації та управлінні туристичною діяльністю допомагає Франції успішно розвивати свій туристичний потенціал та зберігати високі рейтингові позиції серед провідних туристичних країн світу.

Туристичні кластери Італії. Вдалим у формуванні туристичних кластерів є досвід Італії, де також існує ряд туристичних кластерів, які об'єднують підприємства та організації з метою спільного розвитку та просування туристичної пропозиції.

Прикладами кластерів в Італії: «Салінунтінські терми» (Сицилія); туристична система «Тразименське озеро» (Умбрія); «Адріатичне море і берег», «Міста мистецтв, культури та бізнесу» (Емілія-Романья) та інші.

Італія, як і Франція для формування, функціонування та управління туристичних кластерів такі практики.

Регіональний підхід. Створення туристичних кластерів в Італії часто виходить з регіональних особливостей та туристичного потенціалу, якими визначається унікальність і туристична привабливість регіону, тому створення кластерів на рівні регіонів дозволяє ефективно використовувати цей потенціал.

Широке партнерство. Створення кластерів передбачає активне партнерство між різними суб'єктами, включаючи місцеву владу, туристичні підприємства, громадські організації та академічні установи. Це дозволяє інтегрувати ресурси для спільного розвитку туризму [15].

Тематична спеціалізація. Кластери часто спеціалізуються на конкретних сегментах туризму або туристичних продуктах, таких як винний туризм, культурний туризм, гастрономічний туризм тощо. Це дозволяє краще конкурувати на ринку та привертати увагу конкретної цільової аудиторії.

Розвиток інновацій. Багато кластерів спрямовані на розвиток інновацій у сфері туризму, включаючи використання новітніх технологій та підходів для поліпшення туристичного досвіду та конкурентоспроможності.

Зауважимо, що Італія впроваджує різноманітні інновації для розвитку туристичної сфери, використовуючи новітні технології, креативні підходи та новаторські ідеї. Серед них відзначимо: використання віртуальної реальності (VR) та розширеної реальності (AR), мобільні додатки та онлайн-платформи для зручного планування подорожей, бронювання готелів та екскурсій, отримання інформації про місцеві атракції та події. Також широко впроваджуються системи «розумного» та екологічного транспорту, еколого-орієнтовані ініціативи у закладах розміщення та харчування. Такі інновації роблять вагомий внесок у залучення туристів до Італії та значно підвищують якість надання туристичних послуг.

Державна підтримка на національному та місцевому рівнях, що реалізується через фінансову підтримку, створення спеціальних програм та ініціатив, сприяння партнерству та співпраці, підтримка маркетингових ініціатив тощо. В Італії підтримка туристичних кластерів здійснюється через різні механізми та програми, які спрямовані на стимулювання співпраці між суб'єктами туристичної індустрії та сприяння їхньому розвитку.

Так, Програма «Grandi Progetti Italia» фінансує великі інфраструктурні проекти, спрямовані на розвиток туризму в Італії. Наприклад, вона може підтримувати реконструкцію і модернізацію історичних пам'яток, будівництво нових музеїв та туристичних об'єктів, а також створення інноваційних туристичних маршрутів [28].

Програма «Promozione Turistica Locale» сприяє розвитку місцевого туризму в Італії через фінансування маркетингових ініціатив, які просувають туристичні атракції та послуги різних регіонів країни. Наприклад, за цією програмою можуть створюватися туристичні продукти, рекламні кампанії та інші заходи, спрямовані на залучення туристів до конкретних регіонів [30].

Ініціатива «Italia Creativa». Ця ініціатива сприяє розвитку культурного туризму в Італії через підтримку проектів, які поєднують культурні та креативні індустрії. В рамках цієї ініціативи можуть фінансуватися спільні проекти між музеями, галереями, театрами та іншими культурними установами з метою розвитку туризму [15].

Програма «I Borghi più Belli d'Italia» сприяє розвитку маленьких історичних селищ та містечок Італії через створення партнерств між місцевими владою, туристичними підприємствами та громадськими організаціями. В рамках цієї програми розробляються спільні проекти з реставрації історичних будівель, організації культурних заходів та розвитку туристичних маршрутів [29].

Програма «Turismo Sostenibile» сприяє розвитку сталого туризму в Італії через підтримку проектів, спрямованих на збереження природних та культурних ресурсів країни. Наприклад, в рамках цієї програми можуть фінансуватися проекти з екологічної реконструкції готелів, організації екотуристичних маршрутів та розвиток виробництва місцевих екопродуктів [31].

Ці програми та ініціативи сприяють партнерству та співпраці між різними учасниками туристичної галузі Італії формуючи сприятливе середовища для розвитку туризму.

Окрему увагу слід приділити напрямам і засобам державної підтримки, які є основою кластерних політик європейських країн. Згідно з даними дослідження третини з 29 досліджених кластерних програм орієнтовані на сприяння участі малих і середніх підприємств (МСП), міжнародній і міжсекторній співпраці, фінансуванню науково-дослідних проектів та управлінню кластерами (рис. 2. 4).

У 28 із 30 програм передбачено фінансову підтримку діяльності кластерів з боку держави (рис. 2.5). Крім того, кластерним організаціям часто пропонується брати участь у державних конкурсах на фінансування. Обсяг річних бюджетів і коло зацікавлених сторін у програмах значно відрізняються між собою. Наприклад, у Франції на фінансування кластерів виділяється 144 млн євро.



Рис.2.4. Інструменти та напрямки підтримки кластерів в національних програмах

Джерело: побудовано автором за даними [38].

До ключових аспектів, які визнаються надзвичайно важливими для подальшого розвитку кластерів, належать: розвиток компетенцій, підвищення кваліфікації людських ресурсів і навчання. Також фінансуються інформаційні кампанії, конференції для налагодження зв'язків між кластерами (С2С-контакти), а також проведення наукових досліджень і розробок.



Рис.2.5. Фінансування кластерів

Джерело: побудовано автором за даними [38]

Реалізація кластерних ініціатив в Південно-Африканській Республіці.

Достатньо ефективною є практика використання кластерних ініціатив в управлінні розвитком туризму в ПАР. Кластерна політики у рекреаційно-туристичній сфері ПАР реалізується через наступні напрями:

підтримка інституційного розвитку туристичних кластерів через залучення міжнародних консалтингових компаній, створення спеціалізованої Управлінської групи, визначення стратегічних напрямів розвитку кластерів і плану дій. Особлива увага приділяється налагодженню комунікацій та обміну інформацією між учасниками кластерів під час семінарів, консультацій, робочих зустрічей тощо;

розвиток механізмів підтримки кластерних проєктів, який включає модернізацію туристичних продуктів, їх просування на ринку та залучення інвестицій у розвиток галузі;

створення сприятливих умов для зростання туристичних кластерів через підтримку професійної освіти в галузі туризму та забезпечення безпеки туристів. Національний рівень управління кластером в ПАР відзначається створенням добре продуманої структури, контроль над якою здійснюється представниками бізнесу, держави та трудових колективів через Управлінську групу (рис. 2.6).

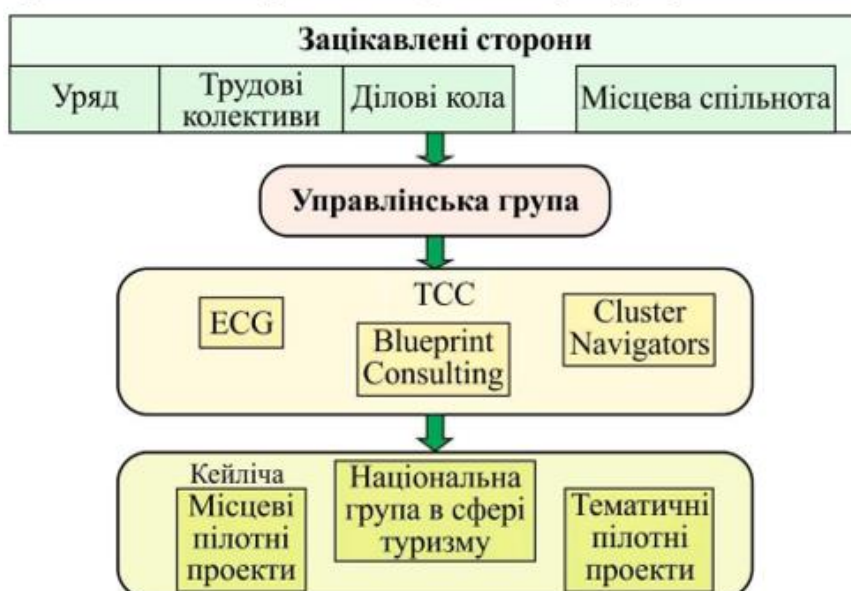


Рис. 2.6. Південно-Африканська модель створення рекреаційно-туристичного кластера

Джерело: побудовано автором за даними [21].

Для здійснення консалтингових робіт було створено міжнародний консорціум (ТСС), що фінансувався з державного бюджету і об'єднав спеціалізовані фірми з Південної Африки, Нової Зеландії та США. Метою проєкту був розвиток рекреаційно-туристичної галузі як важливого джерела доходів та генератора робочих місць, із залученням усіх зацікавлених сторін, які згодом мали продовжити і розвивати цю ініціативу самостійно.

Ініціативи зі створення туристичних кластерів мають особливе значення на місцевому рівні, де найбільш відчутними є соціально-економічні наслідки розвитку рекреаційно-туристичної сфери. Яскравим прикладом є одна з найуспішніших громад у районі Кейліча (Khayelitsha), розташованому неподалік Кейптауна. Цей район був обраний для створення одного з чотирьох локальних рекреаційно-туристичних кластерів (РТК). Однак стартові умови в Кейлічі були ускладнені недостатнім розвитком туристичної інфраструктури, конкуренцією з іншими туристичними районами та складною криміногенною ситуацією.

Ініціаторами створення кластера виступили туристична адміністрація Капської провінції, яка забезпечила фінансову підтримку на початковому етапі, і муніципалітет Тайгер (Tyger). Процес формування кластеру включав кілька етапів (рис. 2.7). Одним із перших кроків стало навчання Управлінської групи в Кейлічі, до складу якої увійшли представники різних зацікавлених організацій.



Рис. 2.7 Етапи створення локального рекреаційно-туристичного туристичного кластера в Кейлічі

Джерело: побудовано автором за даними [21]

Під час організації Управлінською групою семінарів, консультацій та робочих зустрічей, у яких брали участь представники місцевих громад, працівники туристичної галузі та керівництво національного рівня, було розроблено план дій, що охоплює три основні стратегічні напрями: підготовку кадрів, маркетинг та забезпечення безпеки. На цьому етапі значну роль відігравали члени міжнародного консорціуму ТСС, які надавали експертну підтримку. Варто зазначити, що ініціатива створення кластеру виникла на місцевому рівні, і всі зацікавлені сторони спільно працювали над розробкою стратегії розвитку, отримуючи при цьому підтримку у процесі ухвалення рішень на вищих рівнях [38].

Спеціалізовані політики та стратегії підтримки кластерів активно впроваджуються як у Європі, так і в інших країнах світу. Хоча конкретні розробки і впровадження кластерних політик залежать від контексту конкретної території та відповідності національним або регіональним стратегіям, між ними можна простежити спільні риси:

підтримка кластерів через програми. Кластери фінансуються окремими програмами або інтегруються в ширші економічні програми підтримки. У Європі ключовими завданнями кластерних програм є сприяння співпраці між зацікавленими сторонами, підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств (МСП), розвиток інтернаціоналізації на національному рівні та модернізація промисловості на регіональному рівні.

інновації, дослідження та технологічна підтримка. Кластерна політика часто зосереджується на стимулюванні інновацій, проведенні досліджень і розробок. Кластери стають платформою для взаємодії учасників у сфері технологій та інновацій. У Європі підтримка кластерів особливо тісно пов'язана з регіональними інноваційними стратегіями або стратегіями розумної спеціалізації, де кластери відіграють роль динамічних

інструментів у розвитку пріоритетних напрямів галузевої і технологічної спеціалізації.

окус на малих та середніх підприємствах (МСП). Багато кластерних ініціатив спрямовані на підтримку малих і середніх підприємств, які становлять значну частину промислових екосистем. Кластери слугують сполучною ланкою, яка підтримує інноваційні процеси, сприяє стратегічній спеціалізації та інтегрує МСП у спільні проєкти разом із іншими зацікавленими сторонами.

мішана стратегія. Більшість кластерних політик поєднують роботу як із новими, так і зі зрілими галузями. Такий підхід спрямований на промислову трансформацію, де кластери виконують роль рушіїв змін, сприяючи адаптації галузей до нових викликів.

Світовий досвід розробки спеціальних програм, які орієнтовані на створення і розвиток кластерів узагальнено, систематизовано та представлено нами в таблиці додатку Д.

2.3. Дієві інструменти функціонування туристичних кластерів на різних етапах їх життєвого циклу

Досвід створення кластерів у різних галузях економіки, що накопичений у світі, поступово впроваджується в Україні. Наша країна вже має певні напрацювання у формуванні регіональних туристичних кластерів. Однак, за даними Українського кластерного альянсу (УКА), близько 80% кластерів в Україні (зокрема, у сфері туризму) залишаються на етапі ініціації та раннього розвитку, і лише 20% переходять на більш високі стадії, що відрізняє їх від європейських аналогів (див. рис. 2.8).

На рисунку 2.8 показано, що кластерні організації проходять чотири основні етапи свого життєвого циклу: ініціація (або «дитинство»), швидкий розвиток («юність»), зрілість («дорослий період») і старіння або трансформація.

На кожному з цих етапів існують критичні точки, які можуть перешкодити організації перейти до наступної фази, що іноді призводить до її деградації.

Розглянемо більш детально, які цілі та інструменти є релевантними для етапів кластерної організації в туристичній сфері.

Етап ініціації (дитинство). На цьому етапі формування туристичного кластеру зазвичай бере участь від 5 до 10 підприємств туристичної галузі, які, як правило, вже мають тривалий досвід партнерських відносин і високий рівень довіри до ініціатора об'єднання.

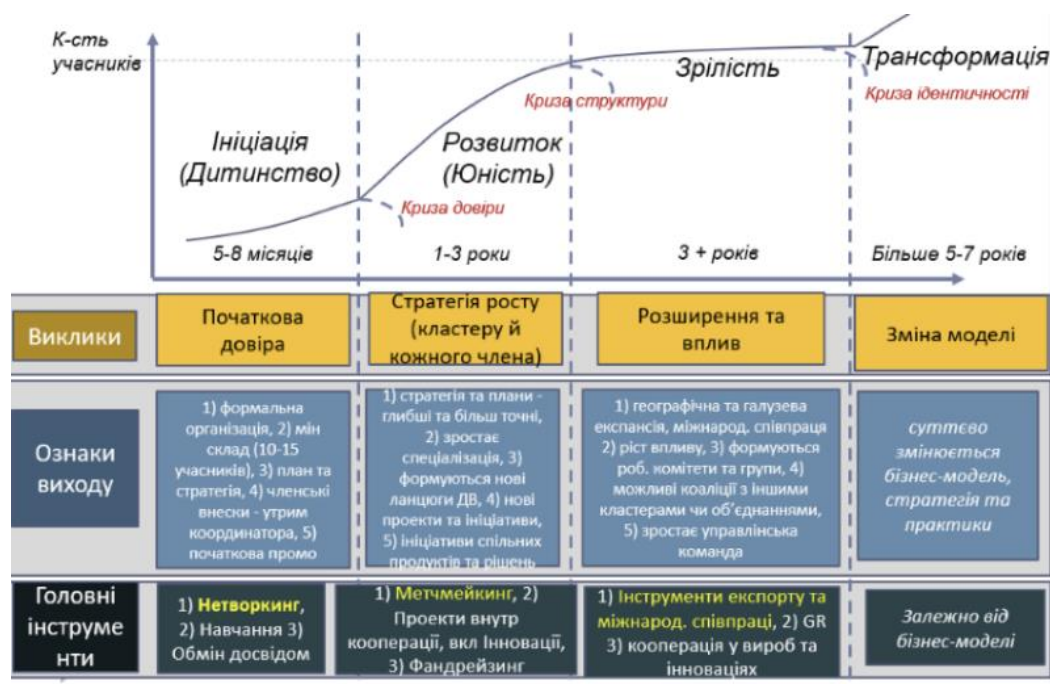


Рис. 2.8. Основні інструменти, які доречно застосовувати на різних етапах життєвого циклу кластерної організації

Джерело: побудовано автором за даними [33]

Лідер разом із 1-2 особами запускають процес консолідації, часто працюючи на волонтерських засадах. Основною проблемою цієї стадії є обмежений рівень довіри до нових учасників кластеру, оскільки більшість потенційних партнерів сприймаються як конкуренти.

Оскільки на цьому етапі організація ще не може продемонструвати значних досягнень чи переваг від членства, для їх досягнення потрібні спільні зусилля та час.

Перехід до наступного етапу можливий за умови виконання таких ключових кроків [33]:

реєстрація формальної організації. Створення юридичної особи (зазвичай у формі громадської спілки) є першим важливим і спільно усвідомленим кроком у формуванні кластерної структури.

розширення складу учасників. Масштабування кластеру передбачає залучення нових учасників, які стають джерелом свіжих ідей і додаткових можливостей для спільної роботи. За рекомендаціями Українського кластерного альянсу, оптимальна кількість учасників на цій стадії становить близько 15 компаній.

створення фонду для оплати праці. За рахунок членських внесків формується перший бюджет для оплати праці керівника та бухгалтера, навіть на умовах часткової зайнятості. У разі відсутності фінансування ініціатива ризикує припинити існування вже через 4-6 місяців.

розробка формалізованого плану дій. Ідеальним результатом цього етапу є створення річної стратегії, яка містить чіткі цілі, заходи та відповідний бюджет.

Варто зазначити, що цей набір кроків є критично важливим для будь-якої кластерної організації. Ігнорування навіть одного з них неминуче створює труднощі на наступному етапі розвитку.

Для кластерних координаторів ефективними інструментами вирішення завдань цієї стадії є: подолання початкової недовіри через регулярні та правильно організовані зустрічі (нетворкінг); здобуття спеціалізованих навичок і знань (навчання); а також обмін досвідом із іншими, особливо більш успішними кластерами. Ознайомлення з найкращими практиками дозволяє уникнути зайвих помилок і зекономити час, відмовившись від «винаходу велосипеда». Критичний аналіз досвіду інших організацій сприяє швидшому прогресу.

Етап зростання (юність). На цьому етапі чисельність учасників кластеру збільшується до 40-50 організацій. Ріст залучає до кластеру підприємства з різними профілями, рівнем зрілості та цінностями. Більша кількість учасників приносить нові ідеї, збільшує фонд внесків і відкриває нові можливості для партнерства. Водночас це створює нові виклики, зокрема, необхідність збереження чіткого курсу на розвиток, уникнення внутрішніх конфліктів та концентрацію на спільних цілях і цінностях.

Ключовими завданнями для переходу до наступного етапу є більш структурований підхід до формування спільних цілей і планів дій, активна участь у спільних проєктах та заходах. Узгоджена, детально розроблена стратегія кластеру є основним показником ефективного управління. Вона виступає сильним об'єднуючим елементом, який сприяє досягненню колективного успіху. Якщо у реалізації стратегії бере участь більшість або всі члени кластеру, рівень довіри до неї значно зростає.

Для задоволення потреб різних учасників, кластер повинен почати надавати регулярні сервіси. Це сприяє підвищенню рівня спеціалізації кластеру, розвитку компетенцій керівної команди та окремих груп учасників.

Досягнувши певного рівня зрілості, ці групи починають розробляти проєкти, спрямовані на посилення Ланцюгів Доданої Вартості (ЛДВ), оскільки виявлені розриви в них відкривають значні можливості для бізнесу. Успішне подолання таких розривів свідчить про високу ефективність кластерної організації, адже жодна інша форма бізнес-співпраці не має такого значного впливу на посилення ЛДВ.

Перші успіхи у реалізації спільних проєктів стимулюють появу нових ідей та ініціатив. Увага учасників кластера поступово зміщується від проблем ЛДВ до екосистемних викликів, таких як дефіцит кадрів, відсутність стандартів якості, недостатнє державне регулювання тощо. Найбільш прогресивні учасники починають генерувати ідеї щодо створення спільних продуктів.

Ключовими завданнями цього етапу є якісний пошук партнерів (мечмейкінг), укладання домовленостей, створення стратегії та розвиток сервісів

із залучення фінансування. Для ефективного зв'язку між потенційними постачальниками та споживачами потрібен кластерний координатор, який володіє спеціальними методами та навичками. Це включає аналіз потреб учасників кластера та оцінку їхніх можливостей.

Укладання домовленостей щодо нових проєктів може стати складним завданням, особливо через різноманітність учасників ринку. Ці процеси характеризуються власною груповою динамікою та потребують професійної фасилітації. Традиційним бар'єром є розрив між очікуваннями учасників кластера (особливо малих і середніх підприємств), які прагнуть швидких результатів, і реаліями, де успішні й прибуткові проєкти вимагають значних зусиль, часу та ресурсів.

На цьому етапі стає очевидною необхідність системного та організованого підходу до реалізації проєктів. Особливо затребуваними є фахівці з управління проєктами. Оскільки реалізація нових проєктів часто потребує залучення фінансових ресурсів, стратегії та сервіси з фандрейзингу стають невід'ємною частиною діяльності кластерної організації.

Етап зрілості. На цій стадії туристичний кластер досягає лідерських позицій у своєму регіоні та визначного впливу в галузевій ніші туризму. На цьому етапі встановлюються амбітні цілі, які передбачають залучення значної кількості учасників ринку до свого сектору. Такий розвиток означає перехід на якісно новий рівень, адже виникає необхідність у налагодженні взаємовідносин із новими стейкхолдерами. До них належать не лише представники малого та середнього бізнесу, але й міжнародні партнери, органи місцевого самоврядування та інші бізнес-об'єднання, які функціонують у туристичній галузі та суміжних секторах [34].

Готовність кластеру до управління в умовах більшої складності та масштабів визначатиме його успішність, а також рівень довіри та лояльності серед учасників.

Основними завданнями цього етапу є розробка стратегії розширення, узгодження інтересів за групами учасників, створення ефективної коаліції, а

також формування форматів співпраці з іншими кластерами та бізнес-об'єднаннями.

Етап трансформації. Якщо кластер демонструє ефективність упродовж 7-8 років, можливе суттєве оновлення його бізнес-моделі, стратегії та практик діяльності.

Іншу інтерпретацію життєвого циклу туристичних кластерів пропонують Корень О.М. та Білогур С.Ю. [20]. Вони поділяють цей цикл на дві основні фази: етап створення кластеру та етап його експлуатації. Ці фази відрізняються функціональними завданнями, які необхідно вирішити для успішної реалізації кластерного проєкту.

Ми вважаємо, що на етапі ініціації (створення кластеру) більшість інституційних структур і механізмів, започаткованих «згори», не зможуть повноцінно функціонувати без активної ініціативи «знизу». Така ситуація може спричинити негативні наслідки, зокрема викривлення та дискредитацію самої концепції кластеру.

Тому ініціатива «знизу» є обов'язковою умовою, яка має виникнути в результаті взаємодії широкого кола учасників конкурентного ринку туристичних послуг. Це забезпечить всебічну участь у формуванні інституційної бази кластеру та дозволить учасникам впливати на ці процеси, розуміючи їхню логіку, послідовність і доцільність.

Формування туристичних продуктів у межах кластерів сприятиме не лише збільшенню кількості атракцій на ринку, але й підвищенню їхньої якості. На нашу думку, подальший розвиток цього процесу матиме два ключові аспекти. З одного боку, розширення кількості туристичних об'єктів у певному регіоні сприятиме загальному зростанню туристичного потоку та підвищенню попиту на всі атракції, доступні для відвідувачів.

З іншого боку, очікується посилення конкуренції між суб'єктами туристичного ринку, які пропонують традиційні туристичні продукти, та учасниками кластерів, що розробляють і використовують інноваційні туристичні атракції. У цьому змаганні, на нашу думку, кластерні суб'єкти матимуть значну

перевагу, оскільки потенціал розвитку інноваційного туристичного продукту значно перевищує можливості класичних атракцій. Традиційні продукти, як правило, досягають свого піку туристичної привабливості на ранніх етапах експлуатації. Водночас можливості для створення інноваційних туристичних продуктів практично необмежені, на відміну від класичних атракцій.

Загалом, як демонструє міжнародний та український досвід, туристичні кластери можуть стати потужним інструментом для розвитку рекреаційно-туристичної галузі та підвищення її конкурентоспроможності. Тому питання розвитку туристичних кластерів на різних рівнях адміністративно-територіальної структури України вимагає подальших досліджень із використанням системного підходу, що включає правові, інституційні та фінансові інструменти.

На нашу думку, перспективними напрямками є впровадження кластерного підходу до розвитку рекреації та туризму в об'єднаних територіальних громадах, а також створення транскордонних туристичних кластерів.

Висновки до другого розділу

Визначено, що у світовій практиці не існує універсального стандарту чи єдиної схеми формування кластерів. На основі аналізу світового досвіду виділяється кілька базових моделей до кластеризації - державно-регульована, ліберальна та змішана моделі. Найбільш поширеною є «змішана» модель, яка поєднує державну підтримку з ринковими ініціативами і є найбільш прийнятною для України, де ринкові механізми потребуватимуть підтримки, а держава зацікавлена у стимулюванні регіонального розвитку. За внутрішньою структурою та характером взаємозв'язків між учасниками розрізняють модель Маршалла, вузлову модель, модель потрійної спіралі та ін.

У своєму розвитку кластер проходить послідовні етапи на яких необхідно використовувати низку інструментів, які є релевантними даному етапу. Так, на етапі ініціації такими інструментами є долання початкового порогу недовіри, завдяки регулярним і правильно організованим зустрічам (нетворкінг),

оволодіння специфічними навичками та знаннями (навчання), обмін досвідом з іншими, особливо більш розвинутими кластерам. На етапі зростання такими інструментами є реалізація домовленостей, стратегія та сервіси фандрейзингу, на етапі зрілості - розробка стратегії експансії, консолідація інтересів за групами, організування ефективної коаліції та формати співпраці з іншими кластерами та бізнес-об'єднаннями, на етапі трансформації можливою є суттєва зміна бізнес моделі, стратегії та практики.

РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА «БУКОВИНА ТРЕВЕЛ»

3.1 Обґрунтування можливостей туристичного кластера

В основу концепції формування кластерів і створення моделі системи управління ними покладені принципи системного підходу, використання якого дає можливість прийняти ефективні управлінські рішення. Цей підхід розглядає кластер як систему, що має дві ключові складові:

- 1) зовнішнього оточення, яке охоплює вхід і вихід системи, її зв'язок із зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок;
- 2) внутрішньої структури, як сукупності взаємозв'язків між учасниками кластера.

Зупинимось більш детально на аналізі зовнішнього оточення для обґрунтування можливостей створення туристичного кластера.

Регіон, який є придатним для розвитку туризму, повинен мати культурні, фізико-природні та соціальні характеристики, що визначають його самобутність, доступність інфраструктури, надбудову (житло, ресторани, транспорт тощо), щоб гарантувати високу якість туризму. Крім того, повинні бути розроблені кваліфіковані маркетингові стратегії туризму для створення привабливого, унікального та конкурентоспроможного іміджу туристичного продукту.

У цьому контексті в Чернівецькій області є всі передумови. Згідно оновленої Стратегії розвитку Чернівецької області на період до 2027 року, стратегічною ціллю №1. (за SMART) є: «підвищення конкурентоспроможності регіону шляхом інноваційного розвитку сільського господарства, переробної промисловості та туризму» [32]. Відповідно, однією із оперативних цілей (1.4.) є розвиток туризму та рекреації, яка досягається через виконання чотирьох завдань: 1.4.1. Створення сприятливих умов для розвитку туристично-рекреаційного потенціалу, у тому числі на гірських територіях; 1.4.2. Формування туристичної інфраструктури в регіоні;

1.4.3. Популяризація туристичного потенціалу Чернівецької області; 1.4.4. Сприяння створенню та популяризація крафтової та локальної продукції. Одним із шляхів досягнення стратегічної цілі 1.4.2 є сприяння створенню туристичних кластерів, проведення семінарів, тренінгів тощо.

У контексті цього нами було проведено SWOT-аналіз для виявлення можливостей формування інтегрованого туристичного кластеру, який би сприяв розвитку туризму на теренах Чернівецької області із акцентом на пізнавальний, активний та екотуристичний напрями (табл. 3.1).

Основна мета кластера - об'єднання зусиль бізнесу, влади та інших зацікавлених осіб для створення та просування конкурентоспроможного туристичного продукту, що базується на пізнавальному, активному та екологічному туризмі в Чернівецькій області. Пропонована назва туристичного кластеру «Буковина Тревел».

1. Сильні сторони (Strengths) – Внутрішні позитивні фактори.

Унікальне географічне та природне розмаїття. Поєднання гірського ландшафту Карпат, рівнинних територій та каньйонів Дністра. Висока лісистість (30%) та густа річкова мережа (4-те місце в Україні за водозабезпеченістю) створюють ідеальну базу для еко- та активного туризму (трекінг, рафтинг, велотуризм).

Багата мультикультурна та історична спадщина. Статус «перехрестя трьох історико-етнографічних районів» (Буковина, Бессарабія, Гуцульщина). Наявність об'єкта Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО (Резиденція митрополитів), потужних історичних магнітів як Хотинська фортеця, та значної кількості пам'яток архітектури (762), історії (488) та археології (472). Це основа для пізнавального туризму.

Автентичність та збережені традиції. Наявність унікальності етнографічних подій («Маланка» в Красноїльську, «Вашківецька переберія»), розвинених народних ремесл (різьбярство, килимарство, гончарство) та самобутньої кухні, що є ключовим елементом для залучення туристів, які шукають автентичних вражень.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз Чернівецької області для виявлення можливостей формування туристичного кластеру «Буковина Тревел»

Сильні сторони(Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1.Унікальне географічне та природне розмаїття. 2.Багата мультикультурна та історична спадщина. 3.Автентичність та збережені традиції. 4.Транскордонне розташування. 5.Розгалужена мережа закладів культури і розваг. 6.Екологічно чистий регіон із потужними національними парками 7.Наявність ВНЗ, які готують фахівці туристичного профілю 8.Наявність туристичних підприємства, організацій, що спеціалізуються на внутрішньому туризмі. 9.Досвід функціонуючих кластерних утворень	1.Незадовільний стан туристичної та транспортної інфраструктури 2.Низька впізнаваність бренду «Буковина». 3.Проблеми поводження з відходами. 4.Нерозвиненість допоміжних послуг 5.Низька інституційна спроможність та підтримка малого та середнього підприємництва. 6. Низька доступність для мобільних груп 7. Слабкий рівень розвитку туристичних кластерів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1.Зростання запиту на внутрішній туризм. 2.Державна та міжнародна підтримка регіонального розвитку. 3.Зміна споживчих уподобань. 4.Релокація бізнесу та наявність ВПО. 5. Розвиток цифрових технологій 6.Виникнення навколо міста нових атракцій для туристів: тюльпанові, лавандові поля. 7. Грантові можливості для бізнесу від держави.	1.Триваюча війна та безпекові ризики. 2.Економічна криза 3.Демографічна криза та відтік кадрів 4. Висока конкуренція з боку інших регіонів Західної України. 5.Природні та техногенні загрози. 6. Відсутність чіткого нормативно-правового поля, яке б регламентувало діяльність кластерів 7. Низький рівень підтримки кластерів органами влади 8. Скорочення фінансування розвитку туристичного сектору.

Джерело: сформовано автором.

Транскордонне розташування. Межування з Румунією та Молдовою, наявність автомобільних та залізничних переходів. Це створює унікальний потенціал для розробки міжнародних туристичних маршрутів (наприклад, спільні маршрути історичною Буковиною з Румунією).

Екологічна чистота території. Область позиціонується як одна з найменш забруднених в Україні з низьким рівнем промислових викидів та значною

кількістю джерел мінеральних вод, що є вагомою перевагою для екологічного та оздоровчого туризму.

Досвід функціонуючих кластерних утворень. Є функціонуючі кластери досвід яких може бути врахований при функціонуванні даного кластеру Зокрема, Подільсько-Буковинський туристичний кластер пропагує свою роботу через подієвий туризм, зокрема, фестивальний рух і щорічний Міжнародний поетичний фестиваль MERIDIAN CZERNOWITZ у так званому Подільсько-Буковинському намисті, що проходить під гаслом: «Один фестиваль – три міста: Кам'янець-Подільський, Хотин, Чернівці»[21].

Кластер «Безбар'єрна Буковина», створений на території Чернівецької області створені за ініціативи місцевих органів влади у лютому 2023 року. До кластера увійшли представники обласної влади, військової адміністрації, міжнародних благодійних організацій та місцевих ГО. Його мета, зокрема, забезпечити доступність транспортних послуг для осіб з особливими потребами, створити систему денних центрів перебування для осіб та дітей з інвалідністю. [39]. IT Cluster “Chernivtsi IT community” – це об'єднання креативних та ініціативних людей, які працюють над розвитком ІТ галузі в місті Чернівці.

2. Слабкі сторони (Weaknesses) – Внутрішні негативні фактори

Незадовільний стан туристичної та транспортної інфраструктури. Низька якість місцевих доріг, що ускладнює доступ до багатьох атракцій, особливо в гірській місцевості. Недостатня кількість та якість закладів розміщення (готелі, садиби) в сільських та гірських районах.

Низька впізнаваність бренду «Буковина». Недостатня промоція туристичного потенціалу області як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Відсутність єдиної маркетингової стратегії та пізнаваного бренду.

Проблеми поводженням з відходами. Наявність несанкціонованих сміттєзвалищ та демонструє сучасну систему управління відходами, що прямо підтримує принципи екологічного туризму та може негативно вплинути на імідж регіону.

Нерозвиненість допоміжних послуг. Відсутність належних маркованих туристичних шляхів, сучасних туристично-інформаційних центрів, пунктів прокату спорядження.

Низька інституційна спроможність та підтримка малого та середнього підприємництва. Складність доступу малого бізнесу (основи туристичної галузі) до фінансових ресурсів, недостатня інституційна підтримка, що гальмує розвиток нових туристичних продуктів та послуг.

3. Можливості (Opportunities) – Зовнішні позитивні фактори

Зростання запиту на внутрішній туризм. Через війну та обмеження виїзду за значний кордон зріс попит на подорожі в Україні. Чернівецька область, як певний безпечний регіон, може залучити значний потік внутрішніх туристів.

Державна та міжнародна підтримка регіонального розвитку. Існування державних програм Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР), програма підтримки бізнесу («єРобота») та міжнародних транскордонних проєктів, що відкриває можливості для залучення грантових коштів на розвиток інфраструктури, промоції та збереження спадщини.

Зміна споживчих уподобань. Глобальний тренд на екологічний «туризм», пошук автентичних вражень, відпочинок на природі та активне дозвілля ідеально збігається зі спеціалізацією кластеру «Буковина Тревел».

Розвиток цифрових технологій. Можливість створення сучасних цифрових продуктів – інтерактивних карт, мобільних додатків-гідів, систем онлайн-бронювання, віртуальних турів – для розширення інфраструктурних недоліків та ефективної промоції.

Релокація бізнесу та наявність ВПО. Внутрішньо переміщені особи є потенційними туристами, а також джерелом робочої сили та підприємницьких ініціатив у туристичній сфері.

4. Загрози (Threats) – Зовнішні негативні фактори

Триваюча війна та безпекові ризики. Загроза ракетних ударів, загальна нестабільність в країні, мобілізація, що до відтоку робочої сили, психологічний втома населення, що вплив на готовність зростати.

Економічна криза. Зростання цін, інфляція, зниження платоспроможності населення, що обмежує витрати на туризм. Висока вартість кредитних ресурсів ускладнює розвиток бізнесу.

Демографічна криза та відтік кадрів. Скорочення населення, особливо молоді, та міграція кваліфікованих фахівців за кордон створює довгострокову загрозу дефіциту робочої сили в туристичній галузі.

Висока конкуренція з боку інших регіонів Західної України. Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області мають більш розвинену інфраструктуру та сильніші туристичні бренди, що створює значну конкуренцію для туриста.

Природні та техногенні загрози. Глобальна зміна клімату збільшує ризик руйнівних повеней у Карпатах, що може знищити інфраструктуру та зашкодити туристичному сезону.

Стратегічні висновки та рекомендації для кластеру «Буковина Тревел».

Фокус на унікальності (Стратегія SO). Використовувати унікальну мультикультурну спадщину (S1, S3) та транскордонне розташування (S4) для створення ексклюзивних, в.т.ч. міжнародних турів із залученням грантів ЄС (O2).

Інфраструктура як пріоритет (Стратегія WO). Активно працювати над залученням державних та міжнародних коштів (O2) для ремонту ключових доріг до туристичних об'єктів (W1). Паралельно розвивати цифрові інструменти (O5) для покращення навігації та доступності інформації, компенсуючи фізичні недоліки.

Маркетинг та брендинг (Стратегія ST). Створити сильний, єдиний бренд «Буковина – незвідана перлина Європи», який наголошує на безпеці, автентичності та екологічності (S1, S3, S6). Це допоможе диференціюватись від конкурентів (T4) та залучити туристів, які шукають «тихої гавані» під час війни (T1).

Екологічна відповідальність (Стратегія WT). Розробити в рамках кластеру екотуристичні продукти із акцентом на екологічну відповідальність. Проводити публічні кампанії та лобіювати вирішення проблем з відходами (W3).

Отже, попри серйозні виклики, пов'язані з інфраструктурою та війною, Чернівецька область має великий, ще не до кінця розкритий потенціал для розвитку пізнавального, активного та екологічного туризму. Створення кластеру «Буковина Тревел» є логічним кроком, який дозволить консолідувати зусилля представників туристичного бізнесу та інших зацікавлених осіб у створенні туристичного успішного туристичного продукту для популяризації туризму

Основна місія пропонованого кластера: «Перетворити Буковину на магніт для активних, допитливих та екологічно відповідальних туристів, забезпечуючи високу якість послуг та сталий розвиток місцевих громад».

Стратегічні цілі туристичного кластера «Буковина Тревел».

1. Створення та диверсифікація конкурентоспроможного туристичного продукту - розробити та запустити комплексні туристичні маршрути, що поєднують різні види туризму: пізнавальні, активні, екологічні. Розвивати подієвий туризм, створюючи якісну промоцію для таких фестивалів, як «Маланка-фест», «Обнова-фест», «MERIDIAN CZERNOWITZ» та ін.

2. Формування сильного та пізнаваного туристичного бренду Буковини.

Розробити та впровадити єдину маркетингову стратегію та візуальний стиль (брендбук) для кластера «Буковина Тревел».

Створити сучасний туристичний портал та мобільний додаток з інтерактивною картою атракцій, маршрутів, розміщення закладок, системою онлайн-бронювання та відгуками.

Активно просувати туристичний потенціал регіону на національних та міжнародних туристичних виставках, форумах та через цифрові канали (соціальні мережі, співпраця з блогерами).

3. Підвищення якості туристичної інфраструктури та послуг.

Сприяти залученню інвестицій у модернізацію та будівництво закладів розміщення.

Розробити та впровадити систему добровільної сертифікації якості послуг для учасників кластера («Знак якості Буковини Тревел»).

Організовувати регулярні навчання, тренінги та семінари для гідів, власників садиб, рестораторів та іншого персоналу, залученого в туристичну сферу.

4. Забезпечення сталого розвитку туризму та залучення місцевих громад.

Сприяти максимальному залученню місцевих жителів до туристичної діяльності (виробництво крафтової продукції, проведення майстер-класів, надання послуг розміщення).

Впроваджувати екологічні стандарти серед учасників кластера: сортування відходів, використання відновлюваних джерел енергії, збереження водних ресурсів.

Розробити механізми, за якими частина доходів від туристичної діяльності спрямовуватиметься на збереження історичної спадщини та підтримку природно-заповідного фонду.

5. Побудова ефективної моделі управління кластером.

Налагодити ефективну комунікацію та партнерство між усіма учасниками кластеру: бізнесом, органами місцевого самоврядування, національними парками, музеями, громадськими організаціями.

Створити експертну групу для моніторингу, аналітики та залучення грантових коштів від міжнародних програм для реалізації проєктів кластера.

3.2. Розробка структурних складових та ефективних механізмів управління туристичного кластера

Після аналізу зовнішнього оточення та можливостей формування кластеру перейдемо до розробки структурних складових туристичного кластера, які формуватимуть його внутрішню структуру та визначатимуть його взаємозв'язки. Цікавим у цьому контексті є дослідження Гладинець Н.І., якою було проведено кластеризацію Чернівецької області [5]. За ознаки кластеризації були взяті

наступні показники (кількість туристів, що підлягали обслуговуванню, осіб; кількість туристів, охоплених внутрішнім туризмом, осіб; обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн). У результаті кластеризації (за допомогою математичної платформи MatLab) були виділені три потенційні кластери із ядроформуєчими (якірними) підприємствами. Одним із таких підприємств є ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» у складі якого є туристичне агентство з однойменною назвою «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» (м. Чернівці), ТРГК «Сонячна долина» (с. Бояни), готельний комплекс «Буковинська Зірка» (с. Бояни).

Нами було проаналізовано основні напрями діяльності, організаційно-економічні показники даного підприємства, як ядра кластеризації для туристичного кластера «Буковина Тревел».

ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» засноване 01.02.2007 року. Керівником ПП є Ротар Тодор Михайлович. Керівником туристичного агентства є Джаман Замфіра Віорелівна у підпорядкуванні якої знаходяться 2 менеджери. Усі відповідальні рішення приймаються керівником турагентства. Туристична агенція (розташована за адресою м. Чернівці, вул. Головна, 145-б (рис.3.1.))

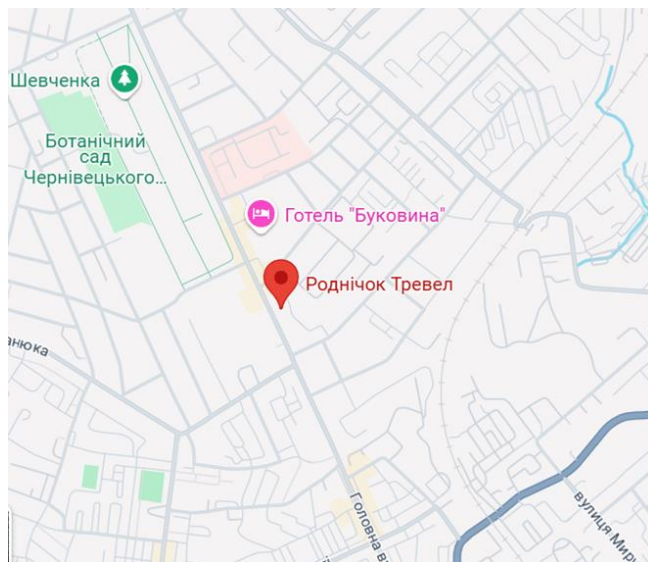


Рис. 3.1. Місце розташування ТА ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

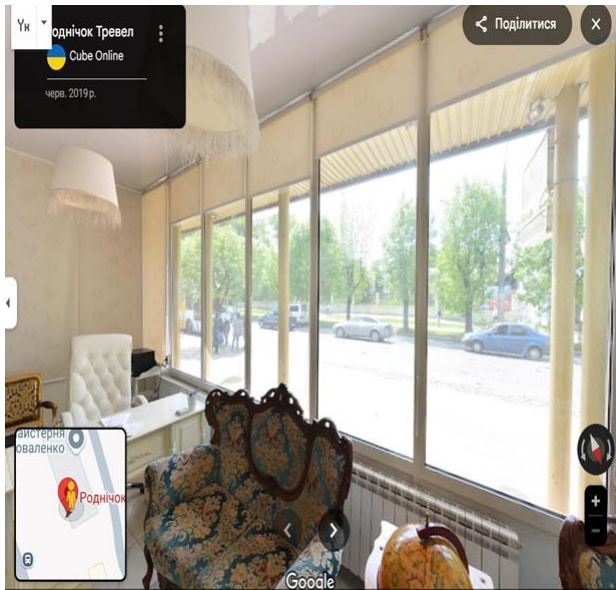


Рис. 3.2. Офісне приміщення ТА ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Туристичне агентство «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» структурно входить до однойменного приватного підприємства. Приватне підприємство було засноване у 2007 році. Код ЄДРДПОУ 34853463 [27]. Засновником і кінцевим бенефіціаром компанії є Семенюк Іван Васильович. Статутний капітал підприємства складає

Згідно Витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань основним видом діяльності є:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення
Серед додаткових відзначимо:

79.11 Діяльність туристичних агентств

79.12 Діяльність туристичних операторів

Загалом компанія працює за понад 15 видами діяльності, які представлені в додатку Ж.

Найвищою керівною посадою на підприємстві є директор. Йому підпорядковуються керівники інших основних бізнес-одиниць – ТРГК «Сонячна долина», туристичне агентство «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ», готельного комплексу «Буковинська Зірка».

Керівник ТРГК «Сонячна долина» [25] - лінійний керівник, відповідальний за всю операційну діяльність туристично-рекреаційного комплексу.

Йому підпорядковуються:

Керуючі готелями Фортеця, Марілета, котеджами. У підпорядкуванні яких знаходиться:

служба прийому та розміщення, бронювання, поселення, виселення, інформаційна підтримка гостей;

єстотанно-готельний сервіс: робота ресторанів, барів, організація харчування;

осподарська служба: підтримання чистоти в номерах та на території, робота пральні.

ідділ організації дозвілля.

Керуючі ресторанним господарством (ресторан SUNNY VALLEY, WHITE

Керуючий гірськолижним комплексом.

Технічна служба (забезпечення справності всієї системи комплексу: електрика, сантехніка, опалення, обладнання).

Служба безпеки ТРГК : забезпечення безпеки гостей та майна комплексу.

Керівник туристичного агентства «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» - керівник, відповідальний за діяльність туристичного агентства.

Йому підпорядковуються:

Менеджер з продажів турів: консультування клієнтів, підбір та продаж турів.

Менеджер з бронювання та операційної діяльності: бронювання авіаквитків, готелів, оформлення віз, страховок, підготовка документів.

Функціональні підрозділи підпорядковуються директору ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ», але надають функціональну підтримку, консультації та послуги за обома лінійними напрямками (ТРГК та Турагентству)

Бухгалтерія (фінансовий облік, звітність, розрахунки).

Відділ маркетингу та реклами: розробка загальної маркетингової стратегії, просування бренду, SMM, SEO, контекстна реклама.

Відділ кадрів / HR: підбір персоналу, кадрове діловодство, навчання, мотивація.

Адміністративно-господарський відділ: закупівлі (забезпечення офісу, закупівля товарно-матеріальних цінностей для обох напрямків, дрібний ремонт).

Юридичний відділ: правова підтримка діяльності, договірна робота, представництво інтересів.

Керівник готелю «Буковинська зірка» - лінійний керівник, відповідальний за всю операційну діяльність готелю.

Основні напрями діяльності туристичного агентства «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

ТА «Роднічок Тревел» працює на підставі Ліцензії (АГ № 581144 від 31.05.2012 р) виданої на проведення туроператорської діяльності (додаток 3).

ТА «Роднічок Тревел» є одним із лідерів на ринку туристичних послуг в м. Чернівці. ТА є багаторазовим переможцем різноманітних номінацій та нагороджена сертифікатами та дипломами за свою діяльність. За період функціонування ТА значно розширила свої можливості, доповнює базу пропозицій та відкриває нові маршрути.

Основними напрямками діяльності компанії є:

- ✓ туристичні послуги;
- ✓ переклади;
- ✓ віза, візова підтримка (для українців та для громадян третіх країн);
- ✓ страхування (життя, здоров'я, авто);
- ✓ автобусні перевезення за кордон;
- ✓ авіаквитки (різні рейси);
- ✓ трансфери (під різні авіаквитки);
- ✓ працевлаштування за кордоном (Європа).

У даний час громадяни України, які знаходяться за кордоном або в країні можуть скористатися послугами перекладу та апостилізації документів:

Для фізичних осіб:

- ✓ переклад особистих документів;

- ✓ переклад довідок та заяв;
- ✓ присяжний та акредитований переклад;
- ✓ переклад освітніх документів;
- ✓ апостиль на документи;
- ✓ легалізація документів;
- ✓ нострифікація дипломів;
- ✓ довідка про несудимість;

Для бізнесу:

- ✓ переклад юридичних документів;
- ✓ переклад економічних, фінансових документів;
- ✓ переклад медичних документів;
- ✓ переклад технічної документації;
- ✓ переклад документів ІТ сфери;
- ✓ переклад маркетингових текстів;
- ✓ переклад будівельної документації,
- ✓ переклад і легалізація сайтів.

Найважливішими пріоритетними завданнями діяльності туристичного агентства є :

- ✓ задоволення потреб клієнтів;
- ✓ надання високоякісного сервісу;
- ✓ індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- ✓ розширення географії турів;
- ✓ співпраця з новими партнерами за кордоном;
- ✓ введення нових напрямків подорожей;
- ✓ підвищення конкурентоспроможності;
- ✓ впровадження інновацій у сфері туризму (онлайн-букінг, віртуальні тури тощо);
- ✓ створення унікальних турів/програм;
- ✓ забезпечення безпеки і комфорту клієнтів;
- ✓ постійний моніторинг ситуації у туристичних регіонах;

✓ надійне страхування та підтримка клієнтів під час подорожей.

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності даної компанії.

Динаміка основних фінансових показників представлена нами в таблиці

Таблиця 3.2

Фінансові показники ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Показник				
Дохід, грн				
Чистий прибуток, грн				
Активи, грн				
Кількість працівників, осіб				

Джерело: сформовано автором за даними ресурсу [26].

Перейдемо до аналізу динаміки фінансових показників за 2021–2024 роки. Оцінимо доходи, прибуток, активи та продуктивність праці.

Динаміка доходу. Компанія стабільно зростає, але темпи росту доходу знижуються: з високих 58% у 2022 до лише 6% у 2024 році. Темпи росту доходу у 2022-2023 рр. році зумовлені проживанням значної кількості внутрішньо переміщених осіб із територій, які були окуповані росією (таблиця 3.3, рис. 3.3)

Таблиця 3.3

Темпи приросту доходу ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Рік	Дохід (грн)	Зміна % до попереднього року
		—

Джерело: сформовано автором за даними ресурсу [26].

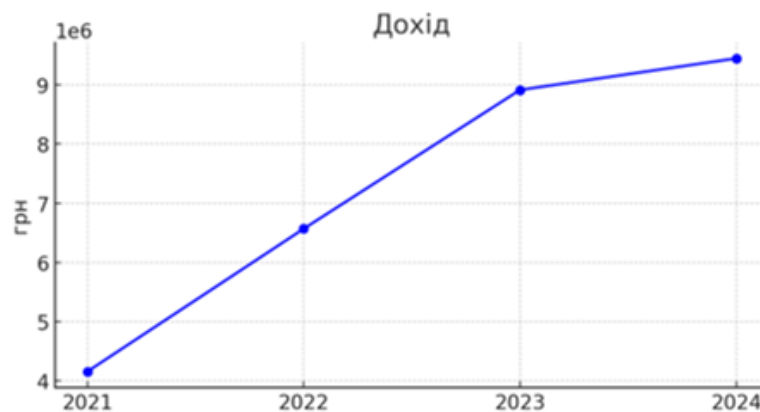


Рис. 3.3. Доходи ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Джерело: побудовано автором.

Чистий прибуток. Після злету у 2022–2023 рр, у 2024 році - суттєве падіння прибутку. Попри ріст доходу, рентабельність зменшилася - можливо, через зростання витрат (табл. 3.4, рис. 3.4, 3.5)

Рентабельність доходу (прибуток / дохід):
(збиток)

← повернення до рівня 2022 р.

Таблиця 3.4

Темпи приросту чистого прибутку ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Рік	Прибуток (грн)	Зміна %	Примітка
		—	Збиток
			Різне зростання
			Пік прибутковості
			Падіння

Джерело: сформовано автором

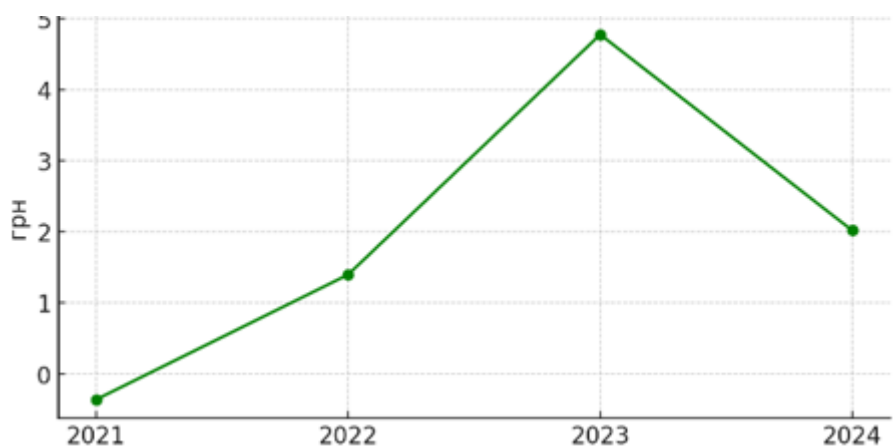


Рис.3.4. Чистий прибуток ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Джерело: побудовано автором

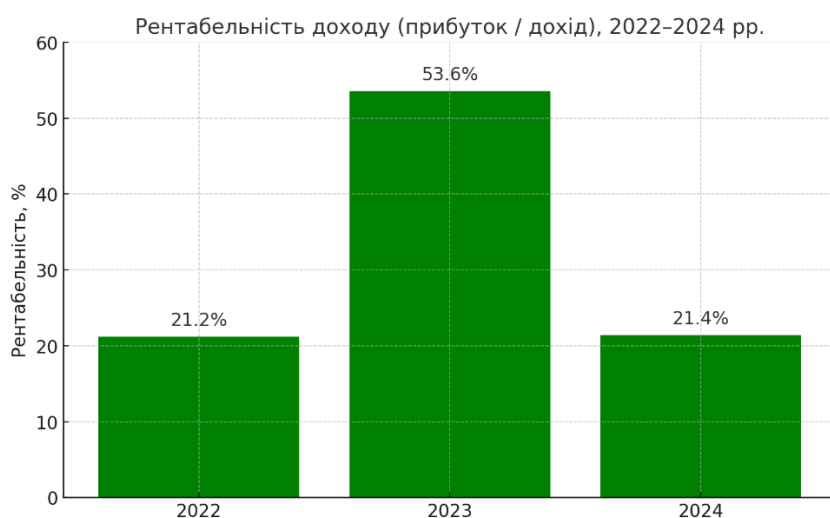


Рис.3.5. Рентабельність ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Джерело: побудовано автором.

Активи. У 2023 році був значний стрибок активів, за рахунок інвестицій. У

Таблиця 3.5

Темпи приросту доходу ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Рік	Дохід (грн)	Зміна % до попереднього року
		—

Джерело: сформовано автором.

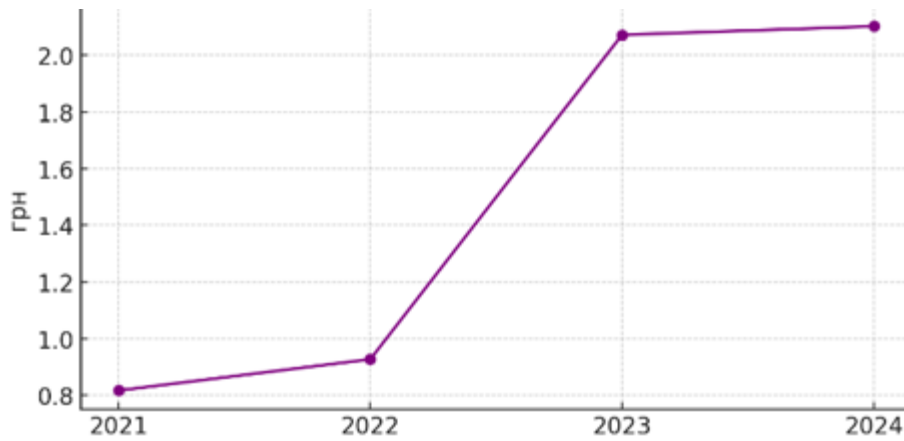


Рис. 3.6. Активи ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Джерело: побудовано автором.

Кількість працівників. *Продуктивність праці.* У 2023 – скорочення штату (на 33%), у 2024 — невелике відновлення (рис. 3.7).

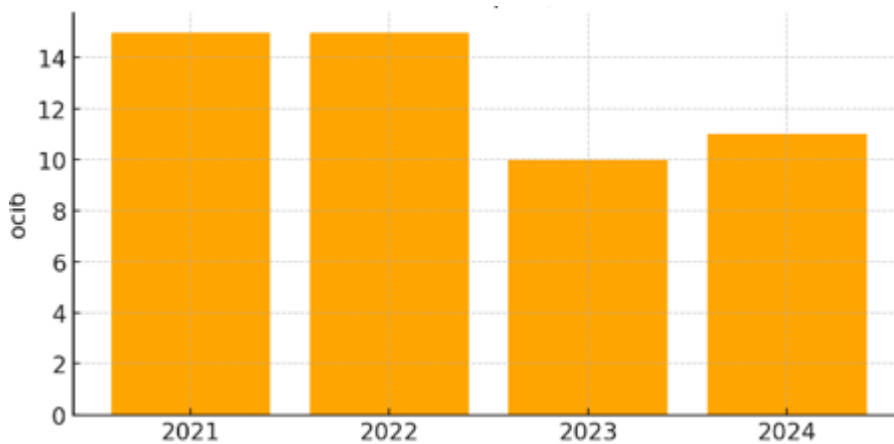


Рис. 3.7. Працівники ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Джерело: побудовано автором.

Хоча кількість працівників зменшилася, продуктивність зросла вдвічі, що є ознакою ефективнішого використання людських ресурсів. У 2021 році дохід на одного працівника склав 277 180 грн, 2022- 437 980 грн, 2023 - 891 480 грн, 2024



Рис. 3.8. Дохід на 1 працівника у ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Джерело: побудовано автором.

Отже, фінансові показники ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» вказують на динамічне зростання у 2022–2023, але у 2024 спостерігається: уповільнення зростання доходів, різке падіння прибутку, стабілізація активів, зменшення персоналу при зростанні продуктивності. Падіння рівня прибутковості, частково пов'язане із зростанням витрат.

Основі показники діяльності туристичного агентства «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ».

Як уже зазначалось нами основним напрямом діяльності компанії є надання туристичних послуг. Як турагент, ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» співпрацює з такими туристичними операторами: JoinUp, NewSun, Kompas,

Загальна кількість туристів, які обслуговувались в компанії за 5-ти річний період склала 1780 осіб.

У 2021 році приріст туристів порівняно з 2020 роком склав 19,6%. Такий пік зумовлений зняттям карантинних обмежень, що були накладені в період пандемії

Кількість туристів, відправлених ТА «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» різні країни за 2020-2024 рр.

Країна	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Мальдіви	2	3	2	4	4
Греція	32	18	27	16	14
Туреччина	80	78	60	48	35
Болгарія	200	316	220	190	200
Єгипет	68	42	50	43	28
Разом	382	457	359	301	281

Джерело: сформовано автором.

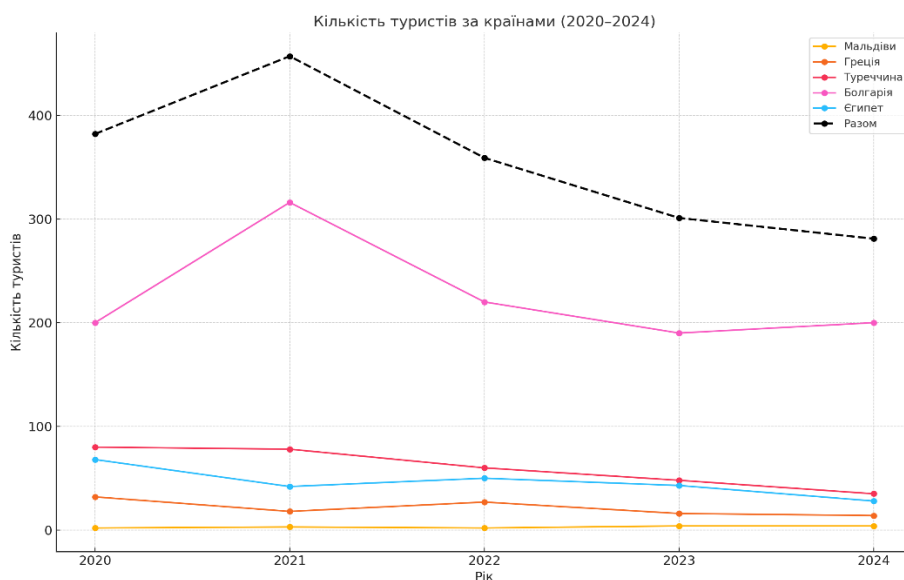


Рис.3.9. Кількість туристів відправлених ТА ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Джерело: побудовано автором.

У 2022 році зафіксовано тенденцію до спаду кількості замовлень (- 21,4%) до 2021 р., у 2023 – (-16,2%), 2024 р. – (-6,6%). Основні причини: війна в Україні (з 2022 р.), погіршення економічної ситуації та зниження купівельної спроможності споживачів, що призвело до зниження попиту на закордонні поїздки.

Болгарія - найстабільніший і найпопулярніший напрям. Попри спади, кількість туристів знову відновила у 2024 році. Туреччина - традиційно популярний напрям, але зниження на 56% за 5 років є свідченням втрати

привабливості чи конкуренції з іншими бюджетними напрямками. Зменшення зафіксоване і за напрямками – Єгипет, Греція. Мальдіви залишаються елітним напрямом, не надто популярним через високу вартість.

Окремі характеристики туристичного продукту ПП «Роднічок Тревел» представлені нами в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Окремі характеристики туристичного продукту ТА ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Вид туру	Ціна	Сегмент споживачів	Пропоновані супутні послуги
відпочинок на морі в Болгарії	від 450€	сім'ї з дітьми з середнім рівнем доходу, діти, пенсіонери	можливість вибору послуг: повний пакет, лише наземне обслуговування з вибором харчування, лише проїзд, страхування
відпочинок на морі в Туреччині	від 870 €	молоді пари, сім'ї з дітьми з середнім рівнем доходу, діти, пенсіонери	можливість вибору послуг: повний пакет, лише наземне обслуговування з вибором харчування, лише проїзд, страхування
відпочинок на морі, Єгипет	від 530 €	студенти, сім'ї з дітьми з середнім рівнем доходу, діти, пенсіонери	можливість вибору послуг: повний пакет, лише наземне обслуговування з вибором харчування, лише проїзд, страхування, візові послуги
відпочинок на морі у Греції	від 500€	молоді пари, сім'ї з дітьми з середнім рівнем доходу, діти, пенсіонери	можливість вибору послуг: повний пакет, лише наземне обслуговування з вибором харчування, лише проїзд

Джерело: сформовано автором.

Серед наданих компанією послуг переважали в основному індивідуальні тури (таблиця 3.8). Групові тури орієнтовані в основному на Європу і їх кількість значно зменшилась за п'ятирічний період.

Таблиця 3.8

Кількість групових і індивідуальних турів

Тури	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Індивідуальні	382	457	359	301	281
Групові (Європа)	30	42	15	8	10

Джерело: сформовано автором.

ТА «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» гарантує транспортні перевезення. Зокрема, для забезпечення автобусних перевезень за кордон компанія співпрацює з ВКтур, Марітім, Мідіан, Агора, Urus-Bus.

О

с Для забезпечення трансферу (під різні авіаквитки) компанія співпрацює з Мідіан, MaxBusTransfer.

о Кількість туристів відправлених різними видами транспорту ТА «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» представлена в таблиці 3.9

н

Таблиця 3.9

Кількість туристів відправлених різними видами транспорту ТА «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ»

Види транспорту	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Наземний	232	334	247	206	214
Повітряний	150	123	112	95	67

Джерело: сформовано автором.

а

За 5-ти річний період змінилась структура перевезень. Якщо у 2020 році частка повітряного транспорту складала 64,2%, то у 2024 вона зменшилась до 31,3%, що зумовлено закриттям повітряного простору над Україною і зменшенням числа туристів за напрямками Єгипет, Туреччина, Греція.

Що стосується інших видів діяльності, то ТА «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ» надає послуги:

✓ відкриття віз, візова підтримка у такі країни як США, Канада, Китай та ін.

з

н

и

к

- ✓ страхування (життя, здоров'я, авто): співпраця з компаніями «BBS INSURANCE», «USG VIENNA INSURANCE GROUP», «Гардіан», Зелені картки;
- ✓ працевлаштування за кордоном у Бельгію, Німеччину, Польщу (співпраця з 5-ма фірмами);
- ✓ переклади на англійську, французьку, болгарську, румунську, німецьку, італійську, турецьку.

Компанія активно просуває свої послуги через соцмережі фейсбук, інстаграм, тік-ток.

Покликання на сторінки:

у фейсбук: <https://www.facebook.com/rodnichokeu>

інстаграм: https://www.instagram.com/rodnichok_travel?igsh=b21raTN1bzZud2g=,

тік-ток https://www.tiktok.com/@rodnichok_travel_cv?_t=ZM-8wj8ohxKtTc&r=1

Контактні групи в телеграм: https://t.me/rodnichok_travel

Отже, туристичне агентство має спад загальної активності туристів, зокрема з 2021 року. При збереженні даної тенденції турагентство ризикує втратити свої позиції на ринку туристичних послуг міста. Тому, нагальною потребою є освоєння нових ринків та формування конкурентоздатного туристичного продукту, застосування нових інноваційних підходів в управлінні.

Тому доречною є розробка локального мікрокластера «Буковина Тревел» на основі ПП «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ». Враховуючи негативну динаміку закордонних відправлень туристичним агентством, акцентування уваги на внутрішньому туризмі матиме позитивний ефект, адже роль туристичних компаній у туристичних кластерах є ключовою — саме вони виступають сполучною ланкою між усіма учасниками кластеру та кінцевим споживачем, тобто туристом. Вони не просто продають послуги, а активно формують, просувають і координують туристичний продукт регіону. Агентство виступатиме координатором кластеру, розробляючи відповідні радіальні тури по регіону, буде проводити маркетингову діяльність (реклама, продаж, зв'язок з клієнтами), організовувати зворотний зв'язок. Туристична компанія - це «мозок

і голос» туристичного кластеру. Вона бачить попит, формує продукт, розповсюджує його і замикає всі процеси в єдину екосистему. Без такого координатора, навіть за наявності чудових готелів і природних ресурсів, кластер може залишитися «невидимим» для туриста.

Отже, ПП «Роднічок Тревел» може бути якірним підприємством кластера за рахунок таких переваг, як інтегрована та диверсифікована бізнес-модель розвитку, наявність власних активів, широкий спектр діяльності (аналіз видів економічної діяльності показує, що компанія офіційно займається діяльністю готелів (55.10), турагентств (79.11), туроператорів (79.12), спортивних об'єктів (93.11), ресторанів (56.10) та організацією відпочинку (93.29). Така диверсифікація є ідеальною базою для формування комплексного туристичного продукту). Туристичне агентство ПП «Роднічок Тревел» виконує функції туроператора, а не лише агента, тобто може бути генератором ідей та продукту, і «Роднічок Тревел» має для цього і юридичні, і фактичні можливості. До переваг компанії віднесемо організаційну структуру та фінансову стійкість, доведену ефективність та адаптивність. Потенційні ризики та завдання для «Роднічок Тревел» у ролі ядра туристичного кластера наступні: залежність від виїзного туризму, висока чутливість до зовнішніх факторів, уникнення конфлікту інтересів. Оскільки ПП «Роднічок Тревел» володіє великими власними комплексами, існує ризик, що кластер буде просувати переважно свої послуги. Щоб бути ефективним ядром, компанії необхідно вибудовувати прозорі та рівноправні відносини зі всіма учасниками кластеру. Також необхідно усвідомити стратегічне бачення своєї координуючої ролі.

Ключовим завданням для успішного старту кластера буде практична реалізація цього бачення: розробка цікавих внутрішніх турпродуктів та побудова довірчих партнерських відносин з іншими гравцями туристичного ринку Буковини.

Серед інших учасників кластеру потенційними учасниками є туристичні підприємства, що спеціалізуються на організації пізнавального, активного та екологічного туризму. Формування підкластеру «Туристичний бізнес»

покликане вирішити перше стратегічне завдання «Створення та диверсифікація конкурентоспроможного туристичного продукту».

Проведений нами аналіз основних напрямів діяльності туристичних підприємств м. Чернівці дав змогу виділити ті, які найбільше відповідають профілю кластера (табл. 3.10)

Таблиця 3.10

Рекомендовані партнери до підкластеру «Туристичний бізнес» (створення туристичного продукту)

Партнер	Фокус діяльності	Зацікавленість участі кластері
Туристична агенція «Buktravel»	Е к с к	Партнерство та масштабування, доступ до інфраструктури, спільний креатив
Туристичний оператор «Садниста»	Власний турпродукт; активний туризм (походи, подорожі); екскурсії в Карпатах. Широкий спектр послуг активного туризму. Виїзний туризм	Партнерство та масштабування, доступ до інфраструктури, спільний креатив
Туристична агенція	Спеціалізація на гарячих турах та індивідуальному підборі подорожей.	Партнерство та масштабування, доступ до інфраструктури, спільний креатив
ПП «Квітка Буковини»	Власний турпродукт; пізнавальний та активний туризм (походи, подорожі); екскурсії в Карпатах. Виїзний туризм	Партнерство та масштабування, доступ до інфраструктури, спільний креатив
Туристичний клуб «Весло»	Власний турпродукт; активний туризм (походи, подорожі); в'їзний туризм на Буковині; екскурсії в Карпатах. Широкий спектр послуг активного туризму	Партнерство та масштабування, доступ до інфраструктури, спільний креатив

Джерело: сформовано автором.

Основна мотивація участі для даних компаній:

1) Партнерство та масштабування. Можливість інтегрувати свої авторські екскурсії чи майстер-класи в більші пакетні тури, розроблені в кластері «Буковина Тревел».

2) Доступ до інфраструктури. Використання бази кластера (готелі, транспорт) для організації своїх турів.

3) Спільний креатив. Участь у розробці нових, унікальних маршрутів, де вони можуть виступити як експерт у своїй ніші, а «Буковина Тревел» забезпечить організаційну та маркетингову підтримку.

Потенційні партнери кластеру в майбутньому представлені в таблиці 3.11

Таблиця 3.11

Потенційні партнери підкластеру «Туристичний бізнес» (реалізатори туристичного продукту)

Потенційні партнери	Зацікавленість участі у кластері
Мережеві та франчайзингові агентства «Поїхали з нами», «JoinUp to travel», «TPG», «Coral Travel» та інші офіси великих мереж у Чернівцях.	Доступ до ексклюзивного локального продукту. Диверсифікація пропозиції. Збільшення доходу.
Агентства, що спеціалізуються на автобусних турах по Європі	Розширення географії та цільової аудиторії. Оптимізація використання транспорту (можливість залучати власний чи партнерський транспорт для обслуговування внутрішніх маршрутів у міжсезонні або у вільні дати). Спільна логістика.
Будь-яке агентство, чий бізнес був на 90-100% зав'язаний на продаж турів до Єгипту, Туреччини та інших масових напрямків, які зараз шукають нові шляхи для виживання.	Отримання «фратівного кола» - кластер надає їм готовий до продажу продукт, що дозволяє зберегти бізнес і персонал, швидкий старт у новому напрямку, перенавчання та розвиток

Джерело: сформовано автором.

Серед інших учасників підкластера «Туристичний бізнес» виокремимо заклади харчування та розміщення м. Чернівців.

Це визначена група партнерів. Оскільки власні активи «Роднічок Тревел» («Сонячна долина», «Буковинська зірка») знаходяться в одній локації (с.Бояни), для створення різноманітних турів по всій області потрібні партнери в інших ключових районах (таблиця 3.12).

Серед інших співпрацюючих учасників підкластера туристичного бізнесу виокремимо:

Постачальники послуг активного та екологічного туризму: професійні гіді: гіді-провідники для пішохідних походів в Буковинських Карпатах; організатори спелео-турів: фахівці, що можуть проводити безпечні екскурсії до печер «Попелюшка» та «Буковинка».

Таблиця 3.12

Підприємства розміщення та харчування підклстера «Туристичний бізнес»

Представники	Зацікавленість участі у кластері
Заклади розміщення Міські готелі в Чернівцях, які пропонують послугу європейського рівня для туристів («Allure Inn», «Буковина», «George Palace»), Садиби зеленого туризму (Мигово, Виженка та ін), Котеджні містечка та бази відпочинку	Гарантований потік клієнтів - включення до пакетних турів, розроблених кластером «Буковина Тревел». Маркетингова підтримка - промоція на єдиному туристичному порталі та в кластері рекламних кампаній. Підвищення стандартів- доступ до спільних навчальних програм з сервісу та гостинності.
Заклади харчування - партнери, що спеціалізуються на автентичній буковинській, гуцульській, румунській та бессарабській кухнях. Ресторани в Чернівцях: «Панська Гуральня», «Гопачок» та ін. – заклади, що є візитівкою місцевої гастрономії. Колиби в гірській місцевості - заклади, що пропонують традиційні страви, приготовані з місцевих продуктів (баноси, грибна юшка, форель).	Включення до гастрономічних турів та обслуговування туристичних груп. Спільні промо-акції та популяризація буковинської кухні як частина туристичного продукту.

Джерело: сформовано автором

Зацікавленість участі в кластері: централізоване замовлення послуг. Туристичне підприємство формує групу, що забезпечує логістику та трансфер, а партнер надає якісну послугу активного відпочинку.

Транспортні компанії та перевізники: місцеві автобусні перевізники - компанії, що мають комфортабельні мікроавтобуси для трансферів груп між локаціями. Сервіси прокату авто або велосипедів у Чернівцях.

ПП «Роднічок Тревел» вже має досвід співпраці з перевізниками для закордонних турів, які можна масштабувати на внутрішній ринок.

Зацікавленість участі в кластері: регулярні замовлення на обслуговування туристичних груп. Довгострокові контракти та стабільний потік клієнтів.

Екскурсійне обслуговування: професійні гіді-екскурсоводи по м. Чернівці та області (ГО «Асоціація працівників туристичної сфери «Туристична Буковина», Туристично-інформаційний центр)

Виробники крафтової продукції та сувенірів.

Зацікавлена участь у кластері: створення точок продажу в готелях та туристичних центрах кластера; включення майстер-класів до програм турів, що створює додатковий дохід.

Коло зацікавлених стейкхолдерів представлене у таблиці 3.13

Таблиця 3.13

Характеристика підкластера «Стейкхолдери»

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

Джерело: сформовано автором

Формування даного підкластеру спрямоване на вирішення стратегічного завдання №3 - підвищення якості туристичної інфраструктури та послуг. Метою учасників цього підкластера є установлення ефективної взаємодії між владою та туристичним сектором, він сприяє створенню сприятливих зовнішніх умов для

кластерного розвитку туристичних напрямків на основі розробки політики, створення законодавчої бази для розвитку кластерних систем, забезпечення умов для розвитку регіональної туристичної інфраструктури та залучення інвестицій, стимулювання міжнародного співробітництва у сфері туризму. Ще одне із важливих завдань підкластеру - забезпечення балансу на ринку праці, навчання кваліфікованих працівників для туристичної галузі та гостинності в Буковині – випускників із підприємницьким та проєктним досвідом, здатних розвивати свою сферу.

Інші завдання включають активізацію присутності бренду «Буковина» у соціальних мережах, формування проєктних груп, стартапів та науково-дослідних лабораторій, поліпшення туристичного, ресторанного та готельного обслуговування, розробку та використання сучасних та унікальних форматів туристичних та екскурсійних послуг, підвищення привабливості регіону для поселенців, інвесторів та туристів, а також забезпечення кадрового та методичного супроводу для втілення Стратегії розвитку Чернівецької області, м. Чернівці та регіональних і міських програм.

Для вирішення стратегічної цілі №2 кластера - Формування сильного та пізнаваного туристичного бренду Буковини, необхідне створення підкластеру «Інновації та популяризація» до складу якого пропонується включити IT Cluster «Chernivtsi IT community», Західну маркетингову компанію (таблиця 3.14).

Основне завдання підкластеру - розробити та впровадити єдину маркетингову стратегію та візуальний стиль (брендбук) для кластера "Буковина Тревел". Створити сучасний туристичний портал та мобільний додаток з інтерактивною картою атракцій, маршрутів, розміщення закладок, системою онлайн-бронювання та відгуками.

Таблиця 3.14

Характеристика підкластера «Інновації та популяризація»

Партнер	Характеристика, ресурси, переваги, внесок у кластер
IT Cluster «Chernivtsi IT community»	Як об'єднання креативних та ініціативних людей, які працюють над розвитком IT-галузі в м. Чернівці, допомагає в проведенні стратегічних сесій, івентів та зустрічей з потенційними інвесторами та партнерами, організаційному супроводі стартапів, підвищенні рівня IT-освіти фахівців туристичної індустрії регіону
Західна маркетингова компанія	Надає послуги у сфері маркетингу, навчання персоналу та проводить маркетингові дослідження на ринку України. Досвід роботи з однією з ТОВ «Гойра Груп» власника ресторанів, кафе, піцерій у Чернівцях: «Бартка», «Панська гуральня», «New York Street Pizza», «Гойра»

Джерело: сформовано автором

Активно просувати туристичний потенціал області на національних та міжнародних туристичних виставках, форумах та через цифрові канали (соціальні мережі, співпраця з блогерами). Для забезпечення кваліфікованих спеціалістів виокремлюється допоміжний підкластер «Освіта», що охоплює навчальні заклади, які забезпечують ринок Чернівецької області відповідними фахівцями (таблиця 3.15).

Таблиця 3.15

Характеристика підкластера «Освіта»

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

Джерело: сформовано автором

Враховуючи вище викладений аналіз, специфіку туристичної галузі регіону, найбільш доцільною є мережева (або гнучка) модель кластера з відокремленою Координаційною радою (рис.3.10).



Рис. 3.10. Модель кластеру «Буковина Тревел»

Ця модель передбачає дворівневу структуру управління. Стратегічний рівень - Координаційна рада до якої входять представники всіх ключових груп учасників: якірного підприємства, інших туристичних компаній, закладів розміщення, органів влади, освітніх установ та громадських організацій. Основні функції: визначення стратегічних напрямків розвитку, затвердження спільних проектів, фандрайзинг, вирішення конфліктів, лобіювання інтересів кластеру.

Операційний рівень - якірне підприємство ТА ПП «Роднічок Тревел» виступає як операційний центр, що розробляє та реалізує туристичні продукти, залучаючи інших учасників як партнерів-постачальників. Інші учасники (готелі, ресторани, гіді) надають свої послуги, які інтегруються в єдиний турпродукт.

Таким чином, туристичний кластер «Буковина Тревел» може об'єднати навколо себе мережу партнерів з усієї області, пропонуючи їм те, що не вистачає малому бізнесу - централізований маркетинг, розробку комплексного продукту та доступ до кінцевого споживача.

Висновки до третього розділу

Проведений нами SWOT-аналіз вказує на те, що Чернівецька область має потужний потенціал для розвитку пізнавального, активного та екологічного туризму. Для його використання і реалізації доцільним є створення кластеру який дозволив би консолідувати зусилля усіх зацікавлених осіб у створенні успішного туристичного продукту та перетворив би Буковину на магніт для активних, допитливих та екологічно відповідальних туристів, забезпечуючи високу якість послуг та сталий розвиток.

Розроблена нами модель туристичного кластеру «Буковина Тревел» може об'єднати навколо себе мережу партнерів з усієї області, пропонуючи їм те, що не вистачає малому бізнесу - централізований маркетинг, розробку комплексного продукту та доступ до кінцевого споживача, а це в свою чергу дасть можливість масштабування їх діяльності та зростання прибутку.

ВИСНОВКИ

1. Туристичний кластер – це об'єднання туристських атракторів, підприємств та засобів розміщення з інноваційним сектором економіки, низкою споріднених сфер та регулюючими органами з метою досягнення синергетичного ефекту розвитку туристської сфери з подальшою інтеграцією на економічну і соціальну сфери. Основна мета кластера – підвищити внутрішню та міжнародну конкурентоздатність його членів за рахунок комерційного і некомерційного співробітництва, наукових досліджень та інновації, освіти, навчання і заходів політики підтримки.

Кластери можуть бути створені з ініціативи органів державного управління, об'єднань підприємців, господарюючих суб'єктів, а також ініціативних особистостей, які вирішили поєднати свої ресурси та посилити можливості для здійснення спільної господарської діяльності. В теорії територіального управління існують різні підходи до визначення ознак класифікації туристичних кластерів, зокрема за видами туристичних атракцій, географічною локацією, за видами туристичних ресурсів, за масштабом, за стадіями життєвого циклу туристичного кластера, за ступенем участі центрів генерації інновацій, за регіональною належністю учасників, цілями і характером діяльності. Основними стадіями розвитку кластера є: проектування кластера (кластер, що зароджується); розширення економічних зв'язків, тобто розширення учасників кластера з метою забезпечення «ланцюжка споживчих цінностей» і створення конкурентоспроможного туристичного продукту в дестинації; створення нової організації; досягнення високого рівня помітності та привабливості кластера; «некомерційне партнерство»; занепад кластера.

2. На основі аналізу світового досвіду формування та функціонування туристичних кластерів, можна констатувати, що незважаючи на те, що на різних територіях кожна конкретна розробка та впровадження кластерної політики залежить від контексту і загальної обґрунтованості щодо національної/регіональної політики, у всіх можна відзначити певну подібність,

яка полягає у тому, що: 1) кластери підтримуються шляхом виділення окремих програм або інтеграції в інші економічні підтримуючі програми; 2) часто кластерна політика спрямована на інновації, дослідження, розробки та технологічну підтримку, тому кластери стають платформою для співпраці між різними учасниками на конкретних територіях у сфері досліджень, розвитку технологій та інновацій; 3) підтримка кластерів орієнтована на підтримку малих і середніх підприємств; 4) більшість кластерних політик використовують змішану стратегію, яка спрямована на економічну трансформацію.

3. Для вирішення проблеми переходу туристичних кластерів від етапу ініціації до наступних етапів необхідно використовувати низку інструментів, які є релевантними для етапів кластерної організації в туристичній сфері. Так, на етапі ініціації такими інструментами є додання початкового порогу недовіри, завдяки регулярним і правильно організованим зустрічам (нетворкінг), оволодіння специфічними навичками та знаннями (навчання), обмін досвідом з іншими, особливо більш розвинутими кластерами. На етапі зростання такими інструментами є реалізація домовленостей, стратегія та сервіси фандрейзингу, на етапі зрілості - розробка стратегії експансії, консолідація інтересів за групами, організування ефективної коаліції та формати співпраці з іншими кластерами та бізнес-об'єднаннями, на етапі трансформації можливою є суттєва зміна бізнес моделі, стратегії та практики.

4. Проведений нами SWOT-аналіз для обґрунтування можливостей створення туристичного кластера підтверджує, що попри серйозні виклики, пов'язані з інфраструктурою та війною, Чернівецька область має великий, ще не до кінця розкритий потенціал для розвитку пізнавального, активного та екологічного туризму. Створення кластеру «Буковина Тревел» дозволило б консолідувати зусилля представників туристичного бізнесу та інших зацікавлених осіб у створенні успішного туристичного продукту, який би перетворив Буковину на магніт для активних, допитливих та екологічно відповідальних туристів, забезпечуючи високу якість послуг та сталий розвиток. Нами були виокремлені основні стратегічні цілі туристичного кластера

«Буковина Тревел»: створення та диверсифікація конкурентоспроможного туристичного продукту, формування сильного та пізнаваного туристичного бренду Буковини; підвищення якості туристичної інфраструктури та послуг; забезпечення сталого розвитку туризму та залучення місцевих громад; побудова ефективної моделі управління кластером.

5

.

Нами було розроблено модель туристичного кластера «Буковина Тревел». Запропоновано ядроутворююче підприємство та окреслено структуру туристичного кластера із переліком підприємств, які можуть бути зацікавлені в його створенні. Потенційними учасниками кластера є туристичні підприємства, що спеціалізуються на організації пізнавального, активного та екологічного туризму. Формування у складі кластера підкластера «Туристичний бізнес» покликане вирішити першу стратегічну ціль «Створення та диверсифікація

к
о
н
к
у
р
е
н
т
о
с
п
р
о
м
о
ж
н

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- ндрусяк Н. С. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент міжрегіональної та міжнародної співпраці. Географія та туризм. 2014. Випуск 28. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/andrusjak.htm
- агрій М. В. Кластер – перспективний напрям розвитку туристично-рекреаційного регіону. Ефективна економіка. 2014. № 6.
- ілогур С. Ю. Розвиток інституційних парадигм кластерної концепції в туризмі. Європейський вектор економічного розвитку. 2019. № 2 (27). С 7-
- ойнаренко М.П. Кластерні моделі об'єднання підприємницьких структур у туристичній галузі та сфері розваг. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері). 2007. № 11. С. 13–19.
5. Гладинець Н.І. Інноваційні підходи в управлінні діяльністю туристичних підприємств. Дисерт. на здобуття наук.ступ. к.е.н. спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», Київ, 2019.
- онтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: навч. посіб. Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. 180 с.
- анілова О.М. Кластерний підхід в організації туристичної діяльності. Менеджмент туристичної індустрії : освітньо-наукові домінанти: колективна монографія / Руденко В.П., Підгірна В.Н., Наконечний К.П. та ін. С.75-99. <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/10605>
- айцева В.М. Особливості формування туристичних кластерів у Запорізькому регіоні. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016. Вип.10. С.586-590.
- акон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України

щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» URL : <http://surl.li/suuei>

а

11. Закон України «Про туризм». Редакція від 15.11.2024. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

12. Закон України URL : «Про державно-приватне партнерство». Редакція від 26.12.2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.

У

к

Ініціатива «Italia Creativa» URL : <http://www.italiacreativa.eu/>

Інновінг в туризмі : монографія / А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т. 2016. 532 с.

Інф'як В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги - XXI. 2003. 300 с.

18. Кластери в економіці України: монографія / за наук.ред. д.е.н., проф. М.П. Нойнаренка.- Хмельницький: ХНУ, ФОП Мельник А.А., 2014. – 1085 с.

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

Іврен О.М., Білогур С.Ю. Фактори активізації розвитку кластерного формату співробітництва у туристичній сфері бізнесу регіону Інфраструктура ринку. 2022. Вип.67. С.67-73.

Івж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : Едельвейс і К. 2017. 322 с.

Івнень О. В., Назаркевич І. Б. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип.19. №4. С.57-61.

Івхайліченко Г.І. Формування інноваційних туристичних кластерів як

м

р

и

конкурентної переваги розвитку регіону. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. С.341-349.

удрак Р. П., Моїсєєва Н. Кластеризація як напрям ефективного управління туристичними дестинаціями регіону. Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 3. С. 126–132. ISSN 2415-8453.

25.Офіційний сайт ТРГК «Сонячна долина». URL : <https://sdolina.com.ua/>

26.Офіційний сайт Опендатабот URL : <https://opendatabot.ua/c/34853463>

27.Офіційний сайт ТА «РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ». URL : <https://surl.lu/ansfmg>

програма «Grandi Progetti Italia». URL : <http://surl.li/sutli>

програма «I Borghi più Belli d'Italia». URL : <http://surl.li/sutnf>

програма «Promozione Turistica Locale». URL : <http://surl.li/sutmj>

програма «Turismo Sostenibile». URL : <http://surl.li/sutnt>

32.Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року. URL : <https://bukoda.gov.ua/storage/app/sites/23/uploaded-files/onovlenoi-strategii-1-1.pdf>

ийко Л. Кластерні політики в Європі і не тільки. URL : <http://surl.li/sutut>

ровий В. Ф. Удосконалення інститутів та перспективи кластеризації галузі туризму в процесі євроінтеграції. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 4. С. 17–20.

О

.

39.IT Cluster “Chernivtsi IT community” https://cdn.prod.website-files.com/645666229974af87174ea586/67335f90a88e22032784f4e3_UA%20IT%20cluster%20presentation.pptx

40. Markusen A. Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts // Economic Geography. 1996. Vol. 72. - p. 293–313.

41. Sölvell, Ö. (2008), Clusters, Balancing Evolutionary and Constructive Forces, Ivory Tower Publishers, Stockholm, ISBN 978-91-974783-3-5.

ДОДАТКИ



Рис. Вертикальні та горизонтальні зв'язки туристичного кластера [16]

Моделі кластерів

Модель	Характерні риси
Японська	- існування фірми-лідера з масштабним виробництвом, яка об'єднує навколо себе постачальників на різних стадіях виробничого ланцюжка; - застосовується для виробництва технологічно складної продукції, розробка якої вимагає високих постійних витрат, які можуть окупитися тільки за великого обсягу продажів.
Італійська	- існування великої кількості малих фірм, об'єднаних у різні асоціації для підвищення конкурентоспроможності; - застосовується для виробництва продукції невисокого технологічного рівня з великим ступенем диференціації і коливаннями попиту.
Шотландська	- існування більш великих компаній, іноді іноземного походження, що формують ядро кластера, навколо якого об'єднуються невеликі фірми.
Фінська	- висока інтернаціоналізація бізнесу; - високий рівень інновацій компаній кластера, потужний сектор наукових досліджень і розробок, розвинена система освіти; - застосовується для невеликих експортоорієнтованих країн, які мають дефіцит природних ресурсів.
Північно-американська	- існування вираженої конкуренції між підприємствами кластера, за рахунок чого досягається низька собівартість кінцевої продукції; - застосовується, якщо виробничий процес не передбачає налагодження тісних взаємозв'язків між компаніями кластера.
Індійсько-китайська	- ключова роль держави у формуванні кластерів; - основний акцент - на закордонні інвестиції, які приносять сучасні технології і забезпечують вихід на світові ринки.
Французька	- активне партнерстві між державними органами, місцевими владою, туристичними підприємствами, громадськими організаціями та академічними установами. - співпраця між цими суб'єктами сприяє ефективному використанню ресурсів та здійсненню спільних проектів; - регіональний підхід

Джерело: сформовано автором з врахування даних [19]

Моделі кластерної політики

Країни	Моделі кластерної політики	Напрямки підтримки
Японія, Південна Корея, Сінгапур, Швеція, Франція, Фінляндія і Словенія	Державне регулювання економіки	Велику роль відіграє активна державна (федеральна) політика розвитку кластерів
США, Велика Британія, Австралія, Канада	Ліберальна	Кластер розглядається як елемент ринку. Роль федерального уряду полягає в усуненні бар'єрів на шляху його розвитку

Джерело: [4]

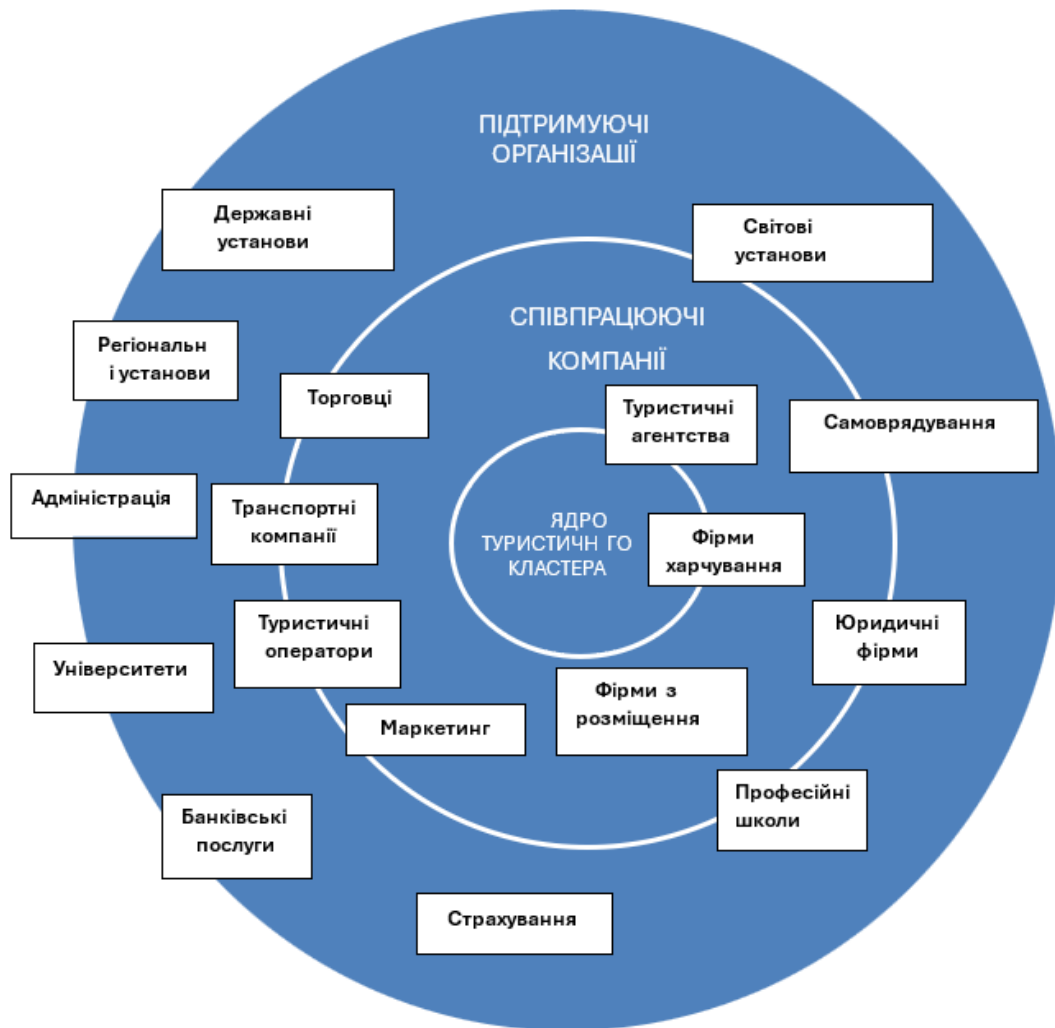


Рис. Модель туристичного кластера (кластери в економіці України)

Світовий досвід розробки спеціальних програм розвитку кластерів

Країна	Програми, які сприяють розвитку кластерів
Болгарія	На території діє програма "PHARE", завдяки якій були сформовані перші промислові кластери: деревообробки і виробництва меблів (м. Розлоге, м. Троян); парфумерії, косметики та ефірних масел (м. Пловдив); винний кластер (м. Ресі); туристичних послуг (м. Родопах); ІК технологій (м. Софія); "Морський кластер Болгарії" (м. Варна); енергетичних конструкцій (м. Варна); подорожей і туризму (м. Варна) та ін.
Німеччина	Приватна німецька компанія "VDI / VDE-IT" (оператор федеральної кластерної програми) в інтересах і від імені Міністерства економіки та технологій Німеччини реалізувала програму центрів компетенцій (Competence Networks Germany), спрямовану на підтримку розвитку кластерів у регіонах.
Данія	Датська компанія "REG X - The Danis Cluster Academy" (оператор державної кластерної програми) реалізує 2 програми: - навчання кластерних менеджерів (навчальні модулі, що включають програми з навчання розробці та реалізації стратегій кластера, аналізу ланцюжка створення вартості, міжнародному просуванню кластера, комунікації у кластері тощо); - реалізація сучасної інноваційної політики та інноваційних програм.
Норвегія	Державна компанія "Innovation Norway" запустила дві кластерні програми - "Arena" (2002 г.) і "Norwegian centers of expertise" (2006 р). Друга спрямована на підтримку найбільш динамічних і перспективних "кластерів світового рівня".
Словенія	Урядом реалізуються програми, а для цільового фінансування відібрано 11 кластерів (автомобільний, верстатобудівний, транспортно-логістичний та ін.).
США	У законодавстві поняття кластерної політики з'явилося у 2010 р. Опубліковано доповідь Національної дослідницької ради (2012 р), у якій значна увага приділена кластерній політиці. Реалізацією програм інноваційного кластерного розвитку займаються Міністерства енергетики, торгівлі, оборони, сільського господарства, праці та освіти. Виділяють кілька напрямків: - створення "енергетичних інноваційних хабів" (регіональні інноваційні кластери у сфері сонячної енергетики, енергоефективних конструкцій та ядерної енергетики); - створення кластера робототехніки (м. Мічиган); - проект "Інноваційна екосистема Національного наукового фонду США" (підтримка регіональним інноваційним кластерам, які допомагають викладачам і студентам комерціалізувати свої інноваційні розробки, формувати альянси з промисловістю і створювати стартапи).

Україна	Розроблено проекти нормативно-правових актів щодо формування основ державної політики в сфері кластеризації економіки України. Серед них: - проект "Концепції створення кластерів в Україні" (2008 р), в якому йдеться про перспективи впровадження кластерного підходу в економіці, виділені переваги кластерної організації виробництва для вітчизняної економіки, визначено концептуальні засади розвитку кластерів; - проект "Концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України до 2017 року" (2008 г.), в якому передбачалося впровадження моделі кластерної організації промисловості; - проект "Національної стратегії формування та розвитку транскордонних кластерів" (2009 р), основна мета якої полягає у вирішенні проблем, пов'язаних з асиметрією розвитку регіонів України, відтоком трудових, інтелектуальних та інших ресурсів з прикордонних регіонів України, а також відставанням України від інших країн Європи за показниками якості життя, рівня інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності та розвиненості інноваційного середовища. Подолання цих недоліків передбачається за рахунок розвитку транскордонного співробітництва та створення транскордонних кластерів. - проект «Туристичні кластери 300+» (2018 р.), основна мета - створити за 3 роки більше 300 кластерів і всю необхідну інфраструктуру для їх ефективної діяльності.
Чехія	Діє програма "Кластери", метою якої є створення і розвиток кластерів, зміцнення горизонтальних і вертикальних форм кооперації (постачальник - споживач; науково-дослідний інститут - виробник; оптова торгівля - роздрібна). Кластер повинен займатися обслуговуванням не менше 15-ти самостійних організацій, з числа яких 75% займаються виробництвом, торгівлею та наданням послуг. Більшість учасників кластера (не менше 60%) повинні бути малими і середніми підприємствами.
Естонія	Державна "Інноваційна стратегія науки, розробок та інновацій Естонії 2007-2013", основним завданням якої є створення економічних кластерів. У 2008 році була створена "Програма розвитку кластерів", метою якої є підвищення



ПП "РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ"

Витяг з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України на
15.07.2022 13:22:54

Повна назва: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ"

Код: 34853463

Реєстраційний номер: 10381020000004030

Дата реєстрації: 01.02.2007

Адреса: Україна, 58022, Чернівецька обл., місто Чернівці, вул. ГОЛОВНА, будинок 145

Статус: зареєстровано

Керівник: Ротар Тодор Михайлович

Підписант: Ротар Тодор Михайлович

Відомості про органи управління: ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ

Засновник: Семенюк Іван Васильович

Адреса: Україна, 60321, Чернівецька обл., Новоселицький р-н, село Бояни

Статутний внесок: 10 000 000 (100%)

Кінцевий бенефіціарний власник: Семенюк Іван Васильович

Адреса: Україна, 60321, Чернівецька обл., Чернівецький р-н, село Бояни

Статутний капітал: 10 000 000 грн

Види діяльності

Основний:

- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Додаткові:

- 02.40 Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві
- 23.63 Виробництво бетонних розчинів, готових для використання
- 79.11 Діяльність туристичних агентств
- 79.12 Діяльність туристичних операторів
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
- 93.11 Функціонування спортивних споруд
- 93.12 Діяльність спортивних клубів
- 93.13 Діяльність фітнес-центрів
- 93.19 Інша діяльність у сфері спорту
- 93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків
- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
- 96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
- 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.
- 55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 56.30 Обслуговування напоями
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Контактна інформація



Серія А00

СВІДОЦТВО

№ 707640

**ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ
ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ**

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ"

Ідентифікаційний код
юридичної особи

34853463

Місцезнаходження
юридичної особи

**58022, ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛАСТЬ, М.
ЧЕРНІВЦІ, ВУЛ. ГОЛОВНА, 145**

Місце проведення державної
реєстрації

**ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ
ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

Дата проведення державної
реєстрації

Номер запису про державну реєстрацію

01.02.2007 р.

1 038 102 0000 004030

Державний реєстратор



Н.І. МИХАЙЛОВА



Серія АГ **ЛІЦЕНЗІЯ** № 581144

ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОДНІЧОК ТРЕВЕЛ"**

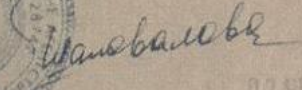
Ідентифікаційний код юридичної особи **34853463**

Місцезнаходження юридичної особи **58022, місто Чернівці, вулиця Головна, будинок 145**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **31.05.2012 №63**

Строк дії ліцензії **з 09.06.2012 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі - **331/2012**

Голова  О. О. Шаповалова
 м.п. 

Дата видачі ліцензії  07.06.2012

