

УДК 332.025.12

О. О. Маслиган,

к. е. н., доцент кафедри туризму і географії, Мукачівський державний університет
ORCID ID: 0000-0002-8465-548X

Г. В. Машіка,

д. геогр. н., доцент кафедри туризму і географії, Мукачівський державний університет
ORCID ID: 0000-0001-6063-5823

DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.43

РЕГІОНАЛІСТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КЛАСТЕРІВ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

O. Maslihan,

PhD in Economics, Associate Professor of Tourism and Geography, Mukachevo State University

H. Mashika,

Doctor of Science in Geography, Associate Professor of Tourism and Geography, Mukachevo State University

REGIONAL TOURISM AND RECREATION CLUSTER MANAGEMENT MODEL

Кластер туризму і рекреації, як складна система, не тільки підтримує свою цілісність (на основі віддаленої обробки та зберігання даних), він орієнтований на використання великих масивів структурованих та неструктурованих даних. Така особливість пов'язана з тим, що управління розвитком має формувати цілісне середовище впливу на діяльність учасників. Це середовище має спонукати їх до реалізації намічених цілей та містити такі складові елементи: багаторівневе, складне цілеутворення; регулювання поведінки та діяльності учасників; інформаційний обмін (в залежності від різних моделей розгортання харного середовища).

Регіоналістична парадигма управління розвитком кластерів туризму і рекреації має містити підсистеми вищого рівня та управління розвитком учасників.

Окреслене вимагає трансформації Збалансованої Системи Показників, як простої моделі системного опису діяльності у складну, дворівневу. Збалансована Система Показників у подальшому визначатиме специфіку побудови парадигми управління розвитком кластерів туризму і рекреації. Таким чином, формулювання цілей статті спрямоване на виділення та опис регіоналістичної парадигми управління розвитком кластерів туризму і рекреації.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у апробації регіоналістичної парадигми управління інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації на конкретних моделях (що ґрунтуються на цільовому підході до управління).

The Tourism and Recreation Cluster, as a complex system, maintains its integrity (based on remote data processing and storage) and is oriented towards the use of large volumes of structured and unstructured data. This feature is related to the fact that the management of their development should create a holistic environment for influencing the activities of the participants, motivating them to achieve the objectives and incorporating such elements. Namely: multi-level complex objectives; regulation of the behavior and activities of cluster members at all levels; information exchange according to different deployment models.

Regional Tourism and Recreation Cluster Management Paradigm should contain top-level subsystems and participatory development management.

The highlighted above features require the transformation of the Balanced Scorecard as a model of a simple, systematic description of activities into a multi-level model, which will determine the specifics of the construction of the development of tourism and recreation cluster management paradigm. The purpose of the article is thus to highlight and describe the regional Tourism and Recreation Cluster Management Paradigm.

Such transformational changes of Balanced Scorecard are needed: 1) Selection of the component "strategy of integrative development", as the primary basis of balancing (level 1). This is due to the need for an overall integrated programmer of action. All integrative development strategies of a cluster have stages of development that should be supported by the strategies of all actors at the second level of the Balanced Scorecard. So it is expedient to highlight the

"development strategy" for the cluster member or pool of participants; 2) Selection of the components "fault tolerant" (level 1) and "maintenance in the cluster" (level 2) instead of the existing — "business processes". The need is related to the changing environment of participants in the cluster; 3) Selection of the component "the target clients of the cluster" (level 1) and "the target clients of the cluster member" instead of the existing "clients" (level 2).

Ключові слова: кластер, Збалансована Система Показників, цільовий підхід, управління, модель.

Key words: cluster, Balanced Scorecard, targeted approach, management, model.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Кластерний розвиток регіонів передбачає, що його основою є система захисту від збоїв, яка інтегрована із системами корпоративного управління кластером, системами управління територіальними або іншими об'єднаннями учасників кластеру. Це потребує специфічної регіоналістичної парадигми управління розвитком кластерів туризму і рекреації, необхідної для передачі змісту управління кластером та розвитком учасників. Ця модель має підтримувати свою цілісність на основі віддаленої обробки та зберігання даних та орієнтуватися на великі масиви даних. Така особливість пов'язана з тим, що управління розвитком кластерів туризму і рекреації загалом — це середовище впливу на діяльність учасників, що спонукає до реалізації намічених цілей. Це середовище містить у собі такі елементи: багаторівневе, складне цілеутворення; регулювання поведінки та діяльності учасників; інформаційний обмін. Водночас регіоналістична парадигма управління розвитком кластерів туризму і рекреації має містити підсистем вищого рівня та рівня управління розвитком учасників. Окреслене вимагає трансформації Збалансованої Системи Показників у модель, яка у подальшому визначатиме специфіку побудови парадигми управління розвитком кластеру туризму і рекреації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Так, серед досліджень, в яких започатковано розв'язання зазначеної проблеми і на які спирається автор, слід виділити праці: Н.В. Бондарчука (яким проведено узагальнення методичного підходу до світового та вітчизняного досвіду функціонування кластерів [1]), І. Чикаренко (якою визначено конструктивне ядро,

що може стати основою переходу до кластерного управління регіоном [7]), О.В. Музиченко-Козловська (якими сформовано рекомендації щодо державного управління кластерами [5]). Водночас дослідження узагальнюють українську практику діяльності кластерів, які створені без належного економіко організаційного обґрунтування. Окреслені положення актуалізують дослідження, щодо управління розвитком кластерів у т.ч. у руслі не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття, а саме забезпечення управління кластером у розрізі підсистем, що формують процес досягнення кластеру та підсистем управління розвитком його учасників, що формують процес координації їх цілей з боку органу управління кластером.

МЕТА СТАТТІ

Формулювання цілей статті спрямоване на виділення та опис регіоналістичної парадигми управління розвитком кластерів туризму і рекреації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розглянемо особливості трансформації класичної моделі Збалансованої Системи Показників (далі — ЗСП), що обумовлені особливостями регіоналістичної парадигми управління розвитком кластерів туризму і рекреації. Доцільно виділення дворівневої моделі ЗСП: перший ієрархічний рівень моделі має узагальнювати складові: зовнішнє середовище, розвиток та навчання учасників кластеру, цільові клієнти кластеру, захист від збоїв; другий рівень моделі буде містити складові: внутрішнє та зовнішнє середовище; розвиток на навчання працівників учасників кластеру або їх окремих об'єднань; цільові клієнти учасників кластеру та їх об'єднань; забезпечення сталого функціонування у кластеру. Первинним базисом ба-

Структурні складові	Формалізація положення	Формалізація цільового орієнтуру /орієнтирів
Інтегративне посилення позиції на ринку	Позиції на вітчизняному ринку	Основна мета (рівень 1): розвиток пізнавального туризму субцілі 2-го порядку ↓ розвивати різношланові туристичні подорожі поїздки розвивати центри туризму розвивати історичні ресурси розвивати культурні ресурси
Зовнішнє середовище	Формалізація переваг для інтегративного розвитку кластеру	Основна мета (рівень 2) для використання факторів успіху: розвиток центрів та їх інфраструктури Другорядні цілі 2-го порядку↓, щодо розвитку центрів туризму (ЦТ) та історико-культурних ресурсів у них** ЦТ 1 ЦТ 2 ЦТ 3 ЦТ 4 ЦТ 5 ЦТ 6
Захист від збоїв	Формалізація оптимальних ходів для учасників кластеру	Основна мета (рівень 3) для формування системи захисту від збоїв: субцілі цілі 2-го порядку↓ для установ, що надають туристичні послуги, за центрами туризму в межах, ЦТ 1 ЦТ 2 ЦТ 3 ЦТ 4 ЦТ 5 ЦТ 6
Цільові клієнти кластеру	Формалізація ринкового сегменту та складових забезпечення якості	Основна мета (рівень 4) для виділення цільових клієнтів на певному сегментів ринку: субцілі цілі 2-го порядку↓ залучення клієнтів з закладів лікувально-оздоровчих зон області та інших територій з сегменту з сегменту з сегменту оздоровчого санаторно-курортного лікування медичної реабілітації хворих відпочинку профілактики і захворювань
Розвиток та навчання	Формалізація напрямів навчання та розвитку	Основна мета (рівень 5) забезпечення розвитку на навчання автономних одиниць: субцілі цілі 2-го порядку↓ підвищення кваліфікації учасників кластеру за рахунок спеціалізованого навчання керівники фізичні особи підприємства працівники підприємств

Рис. 1. Стратегічна картка — рівень 1, кластер "Квітка Карпат"

Примітка:

* 1) центр туризму 1. Ужгородський замок, Будівля "Білий Корабель", Костел св. Юрія, дім Гізели; Синагога, вул. Корзо (м. Ужгород); 2) центр туризму 2. Руїни замку XII ст. (пгт. Середне); 3) центр туризму 3. Мукачівський замок XI ст., Свято-Миколаївський монастир, Міська ратуша, "Білий дворець" XVII ст. (м. Мукачеве); 4) центр туризму 4. Замок Сент-Миклош (пгт. Чинадієве); 5) центр туризму. 5 — Хустський замок 1090 р., Чеський квартал та Синагога (м. Хуст), заповідник "Долина нарцисів"; 6) центр туризму. 6 — с. Синевір, с. Синевирська Поляна.

лансування має бути стратегія інтегративного розвитку кластеру та стратегії розвитку його учасників.

Так, розглянемо систему балансування ЗСП. Так, перший рівень ЗСП кластеру, щодо якої первинним є виділення саме базису балансування "стратегія інтегративного розвитку". Окреслене зумовлено потребою в узагальненій програмі дій, яка визначає пріоритетні напрямки розвитку, місію, бачення та головні цілі, а також розподіл дефіцитних ресурсів для їх досягнення не для одного, а для всіх учасників, що діятимуть у межах кластеру [4]. Якщо розглядати регіоналістичну парадигму управління розвитком кластерів туризму і рекреації на прикладі проекту кластеру "Квітка Карпат" то в узагальненій програмі дій пріоритетним має бути розвиток, у межах якого учасники прагнуть розвинути мережі і зайняти найліпші позиції з туристичних послуг пізнавального

напряму на вітчизняному ринку. Відтак рекомендованою є стратегія інтегративного посилення позиції на ринку.

Нині це середовище, що представляє собою об'єднання територіальних громад, які сформовані з 2941 суб'єкта сфери туризму і рекреації (які співпрацюють між собою). Відтак програма дій сформована за участю департаменту економічного розвитку і торгівлі Закарпатської обласної адміністрації, на основі плану заходів з реалізації Регіональної стратегії розвитку Закарпатської області на 2021—2023 рр. (затвердженої рішенням сесії обласної ради 2.12.2019 № 1631) у т.ч. у частині реалізації стратегічної оперативної цілі "Побудова локальних економік знань та смарт — спеціалізація". Це здійснено в рамках впровадження проектної ідеї "Підтримка створення унікальних інноваційних туристко-рекреаційних продуктів".

Таблиця 1. Форма матриці гри для гравців Am та Bn

Ігрові стратегії	Варіанти прибутку, тис. грн				\bar{X}	Середні значення прибутку, тис. грн				Колівань можливого результату			
	$A^{(x1)}$	$B^{(x2)}$	$D^{(x3)}$	$E^{(x4)}$		Е	Д	В	А	(q)	$D^{(x)}$	σ	γ
AA,AB, AD,AE	$(x1 * p) - (x1 * v)$	0	0	0	$\sum X$	$Xe1 \times Pix1$	-	А
BA,BB, BD,BE	$(x1 * p) - (x2 * v)$...	0	0	$\frac{\sum X}{2}$	$Xe2 \times Pix2$	В
DA,DB, DD,DE	$(x1 * p) - (x3 * v)$	0	$\frac{\sum X}{3}$	$Xe3 \times Pix3$	Д
EA,EB, ED,EE	$(x1 * p) - (x4 * v)$	$\frac{\sum X}{4}$	$Xe4 \times Pix4$	Е
\bar{X}^1	$\frac{\sum X}{4}$	$\sum X$	$\frac{\sum X}{4}$	$\frac{\sum Me}{4}$	-	-	-	-

Примітка:
 * (1) \bar{X} — середнє значення показника; (2) X — значення показника; (3) імовірність Pi ; (3) v — витрати середні; (4) p — середній виторг.
 Джерело: розроблено авторами на основі [2].

Процес реалізовано за участю об'єднаних територіальних громад зони кластеризації та суб'єктів сфери туризму і рекреації, у розрізі таких територіальних об'єднань: с. Синяк, пгт. Чинадієве, с. Кереші, с. Липецька поляна, с. Синевір та с. Синевирська поляна, с. Торунь, м. Іршава, с. Зарічне, с. Річка, с. Ізкі, м. Мукачеве, м. Ужгород, пгт. Середнє, м. Хуст, заповідник "Долина нарцисів".

Ураховуючи специфіку дорожніх розв'язок (які обов'язкові для розвитку туризму), у межі кластеру має бути включене пгт. Воловець та м. Свалява.

Обов'язковою частиною є доповнення виділеної стратегії внутрішнім та зовнішнім інтегрованим зростанням окремих територіальних об'єднань учасників кластеру, за рахунок інтеграції.

Щодо 2-го рівня балансування — він має підтримуватися територіальними стратегіями та стратегіями, що можуть диференціюватися у розрізі окремого учасника. Ці стратегії є елементами другорядного базису балансування.

У межах регіоналістичної парадигми управління розвитком кластерів повинне здійснюватися довгострокове стратегічне планування. Це пропонується шляхом трансляції цілей та завдань діяльності у ЗСП, що реалізує концепцію цільового управління.

Водночас органи управління кластером (що діють як рада об'єднаних територіальних громад зони кластеризації, під головуванням департаменту економічного розвитку і торгівлі

Закарпатської обласної адміністрації) визначають основну мету його діяльності, що реалізує концепцію цільового управління.

Учасники мають формувати інші другорядні цілі діяльності, окреслюючи механізм їх реалізації, а також терміни та стан проміжних параметрів процесів. З цією метою розроблено форми стратегічних карток для кластеру "Квітка Карпат" та його учасників.

Трансляція цілей на першому рівні ЗСП у стратегічній картки кластеру (рівень 1) формує концепцію цільового управління (рис. 1).

На другому рівні ЗСП, а саме у стратегічній картки 2-го рівня (учасники та їх об'єднання) формується механізм реалізації цілей кластеру "Квітка Карпат", а також терміни та стан проміжних параметрів процесів.

Складовою регіоналістичної парадигми управління розвитком кластерів має бути захист від збоїв. Є доцільним виділення складової "захист від збоїв" (на рівні 1) та складової "забезпечення сталого функціонування у кластері" (рівень 2).

Ці здійснюється замість існуючої складової ЗСП — "бізнес-процеси". Окреслена необхідність пов'язана із тим, у кластері змінюється середовище функціонування його учасників.

Збій є характерним для кластеру.

Враховуючи, що саме поняття працездатності інтерпретується як стан кластеру та його елементів (учасників), за якого вони здатні виконувати свою діяльність на завданому рівні си-

Таблиця 2. Фрагмент матриці гри суб'єктів економічної діяльності, що надають послуги розміщення туристів в межах с. Синевирська Поляна (літній сезон — Л)*

Ігрові стратегії	Варіанти прибутку, тис. грн				$\bar{3}$	Середні значення прибутку, тис. грн				Коливань можливого результату				
	3	4	5	6		6	5	4	3	q	D(x)	σ	γ	
1	35,45, 55,56	100	250	400		250	165	200	160	120	5	10125	100	0,3
...
2	19-20-21	0,3	0,5	0,7	0,9	-	0,9	0,7	0,5	0,3	q	-	-	-
0,30,3;0,30,5; 0,30,7;0,30,9	17,4	0	0	0	300	-5	0,4	5,4	10	0,3	0	0	0	

Примітка:
* (1) садиба "Берлога"; (2) готель "Арніка"; (3) міні готель "Верховинський водограй"; (4) Туристична база "Синевирське озеро"; (5) Турбаза "Морське Око"; (6) Садиба "Крайня хата"; (7) Садиба "У Стапана"; (8) Садиба "Сузір'я Карпат"; (9) Садиба "Дім художника"; (10) Садиба "Синевирська поляна"; (11) Садиба "У Тетяни"; (12) Садиба "Лісова Тиша"; (13) Садиба "У Ганусі"; (14) Садиба "У Василю"; (15) Садиба "Бокораш"; (16) Садиба "Ехо Горган"; (17) Садиба "Квітка Горган"; (18) Садиба "У Віти"; (19) "У підніжжя Синевіру"; (20) Садиба "У Юстина"; (21) Садиба "Синьогір'я".

Таблиця 3. Фрагмент матриці гри суб'єктів економічної діяльності, що надають послуги харчування туристів в межах с. Синевирська Поляна (літній сезон — Л)*

Ігрові стратегії	Варіанти прибутку, тис. грн				\bar{X}	Середні значення прибутку, тис. грн				Коливань можливого результату				
	6	8	9	11		11	9	8	6	q	D(x)	σ	γ	
22	66,68, 69,611	54	0	0	0	300	-16	3,6	13	32	6	0	0	0
...
29	53,54, 55,56	94	152	210	0	152	39	42	34	25	5	303	17	0,1

Примітка:
* (22) кафе-бар "Колиба"; (23) колиба "Трембіта"; (24) ресторан "Синевирське озеро"; (25) ресторан "Арніка"; (26) кафе-ресторан "Руснак и Пидберецкие"; (27) ресторан "Гарячий Гуцул"; (28) колиба "Смерекова Хата"; (29) ресторан "Бокораш".

нергетичної ефективності. Водночас саме фінансові втрати унеможливають виконання технологічних операцій на завданому рівні віддачі, тому здатні запустити "ефект доміно".

Необхідність захисту від фінансових втрат потребує:

У перших двох випадках слід виділяти такі ігрові ситуації туристичної активності: піковий сезон; високий сезон; низький сезон; "мертвий" сезон [6].

Розглянемо особливості побудови системи захисту від збоїв на прикладі кластеру "Квітка

1) заходів із забезпечення роботи кластеру, створення умов нормального економічного функціонування;

2) запровадження у практику управління розрахунків величини ризику щодо коливання можливого економічного результату.

Це можливо на основі методів математичної статистики, із складанням матриці гри, що дозволяє виміряти міру можливого результату, який діє за умов стратегії множинних гравців, що можуть прийняти вигляд оптимальних Хо Юо. Відтак для кожного учасника та кластеру в цілому доцільне складання відповідної матриці (табл. 1).

Доцільне складання матриці гри у розрізі сезонів туристичної активності, які визначаються специфічністю відвідування туристської місцевості у певний час року (односезонна, двохсезонна, багатосезонна або полісезонна).

Таблиця 4. Фрагмент матриці гри суб'єктів економічної діяльності — внутрішніх постачальників сировини в межах с. Синевирська Поляна (літній сезон — Л)*

Ігрові стратегії	Варіанти прибутку, тис. грн				$\bar{3}$	Середні значення прибутку, тис. грн				Коливань можливого результату				
	16	18	19	20		20	19	18	16	q	D(x)	σ	γ	
1 (м'ясо та риба)	1816,1818, 1819,1820	18	36	0	0	27	11	15	18	16	17	32	6	0,2
...
3 (чай)	1510;1515; 1525;1530	10	15	25	30	-	30	25	15	10	q	-	-	-
		21	66	0	0	44	-0,6	4	13	9	15	182	14	0,21

Примітка:
*гравці В — це внутрішні постачальники сировини — (1) ПП Русин; (2) ПП Орнофрієнко; (3) ПП "Орфей". Це представники галузі первинного сектору з виробництва послуг кластеру.

Карпат", а саме, специфіку побудови стратегії захисту від збоїв для установ, що створюють туристичний продукт у межах с. Синевирська Поляна.

Нарізі це 37 суб'єктів економічної діяльності, що безпосередньо створюють туристичний та обслуговуючі їх суб'єкти, оскільки встановлено, що окреслені установи діють у середовищі наближеному до кластерного.

Водночас відвідування туристської місцевості характеризується односезонністю (туристи відвідують місцевість влітку).

Для суб'єктів економічної діяльності, що надають послуги розміщення туристів у межах с. Синевирська Поляна оптимальна стратегія може бути виділена за диференційованими даними, тому нами наведено лише фрагмент відповідної матриці (табл. 2).

Так, для суб'єктів економічної діяльності, що надають послуги харчування туристів у межах с. Синевирська Поляна також наведено фрагмент відповідної матриці (табл. 3).

Згідно з матрицею гри (табл. 2—3) для суб'єктів економічної діяльності, що надають послуги розміщення та харчування для туристів у межах с. Синевирська Поляна доцільним є залучення ресурсів з розрахунку у середньому на 6420 туристів (у літній сезон).

Виходячи з окресленого, можливим є визначення оптимальних стратегій для гравців В. Фрагмент матриці наведено у таблиці 4.

Оптимальні ходи конкретизовані нами як набори стратегічних дій учасників кластеру, що безпечні з точки зору продукування "ефекту доміно". Виходячи з особливостей накопичення вартості у кластері, а також існування у ньому територій, які туристи відвідують постійно безпечні набори для інтегрованої гри суб'єктів кластеру "Квітка Карпат" (вид. на рис. 2).

Під час загального формування результатів гри враховано дані щодо імовірних потоків туристів за даними суб'єктів бізнесу, що враховані під час виділення кластеру у Закарпатській області.

Необхідною складовою захисту від є технологічна ефективність, зумовлена корисним ефектом (виражається у надприбутку [8, с. 22]), що формується інновативністю.

У сфері туризму та рекреації технологічна інновативність є основним методом конку-

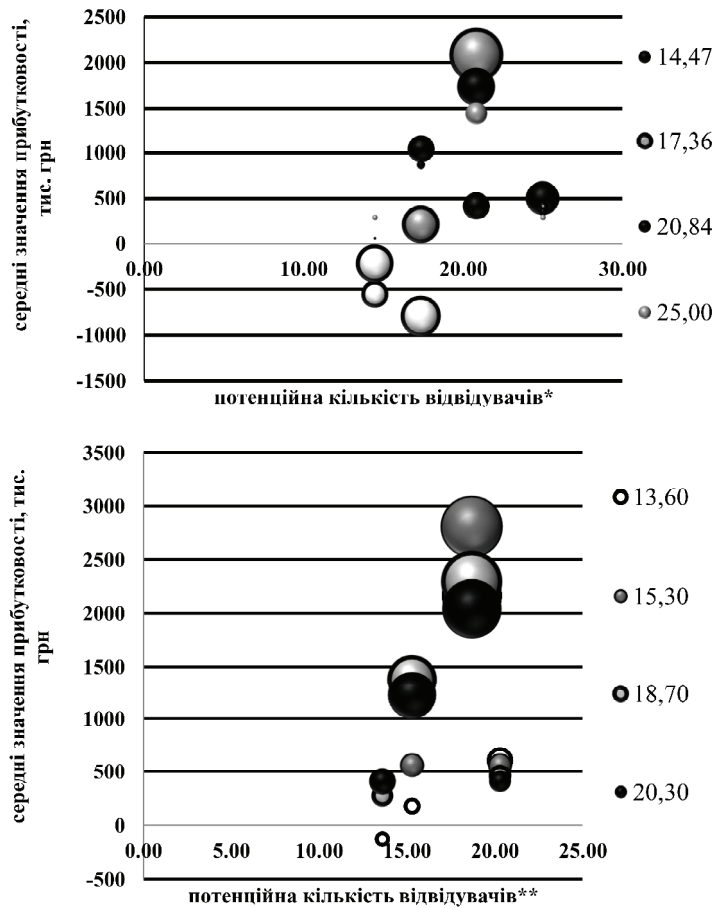


Рис. 2. Безпечні набори для інтегрованої гри суб'єктів кластеру "Квітка Карпат" (створено автором)

Примітка:

* оптимальна стратегія діяльності для ПС (літній) 17,3614,47; 17,36,17,36; 17,36120,84; 17,36125 прийнятна за рівнем коливання доходу.** оптимальна стратегія діяльності ІС (літо, весна, зима) 13,613,6; 13,615,3; 13,618,7; 13,620,3 прийнятна за рівнем коливання доходу.

ренції, оскільки забезпечує учасникам кластеру можливості: зниження собівартості та ціни на туристичний продукт; зростання прибутку; підвищення іміджу виробника туристичних продуктів; захоплення нових сегментів ринку.

Саме відсутність або низький рівень технологічної інновативності є однією з причин зниження обсягів продажу туристичного продукту або послуг, що також може викликати "ефект доміно".

Технологічна інновативність — це сукупність новітніх знань (про методи реалізації процесів з виробництва туристичного продукту або послуг), які втілені у практику та виражаються у: інноваційних предметах технологічного впливу та технологічних засобах; одиницях інноваційних технологічних функцій окремих працівників, трудових колективів учасників кластеру; інноваційних рівнях технологічного розвитку кластеру. Наприклад, суб'єкти еконо-

Таблиця 5. Критерії нормування та оцінки характеристик технологічних удосконалень пізнавальних турів кластеру "Квітка Карпат"

Критерії	Характеристика критерію у т.ч. для внутрішнього простору		
	Розміщення, харчування / рівень важливості (0,052 б.)	Баня, парна, чан / рівень важливості (0,083 б.)	Екскурсія із інноваційними елементами / рівень важливості – 0,865
Функціональності	Всього - 0,39 б. Захист від оточення; Розваги, Харчування; Функціональне зонування; Раціональний набір обладнання	Всього – 0,33 б. Функціональне зонування; Раціональний набір технологічного обладнання; Широкий набір послуг	Всього – 0,2 б. Раціональний набір обладнання для обслуговування туристичних груп, екскурсійних автобусних та піших маршрутів
Естетичності	Всього - 0,22 б. Композиція простору та кольорові рішення; озеленення; органолептичні відчуття	Всього – 0,33 б. Освітлення; Звукоізоляція Органолептичні відчуття	Всього – 0,4 б. Композиція простору та кольорові рішення; декоративні деталі; озеленення
Екологічності	Всього - 0,22 б. Звуковий комфорт; вентиляція, кліматична система; освітленість	Всього – 0,2507 б. Температура; Вентиляція	Всього – 0,3 б. Звуковий комфорт, температурно-вологий режим, освітленість
Специфічність	Всього – 0,17 б. наявність пам'яток природи, історії, культури, релігії	Всього – 0,083; 0,1. Надання інформації щодо переліку послуг	

Джерело: розроблено на основі досліджень кластерного середовища Закарпатської області.

мічної діяльності у кластері "Квітка Карпат", з метою залучення додаткових туристичних потоків, щорічно планують удосконалення пізнавальних турів у межах технологічних функцій учасників. У зв'язку з вищенаведеним необхідна мінімізація ризику виникнення "ефекту доміно", зумовленого технологічною інновативністю. В сучасній науковій літературі [8—10; 3] є значна кількість моделей нормування та оцінки, що можуть бути використані з метою мінімізації ризику виникнення "ефекту доміно". Однак нами запропоновано до використання

трансформовану модель Чорної М.В., як таку, що дозволяє реалізувати нормування та оцінку технологічної інновативності на основі фінансових та не фінансових параметрів. Трансформовану модель має формуватися за алгоритмом [8, с. 99]:

$$HI_0 = \sum_{i=0}^{i=n} wi \times xi (п) \quad (1);$$

$$I_0 = \sum_{i=0}^{i=n} wi \times xi (р) \quad (2);$$

де: HI_0 — норматив індексу оригінальності технологічно удосконалених туристичних продуктів або послуг (I_0); wi — вагомість i -тої ха-

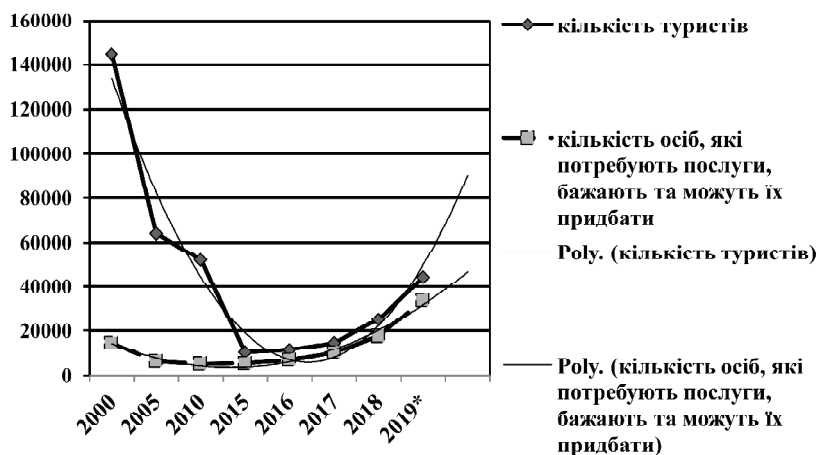


Рис. 3. Динаміка зміни кількості відвідувачів лікувально-оздоровчих зон Закарпатської області, 2000–2019 р. (тис. осіб).

Джерело: сформовано на основі даних суб'єктів сфери туризму і рекреації у зоні кластеризації.

рактеристики технологічно удосконалених туристичних продуктів або послуг; $x_i(n)$ та $x_i(p)$ — прогнозована або реально впроваджена i -та технологічна характеристика удосконалених продуктів або послуг; n — нормована кількість принципово нових характеристик технологічно удосконалених продуктів або послуг; p — нормована кількість принципів нових характеристик технологічно удосконалених продуктів або послуг; Red — ризик наростання "ефекту доміно".

Констатуємо, що доцільність трансформації моделі пов'язана з тим, що у кластері слід нормувати ступень оригінальності технологічно удосконалених туристичних продуктів (послуг) та формувати висновок про технологічну ефективність [8, с. 99].

Мінімізація проблем із інтерпретації складових моделі досягається на основі індивідуальних індексів (I_i). У межах кластеру "Квітка Карпат" запланована наступна модель нормування та оцінки оригінальності технологічно удосконалених пізнавальних турів, що сформована за участю суб'єктів бізнесу (табл. 5).

За критеріями, що сформовані учасниками кластерного середовища пізнавальна екскурсія з інноваційними елементами має мати найвищий рівень важливості для технологічних удосконалень пізнавальних турів — 0,865 б. Вочевидь загальне відображення нових характеристик технологічних удосконалень пізнавальних турів має формуватися з урахуванням доповнення інноваційними елементами: 1) екскурсії; 2) ланцюгів доданої вартості. Окреслені дії щодо захисту від збоїв на рівні кластеру (рівень 1) ефективні лише за адекватного набору методологічних алгоритмів із забезпечення сталого функціонування у кластері. Це пов'язане з тим, що можливість вдалої реалізації стратегії інтегративного розвитку залежить від загальних можливостей, щодо сталого функціонування у кластерному середовищі. Окрім окреслених складових, доцільним є виділення складової "цільові клієнти кластеру" (рівень 1) та "цільові клієнти учасників кластеру (рівень 2)", замість існуючої "клієнти". У межах проекту — це громадяни України, що відвідують лікувально-оздоровчі зони Закарпатської області. Кількість відвідувачів таких зон, з 2015 р. зростає (рис. 3).

Виробництво туристичного продукту кластеру "Квітка Карпат" та його технологічне вдосконалення має бути орієнтовано осіб, які не тільки його потребують, бажають але і можуть його придбати.

Наразі цільові клієнти кластеру це приблизно 70% від кількості туристів (рис. 4).

Якщо цю цільову аудиторію проаналізувати за її віком та метою відвідування — це пере-

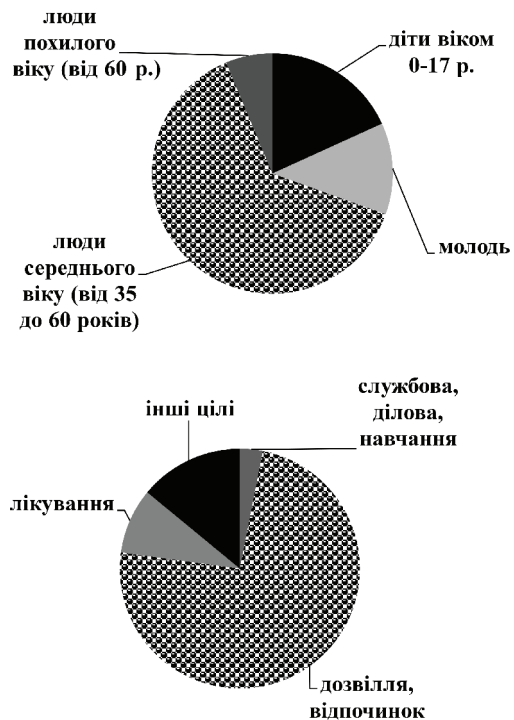


Рис. 4. Характеристики цільових клієнтів кластеру "Квітка Карпат"

Примітка:

* сформовано на основі даних суб'єктів сфери туризму і рекреації у зоні кластеризації.

дусім люди середнього віку, що відвідують область з метою дозвілля та відпочинку.

Ураховуючи, що у цих осіб є певні вимоги, щодо якості туристичного продукту або послуг — учасники кластеру повинні їх конкретизувати та врахувати при нормуванні принципово нових характеристик технологічних удосконалень пізнавальних турів.

Інструментом, що забезпечує відповідність якості послуг вимогам цільових клієнтів є система управління якістю, складовою якої є навчання та розвиток людського капіталу.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Управління кластером орієнтоване на досягнення цілей його самого та управління розвитком учасників. Окреслене вимагає трансформації ЗСП, як моделі системного опису діяльності. Необхідне перетворення ЗСП у дворівневу систему, яка у подальшому визначатиме специфіку процесу управління кластером. Водночас трансформаційні зміни передбачають виділення:

— складової "стратегія інтегративного розвитку", як первинного базису балансування (рівень 1). Це зумовлено потребою у визначенні

єдиних пріоритетів розвитку. Стратегії інтегративного розвитку кластеру повинні підтримуватися стратегіями його учасників. Доцільним є виділення складової "стратегія розвитку учаснику кластеру" (як базису балансування);

— складової "захист від збоїв" (на рівні 1) та складової "забезпечення функціонування у кластері" (рівень 2), замість існуючих — "бізнес-процеси". Окреслена необхідність пов'язана із тим, що у кластері змінюється серволице функціонування його учасників;

— складової "цільові клієнти кластеру" (рівень 1) та "цільові клієнти учасників кластеру" (рівень 2), замість існуючої "клієнти". Це пов'язане з тим, що виробництво туристичного продукту або послуг орієнтовано на осіб, які його потребують, бажають та здатні придбати.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у апробації регіоналістичної парадигми управління інтегрованими зусиллями з розвитку підприємств кластеру туризму та рекреації на конкретних моделях.

Література:

1. Бондарчук Н.В. Функціонування кластерів: світовий та вітчизняний досвід / Н.В. Бондарчук // Державне управління. — 2010. — № 9. — С. 107—109.

2. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. — К.: КНЕУ, 2004. — 245 с.

3. Маршал В.М. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? / Мейер В. Маршал. — М.: Вершина, 2004. — 272 с.

4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. — СПб.: Питер, 2001. — С. 290—298.

5. Музиченко-Козловська О.В. Розвиток туристичної інфраструктури — визначальний чинник туристичної привабливості території / О.В. Музиченко-Козловська // Вісник НУ "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — 2011. — № 714. — С. 229—237.

6. Сучасні різновиди туризму: навч. посіб. / М.П. Кляп, Ф.Ф. Шандор. — К.: Знання, 2011. — 334 с.

7. Чикаренко І. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального управління [Електронний ресурс] / І. Чикаренко. — Публічне адміністрування: теорія та практика. — 2010. — № 4 (7). — Режим доступу: dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04%287%29/10ciarmu.pdf

8. Чорна М.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: [монографія] / М.В. Чорна, С.В. Глухова. — Харків: ХДУХТ, 2012. — 210 с.

9. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach. — Boston (USA): Pitman, 1984. — 350 p.

10. Herman A. van den Berg. Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation // Working papers Queen's University Kingston, 2003. — p. 33.

References:

1. Bondarchuk, N.V. (2010), "Cluster performance: global and domestic experience", *Derzhavne upravlinnia*, vol, 9, pp. 107—109.

2. Vitlinskyi, V.V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), *Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Risicology in the economy and entrepreneurship], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Marshal, V. M. (2004), *Otsenka efektyvnosti byznesa. Chto budet posle Balanced Scorecard? [Business Efficiency Assessment. What will happen after Balanced Scorecard?]*, Vershyna, Moscow, Russia.

4. Myntsberh, H. Kuynn, Dzh.B. and Hoshal, S. (2001), *Stratehicheskyi protsess* [The strategic process], Piter, St.Petersburg, Russia, pp. 290—298.

5. Muzychenko-Kozlovska, O.V. (2011), "Development of tourism infrastructure — determinant of tourist attractiveness", *Visnyk NU "Lvivska politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 714, pp. 229—237.

6. Kliap, M. P. and Shandor, F. F. (2011), *Suchasni riznovydy turyzmu* [Modern forms of tourism], Znannia, Kyiv, Ukraine.

7. Chykarenko, I. (2010), "The cluster approach in managing economic development of municipal government", *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka*, vol. 4 (7), [Online], available at: dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04%287%29/10ciarmu.pdf (Accessed 10 May 2020).

8. Chorna, M.V. and Hlukhova, S.V. (2012), *Otsinka efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv* [Measuring the innovation performance of enterprises], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.

9. Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, USA.

10. Van den Berg, H. A. (2003), *Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation*, Working papers Queen's University Kingston, UK.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2020 р.