

УДК 332.14:338.48

DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-142-150

Олена Гонта

**ІМПУЛЬСИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ НА ОСНОВІ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ
СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ**

Елена Гонта

**ИМПУЛЬСЫ РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НА ОСНОВЕ КЛАСТЕРИЗАЦИИ
СФЕРЫ ТУРИЗМА И РЕКРЕАЦИИ**

Olena Gonta

**IMPULSES OF THE REGIONAL DEVELOPMENT BASED ON THE
CLUSTERIZATION OF TOURISM AND RECREATION SPHERES**

У статті розглянуто методологічні основи та напрями практичної реалізації кластерної моделі регіонального розвитку сфери туризму й рекреації з позицій сучасних уявлень про просторову організацію продуктивних сил. Обґрунтовано перспективи кластеризації туристичної галузі з позицій забезпечення додаткових імпульсів регіонального розвитку на основі поєднання принципів ініціативності, інтеграції, узгодженості інформації, впровадження інноваційних форм туристичного бізнесу та реалізації підприємницького інтересу. Виділено принципи та найбільш доцільні організаційні форми кластеризації туристичного підприємництва з урахуванням особливостей туристичного бізнесу.

Ключові слова: кластери; регіональний розвиток; туризм; економіка; курорти; готельне господарство; інфраструктура; латеральний маркетинг.

Табл.: 1. Бібл.: 12.

В статье рассмотрены методологические основы и направления практической реализации кластерной модели регионального развития сферы туризма и рекреации с позиций современных представлений о пространственной организации производительных сил. Обоснованы перспективы кластеризации туристической отрасли с позиций обеспечения дополнительных импульсов регионального развития на основе сочетания принципов инициативности, интеграции, согласованности информации, внедрение инновационных форм туристического бизнеса и реализации предпринимательского интереса. Выделены принципы и наиболее целесообразные организационные формы кластеризации туристического предпринимательства с учетом особенностей туристического бизнеса.

Ключевые слова: кластеры; региональное развитие; туризм; экономика; курорты; гостиничное хозяйство; инфраструктура; латеральный маркетинг.

Табл.: 1. Библ.: 12.

Within the article, methodological bases and directions of practical implementation of the cluster model of the regional development of sphere of tourism and recreation spheres from the standpoint of modern ideas about the spatial organization of productive forces are considered. Prospects for clustering of the tourism industry from the standpoint of providing additional impetus to the regional development based on the combination of the principles of initiative, integration, consistency of information, introduction of innovative forms of tourism business and implementation of the business interest. Principles and the most expedient organizational forms of the clustering of tourist business taking into consideration features of the tourist business are allocated.

Keywords: clusters; regional development; tourism; economy; resorts; hotel industry; infrastructure; lateral marketing.

Table: 1. References: 12.

JEL Classification: R11; Q26

Постановка проблеми. Туристична індустрія протягом останніх десятиріч перетворилась на стрімко зростаючу сферу світового господарювання, яка випереджає інші за темпами розвитку малого й середнього бізнесу, тісно пов'язаного з іншими галузями економіки. Експерти стверджують, що одне робоче місце в туризмі створює чотири в суміжних галузях, один вкладений долар приносить сім у суміжних сферах. Відомо, що понад 70 % світового ВВП утворюється у сфері послуг, до якої належить туристична індустрія. За даними пресрелізу Світової ради з подорожей та туризму (WTTC), яка провела дослідження впливу туризму на світову економіку у 185 країнах світу, туризм і суміжні з ним галузі створили протягом минулого року 10,4 % світового ВВП, або 8,3 трлн дол. Крім того, кожна десята вакансія у світі пов'язана з туризмом, а загалом у галузі нараховується близько 313 млн робочих місць [8]. Туристична індустрія може стати одним із пріоритетних секторів національного господарства, стимулювати створення значної кількості робочих місць, надати потужний імпульс розвитку не тільки економіки, але й культури, мистецтва, спорту, а також транспортної та соціальної інфраструктури в регіонах України. Територіальна реформа, яка стартувала в Україні, відкриває сприятливі перспе-

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

ктиви формування організаційних, інституціональних та фінансово-економічних імпульсів регіонального розвитку, зокрема й у сфері туризму. Децентралізація передбачає передачу відповідальності та ресурсів у регіони. У зв'язку з цим актуалізувався пошук нових ефективних організаційних форм взаємодії підприємств туризму й рекреації з іншими підприємствами та установами, які забезпечують їхній розвиток. Така взаємодія має відповідати підприємницькому інтересу всіх учасників процесу й одночасно бути підпорядкованою загальнонаціональним цілям регіонального розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Треба зазначити, що західні теорії класифікації економіки як специфічної просторової організації виробничої діяльності мають три напрями: американський (М. Портер, М. Енрайт, М. Сторпер, С. Резенфельд, П. Маскелл, М. Лоренцен), британський (Дж. Даннінг, К. Фрімен, Х. Шмітц, Дж. Хамфрі) та скандинавський (Б.-О. Лундваль, Б. Йонсон, Б. Асхайм, А. Ізаксен). Серед вітчизняних науковців варто виділити таких, як С. Соколенко, Д. Стеченко, Ю. Михайловська, Ю. Яворський, М. Войнаренко, Ю. Темчишин-Череміс, О. Кузьмін, В. Жежуха та інших науковців. Результатом вказаних досліджень стало обґрунтування підходів до виділення об'єктів та суб'єктів кластерних угруповань та визначення місця кластерів у розвитку регіональних економічних (з-поміж них і туристичних) систем.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на достатньо широке представлення в сучасній науці досліджень у сфері теорії і практики кластеризації економіки, з'являються нові проблеми (отже, і нові можливості), пов'язані з проходженням певного етапу просторового розвитку господарства України, зокрема з процесами децентралізації управління окремими територіями. Для туристичної галузі з'являється унікальний шанс скористатися перевагами такого реформування, що може привести до позитивних результатів, якщо спрямувати зусилля на синергію регіонального розвитку. Такий підхід здатний розірвати замкнуте коло стагнації сфери туризму: низький рівень розвитку туризму – слабка інфраструктура – апатична економіка регіону – недосконале управління та формалізація програм територіального розвитку, що спостерігається сьогодні.

Метою статті є визначення перспектив кластеризації сфери туризму й рекреації з позицій забезпечення додаткових імпульсів регіонального розвитку на основі поєднання принципів ініціативності, інтеграції, узгодженості інформації, впровадження та дифузії інноваційних форм туристичного бізнесу та реалізації підприємницького інтересу.

Виклад основного матеріалу. Нині в багатьох регіонах України розпочалися процеси модернізації підходів до розвитку територій та його стратегічного планування. Дуже важливо вже на початковому етапі здійснювати таке планування на основі принципів сталого розвитку, що особливо важливо з погляду на довгострокові перспективи розвитку туристичної індустрії. Не менш важливим є завдання щодо налагодження взаємодії між регіонами в різних галузях, які, з одного боку, є дотичними до туризму, а з іншого – складають «несучу конструкцію» структури господарства локалізованих територіальних утворень країни. Адже, як справедливо стверджував М. Енрайт, конкурентні переваги створюються не стільки на наднаціональному або національному рівні, скільки на регіональному рівні. У цьому процесі визначальними стають історико-культурні та економічні чинники розвитку регіонів, які зумовлюють унікальність їх соціального, екологічного та господарського простору, що суголосно фундаментальному принципу регіоналістики – принципу субсидіарності [12].

Дійсно, якщо розглядати загальнонаціональну картину розвитку туризму в Україні, то багато питань залишаються завуальованими. На необхідності пошуку нових організаційних форм у сфері туризму і туристичного бізнесу одностайно наголошують науковці, практики та міжнародні експерти, адже Україна вкрай недостатньо використовує існуючий потенціал означеної сфери. Більше того, спостерігається погіршення окремих показників. Зокрема, дані таблиці дають узагальнюючу картину окремих параметрів аналізу розвитку туризму в Україні в динаміці й наводять на певні роздуми та нові аспекти дослідження.

Таблиця

Динаміка показників інтенсивності та результативності розвитку туризму в Україні

Рік	Прибуття в країну, млн осіб	Приріст, %	Виїзд з країни, млн осіб	Приріст, %	ВВП на душу населення, тис дол США	Приріст, %	Загальний внесок туризму у ВВП країни, %	Приріст, %
2007	23,122		17,335		3,101		8,3	
2008	25,449	10,06	15,499	-10,59	3,945	27,19	8	-2,83
2009	20,798	-18,28	15,334	-1,06	2,557	-35,17	8,4	4,27
2010	21,203	1,95	17,180	12,04	2,983	16,64	7,6	-9,09
2011	21,415	1,00	19,773	15,09	3,590	20,34	7,2	-5,97
2012	23,013	7,46	21,433	8,40	3,873	7,88	7,5	4,95
2013	24,671	7,20	23,761	10,86	3,969	2,49	7,6	1,02
2014	12,712	-48,47	22,438	-5,57	3,054	-23,06	5,5	-27,48
2015	12,428	-2,23	23,142	3,14	2,125	-30,42	5,4	-2,37
2016	13,333	7,28	24,668	6,59	2,200	3,55	5,4	1,25
2017	14,230	6,73	26,437	7,17	2,656	20,72	5,6	2,85
2018	14,104	-0,89	27,811	5,20	3,113	17,20	5,4	-3,07

Джерело: складено на основі Світового атласу даних. URL: <https://knoema.ru/atlas/topics/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC>.

Ми виходимо з відомого принципу «*мислити глобально – діяти локально*». Для того щоб змінити ситуацію з розвитком сфери туризму в Україні, потрібно звернути увагу на нові імпульси регіонального розвитку, які здатна продукувати ця сфера на рівні окремих територіальних утворень, але з ефектами, які відчутні для країни загалом. При цьому під **регіональним розвитком** треба розуміти такі прогресивні якісні зміни структури економіки регіонів, які спрямовані на забезпечення внутрішньодержавної регіональної інтеграції на основі відтворення здатності регіонів виконувати свої функції в умовах динамічного впливу зовнішнього середовища за вимог максимально повного використання природноресурсного потенціалу регіонів та дотримання принципу субсидіарності.

Дійсно, саме туризм нині може сприяти інтеграції регіонів, оскільки, з одного боку, – це конкурентна сфера, а з іншого – така, що має спільні проблеми й потребує комплексного їх вирішення на рівні держави, а також консолідованої підтримки щодо інформаційного забезпечення, утворення стандартизованих маркетингових майданчиків та діджиталізації туристичного бізнесу. Нагальним стає завдання подолання повної організаційної роздрібності підприємств туристичної індустрії при одночасному збереженні підприємницького інтересу. Саме в цьому аспекті доцільно розглядати перспективи кластеризації туристичної індустрії.

Слід навести ствердження М. Войнаренка, що «створення й успішний розвиток кластерних структур неможливі без *n'яти "I"*, які дають можливість кластеру не тільки відбутися, але й забезпечують його життєздатність, самодостатність, успішну й ефективну організацію. Зокрема, це: *ініціатива, інформація, інтеграція, інновації, інтерес*» [1].

На нашу думку, існує кілька блоків питань, які можна вирішити шляхом кластеризації сфери туризму та рекреації. Зокрема, до таких укрупнених блоків віднесені такі.

1. Зростаючий рівень трансакційних витрат. Витримати високі трансакційні витрати, які неминуче вимагає організація бізнесу в умовах інформаційної економіки (пов'язані з діджиталізацією інформаційного забезпечення, формуванням і обслуговуванням його платформ), більшість підприємств туристичної сфери просто не здатні. Утворення туристичних кластерів у різних регіонах України, які мають здатність і бажання до взаємодії, може суттєво знизити такі витрати.

2. Існуючий стан об'єктів інфраструктурного комплексу України як важливої складової розробки й реалізації туристичних проєктів нині є кризовим, причому не тільки щодо рівня зношування. На погляд фахівців, погляди яких ми повністю поділяємо-

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

мо, технічна складова інфраструктурного потенціалу повністю спрацьована як фізично, так і морально. За зауваженням Н. Іванової, база, створена ще за радянських часів, нині може стати причиною втрати стійкості інфраструктурної системи [4]. Модернізація засобів транспорту, зв'язку, енергопостачання, складського господарства, які є одними з найбільш фондоемними галузями господарства, потребує значних довгострокових інвестицій. Для дотримання безперебійного функціонування інфраструктурного сектору й забезпечення належного рівня регіональної та національної безпеки необхідно залучити в галузь значні кошти. Проте можливості держави тут обмежені, а власні ресурси підприємств вичерпані. Тоді як підприємства туризму взагалі не мають важелів впливу на вирішення таких масштабних проблем.

Доречно навести з цього приводу думку С. Захаріна, що перлиною України могли б стати санаторно-курортні та оздоровчі заклади, асортимент медичних послуг яких потенційно охоплює всі типи відомих мінеральних лікувальних вод та інших бальнеологічних ресурсів. Фактично в Україні функціонує понад 100 курортів та курортних територій, санаторно-курортні заклади відкрито в усіх регіонах. Проте кількість санаторно-курортних закладів (зокрема санаторіїв та санаторіїв-профілакторіїв) протягом 2015–2018 рр. невпинно скорочується. Унаслідок відсутності капітальних інвестицій збільшується фізичний та моральний знос лікувального обладнання, що використовується санаторно-курортними закладами [3].

3. Дискретність туристичних послуг у більшості регіонів України, відсутність комплексного туристичного продукту, який би мав певну стандартизовану логіку для визначеної цільової групи туристів, зберігаючи при цьому унікальність, пов'язану з історичними, культурологічними та природноресурсними особливостями того чи іншого регіону. Утворення кластерів підвищує «інтенсивність» споживання туристичного продукту, передбачувану насиченість подій та позитивних прикінцевих вражень.

4. Низький рівень розвитку та низька культура івенттуризму, його фрагментарність та відірваність від регіональних брендів.

Наведемо тільки один момент, який стосується безпосередньо Чернігівщини. Найголовнішою природною атракцією міста є річка Десна – відомий центр рибальства та відпочинку на природі. Можна стверджувати, що Десна – це природний бренд міста і області, пов'язаний, до речі, з культовими постатями для вітчизняної культури, зокрема з ім'ям Олександра Довженка, уродженця смт Сосниця, де розташований чудовий літературно-меморіальний музей. Твір О. Довженко «Зачарована Десна» набув всесвітньої слави, тому Сосниця, безперечно, є привабливим місцем для іноземних туристів, зокрема представників української діаспори, яка широко представлена в різних країнах світу. У межах міста на узбережжі річки є міські пляжі, облаштування яких відповідає сучасним вимогам до якості пляжної інфраструктури, забезпеченості розважальними та спортивними об'єктами та дотримання безпеки відпочивальників. На узбережжі Десни кілька років поспіль проводився щорічний гастрономічно-рибальський фестиваль «40 Ух», який приваблював туристів з усіх куточків країни. Однак, на жаль, «подія» не стала традицією.

Завдяки кластерному підходу, який стає панівним у наукових дослідженнях щодо розвитку туристичної галузі України, спостерігається поступова відмова від фрагментарного, вузькогалузевого бачення місця окремого підприємства в структурі економіки регіону на користь розуміння доцільності й необхідності комплексної взаємодії групи взаємодоповнюючих або взаємопов'язаних підприємств. Експерти в галузі територіального планування та розвитку, а також представники окремих територіальних громад вже сьогодні активно просувають ідею створення в Україні мережі туристичних кластерів на основі формування загальнонаціональної платформи з метою сприяння економічному, соціальному та культурному розвитку регіонів, а також реалізації їхнього туристичного потенціалу.

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

Звертає на себе увагу цікавий *проект «Туристичні кластери 300+»*, заснований на принципах ефективної соціальної взаємодії та ставить за собою мету за три роки створити понад 300 кластерів і всю необхідну інфраструктуру для їхньої ефективної діяльності [8]. Основна ідея полягає в тому, що в певному регіоні всі суб'єкти, причетні до туристичної індустрії, об'єднуються і за допомогою фахівців створюють сучасний, привабливий високоякісний туристичний продукт, з дотриманням стандартів безпеки й доступності для споживачів. Зазначимо, що соціальний проект «Туристичні кластери 300+» розпочав свою діяльність у 2014 році зі створення першого туристичного кластера «Чигирин» (Черкаська область). У 2019 році проект отримав офіційний статус, нині надходять заявки від суб'єктів туристичного підприємництва з різних регіонів України. Ініціатор та менеджер проекту Ю. Алексєєва та потужні гравці туристичного ринку України – КійАвіа, Tickets.ua та Українер заснували громадську спілку «Українську асоціацію туристичних кластерів». Автори проекту розраховують, що формування десяти кластерів протягом п'яти років дасть можливість отримати 500 млн дол. надходжень до бюджету, а кластеризація туристичної індустрії дозволить залучити від 800 млн до 1,5 млрд дол. інвестицій, в тому числі іноземних [8].

Першочергове завдання авторів проекту «Туристичні кластери 300+» – сформувати адекватну ситуації центральну команду та її регіональні осередки, що, по суті, теж виступають як незалежні команди. Це так звані «кризові команди», які за підтримки лідера та під керівництвом кризового менеджера дають поштовх розвитку туристичній індустрії в певному регіоні. Напрями діяльності пропонованої спільної платформи відрізняються спрямованістю на комплексоутворення:

- планування екосистем розвитку туристичних дестинацій в Україні;
- адвокація інтересів суб'єктів туристичного ринку перед державою;
- створення та розвиток туристичних кластерів;
- управління процесом розробки туристичної стратегії в регіоні;
- аудит та оцінка наявних стратегій розвитку туристичного бізнесу;
- оцінка бізнес-планів та проектів у сфері туризму;
- навчання менеджерів дестинацій та кластерних менеджерів;
- налагодження комунікацій учасників ринку, які мають спільні цілі та інтереси;
- організація безперервного навчання менеджерів дестинацій та кластерних менеджерів;
- організація фахових та івентивних заходів – форумів, фестивалів, ворк-шопів тощо;
- управління власними та партнерськими проектами у сфері туризму.

У структурі туристичного кластера фахівці вважають за доцільне виділяти чотири основні сектори [5; 7-9]:

1) **сектор продукування туристичних послуг**, який має об'єднувати взаємозацікавлених туристичних операторів та туристичних агентів, заклади з розміщення, харчування, організації дозвілля та оздоровлення туристів, транспортні підприємства, а також природно-рекреаційні та антропогенні об'єкти, що становлять інтерес для туристів (національні природні парки та заповідники, ботанічні сади, зоопарки, а також історико-архітектурні заповідники, об'єкти духовної і культурної спадщини краю).

Вважається, що цей сектор охоплює підприємства, *які безпосередньо виробляють і реалізують туристичні послуги*. На наш погляд, це достатньо спірний підхід. Адже до сектору виробництва туристичних послуг включені майже всі елементи, які забезпечують життєдіяльність населення певного регіону. Тобто йдеться про включення так званої *супраструктури туристичного бізнесу*;

2) **сервісний сектор**, що включає банківсько-кредитні та страхові установи, навчальні та науково-дослідні заклади туристичного профілю, а також бізнес-центри, інформаційні центри, лізингові компанії, які надають диверсифіковані фахові послуги зацікавленим підприємствам, що входять до кластера;

3) **допоміжний сектор працює** у трьох напрямках, його роботу забезпечують: 1) підприємства з виробництва сувенірів, туристичного спорядження, характерних для певної місцевості товарів та продукції народних промислів; 2) поліграфічні та картографічні підприємства, засоби мас-медіа; 3) органи державної влади, що опікуються розвитком туризму на певній території, агенції регіонального розвитку, мережа міжнародних та державних фондів;

4) **сектор забезпечення життєдіяльності туристичного кластера** – пов'язує між собою окремі сектори та підприємства туристичного кластера, забезпечуючи координацію їхньої діяльності.

Але, на наше переконання, наведена структура кластерного утворення у сфері туризму малоефективна, оскільки є всеохоплюючою, хоча й відповідає усталеному визначенню сутності кластера. Зокрема, класичним вважається визначення М. Портера, за яким «...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» [7; 10].

Більш широке визначення кластера з урахуванням його сутнісних характеристик включає один дуже важливий момент, який відсутній у визначенні М. Портера, але є принциповим для кластеризації сфери туризму й рекреації з позицій регіонального розвитку. Кластер – це група географічно близьких компаній, які стабільно взаємодіють в певній сфері, *мають спільну цільову орієнтацію, отримують підтримку з боку держави чи місцевих органів влади (активну або пасивну) та розвиваються завдяки зусиллям регіональних лідерів* [5; 9; 10].

Проте, якщо говорити про реалії вітчизняної сфери туризму й рекреації з позицій кластерного підходу, усе ж таки слід повернутися до концепції *п'яти «І»* [1].

Отже, постають питання:

- 1) ініціатива утворення кластерів у сфері туризму та рекреації – від кого має виходити?
- 2) інтеграція (підприємств, установ) – на якій інституціональній основі?

Адже Господарський кодекс України передбачає цілу низку організаційно-правових форм об'єднань підприємств (ст. 120, 126 та 127), а саме: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, дозволені законом (*союзи, спілки, асоціації підприємців тощо*) [2]. Кластер може бути сформованим в одній із таких організаційно-правових форм або стати окремим юридичним статусом об'єднання підприємств. Здебільшого вітчизняні підприємства обирають перший варіант, у зв'язку із законодавчою неврегульованістю поняття «кластер». Відчувається гостра потреба в оновленні (а фактично – формуванні) нормативно-правової бази розвитку кластерів. Нині поняття «кластер» тільки опосередковано «миготить» в окремих нормативно-правових актах України (то у формі «кластерів народних художників», то у формі «мережі кластерів у морських портах» або утворення «інноваційних кластерів»).

3) інформація – яка передбачається ступінь відкритості з позицій конкуренції?

4) інновації – де межі дифузії інновацій з позицій підприємницького інтересу?

5) як співвідноситься сам підприємницький інтерес з інтересами регіону й загальнодержавними інтересами?

Без відповіді на ці запитання неможливо будувати модель кластеризації сфери туризму й рекреації, яка б сприяла регіональному розвитку країни загалом.

Спираючись на достатньо вагоме теоретичне підґрунтя щодо сутності кластеризації економіки, сформоване в теорії регіоналістики та підприємництва, а також на все вищезазначене, можна дати *узагальнююче визначення кластера з погляду функцій у регіональному розвитку країни*. Кластер – це добровільне об'єднання підприємницьких

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

структур (галузево- і територіально визначених), які мають суголосні цілі щодо діяльності в загальному руслі регіонального розвитку, загальне бачення його імпульсів та перспектив, тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення власної конкурентоспроможності та сприяння соціально-економічному розвитку регіону.

За типом об'єднання правомірно виділити такі кластери: вертикальні (*покупець - постачальник*); горизонтальні (*спільні клієнти, схожі технології, однотипні посередники, єдині канали постачання тощо*); латеральні (*поєднують логічно непов'язані сектори, що забезпечують економію за рахунок ефекту масштабу*); фокусні (*утворюються навколо певного центру – підприємства, НДІ або навчального закладу*). На наш погляд, туристичні кластери в розрізі регіонального розвитку країни слід розглядати як **горизонтально-латеральні**.

Зауважимо, що дієвим інструментом сучасних креативних стратегій **визнаний латеральний маркетинг**. Технологічно латеральний маркетинг заснований на концепті латерального мислення, яку було обґрунтовано Едвардом де Боно ще у 1967 році, а у 1970 році вийшла його відома книга «*Lateral Thinking: Creativity Step by Step*», а згодом й інші популярні наукові твори [11]. Надалі концепцію поглиблено Ф. Котлером та Ф. Тріасом де Бесом [6]. Мається на увазі алгоритм пошуку рішення та досягнення мети, альтернативний загальноприйнятому вертикальному (логічному) маркетингу. Латеральний маркетинг (лат. *lateralis* – боковий, від *latus* – бік, сторона) є специфічною системою поглядів і підходів, яка ґрунтується на асоціативній логіці та модифікує уявлення про лінійні, усталені методи просування бізнесу, що особливо важливо для сфери туризму й рекреації. Завданням латерального маркетингу є відхід від звичних, традиційних методів конкурентної боротьби. Але латеральний маркетинг не існує без вертикального стрижня традиційного маркетингу, це своєрідне ситуативне доповнення. Адже латеральний маркетинг орієнтований на пошук нових можливостей через інтуїтивне передбачення бажань споживачів туристичних послуг, які не були враховані при визначенні висхідної концепції туристичного продукту чи послуги.

Але попри те, що ініціативі кластеризації найбільш впливових країн ЄС вже кілька десятиріч, у практичній площині єдиний критерій для визначення об'єднань такого типу відсутній. Фахівців радять орієнтуватися на такі параметри: повинен бути кластерний менеджер, що виконує свої обов'язки не менше ніж 20 годин на тиждень і фонд оплати праці якого сформований мінімум на 6 місяців; існує річний план роботи кластера, узгоджений з усіма його учасниками, які сплачують регулярні внески щодо забезпечення діяльності координаційних органів кластера та реалізують мінімум 5 спільних проєктів на рік; укладений меморандум щодо співробітництва з місцевою владою; оприлюднені у вільному доступі контакти кластерного менеджера та всіх учасників кластера.

Висновки та пропозиції. Таким чином, специфіка результатів функціонування кластерів на фоні інших форм об'єднань підприємств робить їх достатньо перспективними щодо «прозорості» організаційних намірів, способом упорядкування розрізнених дій підприємств сфери туризму й рекреації, зокрема:

- діяльність кластерів не вимагає жорсткої побудови структури органів управління (на відміну від корпорацій та концернів);
- кластери діють на постійній основі (на відміну від консорціумів);
- кластери формуються для забезпечення найбільш вигідних умов роботи підприємств сфери туризму й рекреації, а не лише для координації їхньої господарської діяльності (на відміну від асоціацій);
- кластери представляють інтерес та тісно взаємодіють із навчальними закладами, науковими центрами, органами місцевого самоврядування тощо;

ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТКУ ПРОДУКТИВНИХ СИЛ РЕГІОНУ

- кластери отримують підтримку від держави та місцевих органів влади (хоча б організаційну та інституціональну), а також перебувають у полі зору інтересів утворених територіальних громад, які мають доступ до фінансових ресурсів та бажання реалізувати наявний потенціал розвитку туризму.

На переконання фахівців, погляди яким ми поділяємо, формування об'єднання підприємств туризму та рекреації на основі кластеру кластера є доцільним з економічного погляду і насамперед у сфері селекції та реалізації імпульсів регіонального розвитку. Проте недосконалість нормативно-правового забезпечення, передусім, відсутність окремого законодавчого акта щодо принципів формування кластерів, не дозволяє забезпечити процес повноцінного регулювання діяльності таких утворень.

Уже сформовані у вітчизняних дослідженнях рекомендації щодо кластеризації сфери туризму й рекреації є правильними і значущими, однак, недостатніми для істотного підсилення впливу розвитку туризму на процеси регіонального розвитку з погляду сприйняття останнього як локомотиву загальнодержавної інтеграції регіонів та отримання синергетичних ефектів, істотних для підвищення соціально-економічного розвитку країни загалом. Нові реалії вимагають холистичного підходу, паралельності й симультанічності (синхронності) дій суб'єктів туристичної галузі, органів місцевої влади та представників територіальних громад у розрізі окремих регіонів країни. Такі суб'єкти, з одного боку, є носіями ініціатив щодо інтеграції дій численних учасників цих процесів, як внутрішніх, так і зовнішніх, а з іншого – гарантами реалізації підприємницьких інтересів учасників туристичного ринку. Концепція фрагментарної кластеризації туристичних підприємств не вирішує також проблеми налагодження співпраці, ефективної комунікації і дифузії знань, а також можливості стратегічного управління розвитком сфери туризму і рекреації. Як у практиці туристичного бізнесу, так і в теорії просторового розвитку та регіоналістики, нині треба шукати нові рішення і концепції, які б створили платформу для перетворення потенціалу підприємств сфери туризму й рекреації в дієві імпульси регіонального розвитку.

Список використаних джерел

1. Войнаренко М. П. Кластери в інституційній економіці : монографія. Хмельницький : ХНУ, ТОВ «Тріада-М», 2011. 502 с.
2. Господарський кодекс України : Закон від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://urist-ua.net>.
3. Захарін С. В. Розвиток сфери туризму, курортів та готельного господарства як організаційно-економічне підґрунтя збереження та популяризації національної культурної спадщини. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=1&y=2020>.
4. Іванова Н. Оновлення інфраструктурного потенціалу України: модернізаційний аспект. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2019. № 2 (18). С. 8–17.
5. Кальченко О. М. Кластеризація в туристичній галузі. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2009. № 39. С. 186–195.
6. Котлер Ф., Триас де Бес Ф. Латеральний маркетинг: Технологія пошуку революційних ідей. Москва : Альпіна Паблішер, 2019. 192 с.
7. Портер М. Конкуренція : пер. с англ. Москва : Издательский дом «Вильямс». 2005. 608 с.
8. Сайт проекту: Туристичні кластери 300+. URL: <https://travelpeople.com.ua/diyalnist>.
9. Соколенко С. І. Створення міжнародних кластерів у галузі зеленого туризму (частина перша). URL: <http://ucluster.org/sokolenko/2009/09/stvorennya-mizhnarodnyx-klasteriv-u-galuzi-zelenogo-turizmu-chastina-persha/>.
10. Тимчишин-Чемерис Ю. В. Туристичний кластер – форма розвитку та успіху туристичної діяльності регіону. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 4. С. 44–57.
11. Эдвард де Боно. Искусство думать: Латеральное мышление как способ решения сложных задач. Москва : Альпіна Паблішер, 2015. 182 с.
12. Enright M. The Geographical Scope of Competitive Advantage. *Stuck in the Region? Changing scales for reion-al identity* / Ed by E. Dirven, J. Grocnewegen and S. van Hoof. Utrecht, 1993. P. 87–102.

References

1. Voinarenko, M. P. (2011). *Klastery v instytutsiinii ekonomitsi [Clusters in the institutional economy]*. Khmelnytskyi: KhNU, TOV «Triada-M» [in Ukrainian].
2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy [The Commercial Code of Ukraine]. № 436-IV (16.01.2003). Retrieved from <https://urist-ua.net>.
3. Zakharin, S. V. (2020). Rozvytok sfery turyzmu, kurortiv ta hotelnoho hospodarstva yak orhanizatsiino-ekonomichne pidgruntia zberezhennia ta populiaryzatsii natsionalnoi kulturnoi spadshchyny [Development of tourism, resorts and hotels as an organizational and economic basis for the preservation and promotion of national cultural heritage]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 1. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=1&y=2020>.
4. Ivanova, N. (2019). Onovlennia infrastruktturnoho potentsialu Ukrainy: modernizatsiinyi aspect [Renewal of infrastructural potential of Ukraine: modernization aspect]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky i upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 2 (18), 8–17 [in Ukrainian].
5. Kalchenko, O. M. (2009). Klasterizatsiia v turystychnii haluzi [Clustering in the tourism industry]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Chernihiv State Technological University*, 39, 186–195 [in Ukrainian].
6. Kotler, F., Tryas de Bes, F. (2019). *Lateralnyi marketing: Tekhnologiia poiska revoliutsionnykh idei [Lateral marketing: technology of finding revolutionary ideas]*. Moscow: Alpina Pabliher [in Russian].
7. Porter, M. (2005). *Konkurentsiia [Competition]*. Moscow: Izdatelskii dom «Viliams» [in Russian].
8. Sait proiektu: Turystychni klasteri 300+ [Project site: Tourist clusters 300+]. Retrieved from <https://travelpeople.com.ua/diyalnist>.
9. Sokolenko, S. I. (n.d.). *Stvorennia mizhnarodnykh klasteriv u haluzi zelenoho turyzmu (chastyna persha) [Creation of international clusters in the field of green tourism (part one)]*. Retrieved from <http://ucluster.org/sokolenko/2009/09/stvorennia-mizhnarodnyx-klasteriv-u-galuzi-zelenogo-turizmu-chastina-persha/>.
10. Tymchyshyn-Chemerys, Yu. V. (2015). Turystychnyi klaster – forma rozvytku ta uspikhu turystychnoi diialnosti rehionu [Tourism cluster – a form of the development and success of tourism in the region]. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia – Bulletin of Agrarian Science of the Black Sea Coast*, 4, 44–57 [in Ukrainian].
11. Edvard de Bono (2015). *Iskusstvo dumat: Lateralnoe myshlenie kak sposob resheniia slozhnykh zadach [The art of thinking: Lateral thinking as a way to solve complex problems]*. Moscow: Alpina Pabliher [in Russian].
12. Enright, M. (1993). The Geographical Scope of Competitive Advantage. In E. Dirven, J. Grocnewegen and S. van Hoof (Eds.), *Stuck in the Region? Changing scales for reion-al identity* (pp. 87–102). Utrecht.

Гонта Олена Іванівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри туризму, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Шевченка, 95, м. Чернігів, 14035, Україна).

Гонта Елена Ивановна – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры туризма, Черниговский национальный технологический университет (ул. Шевченко, 95, г. Чернигов, 14035, Украина).

Honta Olena – Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Tourism, Chernihiv National University of Technology (95 Shevchenka Str., 14035 Chernihiv, Ukraine).

E-mail: e.gonta@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6434-357X>