

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.9](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.9)

УДК 338.48:338.486.1

О. О. Маслиган,

*д. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: 0000-0002-8465-548X*

Н. М. Гоблик-Маркович,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університет
ORCID ID: 0000-0001-5738-1842*

Е. В. Годьєришко,

*аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет
ORCID ID: 0000-0002-3055-0244*

ПРИНЦИПИ, МЕТОДИ І ФОРМИ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИХ КЛАСТЕРІВ У РЕГІОНАХ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ПРИЙОМІВ МАРШРУТИЗАЦІЇ

O. Maslihan

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism, Mukachev State University.

N. Goblyk-Markovych

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism, Mukachev State University.

E. Todierishko

*Postgraduate student of the Department of Economics and Finance,
Mukachevo State University*

PRINCIPLES, METHODS AND FORMS OF REGULATION OF TOURISM AND RECREATION CLUSTERS IN REGIONS USING ROUTING TECHNIQUES

Ринок туристичних послуг України знаходиться в умовах трансформаційних змін, що синтезують збільшення обсягів інформації про український туристичний продукт та потребують його комплексного бачення. Відтак для ефективного управління розвитком підприємств рекреації та туризму у межах кластерів мають бути сформовані його специфічні властивості, як невіддільні від самого поняття кластеру у зв'язку із їх спрямованістю на: маршрути прямування інформації у мережах кластеру, що сприяють комплексному баченню їх цілей, напрямків розвитку; маршрутні взаємодії суб'єктів ринку туристичних послуг у кластері. Об'єктом дослідження є конкретизація та системний опис принципів, методів та форм регулювання туристично-рекреаційних кластерів із застосуванням прийомів маршрутизації. Відповідно до результатів дослідження зроблено висновок, що концепція регулювання розвитку туристично-рекреаційного кластера в регіоні із застосуванням прийомів маршрутизації містить такі складові елементи, як: цілеутворення, організація діяльності, регулювання поведінки та діяльності учасників кластера, інформаційний обмін. Регулювання розвитку кластеру – це впорядкування відносин його учасників орієнтоване на: забезпечення життєспроможності; регулювання

процесу досягнення цілей кластера та його учасників; регулювання розвитку учасників. Концепція регулювання розвитку туристично-рекреаційного кластера в регіоні із застосуванням прийомів маршрутизації має ґрунтуватися на методі визначення та декомпозиції цілей. Забезпечення функціонування та розвитку туристично-рекреаційних кластерів потребує: індикаторів маршрутизації, які демонструють операційні результати діяльності учасників та загальний прогрес у досягненні цілей або системи взаємопов'язаних показників; інструментів маршрутизації розвитку кластера; системної форми опису діяльності кластера.

The tourism market of Ukraine is in the context of transformational changes, synthesizing an increase in the amount of information about Ukrainian tourism products and requiring its comprehensive vision. Therefore, to effectively manage the development of recreational and tourism enterprises, clusters must have specific characteristics that are inseparable from the concept of clusters due to their focus on the paths of information in cluster networks, contributing to an integrated vision of their objectives and development directions; Travel links between tourism market players in the cluster. The study focuses on the specification and systematic description of the principles, methods, and forms of regulation of tourism and recreation clusters using routing techniques. According to the results of the study, the concept of regulating the development of the tourism and recreation cluster in the region with the use of routing techniques contains elements such as target formation, organization of activities, Regulation of the behavior and activities of cluster members, information exchange. Managing the development of a cluster is a structured stakeholder relationship that focuses on ensuring viability (driven by a system-based view of the cluster); managing the achievement of the objectives of the cluster and its participants, and managing the development of participants (through coordination of objectives by the cluster regulator). The concept of regulating the development of the tourism and recreation cluster in the region using routing techniques should be based on the method of target identification and decomposition. The maintenance and development of tourism and recreation clusters require routing indicators showing the operational performance of participants and overall progress towards the achievement of objectives or a system of interrelated indicators; Cluster Development Routing Tools; Cluster Activity Description System Form. Further, the concept of regulating the development of the tourism and recreation cluster in the region using routing techniques can be applied in the development of a model for its long-term strategic planning.

Ключові слова: *кластер; регіональне управління; розвиток кластерів; регулювання кластером; маршрутизація.*

Key words: *cluster; regional management; cluster development; cluster regulation; routing.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Категорія регулювання туристично-рекреаційних кластерів у регіонах може розглядатися як реальний вплив на відносини його учасників, який не тільки спонукає їх до реалізації намічених цілей, але і містить у собі такі складові елементи, як: цілеутворення, організаційний момент, корегування поведінки та діяльності учасників кластеру, інформаційний обмін. При цьому слід погодитися з Підгірною В.Н. та Ємчук Т.В. якими звернено увагу на те, що ринок туристичних послуг України знаходиться в умовах трансформаційних змін у межах яких все більш значущою стає збільшення обсягів інформації про український туристичний продукт та її комплексне бачення [1, с. 471]. Відтак для ефективного управління розвитком підприємств рекреації та туризму у межах туристично-рекреаційних кластерів мають бути виділені поняття «системи» (як базової дефініції) та поняття «маршрутизація (як супутня дефініція), а їх властивості, як невіддільні від самого поняття кластеру у зв'язку із їх спрямованістю на: 1) маршрути прямування інформації у мережах кластеру, що сприяють комплексному баченню їх цілей, напрямків розвитку [10]; гнучку модель взаємодії суб'єктів ринку туристичних послуг у кластері [9, с. 66].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні положення регулювання розвитку туристично-рекреаційних кластерів досліджували такі вчені, як М.А. Гріднева, О.В. Маршал, С.Г. Олексюк, Р. Патюрель, У. Пауель, О.Б. Письменна, М.Ю. Протер, Й. Рюегг-Штюром, Л. Сміт-Дор та інші. З погляду організаційних аспектів регулювання розвитку туристично-рекреаційних кластерів у регіонах враховано розробки І.М.Бобришева, І.М. Вахович, Н.М. Гаркуші, О.І. Графської, П.В. Жука, Е.М. Забарної, О.І. Карого, М.О. Кизима, І.В. Котовської, Г.П. Ляшенко, О.Ю. Носова, І.Б. Олексіва, А.Д. Пілько, Н.Б.Петрова, С.І.

Соколенка, І.З. Сторонянської, І.Р. Тимечко, А.Н. Тищенко, Т.В. Черничко та інших. Не зважаючи на широкий потік публікацій та велику кількість теоретико-методологічних розробок, ціла низка проблем регулювання розвитку туристично-рекреаційних кластерів наразі не вирішена. Зокрема, відсутній консенсус, щодо змісту принципів, методів та форм регулювання туристично-рекреаційних кластерів в умовах трансформаційних змін туристичних послуг України, які формують портеру у застосуванні прийомів маршрутизації.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є конкретизація та системний опис принципів, методів та форм регулювання туристично-рекреаційних кластерів із застосуванням прийомів маршрутизації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Туристично-рекреаційний кластер, як базовий елемент ринку туристичних послуг є складною системою відносин його учасників [2, с. 109]. Що потребує особливого погляду на концепцію регулювання їх розвитку в умовах трансформаційних змін, які формують потребу у застосуванні прийомів маршрутизації. До загальних принципів регулювання туристично-рекреаційних кластерів у регіонах із застосуванням прийомів маршрутизації слід відносити [3]: орієнтацію на взаємозв'язок елементів (кожен забезпечує свій внесок у характеристику цілого); цілеспрямованість (спрямованість дій внутрішніх елементів за цілями); орієнтацію на цілісність кластеру, як утворення. Виділення таких принципів регулювання туристично-рекреаційних кластерів у регіонах із застосуванням прийомів маршрутизації дозволяє стверджувати, що всі їх учасники знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії. Специфічним принципом управління кластерами у регіонах є потреба забезпечення від дії «ефекту доміно». Цей принцип орієнтований на недопущення ланцюгового розповсюдження кризового явища («ефекту доміно») під дією негативного фактору, що впливає на кожного учасника. Навіть незначна негативна зміна показників діяльності певного елемента ланцюга (учасника) неминуче викликає аналогічні зміни інших елементів (учасників кластеру) у лінійній послідовності. Як правило, у кластерах можна передбачити зв'язність розповсюдження негативних подій, із відносно не великим проміжком часу між ними. Відповідно до окреслених принципів систематизована сукупність кроків з регулювання туристично-рекреаційним кластером має бути орієнтована на: забезпечення життєспроможності кластеру, що зумовлене поглядом на кластер як на систему; маршрутизацію процесу досягнення цілей кластеру; маршрутизацію розвитку учасників кластеру (через процес координації цілей, з боку корпоративного органу управління). Підхід до систематизованої сукупності кроків регулювання туристично-рекреаційних кластерів у регіонах із застосуванням прийомів маршрутизації наведений на рис. 1.

1. Забезпечення життєспроможності туристично-рекреаційного кластера:	2. Регулювання процесу досягнення цілей розвитку туристично-рекреаційного кластера:	3. Забезпечення розвитку учасників туристично-рекреаційного кластера:
<p>Крок 1 - тестування можливостей виникнення збоїв у функціонуванні та розвитку туристично-рекреаційного кластера, в якому наявне джерело спільного доходу.</p> <p>Блок 1 - визначення засобів тестування безпечності стану кластера, його учасників, елементів його мереж.</p> <p>Блок 2 - визначення тестових індикаторів (розрахунок величини ризику коливання можливого економічного результату).</p> <p>Крок 2 - визначення безпечного режиму функціонування</p>	<p>Крок 1 – добір індикаторів маршрутизації;</p> <p>Крок 2 - визначення, декомпозиція та загальна маршрутизація цілей.</p> <p>Крок 3 - формування інфраструктури відповідальності та маршрутів прямування інформації.</p> <p>Крок 4 - добір контрольних показників.</p> <p>Крок 5 - збір та аналіз інформації про результати маршрутизації.</p> <p>Крок 6 - добір балансувальних інструментів.</p>	<p>Крок 1 - планування програми дій учасників з виробництва туристичного продукту, яка визначить пріоритетні напрямки розвитку, цілі, розподіл дефіцитних ресурсів (основою є балансування цілей кластера).</p> <p>Крок 2 – добір прийомів і способів планування та відбиття інформації. Основним прийомом планування є формування інтегрованих стратегічних карток та перспективних планів, формування таблиць маршрутизації*.</p> <p>Крок 3 - інструментально-часовий зріз управління процесом каскадування на основі стратегічних карток та системи перспективних планів.</p>

Рис. 1. Концепція регулювання розвитку туристично-рекреаційного кластера в регіоні із застосуванням прийомів маршрутизації

Примітка / * таблиця маршрутизації, це база даних, що містить інформацію про всі мережі або вузли призначення (учасників кластеру), вказівки про маршрут прямування інформації.

Джерело: сформовано на основі [4]

Відповідно до загального змісту підхід дозволяє виміряти міру можливого результату для кластера та створює можливість визначити реальний захист його учасників від збоїв. Маршрутизацію цілей та розвитку кластеру пропонується здійснювати на основі Збалансованої Системи Показників (далі - ЗСП). Формою

регулювання туристично-рекреаційних кластерів із застосуванням прийомів маршрутизації є процесуальна. Такі висновки зумовлені тим, що в означеній сукупності кроків основне місце займають процеси забезпечення життєспроможності, досягнення цілей, зміни якісного стану кластеру. Кожен з процесів складається з певних стадій, має циклічний характер, характеризується кінцевим результатом - прийняттям рішення з корегування за змістом таблиць маршрутизації. Розглянемо сукупності принципів, методів, форм, характерних для кожного з напрямів управління більш докладно.

Сфера забезпечення життєспроможності туристично-рекреаційних кластерів у регіонах за допомогою формування системи захисту від збоїв зумовлена поглядом на кластер як на систему з маршрутизацією (т. о. таку що характеризується поєднанням двох або більше мереж із певними маршрутами проходження інформації). Така сфера має формуватися за наступною систематизованою сукупністю кроків:

Крок 1 - тестування можливості виникнення збоїв (на основі індикаторів можливостей виникнення «ефекту доміно»). Сфера маршрутизації розвитку за цілями полягає у регулюванні процесу досягнення цілей туристично-рекреаційного кластера та містить систематизовану сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб забезпечити процес досягнення цілей його самого; вплив на розвиток учасників кластера. Маршрутизація розвитку має ґрунтуватися на методі балансування (зменшення до прийнятного рівня дисбалансу цілей у кластері для забезпечення їх рівноваги та управління за цілями); визначення та декомпозиції (структуризація, побудована за ієрархічним принципом). Відповідно до окресленої методичної специфіки таке регулювання туристично-рекреаційних кластерів потребує добору: балансувальних індикаторів; балансувальних інструментів.

Крок 1 – добір індикаторів маршрутизації. Ці індикатори, мають бути пов'язані з операційними результати діяльності учасників та загальним прогресом у досягненні цілей або системи взаємопов'язаних показників (індикаторів). Добір індикаторів маршрутизації - це комплексна процедура, яка має на меті та формування системної форми опису діяльності кластеру та його учасників, що характеризує її за найбільш важливими параметрами. Вважаємо за доцільне застосування ЗСП для добору індикаторів маршрутизації у зв'язку із її ефективністю у відокремленні процесів розвитку середовища кластера, серед інших змін та запуску механізмів циклічного відтворення постійної системи функцій продукування процесів ефективного розвитку на основі віддаленої обробки великих масивів даних. Це пов'язане з особливостями регулювання розвитку туристично-рекреаційного кластера. Наявні: кластерна адміністративна підсистема; адміністративні підсистеми учасників (периферійні). Необхідне регулювання інтегрування зусиль з розвитку кластерів та ефективна парадигма формування та розвитку туристично-рекреаційних кластерів, інакше кластерні зв'язки розпадаються, а кластер зникає [5]. Процес маршрутизації цілей кластерів має містити такі підсистеми, як: модель вищого рівня, що формує процес досягнення цілей кластеру; модель управління розвитком учасників кластерного утворення, що формує процес координації цілей, з боку корпоративного органу управління.

Крок 2 - визначення, декомпозиція та загальна маршрутизація цілей (за допомогою інструментів «Цілі-Засоби» та «Цілі-Критерії», взаємозв'язки істотних факторів і структура проміжків часу [5]);

Крок 3 формування інфраструктури відповідальності та маршрутів прямування інформації (на основі комплексного інструменту організаційної структури виконавців);

Крок 4 - добір контрольних показників на основі комплексного інструменту оціночних індикаторів;

Крок 5 - збір та аналіз інформації про результати маршрутизації (у складі комплексного інструменту інформаційної структури).

Крок 6 - добір інструментів маршрутизації та рішення, щодо запуску процесу балансування цілей [5].

Так, елементи реалізації систематизованої сукупності кроків маршрутизації цілей туристично-рекреаційного кластеру у регіоні на основі ЗСП виділені в табл. 1.

Таблиця 1.

Елементи реалізації систематизованої сукупності кроків маршрутизації цілей туристично-рекреаційного кластеру у регіоні на основі ЗСП

Елементи	Комплексні інструменти	Сукупність кроків маршрутизації цілей
Визначення, декомпозиція та загальна маршрутизація цілей	«Цілі-засоби»	Опис основних причинно-наслідкових зв'язків між її елементами
	Комплекс заходів	Опис організаційних напрямів та видів діяльності кластеру та його учасників
	Причинно-наслідкових зв'язків	Опис проблем діяльності кластеру, його учасників, шляхів їх подолання
	Цілі-критерії	Системний опис діяльності кластеру на всіх організаційних рівнях (на основі розробки та транслявання ЗСП)
	Бенчмаркінг	Опис параметрів процесів, витрат, результатів функціонування кластеру та його учасників
	Взаємозв'язки істотних факторів	Опис діяльності кластеру та його учасників, на основі показників
	Структура проміжків часу	Опис діяльності кластера та його учасників у часі
Інфраструктура відповідальності та маршрути прямування інформації	Делегування повноважень	Делегування повноважень учасників кластеру, формування ієрархічної та функціональної організаційних структур регулювання кластеру та учасників
Каскадні системи показників	Системи нормативів	Сукупність системи нормативів
Збір та аналіз інформації про результати маршрутизації	Вибір альтернатив розвитку	Збір та обробка даних, щодо діяльності учасників кластеру (базу даних)

Джерело: сформовано на основі [5]

Серед кроків маршрутизації цілей туристично-рекреаційного кластера у регіоні на основі ЗСП:

- візуалізація або побудова графічного образу стратегії; регламентація (встановлення правил діяльності кластера та його учасників);
- аналітичний аналіз (на основі ряду сучасних модифікацій ключових показників діяльності); каскадування (трансляція цілей кластера в його структурі); аналітичний скрін (аналіз за складовими ЗСП);
- зіставлення з аналогічними даними інших подібних утворень;
- графічного опису, що окреслює вплив зміни вихідного показника на досягнення загальної мети існування кластера;
- планування (для якого важливе попереднє окреслення планових періодів реалізації стратегії);
- нормування (діяльність з розроблення та затвердження норм та правил для обов'язкового застосування у кластері, для учасників у вигляді фінансових та не фінансових показників);
- автоматизації збору та обробки інформації та їх потоків.

Сферу маршрутизації розвитку учасників туристично-рекреаційного кластера у регіонах можна визначити як покроковий процес координації цілей з боку підсистеми-адміністратора кластера.

Крок 1 - планування програми дій, яка визначає пріоритети розвитку та головні цілі (внутрішні та зовнішні), а також порядок розподілу дефіцитних ресурсів для всіх учасників кластера [6, с. 290 – 298]. Зміст програми має формуватися за алгоритмом: (1) планування - початок впровадження-проникнення-прискорене / уповільнене зростання; (2) виявлення необхідності реструктуризації-розробка шляхів реструктуризації-зростання; (3) ревізія витрат-добір шляхів стабілізації-досягнення стабілізації; (4) виявлення необхідності скорочення або ліквідації - добір шляхів скорочення або ліквідації - скорочення або ліквідація.

Крок 2 – добір прийомів і способів планування та відбиття інформації. Основним прийомом планування та відбиття інформації є формування інтегрованих стратегічних карток (для яких повинні бути визначені кількість та граничний обсяг інтегрування зусиль з розвитку учасників). У кластерах такі документи мають допомогти учасникам використовувати можливості, наявні у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Прийомом планування є каскадування цілей в інструментально-часовому зрізі (через складання довгострокових планів, проєктів, програм на рівні кластера за певний період). Саме інструментальна складова трансформується при застосуванні ЗСП.

Крок 3 - рішення про впровадження програми дій, її інструментально-часовий зріз, каскадування на основі стратегічних карток та системи перспективних планів.

Інструментально-часовий зріз каскадування на основі системи перспективних планів формує можливість забезпечити гнучку мережну координацію інтегрованих напрямків розвитку кластера,

самокерованих профільних або перехресних груп та окремих учасників кластера. Разом з тим, впровадження ЗСП звужує методи перспективного планування. Фактично, неприйнятним стає складання довгострокових планів, що ґрунтують екстраполяції [7, с. 295-311]. Все окреслене, пов'язане з тим, що основою для прийняття рішення про впровадження програми дій вже не можуть бути лише оптимістичні очікування, потрібне комплексне наукове обґрунтування проблем, що можуть постати при реалізації наміченого напрямку інтегративного розвитку учасників туристично-рекреаційного кластера. Доцільне каскадування ЗСП у межах стратегічних планів, цілі яких, викладені у стратегічній карті та реалізуються у диференційованих за учасниками кластера документальних комплексах.

Регулювання інтегрованих зусиль розвитку учасників туристично-рекреаційного кластера передбачає первинний формальний опис у якому описову, роз'яснювальну та прогнозну функції виконує стратегічний аналіз.

Результат опису необхідний для запуску механізмів циклічного відтворення постійної системи функцій з продукування процесів ефективного розвитку. Ці прийоми й способи мають бути орієнтовані на обґрунтування планових показників та сприяти ідентифікації напрямів розвитку у межах різнотипових стратегій інтегративного розвитку кластеру (табл. 2).

Таблиця 2.

Особливості ідентифікації напрямків розвитку у межах різнотипових стратегій інтегративного розвитку туристично-рекреаційного кластеру

Тип	Диференційовані підтипи		
	1	2	3
Концентровано го інтегративного зростання	інтегративного посилення позиції на ринку (прийоми і способи: розвиток мереж, туристичного продукту на ринку)	інтегративного розвитку ринку (прийоми і способи: пошук ринків, що потребують туристичного продукту, за умови, що вони добре зарекомендували себе на інших ринках)	інтегративного розвитку туристичного продукту або послуги (прийоми і способи: модернізації, модифікації продукту на завойованих ринках)
Диверсифікованого зростання учасників	центрованості (прийоми і способи: бізнес у центрі уваги учасників, а новий розвивається за можливостями засвоєного ринку, технологій)	конгломератної диверсифікації (прийоми і способи: учасники розширюють діяльність за основи засвоєння продуктів, які раніше не вироблялися)	горизонтальної диверсифікації (прийоми і способи: пошук можливостей зростання на ринку на основі нового туристичного продукту, що вимагає нових технологій)
Інтегративно ї реструктуризації	інтегративне зростання через придбання (прийоми і способи: учасники скуповують інші підприємства, що не входять в таке об'єднання)	продуктово-ринкова переорієнтація* (прийоми і способи: учасники поступово відмовляються від традиційних туристичних продуктів)	організаційні інтегративні зміни (прийоми і способи: зміна організаційних або виробничих структур, що порушують цілісність мережі)
Інтегративної стабілізації	інтегрованого захисту частки ринку (прийоми і способи: поступова модифікація туристичного продукту)	інтегративної підтримки виробничого потенціалу (прийоми і способи: посилення окремих бізнес-ліній учасників)	інтегративної модифікації продукції (прийоми і способи: вдосконалення спільними зусиллями туристичного продукту)
Інтегративного го скорочення	інтегративного скорочення діяльності (прийоми і способи: учасники закривають деякі підрозділи з виробництва туристичного продукту)	«збирання врожаю» (прийоми і способи: максимальна віддача у найближчій перспективі)	стратегія ліквідації (прийоми і способи: учасники кластеру з різних причин не можуть продовжувати даний бізнес)

Джерело: розроблено на основі [8, с. 46-48]

Регулювання туристично-рекреаційного кластера доцільне шляхом довгострокового стратегічне планування, трансляції цілей і завдань діяльності у дворівневій ЗСП, що реалізує концепцію регулювання розвитку за цілями. Це найбільш прийнятно оскільки діяльність учасників є багатоцільовою.

Висновки з даного дослідження. Відповідно до результатів дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Концепція регулювання розвитку туристично-рекреаційного кластера в регіоні із застосуванням прийомів маршрутизації містить такі складові елементи, як: цілеутворення, організація діяльності, регулювання поведінки та діяльності учасників кластера, інформаційний обмін. Регулювання розвитку кластеру – це

впорядкування відносин його учасників орієнтоване на: забезпечення життєспроможності; регулювання процесу досягнення цілей кластера та його учасників; регулювання розвитку учасників.

2. Концепція регулювання розвитку туристично-рекреаційного кластера в регіоні із застосуванням прийомів маршрутизації має ґрунтуватися на методи визначення та декомпозиції цілей. Цілі учасників кластера досить різноманітні: для суб'єктів бізнесу вони полягають у максимізації особистого прибутку; для освітніх і наукових установ це формування цінностей, необхідних для успішної реалізації компетентностей громадян, які здатні забезпечити самостійну, ініціативну, систематичну діяльність для досягнення їх економічних, соціальних інтересів; для органів місцевого самоврядування це вирішення питань соціально-економічного розвитку міст, сіл, селищ тощо.

3. Забезпечення функціонування та розвитку туристично-рекреаційних кластерів потребує: індикаторів маршрутизації, які демонструють операційні результати діяльності учасників та загальний прогрес у досягненні цілей або системи взаємопов'язаних показників; інструментів маршрутизації розвитку кластера; системної форми опису діяльності кластера.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В подальшому концепція регулювання розвитку туристично-рекреаційного кластера в регіоні із застосуванням прийомів маршрутизації може бути застосована при розробки моделі його довгострокового стратегічне планування.

Список літератури.

1. Борисоглебская Л.Н., Мальцева А.А., Глебова И.З. Формирование инновационных кластеров на основе классификации технопарков для обеспечения конкурентоспособности развития региона. *Региональная экономика: теория и практика*. 2011. Вып. 1(184). С. 14-20.
2. Букреев М. Управление розничной сетью и сбалансированная система показателей. *Теория и практика управления*. 2005. № 5. С. 45-49.
3. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2007. 192 с.
4. Loc. San Savino. Tourism in Passignano sul Trasimeno Italy. *Via della Circonvallazione Magione (Pg)*. 2014. 56 p.
5. Маслиган О.О., Тодьєришко Е. В. Особливості використання категорії регіон у адресації пакетів керівних впливів в сфері туризму і рекреації. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 78–82.
6. Микитюк Н.О. Особливості застосування системного підходу при формуванні та управлінні кластерами. Проблеми економіки та управління". *Вісник НУ "Львівська політехніка"*. 2010. № 683. С. 112-117.
7. Підгірна В.Н., Данілова О.М. Характеристика системи менеджменту туристичної індустрії на сучасному етапі. *Економіка та управління національним господарством*, 2020. № 1. Т.31(70). С. 65-71.
8. Підгірна В.Н., Ємчук Т.В. Перспективи розвитку ринку туристичних послуг України в умовах трансформаційних змін. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 46-50.
9. Підгірна В.Н., Костащук В.І. Характеристика географічних особливостей розвитку ринку туристичних послуг України. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 42. С. 108-113.
10. Славич О.Д., Славич Е.Д. Моделі життєвого циклу розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*. 2018. №14. С. 40-45.

References.

1. Borisoglebskaya L.N., Mal'tseva A.A., and Glebova I.Z. (2011), "Formation of innovation clusters based on the classification of technology parks in order to ensure the competitiveness of development of the region", *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*, vol. 1(184), pp. 14-20.
2. Bukreyev M. (2005), "Retail chain management and balanced scorecard", . *Teoriya i praktika upravleniya*, vol. 5, pp. 45-49.
3. Kyzym M.O., Pylypenko A.A. and Zinchenko V.A. (2007), " Balanced scorecard": monograph. Kharkiv: INZHEK, 192 p.
4. Loc. San Savino. (2014.), *Tourism in Passignano sul Trasimeno Italy. Via della Circonvallazione Magione (Pg)*. 56 p.
5. Masligan O.O and Toderishko E.V. (2021), "Features of Category Use Region in Addressing Tourism and Recreation Management Packages ", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4. pp. 78–82.
6. Mykytyuk N.O. (2010), " Features of applying a systems approach to cluster formation and management. Economic and governance issues ". *Visnyk NU "L'viv'ska politekhnikha "*, vol. 683, pp. 112-117.
7. Pidhirna V.N. and Danilova O.M. (2020), " Current characteristics of the tourism management system", *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom*, vol. 1. T.31(70), pp. 65-71.
8. Pidhirna V.N. and Yemchuk T.V. (2020), " Prospects for the development of the Ukrainian tourism market in the context of transformational changes", *Infrastruktura rynku*, vol. 49. pp. 46-50.
9. Pidhirna V.N. and Kostashchuk V.I. (2020), " Characteristics of the geographical features of the development of the Ukrainian tourism market", *Infrastruktura rynku*, vol. 42, pp. 108-113.
10. Slavych O.D. and Slavych E.D. (2018), "Life cycle models for companies", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal Internauka*, vol. 14. pp. 40-45.