

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 4, 2020 | 30.04.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.54](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.54)

УДК 332.025.12.

*О. О. Маслиган,*

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

*С. Р. Пасека,*

*д. е. н., професор,  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького  
ORCID ID: 0000-0002-3017-0700*

*О. В. Касинець,*

*ст. викладач кафедри туризму і географії,  
Мукачівський державний університет  
ORCID ID: 0000-0003-1497-3527*

## **МЕРЕЖЕВА СТРУКТУРА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗУ КЛАСТЕРІВ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ**

*O. Maslihan*

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

*S. Pasiaka*

*Doctor of Economic Sciences, Professor of Department Tourism and Hospitality,  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy*

*O. Kasinecz`*

*Lecturer at the Department of Tourism and Geography,  
Mukachevo State University*

## **NETWORK STRUCTURE OF FUNCTIONING OF CLUSTER OF TOURISM AND RECREATION**

*Кластеризація економіки об'єктивно вважається базисом, що забезпечує умови для появи якісно нової організаційної специфіки управління підприємствами – інтегративної. Ця специфіка заснована на різних організаційних типах мереж та, відповідно, інноваційному підході до організаційного розвитку не одного, а певної групи підприємств, що полягають у відмові від детермінізму. Так, можна справедливо зазначити, що кластери започаткували процес еволюції загальноприйнятого структурно-функціонального підходу до експлицитуваного у індетермінізм. Це особливо актуально для вітчизняної галузі туризму. Відповідно до вищенаведеного важливим є вивчення парадигми функціонування кластерів та особливостей мережного аналізу підприємств туризму і рекреації як елементів мережі кластерів.*

*Розвиток вітчизняних кластерів реалізуються через формування бачення майбутнього розвитку та реалізацію запланованих організаційних змін, а це можливе за одним з 3-х сценаріїв: 1) механічний, який забезпечує зростання на основі постійного нарощування*

співпраці, процесів комерціалізації та впровадження інноваційних ідей у сфері туризму та рекреації та тимчасового залучення персоналу для вирішення проблем, що виникають; 2) експертний, на основі думки групи експертів у якості яких можуть використовуватися і кваліфікований людський капітал кластеру туризму та рекреації. Сценарій створює високу імовірність формування бачення щодо змін, виходячи з авторитету окремих учасників кластеру, не залежно від стану зовнішнього середовища; 3) системний, що дозволяє ув'язати всі організаційні зміни кластеру туризму та рекреації із розвитком його самого, за умови, що зовнішнє оточення та внутрішній управлінський вплив розглядаються у взаємодії, що ґрунтується на ілюструванні.

Щодо особливостей аналізу підприємств туризму і рекреації, констатуємо, що починаючи з 2009 р. стає очевидною потреба ефективної організації економічної діяльності учасників кластеру. У якості засобів, аналізу ефективності у визначеній площині нами пропонувалося використання систем балансових співвідношень Леонтьєва. Така модель, фактично, дозволяє представити процес розподілу доходів між елементами кластеру до рішення системи алгебраїчних рівнянь.

*Clustering of the economy is based providing the conditions for the emergence of a qualitatively new organizational specificity of enterprise management – integrative. This specificity is based on various organizational types of networks and an innovative approach to organizational development of the group of enterprises. It consists in the rejection of determinism. Thus, it can be noted that clusters began the process of evolution of a structural-functional approach to the explicated into indeterminism. This is especially relevant for the domestic tourism industry.*

*According to the above, it is important to study the paradigm of cluster performance and the features of network analysis of tourism and recreation enterprises as elements of a cluster network. The development of domestic clusters is realized through the formation of a vision for future development and implementation of planned organizational changes. This is possible in one of the 3 scenarios: 1) mechanical. It provides growth through cooperation, commercialization and introduction of innovative ideas in the field of tourism and recreation and temporary recruitment; 2) expert. It is realized on the basis of the opinion of the expert group as which qualified human capital of the tourism and recreation cluster can be used. The scenario creates a high probability of shaping the vision of changes based on the authority of individual cluster members, regardless of the state of the external environment; 3) system. It allows linking all organizational changes of the tourism cluster and recreation with its development, provided that the external environment and the internal control effect are considered in the interaction based on the illustration.*

*Considering the characteristics of the analysis of tourism and recreation enterprises, we note that since 2009 it has become clear that the economic activities of the members of the cluster need to be efficiently organized. The use of Leontiev balance-ratio systems was suggested as a means of analyzing efficiency in a certain plane. Such a model actually represents the distribution of income between cluster elements to the solution of the system of algebraic equations.*

**Ключові слова:** кластер; сфера туризму та рекреації; система управління; структура кластеру; системний розвиток.

**Key words:** cluster; tourism and recreation; management system; cluster structure; systemic development.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Кластеризація економіки об'єктивно вважається базисом, що забезпечує умови для появи якісно нової організаційної специфіки управління підприємствами – інтегративної, що заснована на різних організаційних типах мереж та, відповідно, інноваційному підходу до організаційного розвитку не одного, а певної групи підприємств, що полягають у відмові від детермінізму (як жорсткої детермінованої ієрархії систем управління). Так, можна справедливо зазначити, що кластери започаткували процес еволюції загальноприйнятого структурно-функціонального підходу (організаційного розвитку орієнтованого на

локальний розвиток окремих підприємств туризму та рекреації) до експлицитуваного у індетермінізм (заснованого на застосуванні гнучких мереж ієрархізованих систем управління групами підприємств у межах кластеру). Це особливо актуально для вітчизняної галузі туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Відповідно до проведених нами досліджень наукових праць: Щуцька Л.П. [11], Кифяк В.Ф. [4] та ряду інших науковців, встановлено, що кластери доцільно розглядати як штучні об'єднання, сформовані за участю незалежних партнерів, які конкурують між собою та/або обслуговують окремі сегменти галузі. При цьому вивчення саме мережевої структури функціонування кластерів туризму і рекреації досить обмежено висвітлено у роботах Шутенко Н.В. [10], Горіна Г.О. [4], Асаул А.Н., Грахов В.П.[1] та в ряду інших. Щодо специфіки мережевого аналізу підприємств туризму і рекреації в кластері, у межах теорії мереж від обмежено розглядається у межах теорії систем балансових співвідношень Броншпак Г.К. та Чернишова С.І.[3].

**Формулювання цілей статті.** Відповідно до вищенаведеного важливим є вивчення парадигми функціонування кластерів та особливостей аналізу підприємств туризму і рекреації як елементів мережі кластерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сфері туризму та рекреації кластери прив'язані до джерел туристсько-рекреаційних ресурсів, що використовуються для задоволення потреб населення у відпочинку та оздоровленні. У будь-якому разі чинником, що обумовлює успіх утворень, є їх властивість, щодо сприяння системному розвитку учасників, на основі інтегративного управління. Логічним доказом такого судження є інтеграція різних аспектів діяльності незалежних учасників кластеру у єдину сукупність (систему). Окреслене можна проілюструвати на прикладі кластеру агротуризму «Оберіг», що має ознаки [11, с. 100-240]:

1) цілісності. Всі учасники кластеру мають загальну мету стратегічного розвитку, що є системоутворюючим фактором;

2) наявності внутрішньої організаційної структури, кожній з яких властива своя функція. У рамках кластеру є учасники, що надають послуги з розміщення туриста, харчування, активного відпочинку та пропонують активний відпочинок в лісі, на річці або риболовлю. На корпоративному рівні, структура забезпечує заходи з організації програм відпочинку.

3) внутрішньої стійкості об'єднання, що проявляється у прагненні до самозбереження;

4) автономності. Яка у кластері "Оберіг" проявляється в тому, що його учасники впроваджують високоякісний конкурентоздатний продукт "Відпочинку на селі" і сьогодні самостійно виробляють та просувають його на ринок. При цьому системні кризові явища у розвитку туризму Хмельницької області не впливають на розвиток кластеру «Оберіг».

Констатуємо, що системна властивість кластеру туризму та рекреації забезпечує ефект синергії та є основою для інтеграції його елементів. Ця організаційна єдність забезпечується певною системою мереж, що являють собою специфічні набори формальних або неформальних домовленостей, за якими передбачається здійснення певних дій або спільне використання ресурсів та компетенції учасників кластеру, з метою досягнення спільної мети [1].

Сама мережа, як явище, не є новою в економічній науці та з'явилася досить давно. Характерним прикладом є глобальна фінансова мережа ордену Тамплієрів, інфраструктура якої з 1096 р. містила елементи, які використовує сучасна банківська система. Крім того, сьогодні діють: мережі офшорних юрисдикцій; мережі міжнародних релігійних та благодійних організацій; мережі навчальних установ і т.д.

Разом з тим, мережі кластеру туризму та рекреації властива жорстка прив'язка до параметрів туристичної атракції, саме тому вони мають локальний характер та мобільність підприємницької діяльності. Внаслідок цих властивостей, мережна організаційна структура кластеру туризму та рекреації підвищує можливості його учасників за рахунок ефекту синергії та інтеграції його елементів, разом з тим це не є гарантією автоматичного підвищення гнучкості окресленої організаційної структури та формування здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Окреслені якості утворюються, виключно внаслідок:

1) можливостей швидкого доступу до чисельних ресурсів учасників мережі, на основі різноманіття внутрішніх методів з'єднання таких, як вузли та хаби [6];

2) забезпечення раціональної структури витрат (на основі ефективного корпоративного управління та захисту від збоїв [2; 5]).

При цьому зазначимо, що, таку модель організаційного розвитку не доцільно ототожнювати з промислово-фінансовими групами, асоціаціями, консорціумами, корпораціями, холдингами тощо. Систематизація розбіжностей до організаційного розвитку, у межах окреслених моделей, наведена у табл. 1.

Таблиця 1.

## Систематизація базових розбіжностей у організаційному розвитку у межах кластеру та інших об'єднань

Елементи зіставлення	Організаційний розвиток, що ґрунтується на моделі:	
		Застосування гнучких мереж ієрархізованих систем управління групами підприємств
Мета існування	Створення можливостей для отримання вигід всіма учасниками сфери туризму та рекреації	Розвиток на користь кількох домінуючих учасників, головного підприємства або материнської компанії
Участь у структурі	Добровільна (кожний учасник пропонує унікальні компетенції, а умови участі можуть переглядатися).	Добровільна. Кожний учасник пропонує унікальні або стандартні компетенції. Проте його умови участі переглянути складно
Склад елементів	Змінний	Відносно-постійний
Ключові учасники	Підприємства, взаємопов'язані комплекси підприємств, що ведуть спільну роботу або обслуговують окремі сегменти галузі та пов'язані з ними організації, установи у інших сферах діяльності	Склад учасників залежить від форми об'єднання <sup>2</sup>
Засіб підвищення безпеки	Система захисту від збоїв, що спрямована на взаємозалежність та взаємозв'язок з іншими учасниками	Взаємозалежність та взаємозв'язок з іншими учасниками заснований на різних методах координації <sup>3</sup> .
Прив'язка до певної території та ресурсів	Прив'язка до параметрів туристичної атракції. Обумовлює розвиток кластеру туризму та рекреації. Це призводить до формування його моноцентричної просторової організації.	Розташування має значно менше значення за умови забезпечення транспортної та комунікаційної доступності та зв'язності учасників. Наявність туристсько-рекреаційних ресурсів є одним з факторів розвитку, однак не головною його передумовою. Це призводить до формування його мегацентричної просторової організації.
Рушійна сила розвитку	Інноваційність (або впровадження новинок, які здатні забезпечити якісне зростання ефективності окремих або всіх процесів з виробництва туристичних послуг) та ефективність	Виключно ефективність (або загальну економію ресурсів або суспільної праці в наслідок застосування певних заходів).

(сформовано на основі [8: 9])

Окреслені розбіжності у організаційному розвитку кластеру та інших об'єднань є базовими, однак не єдині. Важливими є, також, безпосередні результати розвитку, які у кластерах проявляються у нерівномірності та різновекторності діяльності учасників, що не властиво іншим об'єднанням. Також, відмінності проявляються у організаційному розвитку, який забезпечує процес формування структури кластера, що припускає:

1) обов'язкове здійснення кількох операцій за різними функціональними напрямками (табл. 2). Це визначає інституціонально-організаційний аспект формування кластеру туризму та рекреації.

Наприклад, передбачається спільна організаційна взаємодія, мінімум, чотирьох великих груп – виробників, підприємств та організацій у галузі фундаментальної науки та розроблювачів комплексних технологічних рішень, дилерів та інших. Крім того, для забезпечення якісного взаємозв'язку, зазначених компонентів, наявне кластерне ядро. Разом з цим, окреслене не властиве іншим об'єднанням, де окреслені функції реалізують учасники незалежно один від одного, а їх зв'язок підтримується юридично;

**Таблиця 2.**  
**Процес формування структури кластера**

Типологія функціонального напрямку	Характеристика функціонального напрямку	Організаційна специфіка за напрямком
технологічний*	передбачає ідентифікацію та наступний вибір типу технології, яка може бути створена та застосована у межах кластеру туризму та рекреації на основі фундаментального знання.	визначає необхідність застосування засобів взаємодії автономних учасників у галузі фундаментальної науки та розроблювачів комплексних технологічних рішень та виробників;
організаційно-виробничий*	передбачає вибір типу серійного виробництва туристичних послуг комплексними зусиллями автономних учасників кластеру,	визначає «хаби», що поєднують виробників формуються на основі дослідно-експериментальних планів автономних учасників у галузі фундаментальної науки
маркетинговий*	передбачає визначення можливого попиту кожен туристичну послугу чи технологію-інфраструктуру, позиціонування автономних учасників кластеру, як групи підприємств на ринку.	визначає дилерів для створення умов ефективної роботи кластеру.
інвестиційний*	передбачає здійснення моніторингу перспективності проекту зі створення туристичної послуги (або продукту), визначення набору організаційних проектів і альтернативних їх варіантів, що реалізуються кластером та оцінку ризиків у цій площині	доречним буде створення у межах кластеру спеціальної інжинірингової компанії або їх групи (хабу).
кадровий*	припускає підготовку людей, що здатні працювати в умовах високої невизначеності, крос-культурної взаємодії, а також технологічної гнучкості виробництва.	доречним буде створення у межах кластеру спеціальної компанії з навчання кадрів або їх групи (хабу).

*(розроблено на основі [8, 9])*

2) проходження певних стадій життєвого циклу кластеру, у процесі існування. Це формує різну специфіку організаційного розвитку. При цьому, констатуємо, що проблеми, які виникають в окресленій сфері, можуть бути систематизовані у рамках моделей організації кластерної співпраці.

Так цікавою є модель Айзедіса, яка передбачає, що кластер у розвитку розглядається як «живий організм», існуючий у межах системи, біхейвіорика якої, може характеризуватися однією з 10-ти його фаз життєвого циклу: зародження; дитинство; зрілість; розквіт; сталість; старіння; бюрократія; розпад на кілька кластерів або припинення існування. У межах цих фаз існують типові ризики для розвитку системи управління, інтерпретовані як: «рання смерть» або «смерть у дитинстві», розпад, «рання бюрократія». При цьому, недоліком такої моделі є те, що конкретизуючи типові ризики розвитку кластеру, окремо не виділяються бажані організаційні стани, необхідні для досягнення та тривалого перебування у фазі сталості;

Можна виділити і модель Л. Грейнера, що надає опис розвитку кластеру через призму поступової зміни кризових крапок, при досягненні яких доцільний перехід до нової фази життєвого циклу, на якій повинна здійснюватись трансформація організаційної структури управління, через розпад та відповідне формування нових «вузлів» та «хабів». Зазначимо, що модель передбачає виділення 5-ти основних стадій організаційного розвитку, які відрізняються моментами настання організаційних криз. Так, типові кризові крапки моделі Л. Грейнера окреслені у таблиці 3. Відповідно до наведених даних моделі, вона ґрунтується на припущенні, що всі зміни у межах кластеру запрограмовані заздалегідь, що дозволяє окреслити організаційні інструменти підтримка кожної стадії розвитку. Разом з тим, вважаємо таке примушення сумнівним, оскільки розвиток всіх кластерів не може бути однаковим - завжди існує безліч альтернативних варіантів їх розвитку.

Таблиця 3.

## Типові кризові крапки моделі розвитку кластеру Л. Грейнера

Фаза життєвого циклу	Кризова крапка розвитку	Засоби подолання криз	Організаційні інструменти
Росту	Криза влади	Самовдосконалення автономних учасників кластеру та розвиток креативного середовища	Розвитку творчості <sup>1</sup>
	Криза автономності	Розвиток, що ґрунтується на владі	Розвитку керівництва <sup>2</sup>
Сталості	Криза контролю	Розвиток, що ґрунтується на делегуванні повноважень між автономними учасниками кластеру	Розвитку делегування <sup>3</sup>
Зрілості	Криза меж	Розвиток, що ґрунтується на координації діяльності автономних учасників кластеру з боку органів корпоративного управління	Розвитку координації <sup>4</sup>
Занепад	Криза взаємодії	Розвиток, що ґрунтується на розвитку співпраці між автономними учасниками кластеру	Розвитку співпраці <sup>5</sup>

Примітка.

<sup>1</sup> зосередження управління на: акумулюванні фінансових коштів; формуванні неофіційної організаційної структури; застосуванні індивідуального стилю управління вищого керівництва; контролі обсягів внутрішніх транзакцій.

<sup>2</sup> зосередження управління на: 1) ефективності використання капіталу учасників кластеру;  
2) застосуванні директивного стилю управління кластером з боку його корпоративного органу;  
3) контролі функціонування внутрішніх «вузлів» та «хабів»;  
4) формуванні систем мотивування учасників до співпраці;  
5) формуванні офіційної мережної організаційної структури.

<sup>3</sup> зосередження управління на: 1) розширенні співпраці учасників кластеру та формуванні алгоритмів, правил, процедур роботи; 2) формуванні стилю керівництва, заснованого на делегуванні; 3) контролі крапок взаємного накладання кількох сценаріїв корпоративної роботи;

<sup>4</sup> зосередження управління на: 1) консолідації учасників кластеру;

2) орієнтації систем контролю на плануванні інвестування у новітній туристичній продукт або послуги;  
3) мотивуванні учасників до співпраці на основі індивідуальної винагороди.

<sup>5</sup> зосередження управління на: 1) самофінансуванні та трансформації організаційних структур у адаптивні;  
2) формуванні стилю управління, що ґрунтується на спостереженні за досягненням цілей;  
3) мотивуванні до співпраці.

(розроблено на основі [2; 4; 9])

Досить цікавою є модель Міроненко Ю.Д. та Тереханова А.К., що ґрунтується на описі витрат, які повинні нести автономні учасники кластеру туризму та рекреації, для того щоб кластер розвився організаційно. Передбачається, що окреслені витрати будуть постійними та зіставними з обсягами туристичних послуг, що реалізуються. Перелік таких витрат наведений у табл. 4. При цьому застосування збалансованої системи показників, здатне доповнити окреслену структуру системного опису діяльності кластеру, за допомогою визначення цілей та порядку управлінських дій при еволюційному проходженні стадій життєвого циклу.

Таблиця 4.

## Опис витрат, які повинні нести автономні учасники для того щоб кластер розвився організаційно

Результати, що інтегруються витратами	Модель управління кластером в інтересах організаційного розвитку	Сценарії організаційного розвитку
Результати: створення кластеру, формування основної ідеї існування кластеру, реалізація основної ідеї Витрати: на створення кластеру та фонду організаційних витрат	Місія існування кластеру не визначена, однак у якості цілей визначено його позиціонування на ринку. Планування здійснюється як реакція на зовнішні явища. Всі рішення керівництва одноосібно приймає ініціатор створення кластеру. Зовнішнє уявлення про місію кластеру визначено формальне, цілі декларативні, а планування ґрунтується на формальних оперативних планах діяльності автономних учасників - «від поточних результатів минулого». Організація управління ґрунтується на формалізації структури управління кластером. Система контролю та регулювання діяльності кластеру ґрунтується на звітних даних учасників кластеру. Рішення приймаються в інтересах власників капіталу.	Механічне зростання.
Результати: оптимізація діяльності, структуризація - формування структури та раціональне управління нею. Витрати на оптимізацію операційної діяльності автономних учасників	Поряд із зовнішнім, формується внутрішнє уявлення про місію кластеру. Цілі діяльності кластеру узагальнені у межах дерева цілей. Планування здійснюється у межах загальної стратегії діяльності на довгострокову перспективу; контроль та координація делегуються корпоративними органами управління кластером в інтересах підвищення доходності виробництва туристичних послуг або продукту.	Експертний розвиток
Результати: організація раціонального управління процесами – оптимізація процесів самофінансування діяльності кластеру Витрати на оптимізацію операційної діяльності автономних учасників та кластеру	Місія регулярно корегується. Цілі діяльності взаємопов'язані з місією, відображають напрями діяльності та спрямовані на раціональне використання ресурсів. Стратегія діяльності кластеру визначена на довгострокову перспективу із раціональним перерозподілом наявних ресурсів. Організація стратегічної та оперативної діяльності кластеру спрямована на оптимізацію використання ресурсів. Наявна система гнучкого бюджетування діяльності автономних учасників кластеру.	
Результати: стратегічне управління на регулярній основі, раціональне управління доходами від реалізації туристичного продукту, раціональне управління нематеріальними активами кластеру. Витрати на оптимізацію стратегічного управління кластером	Місія стає інструментом побудови діяльності кластеру, а його цілі спрямовані на скорочення витрат; стратегія діяльності визначена на довгострокову перспективу; організація стратегічної та оперативної діяльності кластеру спрямована на оптимізацію людського капіталу. На цьому етапі може формуватися модель системного опису діяльності, орієнтована на участь трудового капіталу у підвищенні та збереженні іміджу кластеру серед його клієнтів.	Системне зростання

Примітка.

\*перехід від одного операційного циклу організаційного розвитку до іншого, що вимагає оцінки ефективності здійснених витрат.

(розроблено на основі [4; 8])\*

Так, слід погодитись із положеннями Міроненко Ю.Д. та Тереханова А.К. [7], адже рівень організаційного розвитку кластеру туризму та рекреації може визначається сукупним обсягом організаційних витрат або витрат на вдосконалення організаційної системи управління.

Щодо особливостей аналізу підприємств туризму і рекреації, констатуємо, що починаючи з 2009 р. стає очевидною потреба ефективної організації економічної діяльності учасників кластеру. У якості засобів, аналізу ефективності у визначеній площині нами пропонувалося використання систем балансових співвідношень Леонтєва. Модель дозволяє представити процес розподілу доходів між елементами кластеру до рішення системи алгебраїчних рівнянь [11, с.133]:

$$X = Ax + c, x = \{x_1, x_2, \dots, x_n\}; c = \{c_1, c_2, \dots, c_n\} \quad (1);$$

або

$$x_i = \sum_{j=1}^n a_{ji} x_j + c_j, i=1,2,\dots,n. \quad (2);$$

де:  $x_j$  – вартість продукції  $i$ -го учасника,  $c_i$  – внесок  $i$ -го учасника у виробництво  $i$ -го виду продукції;  $a_{ji}$  – частина вартості продукції  $i$ -го учасника, яку спожив  $i$ -й учасник кластеру або частина продукції учасника, що складає його дохід.

Ця система наукового бачення зорієнтована на розвиток туризму і рекреації у регіонах [11, с.133]. Про ефективність системи балансування робочого навантаження буде свідчити позитивність значень елементів, що складають вартість продукції.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Розвиток вітчизняних кластерів реалізуються через формування бачення майбутнього розвитку та реалізацію запланованих організаційних змін, а це можливе за одним з 3-х сценаріїв:

1) механічним, який забезпечує зростання на основі постійного нарощування співпраці, процесів комерціалізації та провадження інноваційних ідей у сфері туризму та рекреації та тимчасового залучення персоналу для вирішення проблем, що виникають. Окреслений сценарій може застосовуватися на початку створення кластеру;

2) експертний - розвиток, на основі думки груп експертів у якості яких можуть використовуватися і кваліфікований людський капітал кластеру туризму та рекреації. Сценарій створює високу імовірність формування бачення щодо змін, виключно, виходячи з авторитету окремих учасників кластеру або окремих менеджерів, не залежно від стану зовнішнього середовища. Доцільне застосування сценарію для оптимізації процесів самофінансування діяльності кластеру;

3) системний - розвиток, що дозволяє ув'язати всі організаційні зміни кластеру туризму та рекреації із розвитком його самого, за умови, що зовнішнє оточення та внутрішній управлінський вплив розглядаються у взаємодії, що ґрунтується на ілюструванні. Основою є модель системного опису діяльності.

Щодо особливостей аналізу підприємств туризму і рекреації, констатуємо, що очевидно є потреба ефективної організації економічної діяльності учасників кластеру. У якості засобів, аналізу ефективності у визначеній площині нами пропонувалося використання систем балансових співвідношень Леонтьєва. Така модель, фактично, дозволяє представити процес розподілу доходів між елементами кластеру до рішення системи алгебраїчних рівнянь.

#### Список літератури.

1. Асаул А.Н. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / А.Н.Асаул, В.П. Грахов под ред. д. э. н., профессора, Заслуженного строителя РФ А. Н. Асаула. - СПб.: «Гуманистика», 2007. - 248 с.
2. Бороненко В. Изучения роли кластеров в повышении конкурентоспособности региона / В. Бороненко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 50-51.
3. Броншпак Г.К. Модель Леонтьева в микроэкономике, стратегия управления деятельностью кластера молочного профиля [монография]. / Г.К. Броншпак, С.И. Чернышов. – Харьков, АО «Научно-технологический институт транскрипции, трансляции и репликации» - 2009 г. – 323 с.
4. Горіна Г.О. Переваги та недоліки мережної форми організації міжнародного бізнесу/ Г.О. Горіна // Інноваційна економіка. Тернопіль, 2011. - № 3.- С. 207-211.
5. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні Чернівці: Книги-XXI, 2003. - 300 с.
6. Малин А.С. Исследование систем управления: [учебное пособие для студ. высш. учеб. завед.] / А.С. Малин, В.И. Мухин. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
7. Маслиган О.О. Практика кластеризації сфери туризму та рекреації в Україні. / О.О. Маслиган // Сталій розвиток економіки. –№ 4, 2013.- С. 181-190.
8. Метелева Е.Р. Сетевой подход к управлению развитием городов: базовые понятия, ключевые положения, направления использования / Е.Р. Метелева // Научный вестник Уральской академии государственной службы. 2011. №2. URL: <http://vestnik.uara.ru/ruru/issue/2011/02/11/>
9. Тищенко А.Н. Особенности формирования туристского кластера. Социально-экономическое развитие Украины и её регионов: проблемы науки и практики. // А.Н. Тищенко, Н.Б. Петрова– Харьков: ИД «Инжэк», 2010. – 323 с.
10. Шутенко Н.В. Розробка стратегії розвитку туризму в Харківській області на основі просторової алгоритмізації локальних, регіональних та транскордонних туристських кластерів [Науково-технічний збірник] / Шутенко Н.В. // Комунальне господарство міст - № 98 – С. 403-408.
11. Щуцька Л.П. Особливості функціонування та розвитку кластерів на Хмельниччині / Л.П. Щуцька// Вісник Хмельницького національного університету 2010, № 5, Т. 4- с. 351-355.

## References.

1. Asaul, A.N. and Hrachov, V.P. (2008), *Integrativnoe upravlenie v investicionno-stroitel'noj sfere* [Integrated management in investment and construction sphere]. SPb.: «Gumanistika», 248 p
2. Boronenko, V. (2008), “Role of clusters in increasing the competitiveness of the region”, *Ekonomi'st*, vol 10, pp. 50-51.
3. Bronshpak, G.K. and Cherny'shov, S.I. (2009), *Model' Leont'eva v mikroekonomike, strategiya upravleniya deyatel'nost'yu klastera molochnogo profilya* [Leontiev's Model in Microeconomics, Strategy for Management of the Dairy Cluster], Khar'kov, AO «Nauchno-tekhnologicheskij institut transkripczii, translyaczii i replikaczii», 323 p.
4. Horina, H.O. (2011), “Advantages and disadvantages of the network form of organization of international business”, *Innovatsiina ekonomika*, vol 3, pp. 207-211.
5. Kyfiak, V.F. (2003), *Orhanizatsiia turystychnoi diialnosti v Ukraini* [Organization of tourist activity in Ukraine], Chernivtsi: Knyhy-XXI, 300 p.
6. Malin, A.S. and Mukhin, V.I. (2002), *Issledovanie sistem upravleniya* [Management Systems Research], Moskva: GU VShE', 400 p.
7. Maslyhan, O.O. (2013), “Practice of clustering tourism and recreation in Ukraine”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4, pp. 181-190.
8. Meteleva, E.R. (2011) “Network approach to urban development management: Basic concepts, key provisions, directions of use”, *Nauchnyj vestnik Ural'skoj akademii gosudarstvennoj sluzhby*. 2011. №2. [Online]. available at: <http://vestnik.uapa.ru/ruru/issue/2011/02/11/> (Accessed 01.03.2020).
9. Tishhenko, A.N. and Petrova, N.B. (2010), *Osobennosti formirovaniya turistskogo klastera. Soczial'no-e'konomicheskoe razvitie Ukrainy i eyo regionov: problemy nauki i praktiki* [Peculiarities of formation of tourist cluster. Socio-economic development of Ukraine and its regions: Problems of science and practice], Kharkov: YD «Ynzhak», 323 p.
10. Shutenko, N.V. “Development of tourism development strategy in the Kharkiv region on the basis of spatial algortatization of local, regional and transboundary tourist clusters”, *Komunalne hospodarstvo mist*, vol 98, pp. 403-408.
11. Shchutska, L.P. (2010), “Peculiarities of the functioning and development of clusters in Khmel'nitchina”, *Visnyk Khmel'nytskoho natsionalnoho universytetu*, vol 5, no. 4, pp. 351-355.

Стаття надійшла до редакції 02.04.2020 р.