

УДК 338.48

**Ігор Васильович ЛЕБЕДЄВ**

доктор економічних наук, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, Одеський національний економічний університет,  
e-mail: lebedyev.ihor@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0405-639X>

**КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ТУРИЗМУ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Лебедев, І. В. *Кластеризація туризму : досвід Європейського Союзу і завдання для України.* Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 175–184.

*Анотація.* У статті розглянуто теоретичні основи кластеризації туризму та сутність поняття «туристичний кластер». На засадах соціо-економічної парадигми і комплексного методологічного підходу (насамперед системного і ситуаційного, з використанням методів узагальнення, логічного і порівняльного аналізу) висвітлено процеси формування кластерної політики Європейського Союзу, її принципи, основні напрямки та механізми реалізації. Розкрито її особливості, що зумовлені притаманною розвиненим економікам ЄС моделлю управління на засадах державно-приватного партнерства. Узагальнено досвід реалізації кластерної політики Європейського Співтовариства у сфері туризму, що представляє значний науковий і практичний інтерес, враховуючи лідируючу позицію ЄС у світовому туристичному бізнесі. Висвітлено принципи, форми і методи спільної діяльності спеціалізованих інституцій ЄС, органів державної й місцевої влади, підприємницьких та громадських організацій щодо впровадження кластеризації з метою досягнення сталого розвитку конкурентоспроможного, доступного туризму. Розглянуто особливості впровадження кластеризації у сфері туризму в окремих країнах Європейського Співтовариства, у тому числі нових членах ЄС – Угорщині, Польщі, Чехії та Словенії, що представляє особливий інтерес для України. Обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо використання позитивного досвіду країн Європейського Союзу для розробки та впровадження в Україні політики кластеризації з метою розбудови сталого конкурентоспроможного доступного туризму на принципах соціального партнерства. Надано пропозиції щодо подальших наукових досліджень з цієї проблематики.

**Ключові слова:** туристичний кластер; туристична політика; Європейський Союз; методи впливу на туристичну діяльність.

**Игорь Васильевич ЛЕБЕДЕВ**

доктор экономических наук, доцент кафедры туристического и гостинично-ресторанного бизнеса, Одесский национальный экономический университет,  
e-mail: lebedyev.ihor@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0405-639X>

**КЛАСТЕРИЗАЦІЯ ТУРИЗМА: ОПЫТ ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА  
И ЗАДАНИЯ ДЛЯ УКРАИНЫ**

Лебедев, И. В. *Кластеризация туризма : опыт Европейского Союза и задания для Украины.* Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2020. № 2 (73). С. 175–184.

*Аннотация.* В статье рассмотрены теоретические основы кластеризации туризма и сущность понятия «туристический кластер». На основе социо-экономической парадигмы

и комплексного методологического подхода (прежде всего системного и ситуационного, с использованием методов обобщения, логического и сравнительного анализа) освещены процессы формирования кластерной политики Европейского Союза, ее принципы, основные направления и механизмы реализации. Раскрыты ее особенности, обусловленные присущей развитым экономикам ЕС моделью управления на основе государственно-частного партнерства. Обобщен опыт реализации кластерной политики Европейского Сообщества в сфере туризма, что представляет значительный научный и практический интерес, учитывая лидирующую позицию ЕС в мировом туристическом бизнесе. Освещены принципы, формы и методы совместной деятельности специализированных институтов ЕС, органов государственной и местной власти, предпринимательских и общественных организаций по внедрению кластеризации с целью достижения устойчивого развития конкурентоспособного, доступного туризма. Рассмотрены особенности внедрения кластеризации в сфере туризма в отдельных странах Европейского Сообщества, в том числе новых членах ЕС – Венгрии, Польше, Чехии и Словении, что представляет особый интерес для Украины. Обоснованы научно-практические рекомендации по использованию положительного опыта стран Европейского Союза для разработки и внедрения в Украине политики кластеризации с целью развития устойчивого конкурентоспособного доступного туризма на принципах социального партнерства. Даны предложения по дальнейшим научным исследованиям по этой проблематике.

**Ключевые слова:** туристический кластер; туристическая политика; Европейский Союз; методы влияния на туристическую деятельность.

**Ihor LEBEDIEV**

Doctor of Economic, Associate professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Odessa National Economic University,  
e-mail: lebedyev.ihor@gmail.com, ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-0405-639X>

## **CLUSTERING OF TOURISM: THE EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION AND TASKS FOR UKRAINE**

Lebediev, I. (2020). *Clustering of tourism: the experience of the European Union and tasks for Ukraine* [Klasteryzatsiia turyzmu: opyt Yevropeiskoho Soiuzu i zavdannia dlia Ukrainy], Socio-economic research bulletin; *Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2 (73), pp. 175–184.

**Abstract.** *Theoretical foundations of the tourism clustering and the essence of «tourism cluster» concept are considered in the article. The processes of cluster policy formation of the European Union, its principles, main directions and mechanisms of implementation are highlighted on the basis of the socio-economic paradigm and an integrated methodological approach (first of all, systemic and situational, with using methods of generalization, logical and comparative analysis). Its features are revealed, due to the inherent model of the developed EU economies based on public-private partnership. The experience of implementing the cluster policy of the European Community in the field of tourism is generalized, which is of significant scientific and practical interest, taking into account the leading position of the EU in the global tourism business. The principles, forms and methods of joint activities of specialized EU institutions, state and local authorities, business and public organizations for the implementation of clustering with the aim of achieving sustainable development of competitive, affordable tourism are highlighted. The features of the clustering implementation in tourism sector in selected countries of the European Community, including the new EU members – Hungary, Poland, the Czech Republic and Slovenia are considered, what is of particular interest to Ukraine. Scientific and practical recommendations for using the positive experience of the European Union countries for the development and implementation of a clustering policy in Ukraine with the aim of sustainable competitive*

*affordable tourism developing based on the principles of social partnership are substantiated. Suggestions for further research on this topic are given.*

**Keywords:** *tourism cluster; tourism policy; European Union; methods of influence on tourism activities.*

**JEL classification:** Z380

**DOI:** [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.175-184](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.175-184)

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Кластеризація як сучасна модель кооперації отримала широке розповсюдження у різних галузях економіки, у тому числі у туризмі, який є складним міжгалузевим комплексом, що об'єднує туристичні і транспортні організації, засоби розміщення, підприємства громадського харчування, музеї, культурно-розважальні заклади тощо.

В Європейському Союзі (ЄС) розвитку кластерів у туристичній індустрії та інших галузях економіки приділяється досить велика увага. Досвід впровадження кластеризації туризму в ЄС представляє значний інтерес з точки зору науки і практики. Це обумовлено тим, що, по-перше, ЄС є найбільшим сегментом світового туристичного ринку, по-друге, завдяки активній кластерній політиці були досягнуті значні економічні та соціальні результати.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Питання формування, розвитку і впровадження кластеризації туризму розглянуті у низці офіційних документів керівних органів ЄС [1; 2; 3], працях вітчизняних та зарубіжних авторів. Доцільно відмітити монографію Н. В. Корж і Д. І. Басюк [4], в якій висвітлено кластерний підхід в управлінні туристичними дестинаціями, при цьому увагу акцентовано на теоретичних, а не практичних аспектах досліджуваної проблеми. У статті В. Ф. Ярового [5] здійснено аналіз інститутів, задіяних у процесі кластеризації туризму, але механізм їхньої взаємодії розкрито, вважаємо, недостатньо. Згадується про державно-приватне партнерство, але у даному контексті доцільно опрацювати питання налагодження соціального партнерства із залученням зацікавлених громадських організацій. У монографії М. Г. Бойко [6], статті І. С. Каленюк і Т. М. Котенко [7] розглянуті питання оцінки ефективності туристичних кластерів і запропоновано методiku її оцінювання, однак не приділено належної уваги оцінці соціальної результативності, хоча для туризму, як складного соціо-економічного феномену, це вельми важливо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Наявні наукові публікації найчастіше розглядають проблеми кластеризації туризму з точки зору підвищення його ефективності та конкурентоспроможності, а питання стійкого розвитку туризму як тріади економічної, соціальної та природоохоронної складових досліджено поки що недостатньо. Тому подальше опрацювання науково-практичних аспектів впровадження кластерів в індустрії туризму як соціо-економічного феномену є актуальним науковим завданням.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних основ кластеризації туризму, аналіз кластерної політики Європейського Союзу і досвіду з її практичної реалізації, а також розробка рекомендацій щодо впровадження кластеризації туризму в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Концептуальні засади кластерної політики ЄС викладені у низці документів його керівних органів:

«Маніфесті кластеризації в країнах Європейського Союзу» (2006 р.), «Європейському кластерному меморандумі» (2008 р.) тощо. У програмі «Еurope 2020» було сформовано стратегію управління регіональними кластерами під назвою «Еuropean cluster sintourism». При цьому варто зазначити, що кластерна політика в ЄС не має директивного характеру, але є набором узагальнення кращих практик і рекомендацій, які поширюються відповідними інституціями ЄС і неурядовими організаціями, найвідомішими з яких є Європейський альянс кластерів (European Clusters Alliance), Європейська група з питань кластерної політики (European cluster police group), Європейська платформа співпраці кластерів (The European Cluster Collaboration Platform), а також Кластерна обсерваторія (Cluster Observatory), яка щорічно проводить моніторинг кластерів і складає рейтинг «Досконалість кластерів» («Cluster excellence»).

У документі Європейської Комісії «Концепція кластерів і кластерної політики та її роль для конкурентоспроможності й інновацій: основні статистичні результати та засвоєні уроки» йдеться про те, що кластерні програми країн Співтовариства орієнтовані на удосконалення існуючих моделей і створення нових. Вони включають конкретні заходи та ініціативи, спрямовані на розвиток кластеризації різних сфер економіки, у тому числі туризму. Секторальна кластеризація розуміється у цьому документі не тільки як галузева приналежність, але і як перелік характеристик конкурентоспроможних моделей з організації виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту і пропозиції [8].

Завдяки активній кластерній політиці Європейської Комісії та урядів окремих країн через концентрацію фінансових, матеріальних, технологічних, кадрових та інших ресурсів діяльність підприємств-учасників кластерів виявляється більш ефективною. Тому і зарплата працівників на підприємствах, що входять до складу кластерів, у цілому на 10% більше, ніж на підприємствах поза кластерів. У результаті 55% загальної суми заробітної плати в Євросоюзі доводиться на частку кластерів [9].

У кластерній політиці ЄС туризму приділяється особлива увага, що обумовлено підвищенням його ролі в економіці та соціальній сфері. У документах Євросоюзу відзначається, що туристичний кластер є системою інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг для створення і реалізації туристичних продуктів. Туристичний кластер об'єднує підприємства та організації, які сконцентровані географічно у межах регіону, спільно застосовують спеціалізовану туристичну інфраструктуру, інші функціональні господарства і локальні ринки праці. Туристично-рекреаційні кластери сприяють посиленню конкурентоспроможності регіонів шляхом підвищення ефективності роботи підприємств і організацій, що входять у кластер, стимулювання інновацій, розвитку нових напрямків діяльності й розбудови нових дестинацій. У документах «Кластерна політика – 2020» і «Огляд європейських кластерів» викладено принципи, на яких утворюються і функціонують туристичні кластери, основні з яких полягають у такому:

- 1) територіальна концентрація суб'єктів туристичної діяльності;
- 2) виробнича кооперація учасників кластеру на основі участі в ланцюжках створення доданої вартості, при цьому конкуренція між ними не виключається;
- 3) поєднання спеціалізації та диверсифікації туристичної діяльності;
- 4) організаційна і технологічна інноваційність;

5) державно-приватне партнерство за участі різних зацікавлених сторін, особливо органів місцевої влади і громад із забезпеченням можливості їх участі у діяльності туристичного кластера;

б) система державних заходів та громадських ініціатив і механізмів підтримки кластерів, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності регіонів і підприємств, що входять у кластер;

7) надання податкових пільг та зниження адміністративних бар'єрів [10, переклад автора].

Як свідчить досвід Європейського Союзу, ініціаторами створення кластера можуть виступати окремі суб'єкти туристичної діяльності та їхні об'єднання, а також центральні й місцеві органи державного управління. Кластерна політика урядів європейських країн відрізняється різноманітністю практичних підходів, при цьому чітко визначеного набору економічних і політичних інструментів державного регулювання не існує, на відміну від, наприклад, інвестиційної політики. Теж можна сказати про різноманіття варіантів розподілу компетенції між державними органами центрального і регіонального рівня і суб'єктами підприємницької діяльності.

Основні напрямки політики з кластеризації туризму в країнах Євросоюзу полягають у такому:

– «сприяння інституційному розвитку кластерів, що передбачає ініціювання і підтримку кластерних ініціатив у вигляді створення спеціалізованих організацій з розвитку кластерів, встановлення ефективної взаємодії між їх учасниками та стимулювання зміцнення співробітництва між ними;

– розвиток механізмів підтримки проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності кластерів і суб'єктів туристичної діяльності, що входять до них;

– забезпечення формування сприятливих умов розвитку кластерів, що включає сприяння розвитку співпраці між підприємствами та освітніми організаціями, підвищення ефективності системи професійної освіти, здійснення цільових інвестицій у розвиток інженерної та транспортної інфраструктури тощо» [10, переклад автора].

Після світової економічної кризи 2008–2009 років у низці країн ЄС стали розроблятися кластерні програми, як національні, де лідерство належить Австрії, Нідерландам, так і регіональні – у Німеччині, Франції, Іспанії. У документі Європейської Комісії «Концепція кластерів та кластерних політик та їх роль для конкурентоспроможності та інновацій: основні статистичні результати та засвоєні уроки» зазначається, що для створення туристичного кластера потрібна наявність певних факторів – економічних, правових, інституціональних, організаційних, соціально-політичних, а саме:

- «наявність туристичного потенціалу в певній місцевості;
- наявність суб'єктів туристичної діяльності, зацікавлених у створенні кластеру – підприємств, органів влади, установ і організацій;
- належний розвиток загальної та спеціальної рекреаційно-туристичної інфраструктури;
- наявність попиту на місцеві туристичні продукти і перспективи його збільшення;
- сприятливе економічне і соціальне становище;

– належна нормативно-правова база, обстановка законності та правопорядку;  
– забезпеченість фахівцями з належним рівнем кваліфікації та культури» [3, переклад автора].

Формування і розвиток кластерів як територіально-виробничих утворень – складний і тривалий процес. Його передумовою стало те, що наприкінці ХХ століття фокус економічної політики перемістився із загальнонаціонального макrorівня на регіональний, локальний та мікрорівні, на стимулювання місцевих ініціатив шляхом створення технопарків, зон підприємництва, технополісів, зон прикордонного співробітництва, кластерів та інших утворень мережного типу. Мережні утворення охоплюють різноманітні організації у різних сферах діяльності. При цьому мережа розуміється як сукупність стійких контрактів або пов'язаних з ними відносин між суб'єктами господарювання та їх об'єднаннями. У вузькому сенсі під мережею розуміють спеціальні організаційні структури управління локальною взаємодією підприємств і організацій. Конфігурація мереж визначається такими параметрами, як стійкість і щільність зав'язків, ступінь їх централізації та формалізації тощо. Все це чинить відповідний вплив на результативність функціонування конкретного мережевого утворення.

Туристичні кластери відрізняються від мережевих та інших моделей спільної діяльності тим, що мають більш високий рівень взаємодії їх учасників. Туристичні кластери Європейського союзу об'єднують широке коло суб'єктів, включаючи виробничі й комерційні підприємства, установи підтримки, а також органи влади (регіональної та муніципальної) і створені на їх базі спеціалізовані (профільні) комітети і відділи.

Переважаючим видом туристичних кластерів в ЄС є тематичні, що сформовані на однорідних сегментах ринку туризму та рекреації та охоплюють певну продуктову нішу (наприклад, спортивний, оздоровчий, культурно-пізнавальний, розважальний та інші види туризму) [5, с. 18]. Цінність кластеру полягає не тільки у комплексності, но і в наявності внутрішнього конкурентного середовища, оскільки він не є вертикально-інтегрованою бізнес-структурою, а поєднує співробітництво і конкуренцію його учасників. Організаційна структура туристичного кластера, зазвичай, містить чотири основних сектори і виглядає приблизно так:

1) «ядро» (сектор виробництва туристичних послуг) – туроператори, навколо яких групуються кластер. Вони виконують основний вид діяльності, який характеризує кластер, виробляють туристичні продукти;

2) «доповнюючі учасники», діяльність яких безпосередньо забезпечує функціонування об'єктів «ядра» (турагенти, туристичні та екскурсійні бюро, організації гідів-перекладачів тощо);

3) «сервісний сектор» – об'єкти інфраструктури туризму, наявність яких є обов'язковою – готелі, заклади харчування, підприємства транспорту, зв'язку тощо;

4) сектор допоміжних послуг – об'єкти кластера, наявність яких бажана, але не обов'язкова для функціонування інших об'єктів кластера. До них відносяться культурно-розважальні, лікувально-оздоровчі, спортивні, сервісно-консультаційні підприємства та організації тощо [11].

Рівень кластеризації туристичної індустрії у країнах ЄС різний і залежить від особливостей країни. Кластери формуються із великих і малих підприємств у різних комбінаціях. Наприклад, до туристичних кластерів в Італії входять,

переважно, малі та середні підприємства, а у Шотландії – переважно великі, причому, часто – зарубіжного походження.

В ЄС налічується понад 2 тис. кластерів, в яких зайнято приблизно 38% робочої сили. За загальною чисельністю кластерів провідні місця в ЄС займають Німеччина, Італія, Франція, Швеція, Данія, Фінляндія, на які припадає 66,5% всіх створених в ЄС кластерів. В Італії – країні класичного малого бізнесу, налічується близько 20 «кластерних округів», у яких функціонує понад 1 млн. малих і середніх підприємств, які надають роботу майже 6 млн. людей. Чимало з італійських туристичних кластерів стали лідерами не тільки внутрішнього, але й міжнародного туризму. У Данії у рамках «Програми конкурентоспроможності» було створено 16 кластерів національного і 13 – регіонального рівня. Для кожного з них у процесі діалогу між фірмами, які входять до складу кластерів, і владою різних рівнів були розроблені конкретні заходи підтримки. В Австрії також була розроблена національна кластерна інноваційно-дослідницька програма. Ключовим фактором її стала політика стимулювання розвитку зв'язків між суб'єктами підприємницької діяльності та науково-дослідницькими закладами і вищими навчальними закладами, зниження регуляційних бар'єрів в інноваційних програмах, спеціалізація кластерів і формування центрів конкурентоспроможності. У Фінляндії в рамках реалізації активної державної промислової політики був сформований кластер інформаційних послуг та телекомунікаційних технологій як альтернатива ресурсно-орієнтованим кластерам [12, с. 30–31].

Якщо до недавнього часу кластери були притаманні найбільш розвиненим економікам, то в останні роки спостерігається прояв цього феномена і в країнах – нових членах ЄС. В Угорщині, Польщі, Чехії та Словенії кластеризація підтримується спеціальними програмами. До кластеру, зазвичай, поряд з підприємствами входять вищі навчальні заклади і наукові установи регіону. Кластер координує розробку, виробництво і реалізацію туристичної продукції. У Чехії, наприклад, кластер повинен мати не менш ніж 15 самостійних організацій, із яких 75% повинні займатися виробництвом і реалізацією турпродуктів і наданням послуг, і не менш ніж 60% учасників кластера мають бути малими і середніми підприємствами [13].

В Європейському Союзі кластери утворюються і функціонують, зазвичай, на засадах державно-приватного партнерства, часто – за участю громадських організацій. Механізми управління туристичними кластерами в Європейському Союзі засновані на двох основних моделях – ліберальній та дирижистській. У ліберальній моделі переважають ринкові механізми, роль держави і наддержавних регулюючих органів ЄС незначна, не передбачає прямого втручання і зводиться, переважно, до створення сприятливих умов для підприємницької діяльності. У дирижистській моделі держава бере більш активну роль у процесах формування кластерів та управління ними. Це включає широкий комплекс заходів – визначення пріоритетних напрямків діяльності, фінансування програм з розвитку регіональних кластерів і навіть цілеспрямовані управлінські дії. При цьому державні органи часто самі вибирають регіон для створення кластера, визначають обсяги фінансування для розвитку інфраструктури, інформаційному забезпеченню, підготовці кваліфікованих кадрів [14, с. 59].

Країни Європейського союзу завдяки продуманій політиці та активній роботі досягли значних успіхів у створенні та розвитку туристичних кластерів, які

посідають п'яте місце серед усіх галузей економіки. Успішному розвитку туристичних кластерів ЄС сприяли такі їх переваги:

- підвищення конкурентоспроможності завдяки встановленню і зміцненню мережі стійких ділових зав'язків між учасниками кластера і більш ефективному використанню ресурсів: туристично-рекреаційних, матеріальних, фінансових, людських, інформаційних тощо;
- координація зусиль влади, бізнесу та громадських організацій з метою розвитку туристичної індустрії;
- узгодження загальної стратегії, що дозволяє значно розширити реалізацію турпродуктів, зменшити витрати на постачання і збут продукції шляхом розвитку кооперації, побудованої на принципах довіри;
- проведення спільних маркетингових і рекламних заходів, створення та просування туристичних брендів регіонів і підвищення їх туристичної привабливості;
- спрощення доступу до зовнішньої ринкової інформації та її вільний обмін всередині кластера за рахунок створення загальної кластерної інформаційно-аналітичної системи, мережі корисних контактів;
- сприяння розвитку суміжних секторів економіки, що дозволяє покращувати економічну ситуацію у регіоні, збільшити кількість робочих місць і рівень заробітної плати.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. В Європейському Союзі напрацьовано значний позитивний досвід впровадження кластеризації в різних сферах економіки, у тому числі у рекреації та туризмі. Кластерна політика відображена у документах вищих керівних органів співтовариства. Розроблений у них механізм кластеризації ґрунтується на співробітництві державних і недержавних інституцій, причому виходить за межі моделі «державно-приватного партнерства», оскільки передбачає широку участь зацікавлених громадських організацій – галузевих, профспілкових, культурних, екологічних, спортивних тощо.

2. Участь підприємств і організацій у туристичних кластерах підвищує їх статус і міжнародну репутацію, сприяє розширенню можливостей кооперації, зростанню уваги до них з боку потенційних партнерів і споживачів, залученню додаткових ресурсів. У свою чергу, наявність у регіоні кластера розвиває і зміцнює економіку регіону, стимулює економічне зростання і прискорює вирішення соціальних проблем, створює умови для успішного розвитку менш розвинених територій і тим самим підвищує роль регіональних адміністрацій.

3. Позитивний досвід ЄС з впровадження кластеризації туризму є джерелом передових підходів і практик і вельми важливий для України, може і повинен активно використовуватися в українській практиці, враховуючи її реалії та євроінтеграційні прагнення. Вважаємо за доцільне активізувати роботу зацікавлених організацій з впровадження кластеризації як складової частини стратегії розбудови конкурентоспроможного сталого доступного внутрішнього туризму і збалансування пропорції туристичних потоків згідно з рекомендацією Всесвітньої туристичної організації: один в'їзний турист на одного виїзного і на чотири внутрішніх туристів.

4. Механізм реалізації стратегії кластеризації туризму, вважаємо, має будуватися на основі соціального партнерства органів державної та місцевої влади,



об'єднань підприємств та інститутів громадянського суспільства на принципах солідарної соціальної відповідальності, при цьому можуть використовуватися різні моделі управління й державного регулювання.

5. Вважаємо за доцільне продовжити дослідження наукових і практичних аспектів кластеризації туризму, приділивши особливу увагу розробці механізму впровадження і системи моніторингу, вимірювання й оцінки.

### Література

1. *European Observatory for Clusters and Industrial Change* : website. URL: <https://www.eucluster2019.eu/files/events/4538/files/eocic-cluster-programme-report-2905.pdf> (access date: 10.04.2020).
2. *Cluster policy in the context of EU Strategy 2020*. URL: [https://ec.europa.eu/growth/content/europe-innova-european-innovation-platforms\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/europe-innova-european-innovation-platforms_en) (access date: 14.04.2020).
3. *Commission staff working document : Annex to The Concept of Clusters and Cluster Policies and their Role for Competitiveness and Innovation : Main Statistical Results and Lessons Learned*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=SEC%3A2008%3A2637%3AFIN> (access date: 14.04.2020).
4. Корж Н. В., Басюк Д. І. *Управління туристичними дестинаціями* : підруч. Вінниця : Едельвейс і К, 2017. 322 с.
5. Яровий В. Ф. *Удосконалення інститутів та перспективи кластеризації галузі туризму в процесі євроінтеграції*. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 4. С. 17–20.
6. Бойко М. Г. *Ціннісно-орієнтоване управління в туризмі : монографія*. Київ : КНТЕУ, 2010. 524 с.
7. Каленюк І. С., Котенко Т. М. *Підходи до визначення соціальної результативності сфери рекреації та туризму*. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Вип. 1. Т. 21. С. 113–118.
8. *European Clusters Alliance* : website. URL: <https://clustersalliance.eu> (access date: 15.04.2020).
9. *Innovation clusters in Europe : A statistical analysis and overview of current policy support*. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e3faceb1-1796-44a9-908c-d9cec5ec338f/language-en/format-PDF/source-113035836> (access date: 15.04.2020).
10. *Cluster policy further 2020 / European Cluster Collaboration Platform* : website. URL: <https://www.clustercollaboration.eu/event-calendar/european-cluster-policy-further-2020> (access date: 16.04.2020).
11. Шепелев И. Г., Маркова Ю. А. *Туристско-рекреационные кластеры – механизм инновационного совершенствования системы стратегического управления развитием регионов*. Современные исследования социальных проблем. 2012. № 3 (11). URL: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/shepelev.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/shepelev.htm) (дата звернення: 15.04.2020).
12. Пятинкин С. Ф., Быкова Т. П. *Развитие кластеров : сущность, актуальные подходы, зарубежный опыт*. Минск : Тесей, 2008. 78 с.
13. *Innovation clusters in the 10 new member states of the European Union*. Europe innova paper. No. 1 / European Commission : website. URL: [https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fab6c4d232abd09e63/clusters\\_eu-10\\_publication.pdf](https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fab6c4d232abd09e63/clusters_eu-10_publication.pdf) (access date: 17.04.2020).
14. Александрова А. Ю. *Туристские кластеры : содержание, границы, механизм функционирования*. Современные проблемы сервиса и туризма. 2007. № 1. С. 51–61.

### References

1. *European Observatory for Clusters and Industrial Change*: website. Retrieved from: <https://www.eucluster2019.eu/files/events/4538/files/eocic-cluster-programme-report-2905.pdf>.
2. *Cluster policy in the context of EU Strategy 2020*. Retrieved from: [https://ec.europa.eu/growth/content/europe-innova-european-innovation-platforms\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/europe-innova-european-innovation-platforms_en).

3. *Commission staff working document: Annex to The Concept of Clusters and Cluster Policies and their Role for Competitiveness and Innovation: Main Statistical Results and Lessons Learned.* Retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=SEC%3A2008%3A2637%3AFIN>.
4. Korzh, N. V., Basiuk, D. I. (2017). *Management of tourist destinations* [Upravlinnia turystychnymi destynatsiiami], Edelveis i K, Vinnytsia, 322 s. [in Ukrainian]
5. Yarovy, V. F. (2016). *Improvement of institutions and prospects for clustering of tourism in the European integration process* [Udoskonalennia instytutiv ta perspektyvy klasteryzatsii haluzi turyzmu v protsesi yevrointehratsii], Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu, No. 4, s. 17–20 [in Ukrainian]
6. Boyko, M. G. (2010). *Value-oriented management in tourism: monograph* [Tsinnisno oriientovane upravlinnia v turyzmi: monohrafiia], KNTEU, Kyiv, 524 s. [in Ukrainian]
7. Kalenyuk, I. S., Kotenko, T. M. (2016). *Approaches to the social effectiveness determining of recreation and tourism sphere* [Pidkhody do vyznachennia sotsialnoi rezultatyvnosti sfery rekreatsii ta turyzmu], Visnyk Odeskoho Natsionalnoho Universytetu, Serii: Ekonomika, Vyp. 1, T. 21, s. 113–118 [in Ukrainian]
8. *European Clusters Alliance*: website. Retrieved from: <https://clustersalliance.eu>.
9. *Innovation clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support*: website. Retrieved from: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e3faceb1-1796-44a9-908c-d9cec5ec338f/language-en/format-PDF/source-113035836>.
10. *Cluster policy further 2020*. European Cluster Collaboration Platform: website. Retrieved from: <https://www.clustercollaboration.eu/event-calendar/european-cluster-policy-further-2020>.
11. Shepelev, I. G., Markova, Yu. A. (2012). *Tourist and recreational clusters – a mechanism of innovative improvement of the system by strategic management of the region* [Turistsko-rekreatsionnye klastery – mekhanizm innovatsionnogo sovershenstvovaniya systemy strategicheskogo upravleniya razvitiem regionov], Sovremennye issledovaniya sotsialnykh problem: elektronnyy nauchnyy zhurnal, No. 3 (11). Retrieved from: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/shepelev.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/shepelev.htm) [in Russian]
12. Pyatinkin, S. F., Bykova, T. P. (2008). *Cluster development: essence, relevant approaches, foreign experience* [Razvitie klasterov: sushchnost, aktualnye podkhody, zarubezhnyy opyt], Tesey, Minsk, 78 s. [in Russian]
13. *Innovation clusters in the 10 new member states of the European Union*. Europe innova paper No. 1. European Commission: website. Retrieved from: [https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/clusters\\_eu-10\\_publication.pdf](https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/clusters_eu-10_publication.pdf).
14. Alexandrova, A. Yu. (2007). *Tourist clusters: content, boundaries, mechanism of functioning* [Turistskie klastery: sodержanie, granitsy, mekhanizm funktsionirovaniya], Sovremennye problemy servisa i turizma, No. 1, s. 51–61 [in Russian]