

Л. О. Шпак,  
к. е. н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, АМУ

# ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМ КОМПЛЕКСОМ В РАМКАХ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

L. Shpak,  
PhD, Associate Professor of Accounting, Academy of Municipal Management

## EFFECTIVE MANAGEMENT OF RECREATIONAL COMPLEXES WITHIN THE CLUSTER APPROACH

**У статті розкрито методологію програмно-цільового планування, що дозволяє вибудувати ланцюжок управлінських впливів і забезпечити взаємозв'язок інститутів, які так чи інакше впливають на розвиток сфери туризму і відпочинку. З'ясовано, що основним принципом забезпечення ефективної регіональної економічної політики в контексті економічного регулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу є формування кластерів.**

**In the article the methodology of program- target planning , allowing you to build a chain of management actions and provide interconnection institutions that somehow influence the development of tourism and recreation. It was found that the basic principles of effective regional policy in the context of economic regulation of tourist and recreational complex is the formation of clusters.**

*Ключові слова: регіональний туристично-рекреаційного комплекс, кластерний підхід, економічний розвиток, туристичні ресурси, кластерна політика.*

*Key words: regional tourist and recreational complex, a cluster approach, economic development, tourism resources, cluster policy.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Оновлення і розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури відповідно до світових стандартів та використання сучасних технологій в даній сфері вимагає значного обсягу капіталовкладень. Разом з тим, у розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу ключовою є проблема недостатності інвестиційних ресурсів. Концептуальні підходи до проблем фінансування програм розвитку туризму та рекреації в регіоні, розробки варіантів і сценаріїв її здійснення, відбору найбільш привабливих для реалізації проектів, здатних забезпечити найбільший економічний ефект як один з напрямів державного регулювання регіонального туристично-рекреаційного комплексу реалізується у відповідних нормативно-правових актах регіону.

### МЕТА СТАТТІ

Мета цієї статті — планування розвитку ТРК, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність територіального утворення, на основі раціонального використання туристично-рекреаційних ресурсів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Існуюче законодавство в рамках державного регулювання у сфері туризму та рекреації передбачає можливість використання прямого бюджетного фінансування розробки і реалізації національних і регіональних цільових програм у рекреаційно-туристичній сфері, а також створення сприятливих умов для залучення інвестицій в туристично-рекреаційний

комплекс. Заходи, які розроблені і здійснюються на базі діючого законодавства та нормативно-правових актів, крім того, що припускають набір відповідних заходів і дій держави, також передбачають і організаційно-економічний механізм їх фінансування. Поряд з природними туристичними ресурсами та матеріально-технічною базою туристично-рекреаційного комплексу, важливими складовими функціонування регіонального туристично-рекреаційного комплексу виступають трудові ресурси. Підготовка висококваліфікованих кадрів в туристично-рекреаційній сфері є основоположним напрямом державного регулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу. Головним завданням у цьому напрямі в даний час є підготовка фахівців на регіональному рівні в галузі менеджменту в туристично-рекреаційній сфері та маркетингу і просування туристичних продуктів.

Методологічною основою політики інституційного регулювання туристично-рекреаційного комплексу в регіоні, на думку автора, повинна бути методологія програмно-цільового планування, що дозволяє вибудувати ланцюжок управлінських впливів і забезпечити взаємозв'язок інститутів, які так чи інакше впливають на розвиток сфери туризму і відпочинку. Концепція програмно-цільового управління нині перетворилася на універсальну методологію вирішення нестандартних управлінських завдань. Ключовою ланкою програмно-цільового управління є програмно-цільове планування (ПЦП).

Програмно-цільове планування є інструментом визначення ефективних стратегій розвитку і найважливішим елементом стратегічного управління. Виділяють такі особливості планування розвитку територіальних утворень: стратегічне планування орієнтоване на залучення інвестицій; планування розвитку обумовлює попереднє прийняття рішень, спрямованих на досягнення необхідних результатів у майбутньому на основі стратегічного аналізу стартових умов і вихідних передумов розвитку на часову перспективу; направлене на досягнення бажаного стану об'єкта господарювання та припускає запобігання неефективних дій і скорочення невикористаних можливостей; роль планування полягає не в пасивній адаптації до змін, а в активному перетворенні об'єкта планування.

Основною метою планування розвитку є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності територіального утворення. "Стратегічність" планування полягає не стільки в довгостроковому передбаченні змін внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта та адаптації до них, скільки в активному перетворенні об'єкта планування. Процес планування розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу являє собою безперервний процес і складається з наступних етапів: прогнозування можливості розвитку; постановки цілей і завдань стратегічного розвитку; розробки програм розвитку; прогнозової оцінки результатів реалізації програм.

Таким чином, сьогодні в Україні створено передумови для розуміння нового якісного етапу в пла-

нуванні соціально-економічного розвитку, одним з напрямів якого в даний час є розвиток не галузевої структури господарства, а територіальних виробничих кластерів. Тому вважаємо, що одним із принципів забезпечення ефективної регіональної економічної політики в контексті економічного регулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу є формування кластерів.

Згідно з Портером, кластер — це група географічно сконцентрованих взаємопов'язаних компаній (постачальники, виробники, провайдери) і пов'язаних з ними організацій (освітні заклади, органи державного управління, інфраструктурні компанії), що діють в певній сфері і взаємодоповнюють один одного. До числа напрямів регіональної кластерної політики можна віднести: виявлення та моніторинг ситуації формування і розвитку регіональних кластерів, у тому числі виявлення структури кластера, фінансування аналітичних досліджень умов і факторів розвитку локальних, ресурсно-сировинних і зовні орієнтованих кластерів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, оцінка впливу кластера на економіку території та соціальну сферу; підтримка кластерних ініціатив, спрямованих на досягнення результатів кооперації організацій — постачальників обладнання, комплектуючих, спеціалізованих виробничих і сервісних послуг, науково-дослідних і освітніх організацій в рамках територіально-виробничих кластерів; формування комунікаційних майданчиків для потенційних учасників територіальних кластерів, у тому числі за рахунок їх інтеграції в процесі розробки та обговорення стратегій територіального розвитку, сприяння обміну досвідом між регіонами з формування кластерної політики; сприяння консолідації учасників кластера, реалізація програм сприяння виходу економічних формувань кластера на зовнішні ринки, проведення спільних маркетингових досліджень і рекламних кампаній, реалізація освітньої політики погодженої з основними представниками кластеру, забезпечення можливості комунікації та кооперації економічних структур і науково-дослідних і освітніх установ; розвиток інформаційно-комунікаційної та ринкової інфраструктури в регіонах; розвиток інженерної інфраструктури; формування інституційного середовища для розвитку територіальних економічних кластерів; розвиток конкурентного середовища на внутрішніх ринках. Кластерна форма організації виробництва призводить до створення інноваційного продукту, бо інтеграція взаємодоповнюючих компаній формує систему розповсюдження нових знань і технологій, причому умовою ефективною трансформації винаходів в інновації, а інновацій в конкурентні переваги, є формування неформальних стійких зв'язків між усіма учасниками кластеру. Тому кластерні стратегії так привабливі для прийняття інноваційної моделі розвитку території. Важливою відмінною рисою кластеру є його інноваційна орієнтованість. Найбільш успішні кластери формуються там, де здійснюється створення інноваційного продукту і

**Таблиця 1. Формальні і неформальні інститути,  
що забезпечують взаємодію держави, підприємницьких структур і домогосподарств  
в процесі розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу**

| № | Ініціатор формування і розвитку інституту | Формовані ініціатором формальні інститути                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Формовані ініціатором неформальні інститути                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 2                                         | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 1 | Домогосподарства                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внесення пропозицій щодо нормативного регулювання освітнього сектора регіонального ТРК.</li> <li>- Внесення пропозицій щодо нормативного регулювання доступності послуг регіонального ТРК</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування потреби в послугах ТРК регіону.</li> <li>- Формування іміджу регіонального ТРК регіону.</li> <li>- Формування професійного середовища ТРК регіону.</li> <li>- Кадрове забезпечення розвитку туристично-рекреаційних та кластерів на основі трудових контрактів</li> </ul>                                                                                                                  |
| 2 | Підприємницькі структури                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внесення пропозицій щодо нормативно-законодавчого регулювання підприємницької активності в регіональному ТРК.</li> <li>- Внесення пропозицій щодо формування і регулювання кластерних утворень в індустрії туризму і відпочинку</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування пропозицій в рамках регіонального ТРК.</li> <li>- Формування іміджу ТРК регіону.</li> <li>- Формування норм професійної поведінки в ТРК регіону.</li> <li>- Формування замовлення на підготовку фахівців для роботи в регіональному ТРК.</li> <li>- Формування традицій розвитку ТРК регіону.</li> <li>- Підприємницьке забезпечення розвитку туристично-рекреаційних кластерів</li> </ul> |
| 3 | Органи державної влади                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування нормативно-законодавчої бази регулювання ТРК регіону.</li> <li>- Формування механізмів адміністрування ТРК регіону.</li> <li>- Розвиток інформаційно-консультаційного забезпечення розвитку регіонального ТРК.</li> <li>- Формування фінансової політики регулювання розвитку регіонального ТРК.</li> <li>- Формування нормативно-законодавчої бази створення та розвитку туристично-рекреаційних кластерів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування іміджу ТРК регіону.</li> <li>- Внесення пропозицій щодо формування етичних норм поведінки учасників регіонального ТРК.</li> <li>- Адміністративне та консультаційне забезпечення розвитку туристично-рекреаційних кластерів</li> </ul>                                                                                                                                                     |

застосовуються інноваційні технології з подальшим виходом на нові "ринкові ніші". Територіальний економічний розвиток на основі підтримки і стимулювання розвитку кластерів припускає спільні взаємодоповнюючі зусилля бізнесу та регіональних адміністрацій. Необхідно відзначити, що сьгодні немає чіткого поняття "кластер" ні в економічній теорії, ні в урядових документах, і не існує єдиної методології для ідентифікації та картографування кластерів. Існуючі підходи до виділення кластерів носять емпіричний характер і значно варіюються. Ще одним обмежуючим фактором для виділення кластера є фактор часу, бо реальні вигоди від формування і розвитку кластеру з'являються через проміжок часу, більший, ніж 5 років, тобто це довготривалий проект і практично не може бути реалізованим за ті 4 роки, на які призначаються керівники в муніципальних утвореннях. Як правило, стратегічні цілі розвитку ставляться на цей же термін. Таким чином, говорити про успішну реалізацію проектів щодо створення кластерів можна тільки за наявності регіональної стратегії розвитку. Розвивати кластер у відриві від розвитку туристично-рекреаційного комплексу неефек-

тивно, тобто для досягнення поставлених цілей розвитку регіонів регіональні стратегії та стратегії розвитку окремих кластерів повинні бути узгоджені. Формування перспективних кластерів та планування їх розвитку є основою сталого регіонального розвитку, у тому числі і регіональних туристично-рекреаційних комплексів.

У той же час ефективне управління туристично-рекреаційним комплексом в рамках кластерного підходу передбачає формування дієвого механізму інституційної взаємодії. Інституційний розвиток економіки регіону відбувається під впливом взаємодії між інститутами та організаціями (інститути визначають "правила гри"; організації — "гравці"). Нові інститути з'являються тоді, коли з'являються нові можливості отримання прибутку, який не може бути отриманий у вже існуючому інституційному середовищі.

Перспективним способом підвищення ефективності державного регулювання розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу є використання ринкових принципів і механізмів у діяльності регіональних органів влади. Можна діяти в декількох напрямках: вдаватися до аукціонів як при за-

купівлі товарів і послуг, так і при розподілі суспільних ресурсів; укладати контракти на здійснення значної частини функцій, що раніше виконувалися державою; використовувати методи оплати виконаної роботи тільки залежно від досягнутих результатів навіть у випадках, коли укладення контрактів не представляється можливим або бажаним; орієнтуватися на ринкову інформацію; наприклад, держава може покладатися на ринкові оцінки при здійсненні закупівель або використовувати інформацію про ставки відсотка по субординованим заборгованостям за банківськими позиками для визначення відповідності величини премії за ризик при страхуванні депозитів.

Створення інституційного середовища в Україні і в її регіонах, проблеми формування цивілізованих мотивацій поведінки людини, адекватних умовам ринкової економіки, набувають пріоритетного значення. Державні та громадські інститути набувають особливого значення у процесах формування інституційного середовища та побудови цивілізованої ринкової економічної системи як в окремих регіонах України, так і в масштабах всієї держави. Інституційне середовище, виступаючи інтелектуальним результатом відтворювальної діяльності людей, товариств та держав, формує відповідні транзакційні відносини, які в підсумку впливають на транзакційні витрати життєдіяльності людей. Високий рівень людських, демократичних відносин у суспільстві передбачає наявність розвинених, обґрунтованих і узгоджуваних із законами транзакційних відносин і витрат. Важливо те, що вони мають зростаючу по своїй складності інтелектуальну природу, але матеріалізуються в кінцевому підсумку в добробуті і тривалості життя громадян, безпеки їх суспільної життєдіяльності та створенні основ сталого розвитку. Для економіки України в її теперішньому стані першочерговим завданням є створення подібних демократичних тенденцій, а вірніше, елементів економічної демократії, які згодом зможуть сформувати її стійку систему.

Розвиток туристично-рекреаційного комплексу регіону в сучасних умовах передбачає вдосконалення існуючого інституційного середовища індустрії туризму і відпочинку. Інститути, які формуються під впливом державних і підприємницьких структур, а також домогосподарств регіону, що забезпечують їх ефективну взаємодію в рамках розвитку мезорівневого туристично-рекреаційного комплексу, представлені в таблиці 1.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, ефективне інституційне регулювання туристично-рекреаційного комплексу регіону передбачає активну взаємодію всіх елементів мезорівневої соціально-економічної системи в процесі виконання цільової програми заходів з розвитку індустрії туризму та відпочинку. При цьому повинно забезпечуватися формування кластерних утворень у сфері туризму та рекреації, чому сприяє запропоноване інституційне середовище.

Одним з перспективних напрямків регіональної політики розвитку туристично-рекреаційного комплексу нині є розвиток механізмів інноваційного партнерства, оскільки взаємодія державних і економічних формувань регіонального туристично-рекреаційного комплексу на систематичній основі дозволяє підвищити реалістичність туристичних і рекреаційних проектів і рівень інвестиційної привабливості туристично-рекреаційного комплексу.

Отже, ефективна регіональна економічна політика в контексті економічного регулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу має забезпечити надійне рішення трьохосновних завдань: підтримка стабільної ємності ринку туристично-рекреаційних послуг, тобто масового попиту на ці послуги з боку споживачів; створення і відтворення умов стійкої поточної діяльності туристично-рекреаційних організацій та дестинацій; створення і відтворення сприятливих умов сталого розвитку регіональних туристично-рекреаційних комплексів.

## Література:

1. Александрова А.Ю. Международный туризм: учебник [для студ. высших учеб. заведений по специальности "География"] / А.Ю. Александрова. — М, 2002. — 337 с.
2. Андреева Г.П. Использование геоинформационных технологий для стратегического управления развитием туристично-рекреаційної сфери / Г.П. Андреева // Новітні досягнення геодезії, геоінформатики та землевпорядкування — Європейський досвід. Збірник наукових праць. Випуск 3 — Чернігів: КП "Видавництво "Чернігівські береги", 2007. — С. 205—207.
3. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія / О.О. Бейдик. — К.: ВПЦ "Київський університет", 2001. — 395 с.
4. Квартальнов В. А. Туризм: учебник / В.А. Квартальнов. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 320 с.

## References:

1. Aleksandrova, A. Yu. (2002), *Mezhdunarodnyy turizm* [International tourism], Moscow, Russia.
  2. Andrieieva, H. P. (2007), "Using GIS for strategic management of the development of tourism and recreation", *Novitni dosiahnennia heodezii, heoinformatyky ta zemlevporiadkuvannia* — Yevropejs'kyj dosvid. Zbirnyk naukovykh prats', vol. 3, pp. 205—207.
  3. Bejdyk, O.O. (2001), *Rekreatsijno-turysts'ki resursy Ukrainy: metodolohiia ta metodyka analizu, terminolohiia, rajonuvannia* [Recreation and tourism resources of Ukraine: methodology and methods of analysis, terminology, zoning], "Kyivs'kyj universytet", Kiev, Ukraine.
  4. Kvartal'nov, V. A. (2002), *Turyzm* [Tourism], *Fynansy y statystyka*, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 06.12.2013 р.*