

УДК 352.851(477):37(477)

**О. О. Маслиган,**к. е. н., доцент кафедри туризму і географії, Мукачівський державний університет  
ORCID ID: 0000-0002-8465-548X**Е. В. Тодьєрішко,**аспірант кафедри економіки та фінансів, Мукачівський державний університет  
ORCID ID: 0000-0002-3055-0244

DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5—6.68

## **ФОРМУВАННЯ ПІДХОДУ ДО ПРОСТОРОВОЇ МАРШРУТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ, ЩО ОБУМОВЛЯЮТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КЛАСТЕРІВ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНІ**

O. Maslihan,

PhD, Associate Professor, Department of Tourism and Geography Mukachevo State University

E. Todierishko,

Graduate Student of the Economics and Finance Department, Mukachevo State University

### **DEVELOPMENT OF A SPATIAL ROUTING APPROACH TO PROCESSES THAT PREDETERMINE THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF TOURISM AND RECREATION CLUSTERS IN UKRAINE**

Об'єктом дослідження є процеси просторової маршрутизації, що обумовлюють функціонування та розвиток кластерів (ПФРК). Проведений аналіз ПФРК дозволив зробити висновки, що є фактор ризиків, пов'язаний з тим, що ці процеси до просторової маршрутизації потребуватимуть значної деталізації. Одним з найбільш проблемних місць є виявлення змісту базових корекцій, правил, вказівок, керівництв, що мають бути спрямовані на: продукування змін у середовищі функціонування суб'єктів сфери туризму та рекреації; розпізнання кластеру та послідовну зміна множинних впливів на його складові.

Сформовано авторський підхід до просторової маршрутизації та визначенні ті процеси, що обумовлюють функціонування та розвиток кластерів туризму та рекреації в регіонах України. Для цього проведено аналіз змісту та сформовано базис для рекомендацій щодо: створення кластеру; ідентифікація тотожності об'єднання широкого кола учасників ознакам кластеру; управління кластером на основі моделі до просторової маршрутизації.

Під час дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу — для аналізу змісту ПФРК туризму та рекреації; аналогій, порівняльного співставлення та логічний метод для визначення характеристик мережевої структури кластеру, особливостей її формування; для визначення особливостей формування організаційної структури управління кластером; метод декомпозиції — для декомпозиції змісту процесів ПФРК, необхідних для до просторової маршрутизації.

Представлено зміст ПФРК та окреслено передумови для виділення об'єктів державного регулювання їх розвитку. Це пов'язано з тим, що запропонований підхід створює умови для: інформування учасників кластерів щодо особливостей офіційного визнання, реєстрації кластерів; інформування органів державної та місцевої влади щодо ситуації кластерного розвитку сфери туризму та рекреації; уявлення про формування парадигми управління розвитком підприємств рекреації та туризму в кластері на основі моделі просторової маршрутизації. Завдяки цьому забезпечується можливість використовувати ПФРК у якості об'єктів державного регулювання.

The study focuses on spacious routing processes and development (PFRC). The PFRC analysis concluded that there is a risk factor associated with the fact that these spacious routing processes require considerable detail. One of the most problematic places is the identification of the content of the basic adjustments, rules, instructions, manuals, which should aim at: 1) Production of changes in the environment in which tourism and recreation entities operate; 2) Recognition of the cluster and the sequential variation of multiple impacts on its constituents.

Author's approach has been developed and spacious routing processes have been defined for the functioning and development of tourism and recreation clusters in the regions of Ukraine. To this end, a content analysis has been conducted and a basis has been established for recommendations on: Creation of a cluster; Identification of the association of a wide range of cluster characteristics; Cluster management based on the spatial routing model.

In the course of the study, general and special research methods were applied: Analysis and synthesis — to analyses the content of PFRK tourism and recreation; An analogy, comparative comparison and a logical method for determining the characteristics of a cluster network structure and its formation; To determine the characteristics of the organizational structure of cluster management; Decomposition method — for decomposition of the content of PFRK spacious routing processes.

The contents of the PFRK are presented and the prerequisites for the allocation of the objects of State regulation of their development are indicated. This is because the proposed approach creates the conditions for: Informing cluster participants about the features of formal recognition, cluster registration; Informing State and local authorities of the situation of the cluster development of tourism and recreation; Ideas on the formation of a paradigm for managing the development of recreational and tourism enterprises in the cluster based on the spatial routing model. In this way, it is possible to use PFRC as objects of government regulation.

*Ключові слова: кластер туризму та рекреації, регіональне управління, розвиток кластерів, ідентифікація кластеру, управління кластером, просторова маршрутизація.*

*Key words: tourism and recreation cluster, regional management, cluster development, cluster identification, cluster management, spacious routing.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Достовірні й оперативні відомості щодо регіонального управління дозволяють констатувати, що у якості бази для державного регулювання діяльності кластерів необхідно обирати найбільш проблемні об'єкти регулювання — конкретні процеси просторової маршрутизації, що обумовлюють функціонування та розвиток кластерів, зокрема, щодо: створення кластеру; ідентифікації кластеру; управління кластером.

Це обумовлено тим, що у сучасних економічних умовах ця практика щодо сфери туризму та рекреації в регіонах України не врегульована. Разом з тим від того, наскільки щодо цієї площини сформовано комплекс заходів з боку держави з корекції та встановлення пасивних інструкцій з їх реалії та специфіки залежить функціональність та ефективність розвитку кластерів. Тому актуальним є дослідження виділених процесів. Саме їх характерні риси формують потребу у розширенні теоретико-прикладного уявлення щодо особливостей визначення маршруту прямування інформації між мережами, оскільки вони обумовлюють його функціонування, розвиток та створенні бази для державного регулювання з урахуванням зворотної реакції останніх. Закономірно об'єктом дослідження таких процесів, є ті маршрути, що спрямовують функціонування та розвиток кластерів (це маршрути ПФРК). Маршрутизатор приймає рішення, що базується на ПФРК, а саме системних корекціях та пасивних інструкціях, які зачіпають процеси створення, ідентифікації та управління.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджуючи зміст процесів просторової маршрутизації, що обумовлюють функціонування та розвиток кластерів туризму і рекреації Семенов В.Ф., Городецкий А.А., Ю. Ильяшенко [8; 10] звертають увагу на їх безпосередній вплив на створення можливостей для сталого функціонування регіонів України. Згідно з дослідженнями Музиченко-Козловської О.В., Музиченко-Козловського А.В., Кропельницької, С.О. Передерко В.П. [5; 4] — це можливо за уніфікованого підходу до корекції або зміни курсу розвитку та пасивних інструкції, що зачіпають процеси створення, ідентифікації, управління кластером. Однак більшість виділених досліджень не мають комплексного характеру та потребують подальшого розширення сфери прикладення. Крім того, у більшості робіт, серед яких праці Кирилюка Л.М. [3] та Перехрест О. [7] не завжди окреслені параметри основних характеристик процесів формування пасивних інструкцій.

Дослідженню проблеми створення кластерів присвячені роботи багатьох вчених. Зокрема, Кирилюк Л.М. [3] надає опис алгоритмів просторового формування кластеру відповідно до світових стандартів. А дослідження Семенова В.Ф. [8] та Цихан Т.В. [9] присвячені ідентифікації базових учасників мережевої структури кластеру, ролі та функцій маршрутного координаційного центру кластера, ради кластеризації. У праці Цихан Т.В. [8] наголошується, що процес створення кластеру має забезпечуватися у межах стандартизованого алгоритму. Проте є невирішеним питання створення кластеру, яке можливо лише за умови

ліквідації прогалин в українському нормативно-правовому регулюванні.

У роботах Івлева М.А. [9] досліджуються процеси просторової ідентифікації кластерів туризму та рекреації, наголошується, що сьогодні для поширення досвіду кластеризації необхідна дієва система їх виявлення, яку пропонуються базувати на структурно-галузевих методах. Однак ці методи малоефективні у зв'язку із тим, що їх основою є дані державної служби статистики, які мають агрегований галузевий характер, що не дозволяє виділити у просторі наявність таких утворень. Найбільш переконливо такі докази приведено Шенбергером Р.Дж. [13]. Результати цих досліджень показали, що сьогодні для поширення досвіду кластеризації сфери туризму та рекреації в регіонах необхідно створити просторові системи для виявлення кластерів в економіці, за рушійними силами їх розвитку.

Результати літературного аналізу дозволяють констатувати значущість процесів просторової маршрутизації, орієнтуючись на зміст створення, ідентифікації та управління розвитком кластерів як складових, що забезпечують: інформування учасників щодо особливостей визнання та реєстрації кластерів; інформування органів державної та місцевої влади щодо ситуації розвитку сфери туризму та рекреації; формування парадигми управління розвитком підприємств у межах кластеру.

#### МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою роботи є формування підходу до визначення процесів, що обумовлюють функціонування та розвиток кластерів туризму та рекреації в регіонах України. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі наукові завдання:

1. Провести аналіз змісту та сформувати базис для рекомендацій щодо процесів створення кластеру.
2. Провести аналіз змісту та сформувати базис для рекомендацій щодо процесів встановлення тотожності об'єднання широкого кола учасників, з ознаками кластеру.
3. Провести аналіз змісту та сформувати базис для рекомендацій, щодо процесів управління кластером.

#### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Необхідно відзначити, що модель просторової маршрутизації кластерів залежить від

конкретних процесів щодо їх створення, ідентифікації, управління.

Під процесами створення кластеру, розуміється специфічний процес зміни середовища функціонування суб'єктів сфери рекреації та туризму, результатом якого є виникнення у просторі нового, поступального процесу переходу від простих до мережових структур, від простого до складного (множинного) характеру взаємодій. Відповідно до світових стандартів [4], окреслений процес має забезпечуватися у межах наступного алгоритму: визначення або трансформації моделі кластера; створення мережі кластеру; формування організаційної структури управління кластером. Розглянемо докладно алгоритм створення кластеру туризму та рекреації та його особливості для України.

Характеристика алгоритму створення кластеру туризму та рекреації в Україні є такою [3]:

1. Визначення базових учасників мережової структури, що об'єднуються у кластер. Процеси інтегруються лише за високого рівня організації, невласного потенційним або реальним українським учасникам кластеру. Характерним прикладом є території міста Кам'янець-Подільський та району, де з 2014 р. можлива трансформація. А саме, укрупнення кластера у межах єдиної моделі. Однак процес організації економічних суб'єктів низький, тому до 2020 р. процеси укрупнення моделі кластера не виникли. Відтак навіть за вигідного географічного розташування, наявності значної кількості передумов, щоб ініціювати становлення та трансформацію моделі кластеру, треба створювати просторове об'єднання громадян, яке виконує функції координаційного центру.

2. Формування просторової мережі кластеру на горизонтальному рівні потребує визначення економічних суб'єктів, що створять основу горизонтальної асоціації. У таку мережу можуть входити економічні суб'єкти [8]:

- постачальники спеціалізованих факторів;
- постачальники сервісних послуг;
- збуту або споживання послуг;
- спеціалізовані провайдери інфраструктури та інфраструктурні агентства.

Водночас необхідне створення клімату довіри та інформаційної "прозорості" фірми, підприємства, оскільки всі учасники горизонтальної асоціації мають отримати зрозумілі та прогнозовані вигоди. Вигода від співпраці не очевидна. Щоб заснувати горизонтальні асоціації, необхідно чітко визначити всіх учасників каналу розподілу та забезпечити ідентифікацію отримуваних ними вигід.

3. Формування мережі підтримки кластера, що потребує певної віддачі, у вигляді реалізації інновацій, притоку інвестицій, розвитку середнього та малого підприємництва. Для цієї мети необхідне не тільки сприяння державних і регіональних органів влади, фінансово-банківських структур, а й співпраця з наявними у районах локалізації науково-дослідними та освітніми закладами та інноваційними інфраструктурами. Вивчення структурних моделей туристичних кластерів України виявляє відсутність об'єднань, що мають розвинену мережу підтримки наукових закладів та інноваційної інфраструктури. Наприклад, кластери Оберіг та Південне туристичне кільце співпрацюють з науково-дослідними центрами та університетами, тільки у рамках державних цільових програм, якщо це входить у перелік пріоритетних напрямків розвитку науки та техніки. Такі програми можуть формуватися виключно на конкурсних засадах центральним органом виконавчої влади в сфері науки та інновацій та затверджуватися рішенням Кабінету Міністрів України (КМУ). Це визначено Законом України "Про наукову і науково-технічну діяльність", Законом України "Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки", Законом України "Про інноваційну діяльність". Державна підтримка такої співпраці (відповідно до чинних законів), як наслідок, інноваційної діяльності кластеру — ускладнена.

4. Формування організаційної структури управління кластером. Цей процес призводить до ускладнення організаційних структур управління діяльністю учасників кластеру, у зв'язку із неврегульованістю порядку їх діяльності. Так, учасники чинних українських кластерів (Оберіг, Південне туристичне кільце, Кам'янець-Подільська гільдія ремісників, Мальовнича Бережанщина, Дніпро) не підтримують організаційну регламентацію розвитку. У зв'язку з цим процес і порядок роботи всередині утворень та на рівні кожного конкретного учасника реалізується на основі хаотичних процесів. Водночас за наявності центрального керівництва кластером, воно генерує хаос управлінських рішень. Також не визначені основні цілі, завдання, права та обов'язки учасників. У таких умовах потрібна відповідна організаційна регламентація розвитку учасників, що діють в умовах кластерного середовища. Доцільно застосовувати системи внутрішніх організаційних регламентів;

5. Формування стратегічного центру керування мережевою структурою. При цьому в українських кластерах можна передбачити

зв'язність розповсюдження негативних подій, із відносно невеликим проміжком часу. Тому дієве керування стратегічним центром лише за умови маршрутизації зусиль для забезпечення її життєстійкості та сталості функціонування. Відповідно, необхідно формувати регіоналістичну парадигму управління розвитком кластерів туризму та рекреації, що ґрунтується на ефективній стратегії захисту від збоїв.

Окрім виділених вище проблем щодо створення кластерів, цей процес ускладнюють прогалини в українському нормативно-правовому регулюванні. Таке становище призводить до переважання практики створення кластерних утворень, передусім у формі громадських організацій.

Сьогодні для України, для поширення досвіду кластеризації сфери туризму та рекреації, необхідне виділення комплексного індикатора наявності або можливості утворення кластеру. Під ідентифікацією кластеру слід розуміти встановлення тотожності об'єднання широкого кола учасників, з ознаками кластеру, на підставі збігу ознак [1]. У науковій літературі пропонуються такі системи для виявлення кластерів в економіці, як структурно-галузева та емпірична [2]. Структурно-галузевий підхід до ідентифікації кластерів формує можливість виявлення зон, найбільш перспективних для розвитку кластерів, використовуючи простий статистичний аналіз. Водночас не всі галузі економіки регіону мають однаково сприятливі перспективи розвитку. На практиці Верхньої Австрії було доведено, що головними факторами успіху є не якість статистичного аналізу, а:

- професіоналізм тих людей, які організовують кластери;

- наявність в регіоні критичної маси організацій в сфері діяльності кластеру.

Відтак з'явився й альтернативний підхід, що запропонований Інститутом досліджень економіки Фінляндії (ETLA). Згідно з цим підходом, розпізнавання кластеру туризму та рекреації можливо на основі наявності тісних взаємозв'язків між підприємствами галузі, покупцями та виробниками продукції або послуг. Наявність таких взаємозв'язків свідчить про:

- зв'язок підприємств даних галузей, за ланцюгом створення додаткової вартості;

- можливість акумулювання синергетичного ефекту, під час поглиблення та розширення їх партнерських відносин.

Для виявлення кластерів спеціалістами ETLA пропонується використовувати методи структурно-галузевого аналізу, на основі офіційних даних державної статистики.

Оперативне дослідження взаємозв'язків між галузями регіону повинно реалізуватися на основі принципів: "золотого перерізу", "слабого контрасту", Паретто [1]. Алгоритм структурно-галузевого аналізу має включати:

— визначення за статистичною сукупністю даних відносної частки підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність певного виду;

— побудова порядкової статистичної діаграми видів інноваційної діяльності;

— побудова графіку "кумулятивного підсумку" та визначення істотних видів інноваційної діяльності.

На графік "кумулятивного підсумку" діаграми Паретто мають бути нанесені рівні важливості, що відповідають ступеням дисбалансу факторів та результатів, що ними спричинені. Для кожного з таких результатів визначається, за відповідними співвідношеннями, число домінуючих факторів, які порівнюються на основі "кумулятивного підсумку".

З одного боку, такий підхід дозволяє окреслити пріоритетний напрям кластерного розвитку, на якому сконцентровані ресурси кількох учасників, за яким можна планувати, поглиблювати та розширювати партнерські відносини для створення синергетичного ефекту. Це досить важливо, оскільки без інноваційної спрямованості кластер буде прототипом територіально-виробничого об'єднання. Інноваційна діяльність у сфері туризму та рекреації має високий ступінь галузевої специфічності, тому побудова графіків "кумулятивного підсумку" ускладнена.

Слід урахувати, що формування галузевих та внутрішньогалузевих кластерів залежить і від інших взаємозв'язків із соціально-економічними інститутами, як-от: інвестиційні фонди, банки. Проте, ураховуючи, що така співпраця формується не в залежності від специфіки галузі, а в залежності від очікуваних показників ефективності та ризикованості окремих проєктів, визначення домінант, за цими взаємозв'язками, ускладнене. Використання структурно-галузевого підходу до виявлення кластерних структур недоцільне. Ряд науковців пропонують емпіричний підхід до виділення чинних або потенційних кластерів, що полягає в аналізі рушійних сил їх розвитку, до яких відносять показники: наукової, виробничої та фінансової сили. Виділення цих рушійних сил розвитку кластерів в українському економічному середовищі є спірним, оскільки вони мають надавати його учасникам конкурентні переваги над аналогічними економічними су-

б'єктами, які діють ізольовано. Можна виділити інші характеристики рушійних сил розвитку:

1) дискретні:наближеність території до державного кордону; неоднорідність національного складу населення; співпраця туристичних підприємств з освітніми профільними установами;

2) недискретні: кількість профільних-туристичних установ, які створюють туристичний продукт; вартість будівництва нових об'єктів туристичної індустрії; вартість покращення процесів виробництва туристичних послуг; кількість установ, що надають системну фінансову підтримку інноваційним проєктам у межах конкретної території; кількість туристичних продуктів; кількість працівників, що займаються науково-дослідною роботою.

Для виділення передумов формування кластерів або ідентифікації ознак їх фактичної наявності, вченими використовуються інтегральні індекси, розраховані на основі абсолютних та відносних характеристик рушійних сил їх розвитку за наступним алгоритмом [11; 12]:

1) розрахунок інтегральних індексів, за кожною з трьох рушійних сил розвитку кластерів;

2) для зниження розмірності побудови індексів використовується метод головних компонент, що дозволяє отримати максимум інформації із вхідних даних;

3) забезпечення високої інформативності головних компонент за критерієм пояснюючої дисперсії;

4) побудова первинних головних компонент, із нормалізацією їх значень за оціночною шкалою та припущенням, що більшим значенням компоненти відповідають кращі умови формування кластеру регіону;

5) ранжування територій по значенню кожної рушійної сили із застосуванням рангової оцінки.

Визначено управління кластером, як вплив на сполучення підприємств та окремих осіб, з метою їх налаштовані на спільну мету. Це дозволяє розглядати кластер як множину взаємопов'язаних елементів, відокремлену від середовища, що взаємодіє з ним, як ціле. Окреслене обумовлює необхідність застосування системного підходу до формування парадигми управління розвитком підприємств рекреації та туризму у межах кластеру, виділяючи поняття "просторової системи", як базову дефініцію, а її властивості як невіддільні від самого поняття кластеру. До таких властивостей слід відносити: формування на основі взаємопов'язаних

елементів, кожен з яких забезпечує свій внесок у характеристику цілого; цілеспрямованість або спрямованість внутрішніх елементів на єдину кінцеву мету; взаємні зв'язки між елементами, що забезпечують цілісність утворення.

Надання дефініції системи дозволяє стверджувати, що у зв'язку з тим, що всі учасники кластеру знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії, у кластерах діє "принцип доміно". Принцип передбачає ланцюгове розповсюдження кризового явища під дією негативного фактору, що впливає на кожного учасника. Як правило, у кластерах можна передбачити зв'язність розповсюдження негативних подій, із відносно невеликим проміжком часу між ними. Кластерним утворенням потрібна система управління розвитком, орієнтована на захист від збоїв, інтерпретований, як безпечний режим функціонування.

Система захисту від збоїв має інтегруватися із системами корпоративного управління кластером та системами управління його учасників. Категорія управління у моделі просторової маршрутизації загалом може розглядатися як реальний вплив на діяльність людей, який спонукає їх до реалізації намічених цілей та містить у собі такі складові елементи: цілеутворення, організаційний момент, регулювання поведінки та діяльності учасників кластеру, інформаційний обмін.

### **ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

1. Аналіз змісту процесів створення кластеру дозволило дійти висновку, що під ними має розумітися специфічний процес зміни середовища функціонування суб'єктів сфери рекреації та туризму. Результатом процесу стало виділення специфіки ініціювання процесу переходу від простих до мережових структур, від простого до множинного характеру взаємодій.

2. Окреслено процеси ідентифікації кластеру, що дозволило визначити специфіку встановлення тотожності об'єднання широкого кола учасників ознакам кластеру, на підставі збігу ознак.

3. Зроблено аналіз змісту та сформовано базис для рекомендацій щодо процесів управління кластером. Результатом процесу стало визначення особливостей послідовної зміни множинних впливів на підприємства та окремих осіб, з метою їх налаштування на спільну мету.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В подальшому ПФРК можуть висту-

пити як база для державного регулювання. Тому пропонується обирати об'єкти регулювання — конкретні процеси, що обумовлюють функціонування та розвиток кластерів.

Практична значущість аналізу процесу полягає в обґрунтуванні важливості його застосування у практиці управління кластером як утворенням, якому потрібен захист від збоїв у зв'язку із "ефектом доміно".

### **Література:**

1. Ивлев М.А. Динамический структурно-отраслевой анализ инновационной деятельности: Вопросы современной науки и практики. Вестник Университета им. В.И. Вернадского. 2009. 5(19). С. 138—140.

2. Исакин М.А., Теплых Г.В. Условия развития кластеров в экономической системе Пермского края / М.А. Исакин, Г.В. Теплых. Региональная экономика: теория и практика, 2009. № 4. С. 27—35.

3. Кирилук А.М. Перспективи створення туристичних кластерів на території Поділля: Геополітика і екогеодинаміка регіонів. 2014. 2 (13). Т. 10. — С. 580—584.

4. Кропельницька С.О., Передерко В.П. Концептуальні засади формування туристичного кластеру для розвитку новоствореної об'єднаної територіальної громади. Актуальні проблеми розвитку регіону. 2016. 12 (2). С. 149—158.

5. Музиченко-Козловська О.В., Музиченко-Козловський А.В. Розвиток системи управління туристичними кластерами в Україні / О.В.-Музиченко-Козловська 2011. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2011\\_706/16.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2011_706/16.pdf)

6. Носов О.Ю. Нормативно-правове регулювання в Україні / О.Ю. Носов., Т.В. Черничко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2019. № 1 (11). С. 21—27.

7. Перехрест О. Перший в Україні агорекреаційний кластер відкрив у Пустомитах власний магазин / О. Перехрест // Економіка. 2018. URL: <https://zaxid.net/news/>

8. Семенов В.Ф. Кластерна політика в управлінні регіональним розвитком туризму / В.Ф. Семенов // Вісник соціально-економічних досліджень, 2010. 40. С. 381—387.

9. Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития / Т.В. Цихан // Теория практика управления, 2003. № 5. URL: [http://www.subcontract.ru/Docum/DocumShow\\_-DocumID\\_168.html](http://www.subcontract.ru/Docum/DocumShow_-DocumID_168.html)

10. Gorodetski A., Ilyashenko Yu. Minimal and strange attractors, International Journal of Bifur-

cation and Chaos. 1996, Vol. 6. no. 6. pp. 1177—1183.

11. Maslihan O.O., Kampov N.S. Methodological algorithms of sustained functioning of tourism and recreation enterprises in clusters. *Economies' Horizons*. 2019. no. 3 (10). 54—65.

12. Maslihan O.O., Korolovych O.O. Regional management paradigm of the integrated effort of development elements of recreation and tourism cluster. *Economies' Horizons*. 2019. no. 4 (11). P. 23—36.

13. Schonberger R.J. Lean performance management (Metrics don't add up). *Cost Management*. January/February. 2008. P. 5—10.

#### References:

1. Ivlev, M.A. (2009), "Dynamic sectoral analysis of innovation: Modern science and practice", *Vestnik Universiteta im. V.I. Vernadskogo*, 5 (19), pp. 138—140.

2. Isakin, M.A. and Teplyh, G.V. (2009), "Development Conditions of Clusters in the Perm Region Economic System", *Regional'naja jekonomika: teorija i praktika*, vol. 4, pp. 27—35.

3. Kyryliuk, L.M. (2014), "Prospects for tourism clusters in Podolia", *Heopolytyka y ekoheodynamyka rehionov*, vol. 2 (13), no. 10, pp. 580—584.

4. Kropel'nyts'ka, S.O. and Perederko, V.P. (2016), "Conceptual framework for the development of a tourism cluster for the development of a newly integrated territorial community", *Aktual'ni problemy rozvytku rehionu*, vol. 12 (2), pp. 149—158.

5. Muzychenko-Kozlovs'ka, O.V. and Muzychenko-Kozlovs'kyj, A.V. (2011), "Development of the management system of tourist clusters in Ukraine", available at: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2011\\_706/16.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2011_706/16.pdf) (Accessed 01 March 2021).

6. Nosov, O.Yu. and Chernychko, T.V. (2019), "Legal and regulatory framework in Ukraine", *Naukovyj visnyk Mukachivs'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 1, no. 11, pp. 21—27.

7. Perekhrest, O. (2018), "The first agro-recreational cluster in Ukraine opened its own shop in Pustomyty", *Ekonomika*, available at: <https://zaxid.net/news/> (Accessed 01 March 2021).

8. Semenov, V.F. (2010), "Cluster Policy in Managing Regional Tourism Development", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 40, pp. 381—387.

9. Cihan, T.V. (2003), "Cluster Theory of Economic Development", *Teorija i praktika upravlenija*, vol. 5. available at: [http://www.sub-contract.ru/Docum/DocumShow\\_DocumID\\_168.html](http://www.sub-contract.ru/Docum/DocumShow_DocumID_168.html) (Accessed 01 March 2021).

10. Gorodetski, A., Ilyashenko, Yu. (1996), "Minimal and strange attractors", *International Journal of Bifurcation and Chaos*, vol. 6, no. 6 (1996), pp. 1177—1183.

11. Maslihan, O.O. and Kampov, N.S. (2019), "Methodological algorithms of sustained functioning of tourism and recreation enterprises in clusters", *Economies' Horizons*, no. 3 (10), pp. 54—65.

12. Maslihan, O.O. and Korolovych, O.O. (2019), "Regional management paradigm of the integrated effort of development elements of recreation and tourism cluster", *Economies' Horizons*, no. 4 (11), pp. 23—36.

13. Schonberger, R.J. (2008), "Lean performance management (Metrics don't add up)", *Cost Management*, January/February, pp. 5—10.

*Стаття надійшла до редакції 12.03.2021 р.*

# ІНВЕСТИЦІЇ.

## ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)



Передплатний індекс: 23892

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

**ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292