

5. Паливода О.М. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми / О.М. Паливода, Ю.А. Теміндарова, Є.В. Бондарець // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1370>.
6. Ляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина : [навч. посіб.] / О.І. Ляш, С.С. Гринкевич. – К. : Ліра, 2010. – 476 с.
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – № 7(172). – С. 29–37.
8. Грищенко В.Ф. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України в сучасних умовах господарювання / В.Ф. Грищенко, М.С. Чернова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 103–112.
9. Копець Г.Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Г.Р. Копець, Г.В. Рачинська, К.О. Дзюбіна [Електронний ресурс] . – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29365/1/026\\_168\\_175.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29365/1/026_168_175.pdf).

**Анотація.** В статті досліджено сутність і функції управління персоналом підприємства. Определены особенности управления персоналом на малом предприятии. В частности, проанализированы положительные и отрицательные стороны работы с персоналом на малом предприятии. Исследована структура системы управления персоналом малого предприятия. Предложены меры по совершенствованию системы управления персоналом предприятия.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, система управления персоналом, совершенствование системы управления персоналом, малое предприятие.

**Summary.** The paper analyzes the essence and personnel management functions of the enterprise. Defined the features of personnel management in a small business. In particular, analyzed the positive and negative aspects of personnel work in a small business. Investigated the structure of the personnel management system of small enterprise. Proposed measures to improve the personnel management system of the enterprise.

**Key words:** staff, personnel management, personnel management system, improvement of the personnel management system, small business.

УДК 338.486.2

**Левицька І. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Levytska I. V.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business  
Vinnitsa Trade and Economics Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics*

## РОЗВИТОК ТУРИСТСЬКО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА

## THE DEVELOPMENT OF TOURIST AND RECREATIONAL POTENTIAL OF THE REGION AS A BASIS FOR FORMATION OF TOURIST CLUSTER

**Анотація.** У статті досліджено формування регіонального туристського кластера, у складі якого провідне місце відведено автономним туристичним центрам та опорним туристським зонам, які покликані функціонально доповнювати комплекс туристсько-рекреаційних послуг, що надаватимуться на регіональному рівні, пропонуючи окремі послуги і тематичні тури з активним використанням туристського потенціалу.

**Ключові слова:** інфраструктура, туристський кластер, туристський потік, опорні туристські зони, туристські центри, туристсько-рекреаційні послуги.

**Постановка проблеми.** Питання активізації руху туристичних потоків можна вирішити за рахунок підвищення конкурентоспроможності рекреаційно-туристичної сфери. Одним із способів отримати конкурентні

переваги на ринку, а також покращити привабливість території для потенційних туристів є створення такого територіально-галузевого об'єднання, як туристичний кластер.

Для України, яка прагне до європейської інтеграції, проблему конкурентоспроможності туризму на світовому ринку можна розв'язати за допомогою об'єднання зусиль окремих споріднених галузей та інституцій. Саме кластерний тип організації господарства дає змогу сконцентрувати ресурси і зусилля на створенні конкурентних переваг території в рамках конкретного сектора економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичну основу даної наукової роботи становлять дослідження з управління сферою туристичних послуг та аналізу соціально-економічного ефекту туризму як засобу залучення інвестицій учених А.Ю. Александрова, А.П. Бгатово, М.А. Берманта, Є.І. Богданова, В.С. Боголюбова, В.А. Квартальнова, М.В. Солодкова, В. Арчера, Дж.М. Кейнса, Х. Клемента, І. Криппендорфа, С. Оуэна, Х. Рюттера, Д. Флетчера та ін.

Проблема вдосконалення та оцінки державного та регіонального управління на основі програмно-цільового методу і концепції стійкого розвитку розглядається в дослідженнях Є.В. Биндиченко, В.С. Боголюбова, Т.В. Грицюк, В.Г. Гуляева, В.В. Лобанова, В.А. Челнокова та ін.

Регіональні аспекти розвитку сфери туристських послуг розкрито в роботах А.Р. Батгаева, А.Г. Гранберга, Т.В. Грицюка, С.М. Климова, В.А. Морозової, І.А. Родінової, Т.І. Ткаченко, А.М. Ходачека, Д.А. Цапука та ін.

Разом із тим у роботах зазначених авторів недостатньо уваги приділено розробці підходів до дослідження сфери туристичних послуг на регіональному рівні, основаних на концепції стійкого розвитку регіону.

**Мета статті** полягає в узагальненні світового та вітчизняного досвіду щодо кластерних формувань, формуванні пропозицій зі створення туристських кластерів на регіональному рівні з урахуванням розвитку туристсько-рекреаційного потенціалу території.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Провідні міжнародні школи і теорії просторового розвитку зв'язують поняття конкурентоспроможності території на національних і міжнародних ринках із поняттям кластерного розвитку і кластерної організації економіки. Зокрема, у рамках найбільш поширених на сьогоднішній день концепцій кластерного розвитку М. Енрайта, Дж. Хамфрі та М. Портера докладно доведено, що кластерний тип організації господарства дає змогу сконцентрувати ресурси і зусилля на створенні конкурентних переваг території в рамках конкретного сектора економіки за рахунок:

- створення загальної і спеціалізованої виробничої інфраструктури;
- створення сприятливих умов для розвитку не тільки галузей спеціалізації, але й обслуговуючих і допоміжних галузей і видів економічної діяльності;
- стимулювання конкуренції й інноваційної активності учасників кластера і, як наслідок, підвищення продуктивності праці;
- створення привабливих умов для залучення капіталу (інвестицій) і кваліфікованих трудових ресурсів;
- оптимізації просторового розміщення продуктивних сил і чинників виробництва;
- створення умов економічного зростання і мінімізації витрат у результаті виробничої концентрації й агломераційної економії.

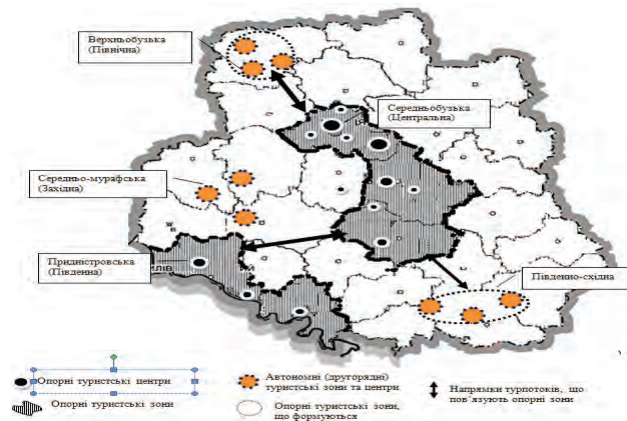
Головним завданням під час створення умов для формування і розвитку регіонального кластера є завдання підвищення привабливості території для зовнішніх економічних агентів через використання диференційованої регіональної економічної політики й оптимізацію розмі-

щення чинників виробництва. Завдання органів державного управління в регіоні – створити такі умови, за яких ресурси і потенціал територій використовувалися б найбільш оптимальним чином (на основі поєднання спеціалізації і процесів кооперації).

У контексті рішення цього завдання, ґрунтуючись на представлених вище результатах досліджень, спробуємо виділити на території Вінницької області зони і центри, які могли б стати вузловими елементами того, що формує туристський кластер. З погляду розвитку туризму і його просторової диференціації в області виділяють два типи зон, що включають центри туристської активності: опорні (основні) й автономні (другорядні) туристські зони.

Опорні туристські зони пов'язані між собою єдиною мережею туристських маршрутів та спільною туристською інфраструктурою. Основні туристські маршрути, що поєднують зони, були розроблені на основі проектних пропозицій у межах розробки Стратегії розвитку туризму у Вінницькій області на 2002–2010 рр. та Схеми планування території області. Опорні туристські зони включають найпопулярніші об'єкти туристського показу та охоплюють основні туристські потоки (рис. 1).

Автономні туристські зони і центри, що виділені в межах Вінницької області, в інфраструктурному плані недостатньо пов'язані з опорними туристськими зонами. Їх функціонування більшою мірою пов'язане з реалізацією можливостей використання туристсько-рекреаційного потенціалу в рамках даної території. Разом із тим розвиток туризму в автономних туристських зонах і центрах дасть змогу найбільш повно реалізувати наявний туристсько-рекреаційний потенціал Вінницької області, оптимальним чином розподілити в'їзні туристські потоки і створити умови і стимули для соціально-економічного розвитку територій.



**Рис. 1. Схема розміщення опорних і автономних туристських зон і центрів у Вінницькій області**

Джерело: власна розробка автора

У разі досягнення достатнього рівня розвитку туристської інфраструктури (назвемо його критичним рівнем) і за диверсифікації туристської спеціалізації території в майбутньому автономні зони і центри можуть активно включатися в основні туристські маршрути.

На підставі експертної оцінки опорними туристськими зонами обрано такі:

1. Туристська зона «Центральна» (Середньобузька) – розташована в центральній частині Вінницької області.
2. Туристська зона «Південна» (Придністровська) – розташована на території Могилів-Подільського, Ямпільського районів.

Планується, що в середньостроковій і довгостроковій перспективах опорні туристські зони обслуговуватимуть більше 60% загального туристського потоку до Вінницької області. На їх території планується реалізація крупних інвестиційних проєктів зі створення і розвитку об'єктів туристської інфраструктури. Вони виступатимуть як вузлові елементи регіонального туристського кластера, що формується. Найбільш важливі інвестиційні проєкти в розрізі опорних туристських зон планується включити до складу Генеральної схеми розміщення об'єктів і інфраструктури туризму у Вінницькій області до 2025 р. (табл. 1).

Тут представлені лише ключові об'єкти туристської інфраструктури на території опорних туристських центрів Вінницької області. Вони доповнюються допоміжними об'єктами, які розташуються уздовж найбільш важливих туристських маршрутів і в центрах комплексного обслуговування туристів (туристські бази, кемпінги, автостоянки, інформаційні показники й інші об'єкти).

Окрім опорних туристських зон і центрів, які, як це вже було сказано вище, розглядаються як вузлові елементи регіонального туристського кластера, до його складу увійшли також автономні туристські зони. У середньостроковій і довгостроковій перспективах на їх частку доводи-

тиметься не більше 40% загального туристського потоку до Вінницької області. До них віднесені такі [7]:

- туристська зона «Північна» (Верхньобузька) – включає територію м. Хмільник;
- туристська зона «Південно-Східна» – розташована в Бершадському, Крижопільському та Чечельницькому районах.

Автономні туристські зони і центри Вінницької області мають здебільшого локальне значення і під час формування та розвитку регіонального туристського кластера будуть поступово включатися до складу комплексних і тематичних туристських маршрутів.

Потужність і види планованих до будівництва засобів розміщення туристів у рамках як опорних, так і автономних туристських зон, розраховані на основі прогнозованої оцінки потужності та структури туристського потоку, а також з урахуванням категорій туристів для кожного із туристських центрів та їх переваг. Дані про загальний прогнозний туристський потік до Вінницької області і про його розподіл по туристських зонах представлені в табл. 2.

Під час аналізу структури і потужності туристських потоків у розрізі туристських зон, а також під час їх прогнозування в області розроблено три сценарії (для кожної

Таблиця 1

**Найбільш важливі об'єкти туристської інфраструктури, будівництво яких передбачається на території опорних туристських зон Вінницької області**

Опорні туристичні зони	Основні об'єкти туристичної інфраструктури (інвестиційні об'єкти)
Туристична зона «Центральна» (Південне Побужжя)	обладнання причалів для прийому туристичних спортивних плав. засобів, човнової станції в с. Печора, Сокілець; будівництво двох туристських баз з інженерною інфраструктурою (50-60 місць кожна) в с. Никифоровці, Сокілець;
Немирівське скіфське городище) Браїлів	будівництво готельного комплексу в «HELIO PARK Waterville» 4*, який планується розміститися на території дуже великого парку садиби Потоцьких-Свейковських, який знаходиться в поселенні Сокілець Немирівського району Вінницької області; будівництво гірськолижного центру з комплексом інфраструктури в мікрорайоні Старе місто м. Вінниця; реставрація номерного фонду санаторію «Немирів»; устаткування туристських маршрутів; розвиток комплексу обслуговування туристів в туристських центрах зони (кафе, пункти прокату устаткування, медпункти). Облаштування на схилах берегів р. Південний Буг (Старе місто, м. Вінниця) альпін-парку, трас кроскантрі, даунхілу (швидкісному спуску), фрістайлу
Туристична зона «Південна» (Середнє Придністров'я)	розширення портово-причального комплексу в м. Ямпіль; будівництво яхт-центру з комплексом інфраструктури в м. Ямпіль; будівництво 4-х туристських баз і готелю котеджного типу на р. Дністер (у т. ч. відновлення фінських садіб для їх використання як засоби розміщення туристів); реконструкція оглядових майданчиків великого каньйону Дністра, розвиток інфраструктурного комплексу; організація й устаткування туристських маршрутів із розвитком комплексу обслуговування туристів у туристських центрах зони.

Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2

**Прогнозний туристський потік до Вінницької області та його розподіл по туристських зонах (усі категорії туристів), осіб на рік\***

Туристичні зони	2015 факт	2016 прогноз	2020 прогноз	2025 прогноз
Центральна	32794	44600	52628	65785
Південна	2672	2939	4409	6349
«Північна» (Верхньобузька)	1025	1845	2915	3760
«Південно-Східна»	39	62	87	119
Загальний туристичний потік на територію туристичних зон	36530	49446	60039	76013
Інші території Вінницької області	70	27414	32193	32821
Загальний туристичний потік до області	36600	76860	92232	108834

\*Дані представлені згідно з прогнозом оптимістичного сценарію розвитку туризму відповідно до Обласної програми розвитку культури та духовного відродження на 2015-2020 рр. у Вінницькій області

із зон): сценарій інерційного розвитку, сценарій помірного розвитку і сценарій інноваційного розвитку, або песимістичний, середній і оптимістичний сценарії. Розглянемо їх докладніше.

Сценарій інерційного розвитку. Даний сценарій припускає зниження конкурентоспроможності як у цілому регіональній економіці, так і туристського комплексу. При цьому традиційними галузями спеціалізації регіональної економіки залишаються сільське господарство, сфера послуг та переробна промисловість. Основний туристський потік у рамках даного сценарію збільшиться несуттєво і, як і раніше, буде формуватися за рахунок уже відомих і активно використовуваних сьогодні об'єктів туристського показу: великий каньйон Дністра (с. Лядова), Немирівське скіфське городище, заповідник Буша, Браїлів, музей-садиба М.І. Пирогова, ставка Гітлера і частково за рахунок розміщення туристів у санаторіях області (Хмільник та Немирів), а також за рахунок короткочасного відпочинку туристів на туристських базах в південних районах області. Туристичний потік у зимовий час у рамках даного сценарію залишається незначним, його неістотне збільшення буде спостерігатись лише в першій половині січня. Вузкий асортимент пропонуємих турпродуктів не дасть змоги привертати додаткові категорії туристів, а також залишатиметься причиною недовготривалого перебування туристів на території Вінницької області.

Сценарій помірного розвитку. Даний сценарій припускає частковий структурний перетворення в економіці регіону, зокрема розвиток туризму як одного з основних напрямів економічної спеціалізації області. У рамках реалізації даного сценарію відбуватиметься збільшення загального туристського потоку в республіку. Потужність туристського потоку в рамках даного сценарію збільшуватиметься за рахунок розробки і просування нових туристських продуктів і розвитку інфраструктури. Слід чекати, що буде реалізовано низку крупних інвестиційних проектів. Буде значно збільшений номерний фонд за рахунок будівництва нових засобів розміщення.

Сценарій інноваційного розвитку. Даний сценарій припускає суттєве збільшення частки нового виду економічної діяльності, такої як туризм, у структурі економіки Вінницької області з поступовим перенесенням на неї основної економічної спеціалізації регіону. Здійснення даного сценарію призведе до реалізації низки крупних інвестиційних проектів, направлених на розвиток туристської інфраструктури. У рамках даного сценарію відбуватиметься диверсифікація туристичного бізнесу в регіоні, розроблятимуться принципово нові туристські продукти, конкурентоздатні на світовому ринку, здійснюватиметься активний брендінг регіону.

Усі ці заходи приведуть до істотного збільшення як загального туристського потоку в області, так і частки організованого туризму (до 2025 р. – до 80%). Як видно з короткого опису сценаріїв розвитку туризму у Вінницькій області, вони відрізняються один від одного по таких важливих критеріях, як наявність або відсутність виразної довгострокової державної політики в області розвитку туризму, а також активність і зацікавленість органів влади і місцевого самоврядування, самих господарюючих суб'єктів у розвитку туризму і пов'язаних із ним видів економічної діяльності. Зрозуміло, що перший сценарій стає найбільш реалістичним за відсутності конкретної позиції органів влади до сфери туризму і припускає інерційний розвиток комплексу. Другий сценарій робить ставку на розвиток традиційних туристських зон і на залучення інвестицій саме в їх розвиток. Цей підхід характеризується певною односторонністю і приводить до різкої диференціації туристського потоку і розвитку інфраструктури туризму на території регіону. І лише третій сценарій орієнтований на впровадження кластерного підходу в розвитку туризму в регіоні і якнайповнішому використанні його туристсько-рекреаційного потенціалу. Якщо регіон узяв курс на формування регіонального туристського кластера і створення конкурентних переваг за рахунок осмисленого управління розвитком туризму, то обов'язковою умовою має бути активна позиція регіональних органів влади і місцевого самоврядування й активне використання інноваційних інструментів планування та управління розвитком території [6].

Як уже було сказано вище, суттєвими ознаками кластера є розвиток внутрішньої конкуренції і ділової активності компаній у поєднанні зі сприятливими умовами для взаємовигідної співпраці і контрактації. У даному разі внутрішнє конкурентне середовище в рамках регіонального туристського кластера, що формується, у Вінницькій області складається на основі часткової конкуренції між турпродуктами, пропонованими турфірмами в розрізі опорних і автономних туристських зон з однаковою або схожою спеціалізацією (табл. 3).

Представлені види спеціалізації для туристських зон не є єдиними і такими, що раз і назавжди склалися. Із більшою часткою вірогідності можна сказати, що вони мінятимуться в процесі розвитку туристської інфраструктури, зміни структури туристських потоків і в процесі соціально-економічного розвитку регіону в цілому. Але на сьогоднішній день ці види спеціалізації є домінуючими, розвиваючи які території можуть з найбільшою ефективністю використовувати свої конкурентні переваги [7].

**Висновки.** Отже, на сьогоднішній день недостатній рівень використання туристсько-рекреаційного потенціалу більшості виділених туристських зон і центрів

Таблиця 3

## Спеціалізація туристських зон Вінницької області

Туристичні зони	Потенціальний об'єм, тис. ос./рік	Туристична спеціалізація (пріоритетні види туризму)
Центральна (Середньобузька)	105787	Оздоровчо-спортивно-лікувально-пізнавальна
Північна (Верхньобузька)	7321	Лікувально-пізнавальна
Південна (Придністровська)	10277	Екологічний туризм, водноспортивний, активні види відпочинку, оздоровчий, пізнавальний
Західна (Середньомурафська)	5833	Екологічний, культурно-історичний, сільський, гостьовий
Південно-Східна	1000	Екологічний, водноспортивний, культурно-історичний, активні види відпочинку
Північно-Східна	50	Культурно-історичний, екологічний, спортивний, сільський, лікувальний

Джерело: власна розробка автора

Вінницької області пояснюється передусім малою кількістю підготовлених і конкурентоздатних турпродуктів, а також низьким рівнем їх маркетингу. Існує й інша причина, про яку вже мовилося вище, – це недостатній рівень розвитку туристської інфраструктури і низька якість туристсько-рекреаційних і допоміжних послуг. Тому під час розробки Генеральної схеми розміщення об'єктів інфраструктури і туризму у Вінницькій області на період до 2015 р. найбільш важливими інвестиційними пріоритетами виділені такі:

- розвиток і збільшення потужності засобів розміщення туристів, а також їх видів і асортименту послуг, що надаються;

- розвиток транспортного обслуговування туристів, розвиток і поліпшення якості транспортної інфраструктури;

- розвиток фінансових послуг і систем зв'язку;

- розвиток туроператорської діяльності і підготовки комплексних і тематичних турпродуктів;

- розвиток інформаційного забезпечення туризму і маркетинг конкретних територій і турпродуктів.

Важливим елементом цієї роботи є маркетингова діяльність у сфері поступового формування сприятливого іміджу території, що вимагає також його реального підтвердження в конкретних турпродуктах і послугах.

#### Список використаних джерел:

1. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма : [учеб. пособ.] / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 176 с.
2. Гостиничный и туристский бизнес / Под ред. проф. А.Д. Чудновского. – М. : ТАНДЕМ, 2008. – 352 с.
3. Dixon, H. Strategic Investment in an Industry with a Competitive Product Market // Journal of Industrial Economics. – 1985. – № 33. – P. 483–499.
4. Дурович А.П. Маркетинг в туризме : [учеб. пособ.] / А.П. Дурович ; 2-е изд., перераб и доп. – Мн. : Новое знание. – 2010. – 496 с.
5. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма : [учеб. пособ.] / Н.И. Кабушкин. – Мн. : Новое Знание, 2010. – 432 с.
6. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. – К. : Альтерпрес, 2007. – 436 с.
7. Стратегія регіонального розвитку туризму : [монографія] / І.В. Левицька [та ін.]. – Вінниця, 2013. – 192 с.

**Аннотация.** В статье исследовано формирование регионального туристского кластера, в составе которого ведущее место отведено автономным туристическим центрам и опорным туристским зонам, которые призваны функционально дополнять комплекс туристско-рекреационных услуг, предоставляемых на региональном уровне, предлагая отдельные услуги и тематические туры с активным использованием туристского потенциала.

**Ключевые слова:** инфраструктура, туристический кластер, туристский поток, опорные туристские зоны, туристские центры, туристско-рекреационные услуги.

**Summary.** Formation of regional tourism cluster, composed by a leading role given to self tourist centers and tourist reference zones that are designed to functionally complement complex recreational services provided at the regional level, offering individual services and thematic tours of active use of tourism potential.

**Key words:** infrastructure, tourism cluster, tourist flow, basic tourist areas, tourist centers, tourist and recreational services.