

О.І. Табенська

РОЗВИТОК ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ



О.І. ТАБЕНСЬКА

**РОЗВИТОК ІНТЕГРАЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ**

Монографія

Вінниця
«ТВОРИ»
2022

УДК 338.48(02.064)

Т 12

Рецензенти:

Л.В. Гранченко – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманського національного університету садівництва;

А.А. Сахно – доктор економічних наук, професор кафедри економіки та підприємницької діяльності Вінницького національного аграрного університету;

М.І. Пугачов – доктор економічних наук, професор, академік НААН, заступник директора Національного наукового центру “Інститут аграрної економіки”.

Друкується за рішенням Вченої ради Вінницького національного аграрного університету (протокол № 11 від 27 травня 2022 року).

Табенська О.І.

Т 12 Розвиток інтеграційних процесів у туристичній сфері:
монографія. Вінниця: ТОВ «Твори», 2022. 332 с.

ISBN 978-617-552-104-5

У Монографії розглянуто економічну сутність і форми вертикальної інтеграції, тенденції розвитку вертикальної інтеграції в провідних країнах світу, методи дослідження інтеграційних процесів, інтеграційні формування – переваги створення і діяльності, міжнародний ринок послуг, напрями удосконалення організації вертикально-інтегрованих формувань, переваги створення інноваційної кластерної моделі для розвитку регіонів на основі синергійного ефекту.

Розглянуто види диверсифікації: горизонтальну, вертикальну, конгломератну (корпоративну). Проаналізовано розвиток малого та середнього підприємництва в європейських країнах. Особлива увага звертається на ринок послуг (туризм) та розвиток ремесел. Висвітлюється сутність бізнес-процесів, планування стратегії фірми, перспективи розвитку інтегрованих формувань у сфері туризму на Вінниччині.

УДК 338.48(02.064)

ISBN 978-617-552-104-5

© Табенська О.І., 2022

© ТОВ «ТВОРИ», 2022

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	8
1.1. Економічна сутність і форми вертикальної інтеграції	8
1.2. Тенденції розвитку вертикальної інтеграції в провідних країнах світу	32
1.3. Методи дослідження інтеграційних процесів	53
Висновки до розділу 1	59
РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ТУРИЗМІ	62
2.1. Інтегровані формування – переваги створення і діяльності	62
2.2. Міжнародний ринок послуг	72
2.3. Оцінка виробничої діяльності інтегрованих формувань	78
2.4. Економічні взаємовідносини у вертикально-інтегрованих структурах	90
Висновки до розділу 2	97
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВаних ФОРМУВАНЬ	98
3.1. Напрями удосконалення організації вертикально-інтегрованих формувань	98
3.2. Сутність бізнес-процесів	117
3.3. Планування стратегії фірми	140
Висновки до розділу 3	149
РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВаних ФОРМУВАНЬ У СФЕРІ ТУРИЗМУ	152
4.1. Зарубіжний досвід розвитку успішних компаній	152
4.2. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності	185

4.3. Перспективи розвитку інтегрованих формувань у сфері туризму на Вінниччині	226
Висновки до розділу 4	297
ВИСНОВКИ	299
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	302
ДОДАТКИ	329

ВСТУП

На сучасному етапі, в умовах розвитку негативних тенденцій у сфері туризму, пов'язаних з пандемією COVID-19, бізнес середовище, владні структури, свідомі громадяни, обирають шлях об'єднання зусиль для збереження туристичних ресурсів в належному стані для їх відновлення у майбутньому. В діяльності туристичної сфери відбулися зміни, які спонукали працівників галузі узагальнити попередній досвід, змінити пріоритети і звернути особливу увагу саме на внутрішній туризм.

Необхідно зазначити, що Вінницька область не залишається осторонь трансформаційних змін у суспільстві, а створює інноваційні платформи для збагачення теоретичними знаннями, практичним досвідом бізнес середовище, громадськість, студентську аудиторію. Вартим уваги є той факт, що незважаючи на ризики, викликані пандемією COVID-19, підприємці туристичної сфери Вінниці об'єдналися у 2020 році і заснували асоціацію гостинності "ХлібСіль".

За підтримки Спільки підприємців "Стіна" та проєкту "ПРОМІС" для учасників новоствореної організації провели 6-модульне навчання, створили інноваційний проєкт місії та візії спільки, окреслили важливі моменти політики членства. Об'єднуючи зусилля, та встановлюючи нові умови партнерства, учасники асоціації працюють над збільшенням кількості туристів на Вінниччині, зокрема через розвиток культури харчування й гастротуризму.

На нашу думку, позитивним є той факт, що досліджуючи подільську кухню, розвиваючи гастротуризм у регіоні, створюючи соціальні підприємства, з'являються нові можливості для удосконалення туристичного іміджу Подільського регіону.

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективний розвиток територій можливий за умови створення інтегрованих структур. Особливу увагу необхідно звернути на діяльність туристично-рекреаційних кластерів.

Об'єднання у кластерні мережі дозволяє використати інноваційний потенціал регіону, удосконалити якість туристичних послуг.

Варто зазначити, що сфера туризму, як елемент міжнародної торгівлі послугами, аналізуючи кризові моменти, планує і створює нові можливості для диверсифікації бізнесу. Ефективне існування сфери туризму неможливе без підприємств готельного й ресторанного господарства, які сприяють задоволенню таких першочергових потреб туристів, як проживання й харчування.

В Україні, в галузі туризму існують певні проблеми, які обмежують позитивну трансформацію даного виду діяльності. Недосконалість законодавчої бази для сільського зеленого туризму; координація туризму на рівні області, району; професійна освіта господарів агроосель та персоналу, а також преференції для осіб, які створюють сприятливі умови для розвитку сільського зеленого туризму, це лише не повний перелік важливих питань, які потребують нагального вирішення.

Розподіл стратегій змін на стратегії зовнішнього та внутрішнього зростання відповідає не тільки напрямкам змін, а й за рахунок яких (зовнішніх чи внутрішніх) засобів вони реалізуються. Стратегії зовнішнього зростання (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація) реалізуються через організаційні зміни, що відтворюються у різноманітних формах об'єднань, приєднань та угод.

Український вчений-економіст В.К.Збарський, аналізуючи сутність кооперації та інтеграції, зауважує, що М.Туган-Барановський та М.Д.Кондратьєв надавали кооперуванню селянських господарств вирішального значення.

Трактування сутності інтеграції та кооперації досліджували також провідні вітчизняні вчені - економісти, а саме: Саблук П.Т., Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М., Коденська М.Ю., Макаренко П.М., Мельник Л.Л., Карпенко А.М., Пісьмаченко Л.М.

Саблук П.Т., зокрема, зауважив, що “інтеграція це – процес поєднання

(синтез) сільського господарства і промисловості, ґрунтується на сукупності виробничих взаємовідносин“ [240].

Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М. вважали, що “інтеграція це – процес зближення і об’єднання галузей сільського господарства та промисловості з метою виробництва, переробки і реалізації продукції“ [3].

Коденська М.Ю. стверджує що “інтеграція це – процес удосконалення організаційно-виробничих структур і економічних відносин, в основі якого знаходиться органічна єдність в господарстві або певному регіоні сільського господарства, промисловості або інших видів виробництва“ [106, с. 5-13].

Макаренко П.М., Мельник Л.Л., Карпенко А.М. вважають що “інтеграція це – процес об’єднання різних підсистем для досягнення завдань, цілей організації або внесення окремих частин в єдине ціле певної системи“ [128, с. 114].

Отже, необхідно продовжувати дослідження інтеграційних процесів, видів та форм інтеграції, трансакційних витрат та синергійного ефекту, враховуючи трансформаційні глобальні зміни у світовому господарстві, пов’язані з пандемією COVID-19.

Завдяки аналізу теоретичних аспектів, формальній та не формальній освіті, бізнес-тренінгам та коуч-сесіям, парадигмам успішної діяльності та практичному досвіду успішних компаній-десятиборців, виникає можливість створити конкурентноспроможне виробництво товарів та надання послуг, які забезпечать надходження до державного та місцевих бюджетів.

На сучасному етапі, сфера туризму, вимагає якісного оновлення, і позитивним моментом, на нашу думку, є створення відповідних умов для удосконалення туристичної інфраструктури та розвитку сільських територій, особливо увагу, необхідно звернути постачальницько-збутову та кредитну кооперацію, ефективну співпрацю в кооперативних об’єднаннях дрібних та середніх селянських господарств на основі механізмів горизонтальної і вертикальної інтеграції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

1.1. Економічна сутність і форми вертикальної інтеграції

У світовому господарстві відбуваються істотні зміни, які пов'язані з глобалізацією, інтернаціоналізацією та інтеграцією господарського життя. Розвиток продуктивних сил країн веде до їх виходу на зовнішній ринок та зростання міжнародних зв'язків і взаємопереплетення національних економік. Міжнародний поділ праці став результатом багатовікового розвитку продуктивних сил, поглиблення національного поділу праці та залучення в систему господарських зв'язків нових національних виробництв. Міжнародна спеціалізація і кооперування виробництва є формами його прояву та основними елементами [107, с. 234-235].

Глобалізаційні фактори є тими факторами, за рахунок яких відбувається поширення безпосередніх і опосередкованих зв'язків між суб'єктами економічної діяльності всіх країн світу, формування єдиної (глобальної) для всього світового суспільства системи світогосподарських зв'язків. Регіоналізація, з одного боку, стимулює процеси економічного об'єднання різних країн, але, з іншого боку, гальмує процеси світової глобалізації, підсилюючи відособленість окремих економічних угруповань, а разом з тим протиріччя і конкуренцію між ними.

Глобалізація – неминуче явище сучасності, яке можна пригальмувати засобами економічної політики, але яке неможливо зупинити чи скасувати, адже це імперативна вимога сучасного суспільства та науково-технічного прогресу [49, с. 9].

Початковий латинський термін “integration” означає поповнення та відновлення єдності. Кооперація характеризує форму організації виробництва, за якої певна кількість людей спільно бере участь в одному або різних, але поєднаних між собою процесах. Агропромислова інтеграція забезпечує якісну співпрацю галузей сільського господарства і

промисловості для зменшення політичних, фінансових, сезонних ризиків та невизначеності в умовах конкурентної боротьби на світовому продовольчому ринку.

Український вчений-економіст В.К.Збарський, аналізуючи сутність кооперації та інтеграції, зауважує, що М.Туган-Барановський та М.Д.Кондратьєв надавали кооперуванню селянських господарств вирішального значення, особливо постачальницько-збутовій та кредитній кооперації, ефективній співпраці в кооперативних об'єднаннях дрібних та середніх селянських господарств на основі механізмів горизонтальної і вертикальної інтеграції [87, с. 42 - 45].

Розглянемо трактування сутності поняття “інтеграція” вітчизняними вченими-економістами (рис. 1.1).

Дослідники	Трактування сутності інтеграції
Саблук П.Т.	Процес поєднання (синтез) сільського господарства і промисловості, ґрунтується на сукупності виробничих взаємовідносин
Азізов С.П, Канінський П.К., Скупий В.М.	Процес зближення і об'єднання галузей сільського господарства та промисловості з метою виробництва, переробки і реалізації продукції
Коденська М.Ю.	Процес удосконалення організаційно-виробничих структур і економічних відносин, в основі якого знаходиться органічна єдність в господарстві або певному регіоні сільського господарства, промисловості або інших видів виробництва
Макаренко П.М., Мельник Л.Л., Карпенко А.М.	Процес об'єднання різних підсистем для досягнення завдань, цілей організації або внесення окремих частин в єдине ціле певної системи
Пісьмаченко Л.М.	Форма співпраці, середовище певних учасників агропромислового виробництва; механізм або методи, які сприяють створенню агропромислових формувань

Рис. 1.1. Теоретичне осмислення сутності інтеграції

*Джерело: сформовано автором на основі [240, 3, 106, 128, 163].

Отже, підсумовуючи визначення сутності інтеграції провідними українськими вченими, зазначимо, що агропромислова інтеграція – це досить об’ємне поняття і його актуальність на даному етапі незаперечна. Переваги інтеграції полягають у тому, що вона забезпечує якісне виробництво, переробку, зберігання, реалізацію сільськогосподарської продукції на вигідних умовах як для аграрної, так і для промислової сфери.

Охарактеризуємо організаційні форми міжгосподарської кооперації та агропромислової інтеграції в країнах колишнього “соціалістичного табору” (рис. 1.2).

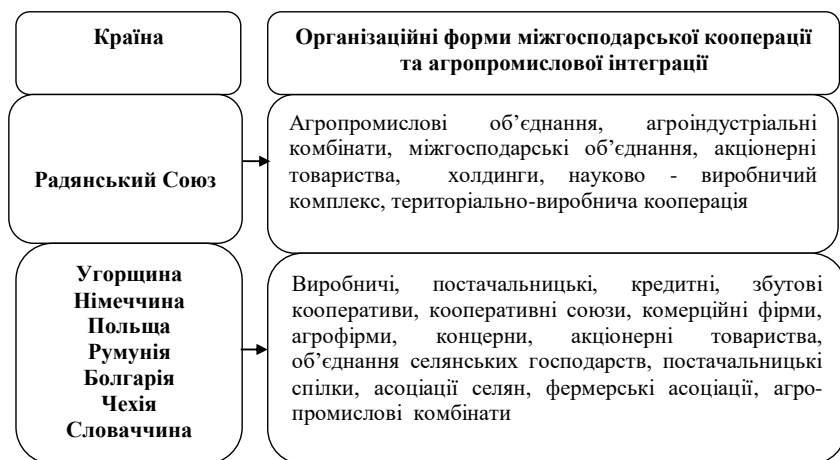


Рис. 1.2. Організаційні форми міжгосподарської кооперації та агропромислової інтеграції в постсоціалістичних країнах

*Джерело: сформовано автором на основі [240, 3, 106, 128, 163].

Як свідчать дані (рис. 1.2.). у країнах колишнього “соціалістичного табору” існували організаційні форми міжгосподарської кооперації та агропромислової інтеграції, які за допомогою чіткого планування своєї господарської діяльності забезпечували виробництво необхідної кількості сільськогосподарської продукції, а також її переробку та реалізацію в межах певної території.

Інтеграція в колишньому Радянському Союзі зароджувалася і функціонувала на базі поділу праці між окремими галузями, починаючи з другої половини ХХ століття. Характеризуючи процес інтеграції, український вчений Яценко В.М. поділяє її на три рівні. Для першого рівня було характерне створення кооперативних структур, агроіндустріальних комбінатів. Другий рівень інтеграції – організація міжгосподарських об'єднань і підприємств, комплексів для виготовлення тваринницької продукції та поліпшення фінансування державними структурами аграрних підприємств. На третьому рівні інтеграції відбувається поєднання всіх складових АПК [255, с. 54-55].

Ми поділяємо позицію Азізова С.П. та Канінського П.К., які, досліджуючи міжгосподарську кооперацію і агропромислову інтеграцію, зазначають, що у сільськогосподарському виробництві функціонують прості та складні форми кооперування.

До простих форм належить діяльність спеціалізованих господарств, в яких зосереджені окремі технологічні стадії виробництва певних видів сільськогосподарської продукції і які встановлюють через виробничу потребу постійні зв'язки з іншими господарствами. Складними формами кооперації є міжгосподарські об'єднання, підприємства і організації – агропромислові підприємства, виробничі об'єднання в сільському господарстві країни [3, с. 205-207].

Інтеграція – це об'єднання господарюючих суб'єктів, якісне оновлення їх взаємодії, що дає змогу зменшити виробничі витрати за рахунок спеціалізації учасників інтегрованої структури, а також підприємства, які пов'язані послідовністю стадій виробництва, переробки, зберігання, транспортування, реалізації продукції і підвищення конкурентоспроможності постачання сировинних ресурсів та комплектуючих матеріалів.

Проаналізуємо типи та форми інтеграційних процесів у виробничо-промислових структурах (рис.1.3).

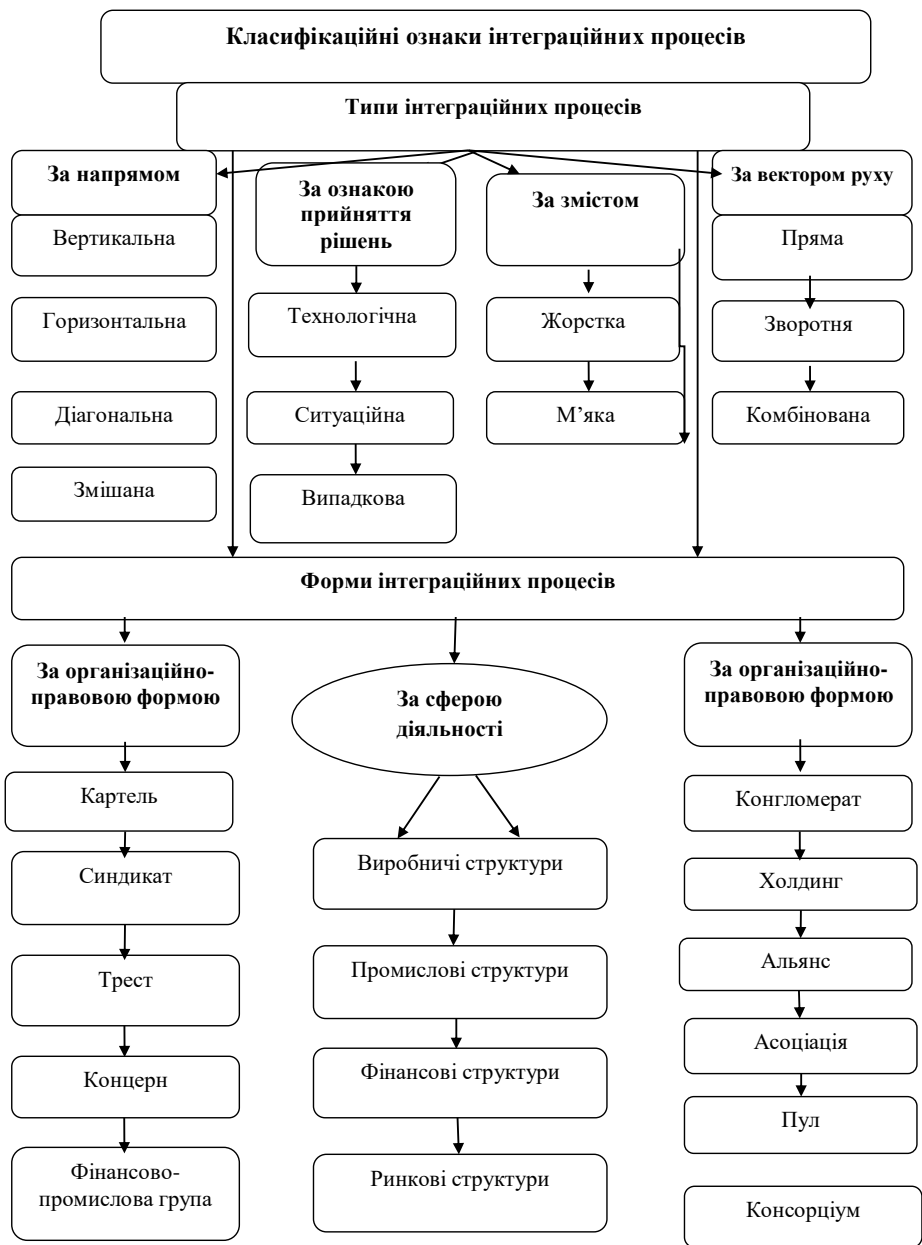


Рис. 1.3. Класифікаційні ознаки інтеграційних процесів у виробничо-промислових структурах

*Джерело: сформовано автором на основі [238].

На рис. 1.3. зображено типи та форми інтеграційних процесів у виробничо-промислових структурах. В економічній літературі типи інтеграційних процесів класифікують за напрямом, за ознакою прийняття рішень, за змістом, за вектором руху. Форми інтеграційних процесів С.В.Устенко пропонує поділяти за організаційно-правовою формою та сферою діяльності [238, с. 57-62].

На основі вивчення літературних джерел та результатів власних досліджень ми дійшли висновку, що інтеграція – це комплексне оптимальне поєднання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів з метою виробництва конкурентоспроможної продукції, зниження її собівартості і підвищення рівня рентабельності всіма учасниками інтегрованого формування, а також розширення робочих місць для зайнятості працездатного населення.

Вчені ННЦ “Інститут аграрної економіки НААНУ” поділяють види інтеграції за ознакою складу її учасників або основною метою інтегрування. “Вертикальною є інтеграція підприємств різних сфер АПК або об’єднання зусиль підприємств однієї сфери з метою здійснення діяльності, яка ведеться іншими сферами АПК” [240, с. 179].

Український вчений економіст Зіновчук В.В. вважає, що без вертикальної інтеграції, яка реалізується через групові дії, сільськогосподарські товаровиробники не мають можливості отримувати прибутки з наступних стадій руху виготовленої ними продукції. Завдяки участі у вертикальній інтеграції подальша стадія руху продукції, яка набуває форми товару, здатна забезпечити товаровиробнику більшу віддачу від вкладеного ним капіталу.

Визначено, що вертикальні інтеграційні процеси економічно вигідні і кінцевому споживачеві, що в свою чергу забезпечує їх суспільну підтримку. За допомогою методів інтеграції працівники аграрної сфери мають можливість співпрацювати з постачальниками матеріально-технічних ресурсів за вигідними цінами [88, с. 179].

Провідні українські вчені-економісти Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М. зазначають, що “вертикальна інтеграція – об’єднання технологічно пов’язаних між собою підприємств з виробництва, переробки і реалізації продукції. Вони можуть бути у формі організаційного поєднання сільськогосподарського і промислового виробництва, що функціонують на договірній основі. Вертикальна інтеграція стає центром біполярної організації ринку і, зокрема, у відносинах виробника та споживача продукції” [3, с. 207].

Трактування сутності вертикальної інтеграції зарубіжними та вітчизняними вченими-економістами наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Теоретичне осмислення сутності вертикальної інтеграції

№ з/п	Трактування сутності вертикальної інтеграції	Автори
1.	Вертикальна інтеграція використовується під час злиття підприємств різних галузей за принципом технологічної єдності виробничих процесів, які контролюються з єдиного центра	Гарибов В.В., Ушвицький М.Л.
2.	Вертикальна інтеграція є невід’ємним компонентом розвитку виробничих сил на міжгалузевому рівні, який сприяє індустріалізації аграрного виробництва і в цілому більш ефективному забезпеченні потреб суспільства в сільськогосподарській продукції	Гриценко М.П.
3.	Вертикальна інтеграція – метод, яким компанія створює (інтегрує) свої особисті вхідні або вихідні етапи технологічного ланцюжка	Гольштейн Г.Я.
4.	Вертикальною є інтеграція підприємств різних сфер АПК або об’єднання підприємств однієї сфери з метою здійснення діяльності, яка ведеться іншими сферами АПК	Саблук П.Т.
5.	Вертикальна інтеграція – об’єднання технологічно пов’язаних між собою підприємств з виробництва, переробки і реалізації продукції	Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М.
6.	Вертикальна інтеграція передбачає об’єднання товаровиробників єдиного технологічного ланцюга через різні механізми під єдиною власністю	Андрійчук В.Г.

*Джерело: сформовано автором на основі [42,62,50,240,3,4].

Аналізуючи трактування вертикальної інтеграції вітчизняними та зарубіжними вченими, ми дійшли висновку, що сутність її полягає в

об'єднанні підприємств різних галузей (сільськогосподарські, переробні, сервісні, торговельні організації) в єдиному технологічному ланцюжку для виготовлення, переробки та реалізації конкурентоспроможної продукції.

Необхідно зазначити, що напрям інтеграції визначається внутрішнім змістом інтеграційних процесів, їх предметною стороною. Вертикальна інтеграція за напрямом може бути виробничою, маркетинговою та комплексною. Виробнича інтеграція передбачає взаємодію сільськогосподарських і переробних підприємств чи виробництв при вирощуванні продукції рослинництва та виробництві продукції тваринництва, які в подальшому надходять на промислову переробку.

Предметом маркетингової інтеграції є збут виробленої продукції та постачання необхідних засобів виробництва. Комплексна – поєднує обидва цих методи. Види вертикальної інтеграції зображені на (рис. 1.4.).

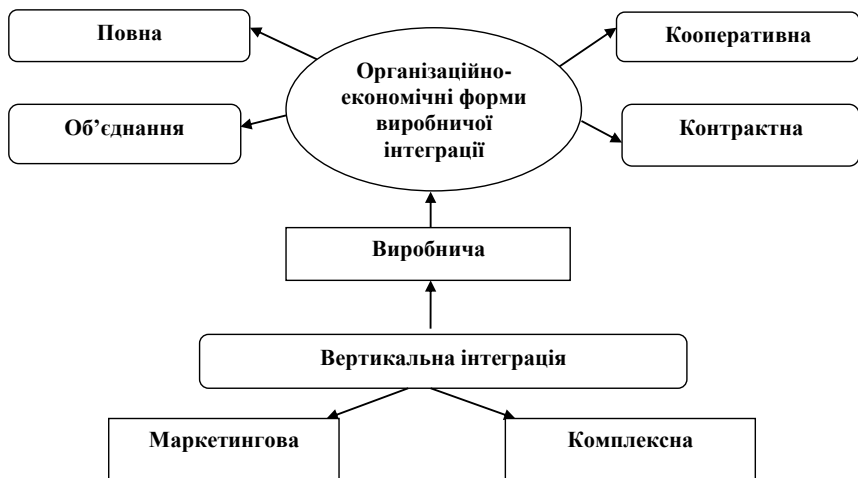


Рис. 1.4. Види та організаційно-економічні форми вертикальної інтеграції

*Джерело: сформовано автором на основі [240]

У своїх дослідженнях Саблук П.Т. зазначає, що організаційно-економічні форми інтеграції визначаються економіко-правовим статусом

інтегрованої структури. Вертикальна виробнича інтеграція існує в таких формах: повна – на основі засобів виробництва, які належать одному власнику; кооперативна – для дрібних власників; об'єднання (асоціації, концерн); контрактна – для юридичних осіб.

Розрізняють й інші форми інтеграції: акціонерна, партнерська, громадська. При акціонерній формі товариство, яке здійснює інтеграційні функції, створюється на акціонерній основі. Партнерська має основою усну домовленість або документальне оформлення. У громадській – переважають риси неформального громадського об'єднання [240, с. 180, 196].

Вчений-економіст Устенко С.В. розглядає інший вид інтеграції і зауважує, що діагональна інтеграція – це об'єднання підприємницьких структур, що виробляють різноманітну продукцію та знаходяться на різних рівнях власних технологічних ланцюгів, тоді як змішана інтеграція формує підприємницькі структури на вертикальній та горизонтальній основі.

Випадкова інтеграція (або інтеграція за принципом "вільних грошей") здійснюється з метою ефективного вкладення вільних грошей, причому обирають об'єкт інтеграції за критерієм "дешевизни".

Жорстка інтеграція впроваджує підпорядкування однієї компанії (слабшої) іншій (сильнішій) шляхом поглинання. У практиці впровадження інтеграційних процесів найбільш поширеною формою стає м'яка інтеграція, що використовує принципи фінансової незалежності [238, с. 57- 62].

Горизонтальна інтеграція забезпечує стабілізацію економічного стану учасників ринку, підвищує їх конкурентоспроможність. Її основними напрямками є такі: виробнича (розвиток співробітництва партнерів, розмежованих внутрішньогалузевим технологічним поділом праці), фінансова (кредитна, страхова), освітньо-консультативна (обмін досвідом роботи, освоєння прогресивних технологій), соціальна (задоволення соціальних потреб сільських виробників).

Вищою формою інтеграції є міжгалузева, тобто, інтеграція не окремих груп, а галузей в цілому. Вона може виникнути як закономірне завершення

внутрішньогалузевих та територіальних інтеграційних процесів у рамках продуктових підкомплексів АПК. Функції міжгалузевих структур також змінюються залежно від особливостей комплексу та конкретного періоду розвитку національної економіки [240, с. 198 - 202].

Залежно від стадії виробництва кінцевого продукту в економічній літературі пропонують поділяти агропромислову інтеграцію на два види: пряму і зворотню. Інтегровані підприємства, які використовують механізми прямої інтеграції, діють на принципах кооперування та комбінування (поєднання двох технологічних стадій в рамках одного підприємства).

Управлінські рішення щодо організації виробництва, а також виробничо-фінансові функції бере на себе фірма, яка перебуває на попередніх ланках технологічного процесу, що охоплює виробництво, переробку, збут кінцевої продукції. Зворотня інтеграція діє у тому випадку, коли інтегратором є переробне підприємство. Це переробні або торговельні компанії, а також і фермерський кооператив, що переробляє та реалізовує продукцію.

Ми підтримуємо думку вітчизняного вченого-економіста Зінчук Т.О., що існує три напрями співпраці підприємств в інтегрованому формуванні: організаційно-управлінська, економічна і технологічна інтеграція. Організаційно-управлінська інтеграція – це аналіз найбільш оптимальної організаційно-правової форми поєднання, удосконалення різноманітних методів керівництва: економічних, адміністративних, психологічних. Економічна інтеграція – виконання економічних законів та стимулів. Технологічна інтеграція – поєднання окремих технологічних ліній, процесів в єдине ціле.

Виробничо-технологічний напрям передбачає створення на базі вже діючої виробничої інфраструктури ефективного і надійного технологічного процесу за допомогою інновацій [90, с. 200 - 204].

У результаті проведених досліджень встановлено, що для України характерні певні організаційно-правові форми інтегрованих структур, які за

своєю структурою, назвою та виробничою діяльністю дещо відрізняються від зарубіжних аналогів. До першої групи організаційно-правових форм агропромислової інтеграції, які функціонують в Україні, відносять: ”м’які” форми (асоціації, союзи, сільськогосподарські кооперативи, стратегічні альянси), до другої групи пропонують віднести – ”жорсткі” форми інтеграції (корпорації, агропромислові комбінати, концерни, холдинги).

Агропромислова асоціація вважається добровільним об’єднанням підприємств на основі головного підприємства і є регіональною організаційною формою інтеграції. Мета створення асоціації – ефективна взаємодія сільськогосподарських та переробних підприємств й досягнення на цій основі удосконалення виробництва, переробки, зберігання та реалізації продукції, мінімізації ризиків та зниження трансакційних витрат [240, с. 59].

До м’яких форм інтеграції вчені відносять також кооперативні структури. Ми погоджуємося з висловлюванням В.В.Зіновчука, що зміни, які відбуваються в діяльності кооперативів, пов’язані з їх збільшенням. До основних варіантів зміни організаційної структури кооперативів вчений відносить: внутрішнє зростання, зовнішнє зростання, укладання стратегічних альянсів.

Внутрішнє зростання характеризується за трьома напрямками: горизонтальне зростання, вертикальне зростання, конгломерація.

Вертикальне збільшення передбачає входження кооперативів у подальші стадії маркетингового ланцюжка руху власної продукції або постачання. Вертикальна інтеграція дає можливість позбутися посередників, але водночас ймовірно виникнення нових проблем.

Внутрішнє зростання кооперативів відбувається шляхом конгломерації. У випадках зовнішнього зростання відбувається об’єднання, приєднання або придбання вже існуючих підприємств [88, с. 80 - 84].

Стратегії змін внутрішнього зростання організації відображені на (рис. 1.5.).

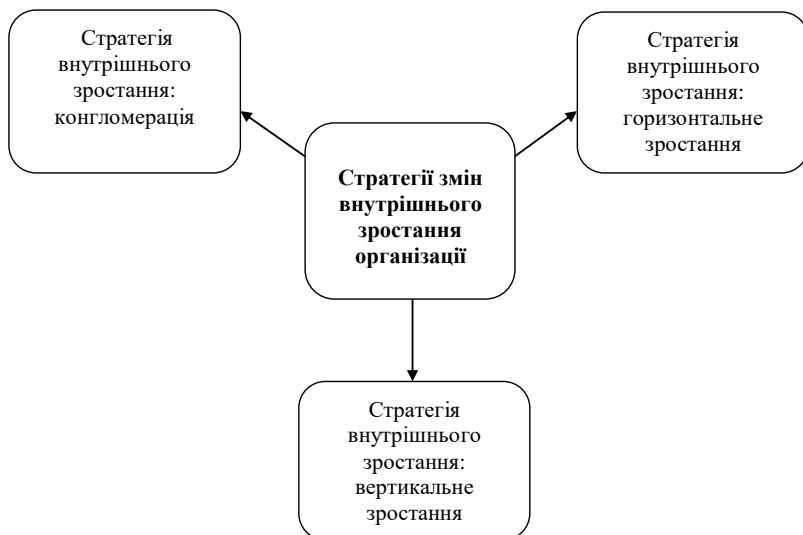


Рис. 1.5. Стратегії змін внутрішнього зростання організації

*Джерело: сформовано автором на основі [88, с. 80- 84].

Необхідно зазначити, що з розвитком суспільства постійно розвивався кооперативний рух, використовувалися на практиці основні принципи виробничих зв'язків між кооперативними об'єднаннями та їх структурними підрозділами. Ці виробничі зв'язки почали називати вертикальною координацією, а згодом – інтеграцією. Як особливість вертикальної інтеграції кооперативного типу слід виокремити те, що всі учасники інтегрованих кооперативних об'єднань – власники матеріальних, фінансових засобів, виготовлених товарів, а також одержаного в процесі господарської діяльності прибутку [89].

Провідні вчені ННЦ "Інститут аграрної економіки" НААНУ, досліджуючи діяльність кооперативів в Україні та за кордоном, поділяють дані структури за цілями, завданнями і характером діяльності на дві великі групи: виробничі та обслуговуючі. Виробничі кооперативи здійснюють господарську діяльність з метою одержання прибутку, працюють на засадах обов'язкової трудової участі членів кооперативу у процесі виробництва.

Обслуговуючі кооперативи спрямовують свою діяльність на обслуговування сільськогосподарського й іншого виробництва учасників кооперації і не мають на меті одержання прибутку. Даний вид кооперативів поділяється на: переробні, заготівельно-збутові, постачальницькі, сервісні, багатофункціональні та ін. (рис. 1.6).

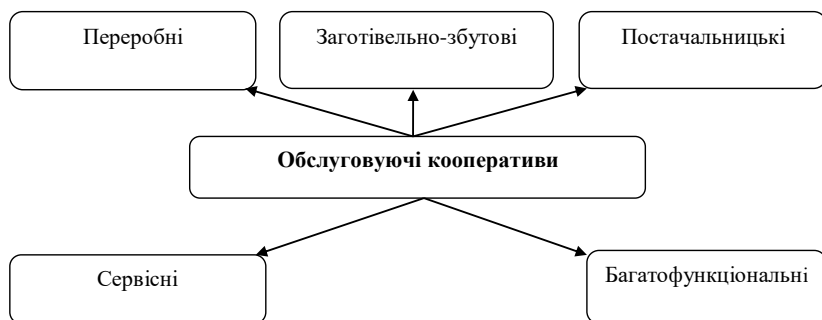


Рис. 1.6. Види обслуговуючих кооперативів

*Джерело: сформовано автором на основі [129, с. 3 - 8].

Проаналізуємо діяльність ще однієї "м'якої" організаційної форми інтеграції компаній, які існують у світовому господарстві – стратегічні альянси. Дане інтегроване формування – це угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певної комерційної мети, для отримання синергії об'єднаних і таких, що взаємодоповнюють одне одного, стратегічних ресурсів компаній. Створення альянсів є одним з найбільш швидких і дешевих шляхів реалізації глобальної стратегії [207, с. 175 - 179].

Кооперативи вступають до них з метою досягнення взаємовигідної координації в окремих галузях, розпочинання нових видів діяльності, виходу на нові ринки, посилення ринкової влади через зниження конкуренції, уникаючи дублювання у наданні послуг і перекривання зон обслуговування [89, с. 83].

В нашому дослідженні охарактеризуємо основні напрями створення організаційних структур потужних компаній (рис. 1.7).

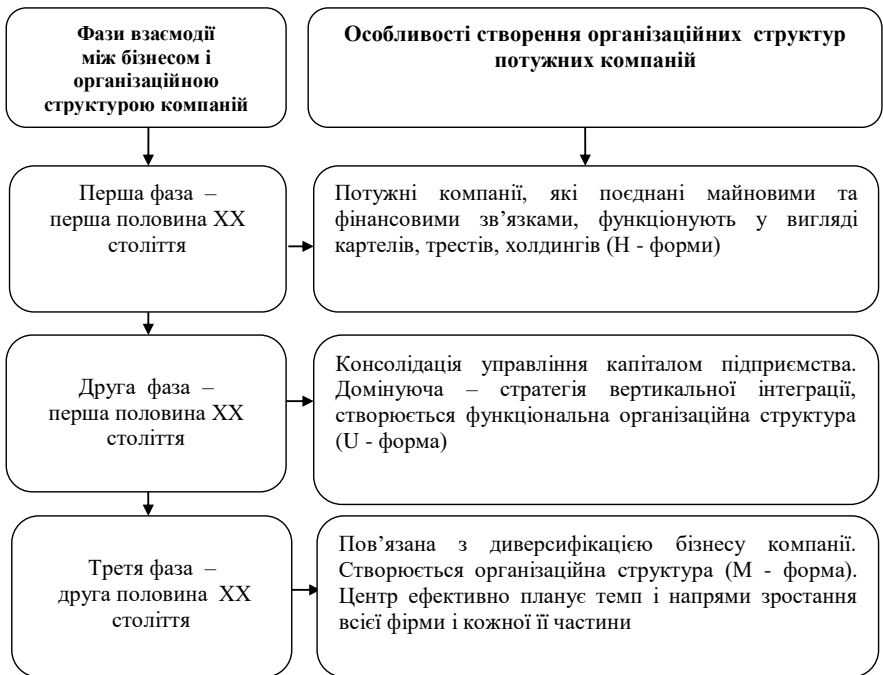


Рис. 1.7. Особливості створення організаційних структур потужних компаній

*Джерело: сформовано автором на основі [191, с. 1-7].

Сутність найбільш перспективної М-форми пов'язана з диверсифікацією бізнесу компанії і полягає в тому, що виробничі підрозділи отримують значну оперативну самостійність у вирішенні поточних виробничих рішень. Разом із тим, управління капіталом (стратегічні рішення) все більше зосереджуються в центральному офісі, де розподіляються інвестиції між дивізіонами (підрозділами або дочірніми компаніями) відповідно до одержаного прибутку [191, с. 1-7].

У дослідженнях Родіонової О. та Борхунова Н. холдингом вважається форма акціонерного володіння капіталом, при якому материнська (головна) компанія, володіючи контрольним пакетом акцій дочірніх компаній,

об'єднаних в єдину структуру, забезпечує собі управління і контроль за всіма підприємствами, що входять до її складу [187, с. 17-18].

На сьогодні у світовому господарстві набули великого значення інтегровані корпорації, що функціонують на засадах вертикальної інтеграції. Такі формування, в яких на досить високому рівні планується виробничо-фінансова діяльність, найбільшою мірою привабливі для надходження інвестицій. Позитивним моментом діяльності компаній є висока організованість даних структур, за допомогою яких держава мала змогу створювати кооперативи, щоб відроджувати вирощування стратегічних сільськогосподарських культур. Диверсифікати – це корпорації, які поєднуються системою участі, виробничою кооперацією та займаються підприємницькою діяльністю в різних галузях, спільно виконують науково-дослідну роботу, впроваджують інновації та співпрацюють з банківськими установами [185, с. 14 - 16].

Звичайні корпорації менш пов'язані з певним напрямом діяльності або функціями. Вони відносно легко перепрофільовують свою діяльність і маневрують капіталовкладеннями при виникненні обставин, що впливатимуть на їх прибутковість [89, с. 38].

Аналізуючи діяльність вертикально-інтегрованих структур, акцентуємо увагу на поняття "диверсифікації", яке відображене у працях провідного вітчизняного вченого-економіста Андрійчука В.Г. На його переконання, диверсифікація поділяється на горизонтальну, вертикальну, конгломератну, концентричну, зв'язану (родинну), не зв'язану (не родинну), функціональну, структурну, цілеспрямовану, випадкову.

Для вертикальної диверсифікації необхідно ефективно організувати діяльність підприємства протягом всього технологічного ланцюга таким чином, щоб підвищити рентабельність виробництва та зменшити витрати, контролюючи основні і допоміжні підрозділи інтегрованого формування.

У випадку організації переробки сільськогосподарської продукції, а саме: створення забійних і м'ясопереробних цехів, млина, та інших структурних підрозділів диверсифікація є прямою вертикальною (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Види диверсифікації.

* Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 40-54].

Диверсифікація виробництва передбачає як урізноманітнення видів діяльності підприємства, його вихід за межі основного бізнесу, так і розширення наявної номенклатури й асортименту продукції (послуг). Розвиток принципово нових для підприємства, у маркетинговому чи/та технологічному аспекті не пов'язаних (не споріднених) з основним виробництвом галузей або видів діяльності (наприклад, сільського зеленого туризму, виробництва швейних виробів, будівельних матеріалів, надання різного виду несільськогосподарських послуг тощо) варто розглядати як конгломератну або нетрадиційну диверсифікацію.

Іншими словами, вертикальна диверсифікація має місце у випадку виробництва нової продукції, яка в кінцевому вигляді у своєму

складі міститиме базову продукцію або ж буде її складовою частиною. В умовах реалізації стратегії диверсифікації основними функціональними стратегіями, що дають настанови для формування інших, є маркетингова, фінансова та організаційна. На їх основі розробляються виробнича, технологічна, кадрова та інші. Кожна із функціональних стратегій деталізується у відповідних програмах та планах підприємства [74, с. 121-125].

Формами галузевої диверсифікації є горизонтальна, вертикальна й конгломератна. Під горизонтальною диверсифікацією слід розуміти освоєння підприємством нових для нього споріднених за галузевим профілем видів діяльності (продукції, послуг), які можуть вимагати зміни існуючої технології виробництва. Вона поділяється на пов'язану і не пов'язану.

В разі організації переробки сільськогосподарської продукції (створення забійних і м'ясопереробних цехів, млина та ін.) диверсифікація є прямою вертикальною. Створюючи власне насінневе господарство, приміщення для зберігання врожаїв, підприємство розвиває зворотну вертикальну диверсифікацію.

Іншими словами, вертикальна диверсифікація має місце у випадку виробництва нової продукції, яка в кінцевому вигляді у своєму складі містить базову продукцію, або ж буде її складовою частиною.

Горизонтальну та вертикальну форми диверсифікації можна вважати традиційними для сільськогосподарських підприємств, оскільки вони передбачають освоєння споріднених з аграрною сферою виробництв. Розвиток принципово нових для підприємства у маркетинговому та технологічному аспекті не пов'язаних (не споріднених) з основним виробництвом галузей або видів діяльності варто розглядати як конгломератну або нетрадиційну диверсифікацію.

Маркетингова диверсифікація передбачає, насамперед, розширення постачальницьких і збутових можливостей підприємства. Освоєння ринків в інших географічних зонах лежить в основі ринкової диверсифікації.

Диверсифікація методів та каналів збуту пов'язана зі створенням власної торговельної мережі підприємства, розширення маркетингових важелів просування й вибором оптимальних каналів реалізації своєї продукції та послуг, організацією після продажного обслуговування, зокрема, доставкою продукції [74, с.121-125].

У своїх дослідженнях вітчизняні вчені-економісти Можевенко Т.Ю. та Камнева А.В. аналізують методи диверсифікації продукції та послуг підприємств. Диверсифікація за допомогою адаптації являє собою пошук внутрішніх резервів підприємства та їх використання для подолання негативних факторів діяльності за допомогою розширення асортименту продукції підприємства.

Диверсифікація за допомогою експансії. Вона являє собою процес розширення зі збільшенням кількості обладнання і працівників, що призводить до збільшення виробництва і можливо збільшення асортименту продукції, що випускається (рис. 1.9.).



Рис. 1.9. Методи диверсифікації продукції та послуг підприємств

* Джерело: сформовано автором на основі [144, с. 63-66].

Диверсифікація за допомогою адаптації являє собою пошук внутрішніх резервів підприємства та їх використання для подолання негативних факторів діяльності за допомогою розширення асортименту продукції підприємства. Диверсифікація за допомогою експансії. Вона являє собою процес розширення зі збільшенням кількості обладнання і працівників, що призводить до збільшення виробництва і можливо збільшення асортименту продукції, що випускається. Диверсифікація шляхом поглинання. Цей метод являє собою процес купівлі фірми, зайнятої в певній сфері діяльності основного підприємства.

Диверсифікація за допомогою злиття. Даний метод являє собою об'єднання компаній, в результаті якого з'являється одна більш потужна, більш велика компанія з великим обсягом виробництва і асортименту продукції, що випускається. Диверсифікація шляхом приєднання. Даний метод характеризується безпосередньою участю або контролем однієї компанії над іншою зі збереженням незалежної структури, з точки зору управління.

Диверсифікація за допомогою інвестування. Цей метод передбачає залучення в діяльність додаткових ресурсів з метою отримання певної переваги у вигляді гарантованих поставок сировини, отримання доходів від інвестицій, визначених вигод від співпраці з іншими компаніями.

Диверсифікація шляхом сприяння. Даний метод полягає в наданні фінансової та технологічної підтримки постачальнику (або покупцеві) у зміні диверсифікації (в розширенні його діяльності) [144, с. 63-66].

Найбільш поширеними видами диверсифікації є: концентрична, горизонтальна, вертикальна і конгломератна (корпоративна). Окремі науковці доводять доцільність виділення видів диверсифікації залежно від сфери здійснення: виробництва, маркетингу та фінансів. Поширеними є також ознаки класифікації стратегії диверсифікації за методами здійснення, ступенем впливу на стабільність організаційної структури підприємства, напрямками здійснення та ін.

При умові, коли агропромислове формування виробляє продукції понад потребу, а тому половину і більше її реалізує іншим господарським структурам, то в даному випадку відбувається переплетіння вертикальної інтеграції з диверсифікацією виробництва.

Трактування сутності диверсифікації вченими-економістами наведено в (таблиці 1.2.).

Таблиця 1.2.

Теоретичне осмислення сутності диверсифікації

№ з/п	Трактування сутності диверсифікації	Автори
1.	Один із видів стратегії розвитку підприємства, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану з експансією в нові географічні або галузеві сектори, обрання інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків.	Збарський В.К.
2.	Це розширення номенклатури та асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництв для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення.	Малік М.Й.
3.	Диверсифікація у розрізі економічного механізму є інструментом використання переваг комбінування, проникнення у нові високорентабельні галузі забезпечує компенсацію зниження прибутку на ринку одних товарів за рахунок високих прибутків на інших ринках. Тому диверсифіковані підприємства мають вищу ринкову стійкість і конкурентоспроможність, ніж вузькоспеціалізовані, оскільки вони мають змогу перелівати капітал у найприбутковіші галузі.	Шершньова З.Є.

*Джерело: сформовано автором на основі [86,131,250].

Поєднання сільськогосподарського виробництва з переробним вважають субвертикальною інтеграцією. За субвертикальної інтеграції інвестор орієнтується на довготривалу присутність в агробізнесі, але лише такої його частини, яка необхідна для повного забезпечення переробного виробництва сировиною [4, с. 40 - 54].

Ми погоджуємося з висловлюванням вітчизняних вчених-економістів Саблука П.Т., Азізова С.П., Канінського П.К., Мартинова С.В., які

досліджували також діяльність та перспективи розвитку консорціумів в агропромисловому комплексі України. Вони вважають, що "Підприємства, які співпрацюють у консорціумі повністю зберігають свою економічну та юридичну самостійність. Інтегратором, який координує господарську діяльність, визначають велику банківську структуру" [3, с. 57].

В Україні на даний час поширені такі інтегровані структури як концерни. Агропромисловий концерн – об'єднання сільськогосподарських та переробних підприємств, які якісно співпрацюють, залучаючи вітчизняні та зарубіжні інвестиції для інноваційного розвитку підприємницької діяльності, а також зменшуючи витрати на придбання насіння, добрив, засобів захисту рослин, пально-мастильних матеріалів. До складу концерну входять також фінансові установи, засоби масової інформації, племзаводи, тваринницькі комплекси.

У дослідженнях українського вченого Базилевича В.Д. розглядаються й інші форми об'єднань підприємств. Картель – угода (гласна або негласна) між незалежними підприємствами щодо проведення єдиної цінової політики, розподілу ринків збуту, узгодження умов обміну патентами, ліцензіями тощо. Виробнича діяльність картельною угодою не регламентується.

Пул – форма інтеграції нерівних за своїми можливостями організацій, при якій весь прибуток учасників збирається разом і потім розподіляється між ними в порядку, визначеному в рамках картельної угоди.

Синдикат – форма об'єднання підприємств, які виготовляють однорідну продукцію, що передбачає збереження виробничої самостійності при втраті права на самостійний збут продукції.

Трест – це підприємницька структура, в якій підрозділи обов'язково втрачають юридичну незалежність не тільки у виробництві, а також і в реалізації виготовленої продукції [6, с. 520-523].

Об'єднання підприємств – це господарська організація, утворена у складі двох або більше суб'єктів господарювання з метою координації їх

виробничої, наукової та іншої діяльності для виконання спільних економічних та соціальних завдань.

Вчений-економіст Балацький С.В., розглядаючи фіскальні ефекти у вертикально-інтегрованих господарських структурах, вважає, що вертикально-інтегровані підприємства, які діють в складі фінансово-промислової групи, мають певні інвестиційні переваги.

Ю.Косачов, використовуючи економіко-математичну модель, зазначає, що саме стратегічні інвестиційні плани переробних підприємств фінансово-промислової групи є локомотивом ефективної господарської інтеграції. Наявність механізмів вертикальної інтеграції і кредитно-акціонерних зв'язків в корпорації при сприятливих умовах передбачає підвищення економічної ефективності всіх підприємств фінансово-промислової групи [13, с. 31- 41].

Вітчизняні вчені-економісти Національного наукового центру Інститут аграрної економіки досліджуючи формування та функціонування ринку агропромислової продукції, звертають увагу також на підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості агропромислового виробництва на основі кластерних систем.

На думку вчених, агропромислові кластери на основі поглибленої спеціалізації та концентрації виробництва з урахуванням земельних природно кліматичних і просторових переваг територій виступають своєрідними точками зростання – локомотивами розвитку сільських територій.

Згідно з моделлю кластера у сільському господарстві це міжгосподарське територіальне об'єднання не тільки взаємодоповнювальних підприємств як великого аграрного бізнесу так і малого сільськогосподарського підприємництва, що співпрацюють між собою формуючи замкнутий технологічний цикл великотоварного виробництва та реалізації конкурентоспроможної кінцевої продукції, товарів, послуг при збереженні юридичної самостійності його учасників.

Трактування сутності форм об'єднань великих підприємств наведено в (таблиці 1.3.) та (додатку А).

Таблиця 1.3.

Теоретичне осмислення сутності форм об'єднань великих підприємств

№ з/п	Трактування сутності форм об'єднань великих підприємств вченими-економістами	Автори
1.	Картель – угода (гласна або негласна) між незалежними підприємствами щодо проведення єдиної цінової політики, розподілу ринків збуту, узгодження умов обміну патентами, ліцензіями тощо.	Базилевич В.Д.
2.	Пул – форма інтеграції не рівних за своїми можливостями організацій, при якій весь прибуток учасників збирається разом і потім розподіляється між ними в порядку, визначеному в рамках картельної угоди.	Базилевич В.Д.
3.	Синдикат – форма об'єднання підприємств, які виготовляють однорідну продукцію, що передбачає збереження виробничої самостійності при втраті права на самостійний збут продукції.	Базилевич В.Д.
4.	Трест – це підприємницька структура, в якій підрозділи обов'язково втрачають юридичну незалежність не тільки у виробництві, а також і в реалізації виготовленої продукції .	Базилевич В.Д.
5.	Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація є добровільним об'єднанням підприємств на базі головного підприємства (як правило, переробного) і являє собою регіональну організаційну форму агропромислової інтеграції.	Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М.
6.	Холдингом є така форма акціонерного володіння капіталом, при якому материнська (головна) компанія, володіючи контрольним пакетом дочірніх компаній, об'єднаних в єдину структуру, забезпечує собі управління і контроль за всіма підприємствами, що входять до її складу.	Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М.
7.	Консорціум – це тимчасові статутні об'єднання, форма господарювання, заснована на кооперації аграрних і промислових підприємств, а також банків з можливою участю в спільній діяльності підприємств та організацій інших галузей - будівельних, торгових, наукових тощо.	Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М.

*Джерело: сформовано автором на основі [6,3].

На сучасному етапі в Україні існують проблеми впровадження інтеграційних процесів в індустрії гостинності. Ефективне використання виробничого потенціалу базується на технічному переоснащенні, зростанні продуктивності праці і, відповідно, підвищенні конкурентоспроможності

підприємства. Важливу роль при цьому відіграють інтеграційні процеси. Сучасний економічний розвиток вимагає структурних змін у побудові економічного потенціалу (виробничого, інноваційно-інвестиційного, маркетингового, інформаційного тощо) доцільно додати кластерний та інтеграційний потенціали.

Основні складові ринкової інфраструктури відображені на (рис. 1.10.).

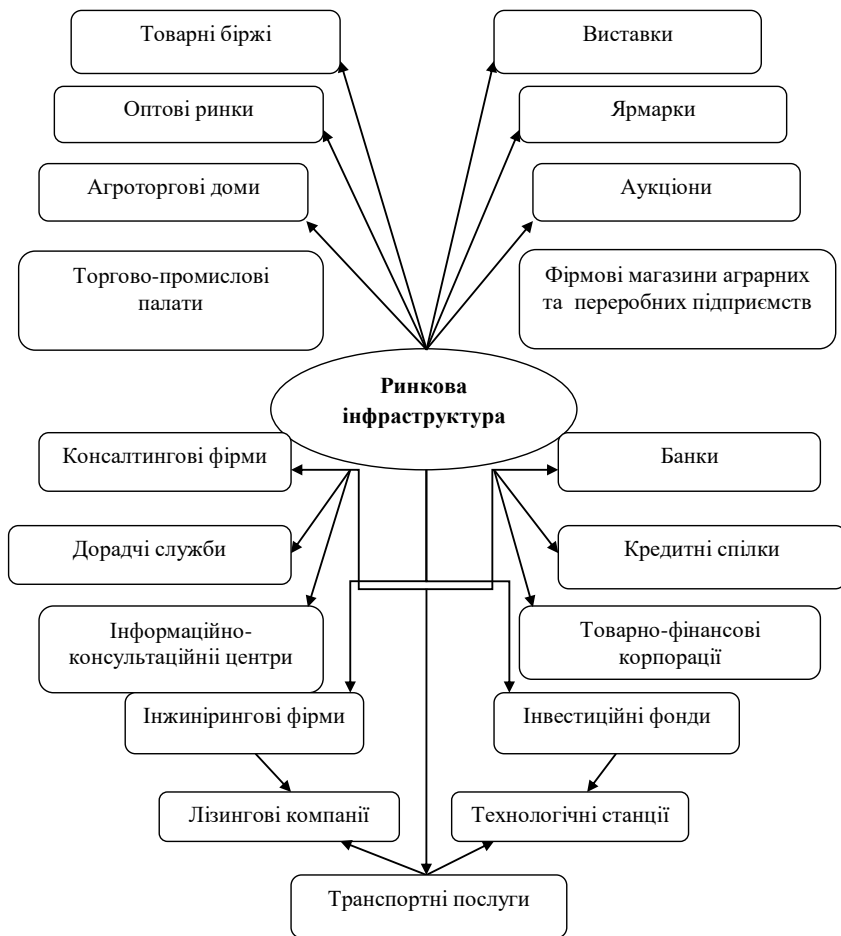


Рис. 1.10. Основні елементи ринкової інфраструктури

*Джерело: сформовано автором на основі [3].

Для умов України доцільним було б створення маркетингових інтегрованих структур у вигляді товарно-фінансових корпорацій для формування регіональних продовольчих фондів. Цей вид вертикальної інтеграції має як маркетингову, так і фінансову спрямованість. Маркетингова інтеграція має загальногалузеве і міжгалузеве значення, оскільки забезпечує формування елементів ринкової інфраструктури [240].

1.2. Тенденції розвитку інтеграції в провідних країнах світу

Із світового досвіду відомо, що саме підприємницька діяльність є потужною силою, яка здатна істотно прискорити реформування економіки на ринкових принципах. В умовах глобалізації, інтернаціоналізації та інтеграції господарського життя для України головним напрямом розвитку є орієнтація структурних трансформацій на розбудову ефективної та конкурентоспроможної економіки постіндустріального типу на основі подолання ресурсних обмежень та сировинної спрямованості.

Сутністю інтеграційних процесів, в широкому розумінні, є становлення нової цілісності. Інтеграцію розуміють, як відповідний процес зростання єдності зв'язків між певними об'єктами, який веде в кінцевому підсумку до зближення згаданих структур і появи нових загальних особливостей.

Співпраця господарюючих суб'єктів відбувається на певних рівнях, а саме: макроекономічна, міжрегіональна та мікроекономічна інтеграція. Створення інтеграційних об'єднань на макрорівні дозволяє використовувати ресурсозберігаючі технології, здобувати нові знання та навички в сфері управління, зменшити транзакційні витрати.

На міжрегіональному рівні поширені "м'які" форми інтеграції – асоціації і союзи. Внутрішня цілісність транснаціонального виробництва забезпечується значною мірою за рахунок внутрішньогосподарської кооперації. Сучасний етап розвитку промисловості характеризується все

глибшою спеціалізацією більшості країн транснаціональної виробничої системи.

Ми погоджуємося з ученим Сорокою І., що географічно різновекторна спрямованість діяльності підрозділів ТНК на ринках різних країн дає можливість зменшувати трансакційні витрати за рахунок використання у власних інтересах особливостей державної політики, зокрема, податкового законодавства, різниці в курсах валют тощо [203, с. 35 - 41].

На мікрорівні ми спостерігаємо співпрацю підприємств, організацій та інтегрованих формувань (рис. 1.11.).



Рис. 1.11. Співпраця господарюючих суб'єктів на певних рівнях інтеграції

* Джерело: сформовано автором на основі [81, с. 41-42].

Необхідно зазначити, що підприємства намагаються максимально використати переваги інтеграції, а саме: зменшити ризик, який пов'язаний з сільськогосподарським виробництвом, його залежністю від природно-економічних умов, стихійністю ринку сільськогосподарської продукції, необхідністю підвищення конкурентоспроможності.

На основі розвитку агропромислової інтеграції формуються різноманітні агропромислові формування: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, комбінати, акціонерні товариства, малі підприємства, селянські (фермерські) господарства, науково-виробничі об'єднання, агроторговельні фірми (рис. 1.12.)



Рис. 1.12. Агропромислові формування

*Джерело: сформовано автором за даними [240, с. 78-88].

У певній країні світу функціонування кооперативних структур має свої особливості, але в загальному поділ відбувається на виробничі та

територіальні об'єднання. У США перевага надається "змішаним" кооперативам, які мають на меті ефективну співпрацю об'єднань та самих фермерів. Важлива роль у піднесенні ефективності сільського господарства США належить існуючій системі фермерської кооперації.

Кооперативи допомагають фермерам забезпечувати конкурентоспроможність і отримувати прибуток не тільки від сільськогосподарського виробництва безпосередньо. В США досить ефективно відбувається використання механізмів вертикальної інтеграції. Обирають певний вид інтеграції аграрні структури та переробні підприємства залежно від того, на виробництві якого продукту спеціалізується господарство [89, с. 1-6].

Аналізуючи зародження і розвиток кооперації та вертикальної інтеграції, Зіновчук В.В. зазначає, що в 90-і роки XX ст. у Північній Дакоті і Міннесоті (США) з'явилися кооперативи нової генерації. Визначальною рисою створених кооперативів є поглиблення саме вертикальної інтеграції, використання механізмів якої забезпечує значні фінансові прибутки виробникам сільськогосподарської сировини за рахунок активної участі у післявиробничих стадіях руху виробленої ними сільськогосподарської продукції.

Дані процеси відбуваються шляхом контрактації продукції з суворо визначеними умовами її поставок (кількість, якість і терміни), розробкою чіткого ринкового сегмента та інших елементів наступальної маркетингової стратегії підприємств, значними капіталовкладеннями клієнтів-власників згаданої структури і обмеження принципу відкритого членства в ній.

Значна кількість постачальницьких кооперативів мають власну мережу дочірніх підприємств для виготовлення засобів виробництва. Маркетингові кооперативи можуть займатися матеріально-технічним постачанням, що пов'язане з їх основною спеціалізацією, а постачальницькі – допомагати у збуті продукції. Слід відмітити, що сільськогосподарські кооперативи в розвинутих країнах – це підприємства вертикальної інтеграції, і вони

практично не існують безпосередньо у сфері аграрного виробництва [88, с. 179].

Найбільш характерні організаційно-економічні форми інтегрованих структур, які успішно функціонують в країнах Європейського Союзу відображені на (рис. 1.13.).

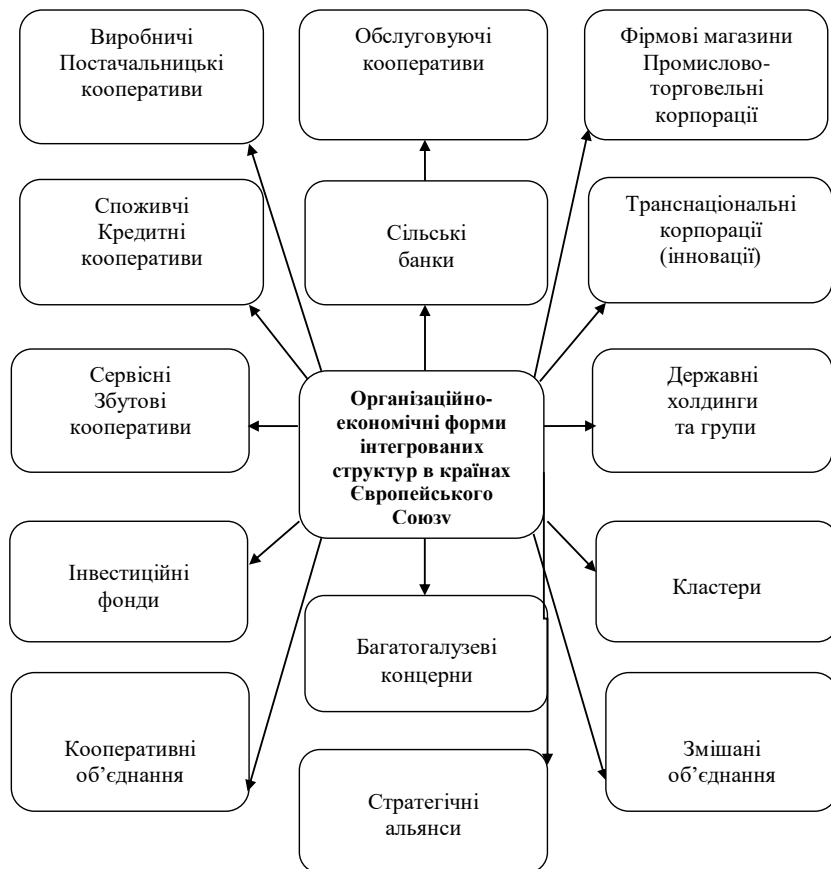


Рис. 1.13. Організаційно-економічні форми інтегрованих структур, які функціонують в країнах Європейського Союзу

*Джерело: сформовано автором за даними [178, с. 28-32].

У дослідженнях вченого-економіста Макаренка П.Н. зазначається, що у США досить ефективно відбувається використання як вертикальної, так і

горизонтальної інтеграції. Переваги певному виду інтеграції надаються залежно від того, на виробництві якого продукту відбувається спеціалізація господарства. Американськими вченими також наголошується, що вертикальна інтеграція має на меті поєднати управління структур, які співпрацюють в об'єднанні [128, с. 17 - 20].

Основними моделями інтеграції у високорозвинених країнах є: контрактна система (взаємовідносини між сільськогосподарськими товаровиробниками, переробними та збутовими організаціями); агропромислові формування (корпорації, кооперативи); комбінати (виробництво, переробка, реалізація продукції); об'єднання (контрактні відносини); холдингові компанії (рис. 1.14.).



Рис. 1.14. Найбільш поширені моделі інтегрованих формувань в розвинених країнах

*Джерело: сформовано автором

Підсумовуючи розгляд організаційних форм міжгосподарської кооперації і інтеграції в США, визначимо найбільш поширені з них, а саме: виробничі, маркетингові, постачальницько-збутові, кредитні, сервісні, кооперативи, сільські банки, фірмові магазини, кооперативні об'єднання, змішані об'єднання, промислово-торговельні корпорації, транснаціональні корпорації, кластери [182, с. 31- 33].

Тільки холдинг дозволяє оперативно вирішувати виявлені на стадії виникнення проблеми в сільськогосподарських і переробних підприємствах, які входять в дану інтегровану структуру, повною мірою використовувати можливості підвищення капіталізації. Розглянемо переваги, які забезпечують агрохолдинги сільськогосподарським товаровиробникам (рис. 1.15.).



Рис. 1.15. Переваги, які забезпечують агрохолдинги сільськогосподарським товаровиробникам

*Джерело: сформовано автором за даними [121, с. 41-45].

У Великій Британії існують форми вертикальної інтеграції у вигляді промислово-торговельних корпорацій, які переважають на продовольчому ринку. У Швеції, Данії, Норвегії, Фінляндії перевага надається кооперації. У Франції, Японії та інших високорозвинених країнах функціонують кооперативні та корпоративні структури, які поєднані з державними методами регулювання продовольчого ринку.

У Франції існують такі форми інтеграції: фермерські кооперативи, спілки фермерів, об'єднання спілок, змішані об'єднання. Привертають до себе увагу значні корпорації національного рівня, які побудовані на основі вертикальної інтеграції. За приклад державного регулювання інтеграційних процесів слугує діяльність інтегрованих формувань, де інтегратором виступає переробне підприємство. Концентрація і централізація капіталу та перебудова економіки в країні відбуваються одночасно з процесом інтернаціоналізації виробництва і капіталу, які сприяють створенню потужних ТНК.

Банки досить активно беруть участь у діяльності промислових компаній, володіючи певною часткою акцій, використовуючи також холдингові компанії, інвестиційні фонди [78, с. 1-5].

В Італії також створені виробничі, постачальницькі кооперативи, національні об'єднання корпорацій, які домінують у певних секторах економіки, ТНК, агропромислові, агроторговельні об'єднання, торговельно-промислові об'єднання, сільськогосподарські компанії.

Особливістю кооперації в Європі є розвиток широкої мережі регіональних союзів, надання переваги саме вертикальній інтеграції, переробці та реалізації певного виду аграрної продукції.

Вертикальна інтеграція передбачає поєднання виробництва, переробки, збуту продукції, а також транспортні послуги, кредитування населення.

Варто зазначити, що важливими є дослідження Коуза Р.Г. сутності трансакційних витрат, а саме: витрат на забезпечення якісного проведення переговорів і укладання контракту, на пошук інформації про кон'юнктуру

ринку.

Проаналізуємо, як сутність трансакційних витрат визначають вітчизняні та зарубіжні вчені (рис. 1.16.).



Рис. 1.16. Теоретичне осмислення сутності трансакційних витрат

*Джерело: сформовано автором на основі [244].

Необхідно зауважити, що Вільямсон О. розглядав інтеграцію як механізм, який скорочує неефективність ринків недосконалої конкуренції та забезпечує довгострокові контракти в умовах постачання технічно-складної продукції, конструкцію якої необхідно періодично змінювати відповідно до змін на ринку.

Визначення сутності трансакційних витрат Коуза Р. і Вільямсона О. продовжили вчені-економісти Клейн Б. та Кроуфорд Р. і зауважили, що вертикальна інтеграція розглядається як спосіб економії витрат від непередбачених ризиків від спеціалізованих активів опортуністично налаштованих підприємців. В іншому випадку, основна ідея, яка об'єднує зарубіжних економістів Стіглера Дж., Леві Д., Дежу С. – виникнення вертикально-інтегрованих компаній на початкових і кінцевих стадіях життєвого циклу ринку товарів [1, с. 1-9].

Зазначимо, що на регіональному рівні досить ефективно функціонують інтегровані структури у вигляді кластерів. Ми підтримуємо позицію українських учених, що у світовій економіці кластери відіграють роль "точок росту" в соціально-економічному розвитку територій. Це дає можливість їм у конкурентній боротьбі завоювати нові ринкові сегменти.

Таким чином, кластер є однією з найбільш конкурентоспроможних структур на обласному, а в перспективі – регіональному ринку. Його учасники взаємодіють в основному лише на довгострокових, стійких договірних відносинах.

Бакум В.В. вважає, що у профільних агропромислових кластерах регіону з метою ефективного самоуправління доцільно сформувати триступеневу структуру самоорганізації учасників кластерного утворення. Вищий рівень включає координаційну раду профільних агропромислових кластерів регіону та її виконавчу адміністрацію.

Наступний рівень – це координаційна рада профільного агропромислового кластера та його виконавча адміністрація. І останній,

найнижчий, третій рівень – це координаційна рада учасників технологічного підкластера та виконавчої адміністрації (рис. 1.17.).

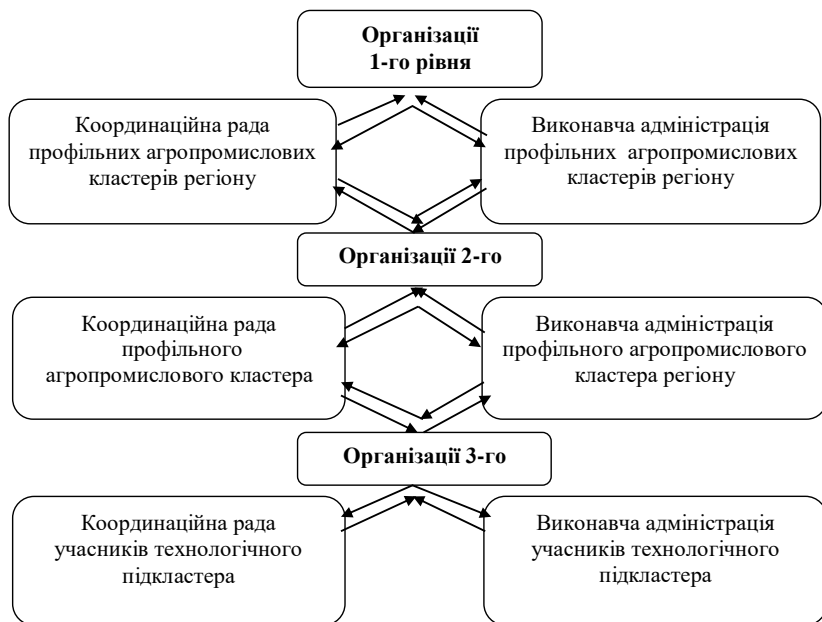


Рис. 1.17. Склад регіонального агропромислового кластера

*Джерело: сформовано автором за даними [12, с. 21- 27].

Перспективним також вважається розвиток кластерів, в яких будуть вигідно співпрацювати всі учасники інтегрованих структур. Основу кластерного утворення складуть вже існуючі суб'єкти, а також комбикормові та переробні підприємства, автотранспортні та будівельні організації.

Науково-дослідні установи й організації вивчають та пропонують для практичної реалізації методи і прийоми перспективного розвитку інтегрованих формувань [188, с. 2 - 8].

Необхідно зазначити, що базовою детермінантою інноваційної модернізації агропромислового комплексу в цілому, виявляється тріада: інтеграція, інновації, інвестиції, що згодом перетворюються на парадигму

три "К" – корпоратизація, капіталізація, комерціалізація.

Для модернізації агропромислового виробництва за вектором впровадження інновацій в умовах обмеженого ресурсного забезпечення доцільне залучення принципів системно-кластерного підходу.

Вузли сформованих систем розвитку агропромислових кластерів у вигляді виробників і споживачів інновацій разом з фінансовими та науковими центрами мають підтримувати конкуренцію й інноваційний розвиток поширюваних новітніх розробок за принципами реалізації горизонтального і вертикального інтегрованого зростання у вітчизняному агропромисловому виробництві" [251, с. 119 - 122].

Вчені Грядов С.І. і Ковальова І.В. пропонують досліджувати кластерні формування як досить ефективні організаційні структури, а саме: регіональні, вертикальні виробничі ланцюжки, об'єднання великих масштабів.

У західній економічній літературі кластери поділяють на чотири групи моделей (рис. 1.18.). Кластерні системи мають наступні особливості: наявність великої організації-лідера, яка визначає довгострокову господарську, інвестиційну та іншу стратегію всього об'єднання, територіальна локалізація господарюючих суб'єктів учасників даного кластера, стійкість господарських зв'язків учасників згаданої системи.

Основу першої і другої моделі як імпульс розвитку становить внутрішньо-кластерна конкуренція; третя – передбачає активне державне регулювання; четверта – конкуренцію в межах стратегічних планів розвитку організації [63, с. 74-79].

В результаті проведених досліджень визначено, що ми маємо змогу ознайомитися з будь-яким комбінаціями між кластерами та політикою кластера: кластери спонтанно створені без будь-якої політичної підтримки, кластерна політика рано чи пізно призводить до кластерів. Це можна визначити як конкретні зусилля уряду щодо підтримки кластерів.

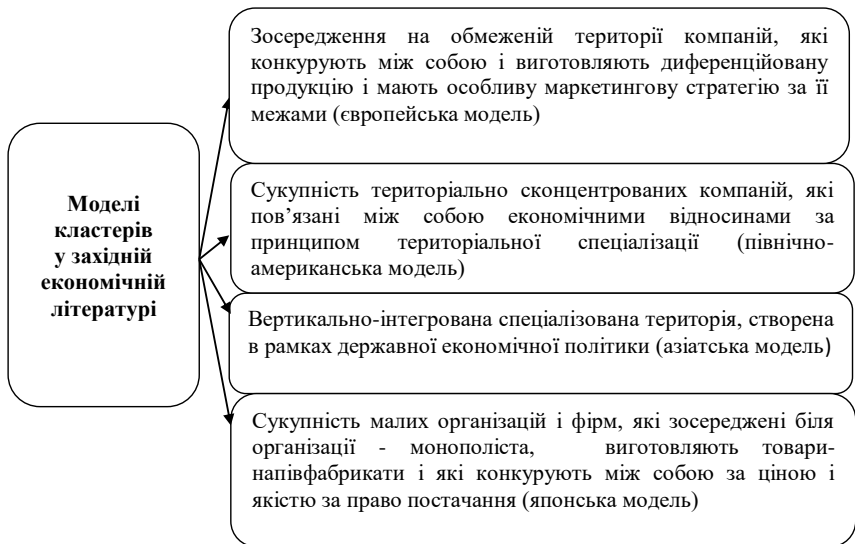


Рис. 1.18. Моделі кластерів у західній економічній літературі

*Джерело: сформовано автором на основі [63].

Зазначена кластерна політика може мати різні форми та передбачати різні цілі, наприклад, промислову політику та політику МСП або політику досліджень та інновацій. Кластерна політика в більшості випадків підтримується та реалізується конкретними кластерними програмами урядів або ініціативами.

Як наслідок, кластерні ініціативи можна розуміти як організовані зусилля щодо збільшення зростання та конкурентоспроможності кластерів у регіоні, за участю кластерних компаній, уряду або дослідницької спільноти. Можна розумно визначити, що кластери є одним з найважливіших мікроекономічних факторів, що впливають на рівень процвітання регіону. Кластери та регіональна спеціалізація емпірично пов'язані з вищими рівнями процвітання.

Кластери визначаються відносинами, а не членством, і їх просторові межі є змінними і не обов'язково відповідають політичним кордонам.

Географію кластеру можна визначити за відстанню і часом, які громадяни планують подорожувати для працевлаштування і які співробітники та власники компаній вважають розумним для зустрічей та спілкування. Таким чином, географія не є стабільним поняттям, але знаходиться під впливом таких факторів, як умови подорожі, культурна ідентичність та особисті уподобання. Нові види транспорту та зв'язку, такі як Інтернет, також змінюють просторові розміри кластера.

У документі Європейської Комісії "Концепція кластерів та кластерних політик, їх роль для конкурентоспроможності та інновацій: основні статистичні результати та засвоєні уроки" зазначається, що для створення кластера потрібна наявність певних необхідних факторів: економічних, правових, інституціональних, організаційних, соціально-політичних та інших [79, с. 10 -13].

У своїх дослідженнях Сільванська Г.Н. та Попович А.В. аналізують етапи формування туристичного кластера (рис. 1.19.).



Рис. 1.19. Етапи формування туристичного кластера

*Джерело: сформовано автором на основі [192].

Формування туристичного кластера сприяє створенню сучасного конкурентоспроможного туристичного комплексу. Його функціонування створює значні можливості для забезпечення зайнятості місцевого населення і задоволення потреб громадян у туристичних послугах.

Фактори, необхідні для створення туристичного кластера відображені на (рис. 1.20.).



Рис. 1.20. Фактори, необхідні для створення туристичного кластера

*Джерело: сформовано автором на основі [79].

Підвищення ефективності діяльності економічної системи здійснюється за рахунок податкових надходжень до бюджету, збільшення кількості іноземної валюти, створення нових робочих місць, збереження і раціональне

використання культурного та природного потенціалу. За допомогою кластерів органи влади мають змогу ефективніше використовувати нові ринкові тенденції для соціально-економічного розвитку регіону, поєднуючи оцінки всередині кластера (як учасник кластера) і розуміння зовнішніх макроекономічних чинників, соціально-політичних тенденцій та ситуації в цілому.

Кластерний підхід надає органам влади інструментарій ефективної взаємодії з бізнесом, більш глибокого розуміння його характерних показників і тактичних завдань, дає можливість цілеспрямованого, реального і мотивованого стратегічного планування ресурсів регіону і розвитку територій.

Успіх кластерів удосконалює і розвиває економічну ситуацію в регіоні, сприяє соціально-економічному розвитку регіону, тому вони мають політичне значення для органів влади, у першу чергу, у зв'язку з виконанням соціальних обов'язків перед населенням.

Основні напрямки політики з кластеризації туризму в країнах Європейського Союзу визначені на "European Cluster Collaboration Platform" полягають в наступному: 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 проєктів, 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 [79].

Основні напрямки політики з кластеризації туризму в країнах Європейського Союзу відображені на (рис.1.21.).

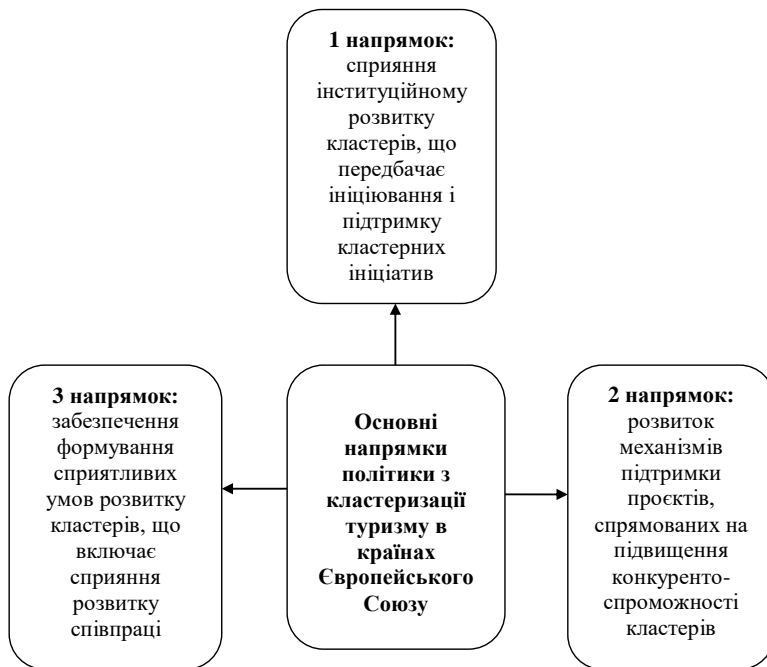


Рис. 1.21. Основні напрямки політики з кластеризації туризму в країнах Європейського Союзу

*Джерело: сформовано автором на основі [79].

Туристичний кластер – це неформальне об’єднання установ, організацій, фірм туристичного профілю, що розташовані на території туристичної дестинації або туристичного регіону, для розроблення, просування та продажу конкурентоспроможного туристичного продукту, метою діяльності якого є об’єднання можливостей та потужностей партнерів для створення інноваційних туристичних послуг, диверсифікація туристичного продукту, його поліпшення й удосконалення, спільне розроблення і реалізація маркетингової політики, реклама та брендинг туристичної дестинації. Теоретичне осмислення сутності поняття "туристичний кластер" відображено в (таблиці 1.4.).

Теоретичне осмислення сутності поняття "туристичний кластер"

№ з/п	Теоретичне осмислення сутності поняття "туристичний кластер"	Автори
1.	Туристичний кластер (з англ. cluster – "гроно", "група", "скупчення") – це концентрація на певній території підприємств індустрії туризму, які взаємодіють між собою з метою створення туристичного продукту. Групи підприємств спільно використовують туристичні ресурси, інфраструктуру, ринок праці та взаємодоповнюють один одного.	Мальська М.П., Рутинський М.Й., Білоус С.В., Мандюк Н.Л.
2.	Туристичний кластер – це концентрація географічно суміжних підприємств за єдиними підходами до каналів збуту, комунікації, інфраструктурного забезпечення, туристичних ринків з однаковими перевагами та загрозами; мережа постачальників, виробників, споживачів, елементів туристичної інфраструктури, наукових інституцій.	Юхновська Ю.О.
3.	Туристичні кластери є територіально об'єднаними підприємницькими структурами та організаціями в межах регіону, що прямо або опосередковано пов'язані з використанням туристично-рекреаційних ресурсів, туристичної інфраструктури, обслуговування туристів, провадженням популяризації туристичних послуг, перебуваючи в конкурентних відносинах між собою.	Ніколаєв Ю.О.
4.	Туристичний кластер являє собою комплекс територіально об'єднаних та взаємопов'язаних підприємницьких структур великого міста, діяльність яких спрямована на духовність і емоційність вражень і переживань споживача туристичних послуг, тим самим підвищуючи оцінку конкурентоспроможності туристичного ринку регіону.	Коль О.Д.
5.	Кластерний підхід у сфері туризму активізує підприємництво через концентрацію ділової активності, сприяє створенню робочих місць, доходів, поліпшенню якості туристичних послуг, життя населення на території його запровадження. Досягається це завдяки зростанню конкурентоспроможності, можливості інтеграції інтелектуальних, природно-рекреаційних, трудових, фінансових, матеріальних ресурсів у забезпеченні якості виробництва й надання послуг	Стеченко Д.М.
6.	Туристичний кластер – це неформальне об'єднання установ, організацій, фірм туристичного профілю, що розташовані на території туристичної дестинації або туристичного регіону, для розроблення, просування та продажу конкурентоспроможного туристичного продукту, метою діяльності якого є об'єднання можливостей та потужностей партнерів для створення інноваційних туристичних послуг, диверсифікація туристичного продукту, його поліпшення й удосконалення, спільне розроблення і реалізація маркетингової політики	Юхновська Ю.О.

1.	2.	3.
7.	По-перше, туристичний кластер розглядається як туристично-рекреаційна особлива економічна зона. По-друге, туристичний кластер трактується як географічно локалізовані групи підприємств, що функціонують в туристично-рекреаційній сфері.	Меленюк В.О., Тивоненко Г.І.
8.	Регіональний туристичний кластер визначається як взаємодія прилеглих в географічному плані суб'єктів господарювання, функціонування яких засноване на використанні місцевих туристичних ресурсів і пам'яток для спільної діяльності в області створення туристичного продукту. Туристичний кластер є об'єднанням організацій, що надають послуги в сфері туризму. У своєму складі він має дрібні і великі фірми, які постійно взаємодіють між собою та знаходяться на єдиній території в межах одного регіону. Робота ведеться як у внутрішньому (подорожі всередині країни), так і в зовнішньому напрямку (зарубіжні поїздки).	Коляденко С.В.

* Джерело: сформовано автором на основі [132,252,148,110,210,133,109].

Системний підхід до створення наукової моделі кластеризації у сфері туризму передбачає виділення й аналіз основних елементів структурного утворення та взаємозв'язків між ними.

Перевагами кластерної моделі у туристичній галузі є: результативне використання туристичних ресурсів, поліпшення та підвищення конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту, підвищення інвестиційної привабливості регіону, сприяння інноваційним інвестиційним проектам у туристичній галузі, координація зусиль влади, бізнесу та громадських організацій із метою розвитку туристичної інфраструктури, спільне використання кадрового потенціалу, реалізація програм підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Переваги використання кластерної моделі у туристичній галузі відображені на (рис. 1.22.).

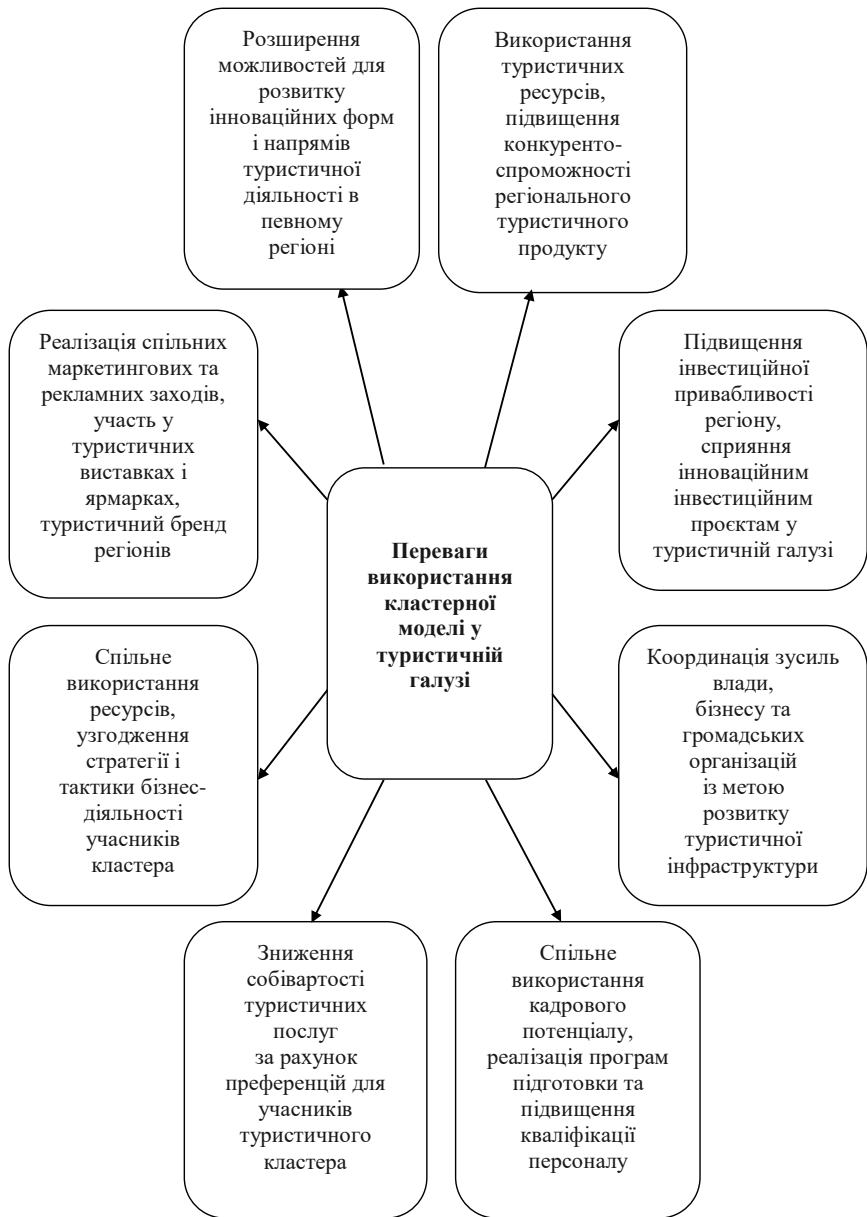


Рис. 1.22. Преваги використання кластерної моделі у туристичній галузі

*Джерело: сформовано автором на основі [252].

Елементи, необхідні для реалізації кластерної моделі в туристичній галузі відображені на (рис. 1.23.).

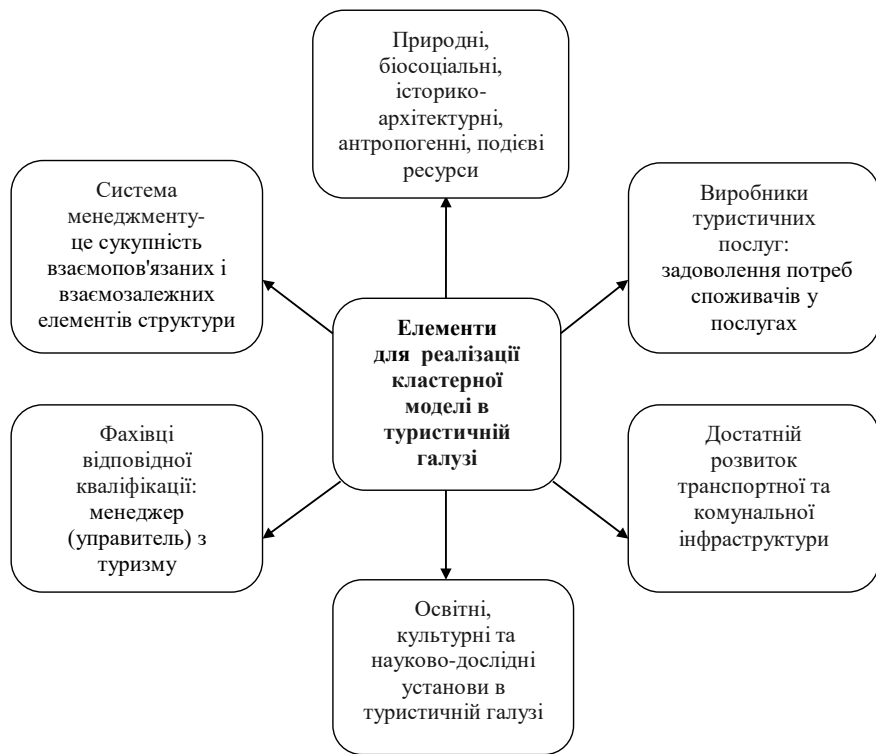


Рис. 1.23. Елементи, необхідні для реалізації кластерної моделі в туристичній галузі

*Джерело: сформовано автором за даними [252].

Перевагами кластерної моделі у туристичній галузі є: спільне використання ресурсів, узгодження стратегії і тактики бізнес-діяльності, реалізація спільних маркетингових та рекламних заходів, участь у туристичних виставках і ярмарках, розроблення та просування туристичного бренду регіонів, розширення можливостей для розвитку інноваційних форм і напрямів туристичної діяльності.

Для реалізації кластерної моделі в туристичній галузі необхідна

наявність таких елементів: туристичні ресурси – природні, біосоціальні, історико-архітектурні, антропогенні, подієві тощо; виробники туристичних послуг; достатній розвиток транспортної та комунальної інфраструктури; освітні, культурні та науково-дослідні установи; фахівці відповідної кваліфікації; система менеджменту [252].

Об'єднання у кластерні мережі дозволяє використати інноваційний потенціал регіону, удосконалити якість туристичних послуг.

Отже, підсумовуючи зарубіжний досвід розвитку інтеграції, необхідно зазначити, що він переконливо доводить переваги інтеграційних процесів не тільки для сільськогосподарських товаровиробників, переробних підприємств, торговельних та сервісних організацій, а й для розвитку кожної окремої країни та інтеграційного об'єднання в цілому.

1.3. Методи дослідження інтеграційних процесів

Складність та багатовимірність економічної системи вимагає адекватних методів її пізнання. Економіка є певною цілісністю, в якій виявляється взаємозв'язок елементів, компонентів, що входять до її складу. Цілісність визначається не тільки складом властивих їй елементів, а й різними зв'язками між ними.

Теоретичною та методологічною основою наукового дослідження слугує діалектичний метод пізнання процесів і явищ зародження та розвитку суспільства, основні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних економістів, які розглядають проблеми розвитку інтеграції.

Основні методи дослідження економічних процесів та явищ відображені на (рис. 1.23.)

Методи досліджень	Характеристика методів дослідження інтеграційних процесів
<i>Діалектичний</i>	Розглядає розвиток усіх явищ у взаємодії та взаємозв'язку в переході кількісних змін у якісні, в єдності і боротьбі протилежностей, боротьбі між старим і новим у суспільстві
<i>Статистичний</i>	Досліджує масові дані і встановлює вплив факторів на кінцеві результати виробництва інтегрованої структури
<i>Монографічний</i>	Застосування методу дає можливість вірно вирішити організаційні питання, намітити шляхи організації і впровадження передового досвіду інтегрованих структур в інших господарствах регіону
<i>Аналізу і синтезу</i>	Аналіз – вивчення глибинних процесів, характерних рис і особливостей в галузях виробництва, переробки, зберігання і реалізації готової продукції. Синтез передбачає поєднання окремих частин певного об'єкта в одне ціле і розгляд їх в єдності
<i>Історичний і логічний</i>	Історичний метод вивчає процеси в тій історичній послідовності, в якій вони виникали та розвивалися. Логічний – досліджує економічні процеси, які виникають в їхній логічній послідовності
<i>Розрахунково-конструктивний</i>	Використовується при вирішенні питань реформування підприємств, визначенні напрямів спеціалізації і поєднання галузей
<i>Економіко-математичний</i>	Дозволяє створити оптимальний проєкт при вирішенні будь-яких організаційних, технологічних, соціальних питань

Рис. 1.23. Характеристика методів дослідження інтеграційних процесів

*Джерело: сформовано автором на основі [3, 6].

Монографічний метод застосовувався нами для визначення сутності та закономірностей інтеграційних процесів. Ознайомлення з позитивним досвідом зарубіжних та вітчизняних підприємств дає можливість визначити оптимальні напрями виходу з кризової ситуації за допомогою ефективного менеджменту, раціонального використання наявних виробничих потужностей, земельних, фінансових і трудових ресурсів.

Для досконалого вивчення певних проблем функціонування і розвитку складних систем нами використовувалися наступні етапи (рис. 1.24).

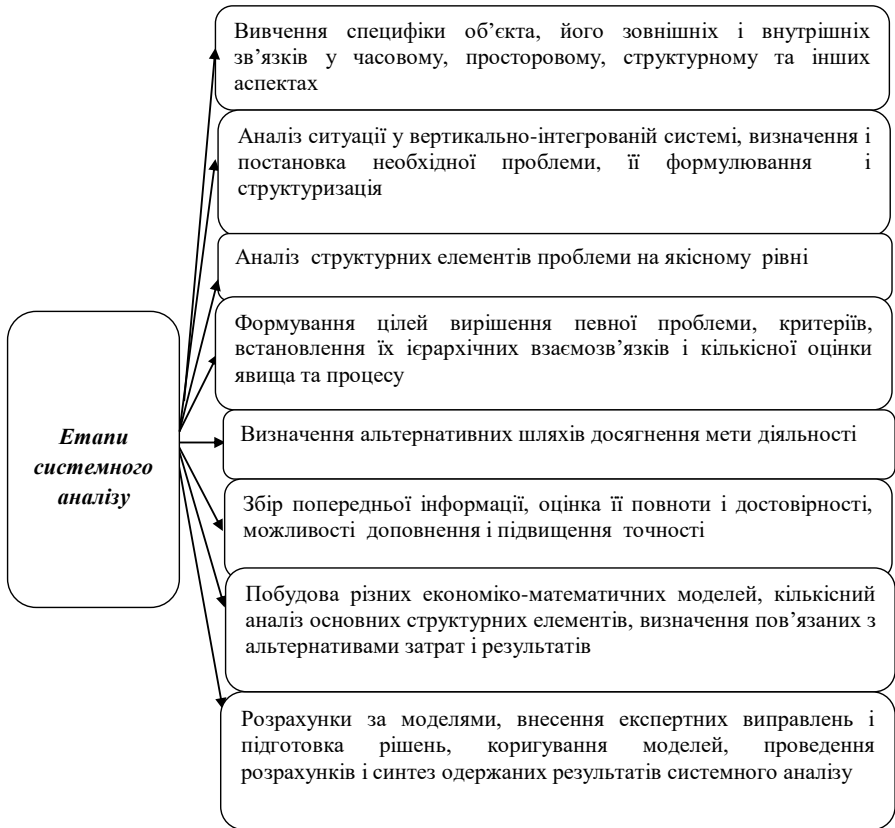


Рис. 1.24. Типова схема системного аналізу розвитку складних вертикально-інтегрованих систем

*Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 1-7].

Багатогранність властивості ієрархічності у складних вертикально-інтегрованих системах виявляється в різних аспектах, насамперед у часовому, галузевому та територіальному (рис. 1.25).

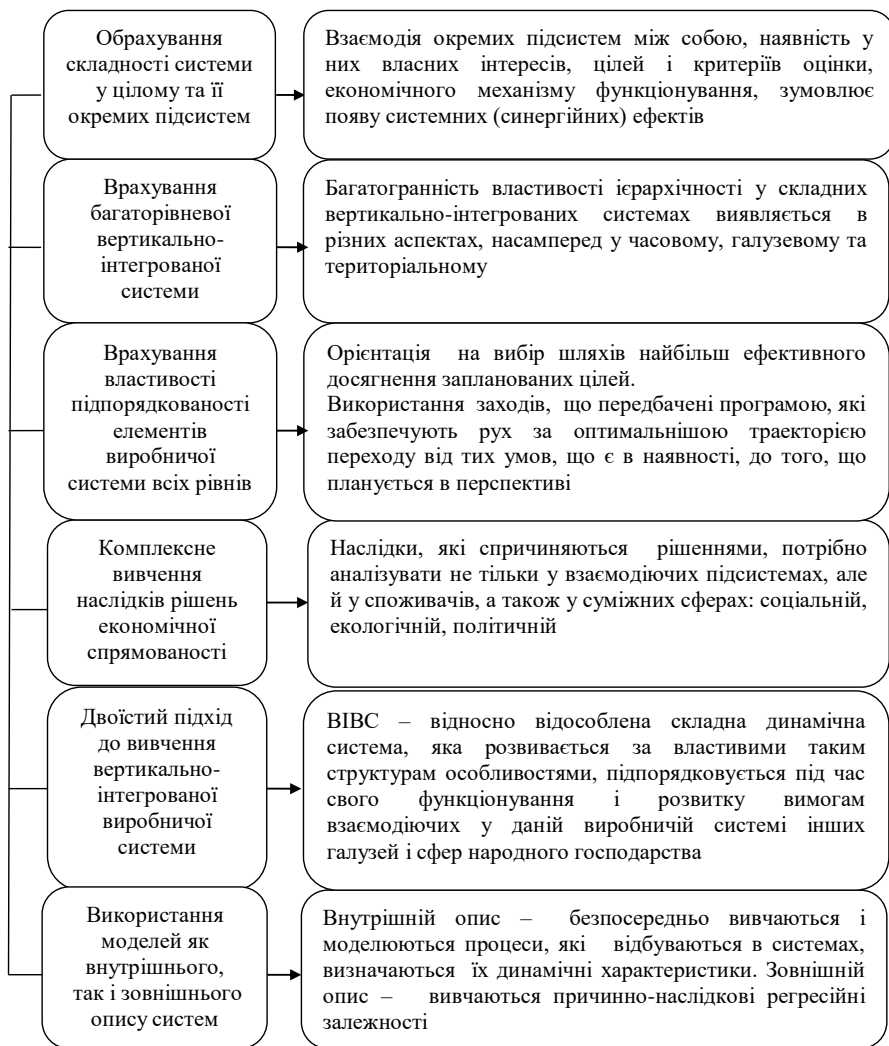


Рис. 1.25. Певні вимоги для виконання принципів системного аналізу вертикально - інтегрованої системи

*Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 1-7].

Чітке виконання принципів системного аналізу до вертикально - інтегрованої системи передбачає виконання певних вимог. Взаємодія

окремих підсистем між собою, наявність у них власних інтересів, цілей і критеріїв оцінки, економічного механізму функціонування, зумовлює появу системних (синергійних) ефектів.

Історичний і логічний методи використовували для аналізу економічних процесів у єдності. Історичний метод вивчає процеси у тій історичній послідовності, в якій вони виникали, розвивалися й змінювалися один за одним у житті. Логічний метод досліджує економічні процеси в їхній логічній послідовності, від простого до складного, звільняючись при цьому від історичних випадковостей, подробиць, не властивих даному процесові.

Проаналізуємо теоретичні основи поняття ”прогнозування”. ”Прогнозування (від грецького *prognosis* – знання наперед) є найважливішим видом людської діяльності, що являє собою процес розробки прогнозів на основі наукових принципів та методів. При розробці прогнозів важливо дотримуватись наступних принципів: системного комплексного підходу, динамічності явищ, погодженості прогнозів, варіантності прогнозування, безперервного прогнозування, вірогідності, рентабельності прогнозування.

Звернемо увагу на особливості моделювання, які є частиною формалізованих методів прогнозування. Його поділяють на економічне (структурне, мережне, імітаційне), статистичне (на основі одного рівняння регресії або їх систем), економіко-математичне (на основі детермінованих, лінійно-динамічних, нелінійних, схоластичних моделей” [190, с. 10 -15].

Економічне моделювання – це формалізований опис і кількісне вираження економічних процесів та явищ (за допомогою математики й економетрики), структура якого абстрактно відображає реальну картину економічного життя. Економічні моделі: макро- і мікроекономічні, абстрактно-теоретичні та конкретно-економічні, статичні й динамічні, графічні, математичні, статистичні, комп’ютерні дають можливість глибше визначити основні риси й закономірності розвитку реального об’єкта

пізнання, знайти оптимальне рішення при визначенні суті організаційних, технологічних і соціальних питань [11, с. 25- 29].

Інформаційна (комп'ютерна) технологія – це сукупність методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів, об'єднаних в технологічний ланцюжок, який забезпечує збір, обробку, зберігання, розповсюдження та відображення інформації з метою зниження трудомісткості процесів одержання й використання інформаційного ресурсу, а також підвищення їхньої надійності та оперативності [34, с. 15-17].

Перспективним напрямом є створення імітаційних моделей, сутність яких зводиться до вивчення взаємодії малих і великих підприємств за типом економічного симбіозу. Єгорова Н. доведено, що саме від напрямку спеціалізації малого підприємства залежить бажання співпрацювати з потужним інтеграційним об'єднанням. Існує думка, що збільшення кількості підприємств, які поєднані в технологічному ланцюжку, підвищує підсумкову рентабельність і прибутковість. При цьому вчені радять, що для ефективного впровадження вертикальної інтеграції необхідно оптимізувати кількість учасників групи.

Найоптимальніша кількість підприємств, які беруть участь в інтеграції, має бути орієнтовно 11-13, а збільшення на певному етапі додаткових організаційних структур сприятиме виникненню непередбачених організаційних ризиків у новоствореному інтегрованому формуванні [13, с. 31- 41].

Ефективним вважається застосування багатofакторної моделі кореляційно-регресійного зв'язку між економічними явищами, що вивчаються в процесі перспективного аналітичного дослідження. Порівнюючи прогнозне значення з реально досягнутим, є можливість проаналізувати, а також визначити тенденції розвитку підприємства на майбутнє, виходячи з певних економічних ситуацій, що мають місце або можуть виникнути за умов ринкових принципів господарювання.

Під час розробки окремих програмних компонентів відбувається тестування, інтеграція і впровадження. У процесі експлуатації моделі реєструють помилки, проводиться експертиза управлінських рішень, формуються вимоги до модифікації даної структури, в зв'язку із змінами об'єкта і функцій управління.

Як важливий результат – перевірка адекватності моделі в реальній ситуації, тобто аналіз одержаних результатів з характеристиками системи, які при тих же вихідних умовах були в минулому. У разі, якщо результати проведених досліджень виявляться незадовільними, то створена багатофакторна модель знову якісно коригується [38, с. 1-9].

Висновки до розділу 1

1. Інтеграційний процес набуває нових якісних змін на певному історичному етапі розвитку суспільства. Він стимулює виробників до впровадження сучасних технологій виробництва, переробки, зберігання та реалізації продукції. Сутність інтеграції полягає в об'єднанні в єдине ціле певних елементів системи для підвищення ефективності господарської діяльності всіх учасників інтегрованої структури.

2. Узагальнюючи теоретичні аспекти агропромислової інтеграції, и вважаємо, що сутність її полягає в наступному: інтеграція – це комплексне оптимальне поєднання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності виробництва сировини і готової продукції, зниження витрат на всіх виробничих етапах – від їх вирощування, переробки, транспортування, зберігання, реалізації кінцевому споживачеві та забезпечення високого рівня рентабельності всім учасникам інтегрованого формування до розширення робочих місць.

3. В економічній літературі виділяють такі основні види інтеграції: вертикальну та горизонтальну. Вертикальна інтеграція поєднує різні сфери агропромислового комплексу, а також широко використовується в

нафтодобувній, авіаційній, хімічній та інших галузях економіки. Вона сприяє якійсь співпраці в єдиному технологічному ланцюжку сільськогосподарських товаровиробників, які займаються вирощуванням сировини, переробних підприємств, торговельних, сервісних, постачальницьких та збутових організацій.

4. В першому розділі дослідження проаналізовано розвиток вертикальної інтеграції в провідних країнах світу. Зокрема зазначено, що у Великій Британії ефективно функціонують форми вертикальної інтеграції у вигляді промислово-торговельних корпорацій, у Швеції, Данії, Норвегії, Фінляндії перевага надається кооперації, у Франції, Японії та інших високорозвинених країнах функціонують кооперативні та корпоративні структури, які поєднані з державними методами регулювання продовольчого ринку.

У Франції набули розвитку наступні форми інтеграції: фермерські кооперативи, спілки фермерів, об'єднання спілок, змішані об'єднання. Привертають до себе увагу значні корпорації національного рівня, які побудовані на основі вертикальної інтеграції.

Необхідно зазначити, що в Італії також створені виробничі, постачальницькі кооперативи, національні об'єднання корпорацій, які домінують у певних секторах економіки, ТНК, агропромислові, агроторговельні об'єднання, торговельно-промислові об'єднання, сільськогосподарські компанії.

Особливістю кооперації в Європі є розвиток широкої мережі регіональних союзів, надання переваги саме вертикальній інтеграції, переробці та реалізації певного виду аграрної продукції. Вертикальна інтеграція передбачає поєднання виробництва, переробки, збуту продукції, а також транспортні послуги, кредитування населення.

На сьогодні у світовому господарстві набули великого значення інтегровані корпорації, що функціонують на засадах вертикальної інтеграції. Такі формування, в яких на досить високому рівні планується виробничо-

фінансова діяльність, найбільшою мірою привабливі для надходження інвестицій.

Перспективним також вважається розвиток кластерів, в яких будуть вигідно співпрацювати всі учасники інтегрованих структур. Основу кластерного утворення складуть вже існуючі суб'єкти, а також комбикормові та переробні підприємства, автотранспортні та будівельні організації. Перевагами кластерної моделі у туристичній галузі є: спільне використання ресурсів, узгодження стратегії і тактики бізнес-діяльності, реалізація спільних маркетингових та рекламних заходів, участь у туристичних виставках і ярмарках, розроблення та просування туристичного бренду регіонів, розширення можливостей для розвитку інноваційних форм і напрямів туристичної діяльності.

5. У результаті проведених досліджень встановлено, що для України характерні певні організаційно-правові форми інтегрованих структур, які за своєю структурою, назвою та виробничою діяльністю дещо відрізняються від зарубіжних аналогів. До першої групи організаційно-правових форм агропромислової інтеграції, які функціонують в Україні, відносять: "м'які" форми (асоціації, союзи, сільськогосподарські кооперативи, стратегічні альянси), до другої групи пропонують віднести – "жорсткі" форми інтеграції (корпорації, агропромислові комбінати, концерни, холдинги).

Важливими для ефективного розвитку економіки України є створення та діяльність кластерних структур. Туристичний кластер – це концентрація географічно суміжних підприємств за єдиними підходами до каналів збуту, комунікації, інфраструктурного забезпечення, туристичних ринків з однаковими перевагами та загрозами; мережа постачальників, виробників, споживачів, елементів туристичної інфраструктури, наукових інституцій. Формування туристичного кластера сприяє створенню сучасного конкурентоспроможного туристичного комплексу. Його функціонування створює значні можливості для забезпечення зайнятості місцевого населення і задоволення потреб громадян у туристичних послугах.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ТУРИЗМІ

2.1. Інтегровані формування – переваги створення і діяльності

За типом управління інтегровані формування можна поділити на дві великі групи. За способом координації спільної діяльності інтеграційної системи виділяємо холдингові структури, засновані на взаємній участі в капіталі (управління і координація через систему участі) і структури асоційованого типу (управління на контрактній основі).

За складом учасників інтегровані структури пропонується поділяти на такі: промислові, фінансово - промислові, промислово - комерційні, науково - промислові групи. За мірою централізації функцій менеджменту виділяють три типи інтегрованих структур: централізовані (концерни, трести), частково централізовані (синдикати, фінансово - промислові групи), децентралізовані (картелі, пули, консорціуми, асоціації).

Для ефективної діяльності господарських структур важливо організувати виробництво, переробку та реалізацію продукції з меншими транзакційними витратами. Організація вертикально - інтегрованих формувань передбачає взаємодію окремих ланок технологічного ланцюга, зацікавленість учасників в прибутковій діяльності всієї інтегрованої структури.

Перехід до інноваційної моделі підприємницької діяльності породжує нові її форми: венчурне підприємництво (бізнес), інжинірингові, лізингові, фрайчанзингові компанії, технопарки, бізнес-групи, торговельні мережі, кластери. Характерною рисою інноваційного прогресу є поява високо-інтегрованих по вертикалі і горизонталі структур, які мають здатність до взаємного „переливу” технологій, кваліфікованих кадрів і капіталу, спроможних розвивати високотехнологічні виробництва за відносно невеликих витрат.

Необхідно переглядати умови створення та функціонування організаційних структур для оптимізації їх господарської діяльності. Для успішного функціонування інтегрованого формування слід врахувати безпосередню участь кожного учасника, професійно організувати не лише контроль на певних етапах технологічного процесу, а також надавати постійну допомогу ресурсами, проводити підготовку фахівців.

Ефективність господарювання в класичному вертикально-інтегрованому формуванні полягає у створенні сприятливих умов для всіх його учасників, але на певному етапі розвитку виникають значні організаційні перешкоди для інноваційної діяльності. Делегування окремих функцій підрозділам і надання їм самостійності за рахунок створення потужної дивізійної структури є перспективним напрямом, особливо у тому випадку, коли організація втратила можливість реагувати на зміни в конкурентному середовищі.

Переваги підприємств, які функціонують в умовах інтеграції, – це ефективне використання операційних, технологічних, економічних і організаційних механізмів, певного комплексу конкурентних переваг, що включають нові технологічні розробки, ефективні методи менеджменту і маркетингу, передбачаючи досягнення синергійного ефекту для кожного учасника об'єднання.

Моделі інтегрованих структур, які створюються на сучасному етапі, забезпечують вирішення комплексу важливих господарських проблем та враховують регіональні особливості виробництва і реалізації продукції, забезпечують розвиток елементів ринкової інфраструктури та надходження коштів до бюджетів усіх рівнів [199, с. 422-428].

Термін "інтеграція" охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних з узгодженням інтересів, налагодженням стійких зв'язків, організаційним зближенням і навіть об'єднанням суб'єктів підприємницької діяльності. Основний зміст реорганізації кооперативного сектора – вертикальна і горизонтальна інтеграція.

Вертикальна інтеграція – бажання контролювати верхні поверхи виробничого ланцюжка для забезпечення збуту сільськогосподарської продукції, захисту від коливання цін на сировинних ринках і гнучкої реакції на запити споживачів. Вона вимагає значних інвестицій. Або концентрація капіталів за допомогою горизонтальної інтеграції кооперативів (злиття, створення партнерств і союзів), або залучення капіталів з інших джерел шляхом створення філій у формі АТ.

Горизонтальна інтеграція – концентрація капіталу і створення єдиної стратегії кооперативних підприємств в даній галузі. Горизонтальна інтеграція може бути проведена шляхом злиття кооперативів, створення союзів або партнерств з метою скорочення витрат, більш раціонального використання потужностей і мобільності фінансових ресурсів для виходу на споживчий ринок [88, с. 80-88].

Соціально-економічні взаємовідносини необхідно якісно удосконалювати за рахунок законодавчого регулювання діяльності підприємств різних форм власності, забезпечення ефективної взаємодії виробничої і соціальної сфери, поліпшення житлово-комунальних умов, гармонізації особистих і колективних інтересів працівників, стимулювання економічних інтересів.

Безперечним є факт інтегрованості малих підприємств із великими в різних формах, включаючи субпідрядні, франчайзингові, венчурно-фінансові і лізингові та ін. Зміст усіх цих форм – інтеграція, функціональне переплетіння потужних і малих господарюючих суб'єктів таких як: виробничих (субпідряд), виробничо-збутових (франчайзинг), інноваційних (венчурне фінансування), виробничо-фінансових (лізинг).

Субпідряд – технологічний розподіл праці в спільній господарській діяльності. При цьому великі підприємства надають малим підприємствам як своїм виробничим субпідрядникам в оренду приміщення, засоби виробництва, а також забезпечують їх на пільгових умовах сировиною і матеріалами, дозволяють використовувати свій товарний знак для продукції

малих підприємств. Головна організація корпоративної структури практикує франчайзинг: навколо неї формується мережа організацій підприємницького типу (великих, середніх і малих), які, використовуючи її науково-виробничий потенціал, прискорюють дифузію технологічних інновацій в окремих напрямках, збільшуючи обсяги підприємницького доходу [199, с. 422-428].

Досліджуючи переваги та недоліки інтеграції, Зінчук Т.О вважає: "Серед основних факторів, які діють в аграрній сфері, необхідно визначити наступні: по-перше, земля виступає головним засобом і предметом праці; по-друге, сезонність виробництва породжує безробіття на селі; по-третє, розвиток сільського господарства залежить від використання біологічних факторів; по-четверте, організація інтеграційних процесів на певній території, удосконалення системи машин, використання енергозберігаючих технологій; по-п'яте, у зв'язку із змінами природно-кліматичних умов у світі досить важливим стає питання створення резервних фондів продовольства" [91, с. 23].

Заслуговує на увагу ефективна виробнича діяльність потужного інтегрованого формування Групи компаній "ТЕРРА ФУД". Вертикально-інтегрований холдинг розвиває 6 бізнес-напрямків у 3 галузях (м'ясна, молочна та вирощування сільськогосподарської сировини).

Виробництво продукції з незбираного молока – Білоцерківський молочний комбінат; виробництво вершкового масла, спредів та сирів на потужностях – "ІНТЕР ФУД"; виробництво промислової молочної продукції на потужностях "Продоптіма" та фірмова роздрібна мережа "Рідна хатинка"; виробництво м'ясної продукції на Тульчинському м'ясокомбінаті; рослинництво, тваринництво та виробництво цукру на базі Агрокомплексу "Зелена долина".

Переробні підприємства даної групи компаній сертифіковані на відповідність міжнародними стандартами менеджменту якості ISO9001, менеджменту в сфері безпеки харчової продукції ISO22000 та екологічного менеджменту ISO14001" [231] (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Організаційна структура вертикально-інтегрованого холдинга "ТЕРРА ФУД".

*Джерело: сформовано автором на основі [231].

Компанія "ТЕРРА ФУД" – один із провідних українських виробників молочної продукції продовжує розширювати експортну географію та просувати made in Ukraine у світі.

За останні 2 роки українські спреди, масло, плавлені та тверді сири з'явилися на полицях магазинів Болгарії, Македонії, Іраку, Катару, Палестини і навіть таких віддалених куточків планети, як Мавританія, Нігер, Танзанія, Гана, Бенін, Бахрейн, Конго, Сенегал, Кот Д'Івуар.

Нагадаємо, що протягом останніх 6 років (2015 - 2020) "ТЕРРА ФУД" впевнено тримає першість серед українських виробників за експортом масложирової продукції. Протягом першого півріччя компанія експортувала найбільше спредів та плавлених сирів з-поміж усіх українських виробників – відповідно, 4090 т (39% українського експорту спредів) та 413 т (49,6% від загальноукраїнського експорту плавлених сирів). Загалом, продукція компанії користується попитом на 60 експортних ринках.

"За підсумками першого півріччя продукція компанії стала №1 з експорту на ринках Азербайджану (у сегменті спредів (1040 т, це 48,5% ринку) та сирних продуктів (45 т та, відповідно, 48%), Молдови (спреди – 690 т, 60% ринку, масло – 248 т, 24,5% та сирний продукт – 1360 т, 68%), Оману (спред 133 т, 86% ринку), Куби (спред 90,3 т, 67% ринку), Лівії (спред 110 т, 83% ринку)", – коментує Максим Войтович, директор із зовнішньоекономічної діяльності компанії.

"ТЕРРА ФУД" – потужна частка українського молочного експорту в Ізраїлі, Грузії, Вірменії, Йорданії, Єгипті, Лівані, Туркменістані, Македонії, Сербії, Албанії".

На закордонних ринках користуються підвищеним попитом як власні бренди компанії (ТМ "Тулчинка", ТМ "Gold Valley", ТМ "100 Cows", ТМ "Laktika"), так і продукція, яку "ТЕРРА ФУД" виробляє на замовлення місцевих ВТМ (Власна Торгова Марка).

Молоко – це основна сировина для виробництва продукції, тож контроль якості розпочинається ще на фермах і в домашніх господарствах,

які постачають молоко. Заготівля молока від господарств відбувається на власних молокоприймальних пунктах Компанії, які обладнані сучасними холодильними установками, що дозволяє швидко та якісно охолодити молоко до 3°C.

Саме за такої температури молоко максимально довго зберігає природні користь і смак. Безпосередньо на молокоприймальних пунктах лаборант проводить перші тести на перевірку якості молока, і тільки молоко відповідної якості у спеціальних молоковозах відправляють на завод.

Розглянемо діяльність вертикально-інтегрованого формування – ТОВ Агрокомплекс "Зелена долина", яке розташоване в Томашпільському районі Вінницької області та постачає аграрну продукцію для групи компаній "ТЕРРА ФУД".

Інвесторами було вкладено в дану інтегровану структуру понад 67 мільйонів гривень, і вона об'єднала 16 господарств Томашпільського та Тульчинського районів, а саме: Томашпільський цукрозавод, Журавлівський комбінат хлібопродуктів, Тульчинський м'ясокомбінат, Томашпільський, Тульчинський молокозаводи, Крижопільський сирзавод.

Позитивним є той факт, що Томашпільський цукрозавод переобладнаний з використанням інноваційних технологій. Структурні підрозділи ТОВ Агрокомплекс "Зелена долина" взаємодіють між собою на основі чіткого бізнес-плану.

Предметом діяльності Товариства є вирощування зернових і технічних культур; виробництво і реалізація цукру та продуктів переробки цукрових буряків; оптова торгівля зерном, насінням та кормами для тварин; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту; розведення і відгодівля та реалізація свиней, великої рогатої худоби, птиці тощо; будівництво; обробка деревини й виготовлення виробів з неї.

Організаційна структура ТОВ Агрокомплекс "Зелена долина" відображена на (рис. 2.2.).



Рис 2.2. Організаційна структура ТОВ Агрокомплекс "Зелена долина"

* Джерело: сформовано автором за даними [231].

Крім перерахованих видів діяльності, товариство надає послуги по ремонту, обслуговуванню транспортних засобів, автосервісу, прокату автотранспортних засобів та багато інших послуг [231].

Отже, група компаній "ТЕРРА ФУД" – найбільший український експортер рослинно-молочних та рослинно-вершкових сумішей, масла та сиру. Вже понад 15 років Група компаній "ТЕРРА ФУД" розвиває експортний напрям, і на сьогодні понад 60 країн у світі імпортували і готові харчові вироби, і продукцію для B2B-сегмента. Щорічна стратегія розвитку міжнародних продажів передбачає як відкриття нових ринків, так і розвиток асортименту та нарощування обсягів на фокусних ринках.

Частка експорту в загальному обсязі продажів молочної продукції постійно зростає. Завдяки багаторічному досвіду розробки молочних продуктів і сучасному обладнанню підприємств "ТЕРРА ФУД" – одна з небагатьох компаній в Україні, спроможна виготовити продукцію, враховуючи будь-які побажання партнерів. Так, виробляється продукція в різних варіантах упаковки і ваги, а також продукція, що враховує особливості місцевого ринку, наприклад, із різним вмістом жиру та різними смаками.

Відбувається розвиток дистрибуції брендів на міжнародних ринках та побудова довготривалих відносин з бізнес-партнерами є стратегічним завданням департаменту міжнародних продажів компанії. Створюється маркетингова підтримка зарубіжним партнерам, адаптуючи продукт під ринок, розширюючи асортимент та надаючи всі необхідні промоматеріали.

"Ферма", як підрозділ групи компаній, – це натуральні продукти, з любов'ю виготовлені з найкращого українського молока за ДСТУ. Мільйони споживачів у всій Україні переконалися у безкомпромісній якості продукції даного бренду. Ключові принципи виготовлення: використання лише натурального молока, відсутність будь-яких штучних домішок і консервантів, дотримання всіх стандартів виробництва та контролю якості за ДСТУ.

Сьогодні під торговою маркою "Ферма" виготовляють тверді та

плавлені сири, продукцію з незбираного молока: вершки, молоко, кефір, ряжанку, сметану, йогурт густий, йогурти питні, зернистий сир. Вершкове масло здобуло найвище визнання споживачів, за даними Держкомстату воно стало найпопулярнішим в Україні.

На іншому структурному підрозділі групи компаній – Білоцерківському молочному комбінаті – виготовляється продукція лише з українського молока найвищого ґатунку, з використанням високоякісних європейських заквасок молочні продукти Premialle. Premialle – це ідеальне поєднання високоякісного молока, найкращих натуральних інгредієнтів та найсучасніших технологій.

”ТЕРРА ФУД” – провідний постачальник інгредієнтів для компаній, що виробляють кондитерські, хлібобулочні, молочні, м’ясні продукти, а також компаній, що працюють у фармацевтичній, хімічній і багатьох інших галузях.

Завдяки багаторічному досвіду виробництва молочних продуктів, потужна інтегрована структура випускає масло, спред, сир, казеїн і суху демінералізовану сироватку за будь-якими технічними параметрами клієнта і в необхідних йому обсягах.

Відбувається ефективна співпраця з такими компаніями, як Міжнародна кондитерська корпорація ”ROSHEN” і кондитерська компанія ”ABK”.

Іншу необхідну продукцію також виготовляють на підприємствах групи компаній. Наприклад, казеїн виготовляють зі знежиреного молока з використанням соляної і молочної кислот. Його застосовують з метою надання продукції пластичності і щільності. Основними споживачами казеїну є підприємства хімічної, легкої, парфумерно-косметичної, фармацевтичної, деревопереробної та целюлозно-паперової промисловості. Казеїн – основний інгредієнт у складі багатьох товарів. Наприклад, із казеїну виробляють екологічно чистий і якісний клей.

23–24 лютого 2021 року на Білоцерківському молочному комбінаті

(ТМ "Біла лінія", ТМ "Premiale", ТМ "Ферма") відбувся аудит із корпоративної соціальної відповідальності від глобального партнера компанії "McDonald's". Необхідно зазначити, що Білоцерківський молочний комбінат вже протягом 13 років виготовляє молочні суміші для McDonald's Україна, а також постачає їх до мережі ресторанів у Грузії [231].

2.2. Міжнародний ринок послуг

На сучасному етапі ми спостерігаємо досить ефективний розвиток однієї з основних форм міжнародних економічних відносин – міжнародної торгівлі товарами та послугами. Міжнародний ринок послуг займає провідне місце у процесах розвитку і трансформації світового ринку, викликаних глобалізацією. Сфера послуг постійно і динамічно розвивається, створює робочі місця та дає значні прибутки країнам світу.

Найважливішою економічною особливістю постіндустріального ладу є формування суспільства, заснованого на виробництві послуг та інформації, а технологічною базою для трансформації є якісно нова роль науки й теоретичного знання. В умовах глобалізації світової економіки сфера послуг набуває динамічного розвитку та стає одним із впливових чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, піднесення добробуту населення Секретаріат СОТ розробив класифікацію ринку послуг (ГАТС) та поділив їх на 12 секторів: бізнес-послуги, послуги зв'язку, будівельні та інженерні, освітні, екологічні, фінансові, медичні, послуги в галузі туризму, рекреаційні, культурні та спортивні, а також транспортні послуги [101, с. 33-37].

Незважаючи на глобальні виклики та полярний поділу світу, збільшується частка мешканців планети, які мають достатні можливості та вважають за необхідне досліджувати туристичні атракції світу. За допомогою важливого структурного елемента міжнародного ринку послуг – туризму, подорожуючі мають змогу змінити попередні уявлення про загрози

та виклики на нашій планеті та запропонувати можливі умови для вирішення кризових явищ.

Споживачі туристичних послуг аналізують певний сегмент ринку і обирають для відпочинку, відновлення сил, наукових досліджень потрібний континент, регіон, країну, місто, які забезпечують емоційну складову для підвищення індивідуальної, групової чи корпоративної продуктивності в майбутньому.

Кожна подорож, похід – це вихід зі своєї зони комфорту, це відчайдушний стрибок у невідомий світ. Повна зміна навколишнього оточення, зміна умов життя і харчування, знайомство з новими культурами дозволяє подивитися на своє життя з іншого боку, краще пізнати себе і свої можливості.

У подорожах світом мандрівники мають можливість сприймати зором світанки в горах і заходи над морем, піщані бурі в пустелі і гігантські хвилі в океані, чудеса природи і пам'ятники минулих епох. Це дарує їм незабутні емоції і слугує додатковим поштовхом для творчих, і новаторських ідей [248].

Структурний розвиток інноваційної моделі не відповідає сучасним викликам і найважливішим загальносвітовим тенденціям. До того ж регуляторні механізми, що застосовуються у сфері зовнішньоекономічної діяльності нашої держави, деформують економічне середовище, в якому доводиться працювати підприємствам, внаслідок чого стримується розвиток експортного потенціалу країни.

Удосконалення державної системи підтримки й стимулювання розвитку даного потенціалу, яка повинна враховувати накопичений міжнародний досвід і бути орієнтованою на здешевлення доступу до ресурсів розвитку, забезпечення сучасної інфраструктури, що базується на новітніх інформаційних технологіях, утворення бізнес-середовища, сприятливого для посилення експортної експансії національних виробників.

Якісні особливості постіндустріальної економіки, економіки знань,

полягають у наступному: темпи і масштаби науково-технічного прогресу такі, що зміни в матеріальній базі виробництва і якості трудових ресурсів не встигають за ростом науково-технічних можливостей. Відповідно зросли вимоги до ефективності збору й обробки інформації, маркетингових досліджень, реклами, тобто, до видів діяльності, основним ресурсом яких є знання; значно зросла роль менеджменту в регіоні інтелектуальних ресурсів.

Система організації інноваційної діяльності на українських підприємствах не повинна обмежуватися їх власними НДДКР (науково-дослідними і дослідно-конструкторськими роботами, а, навпаки, орієнтуватися на постійний зовнішній моніторинг і пошук інновацій у глобальному інформаційному просторі, на оцінку і придбання нових технологій, необхідних для їх інтенсивного розвитку [100, с. 53-56].

Міжнародний ринок послуг об'єднує в собі міжнародні фінансові послуги (міжнародний лізинг, факторинг, франчайзинг), міжнародний туризм, міжнародний ринок професійних послуг і міжнародний консалтинг. Останній є видом міжнародної діяльності з надання послуг, яку здійснюють спеціалізовані фірми одних країн у вигляді надання порад державам, виробникам, продавцям і покупцям інших країн з широкого кола питань з метою провадження успішної комерційної діяльності.

Існують компанії, які спеціалізуються на наданні комбінованих послуг, аудиторські плюс консалтингові чи юридичні у поєднанні з консалтинговими тощо. Даний вид послуг передбачає також навчання та професійну підготовку персоналу замовника.

Що ж варто розуміти під консалтингом зовнішньоекономічної діяльності? У першу чергу, це консультації стосовно митного та валютного законодавства; надання оперативної інформації про відповідні заходи, роз'яснень щодо державної політики, законодавства, специфіки оподаткування та митних тарифів, організації виставок; пошук партнерів, виробників або споживачів продукції чи послуг, що цікавлять замовника; проведення маркетингових досліджень; забезпечення каталогами українських

компаній [70, с. 12-16].

Міжнародний ринок послуг займає провідне місце у процесах розвитку і трансформації світового ринку, викликаних глобалізацією. Сфера послуг постійно й динамічно розвивається, створює робочі місця та створює значні прибутки країнам світу. Найважливішою економічною особливістю постіндустріального ладу є формування суспільства, заснованого на виробництві послуг та інформації, а технологічною базою для трансформації є якісно нова роль науки й теоретичного знання.

В умовах глобалізації світової економіки сфера послуг набуває динамічного розвитку та стає одним із впливових чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, піднесення добробуту населення. Секретаріат СОТ створив класифікацію ринку послуг (ГАТС) та розподілив їх на 12 секторів: бізнес-послуги, послуги зв'язку, будівельні та інженерні, послуги дистриб'юторів, освітні, екологічні, фінансові, медичні, послуги в галузі туризму, рекреаційні, культурні та спортивні, а також транспортні та логістичні послуги [101, с. 33-37].

Послуги з франчайзингового консалтингу передбачають прогноз рівня доходів франчайзера та оцінку можливих ризиків. Компанії, що спеціалізуються на даному виді консультаційних послуг, обов'язково мають у своєму штаті юристів, які розглядають справи захисту прав інтелектуальної власності. Спеціалісти надають власнику бізнесу пропозиції, які стосуються коригування організації роботи головної компанії (франчайзера) з урахуванням впровадження франчайзингу.

Франчайзинговий консалтинг також включає послуги з адаптації концепції франчайзингу до регіональних ринків. Консультанти після проведення аналізу доцільності використання франчайзингу в окремому регіоні надають рекомендації стосовно вибору найефективнішого типу мережі. Якщо компанія планує виходити на міжнародні ринки, консультанти рекомендують працювати за схемою майстерської франшизи – франчайзер

продає ексклюзивні права на розвиток франчайзингової мережі (продаж франшиз і підтримка франчайзі).

Компанії, які спеціалізуються на франчайзинговому консалтингу, надають консультаційні послуги не лише українським учасникам бізнесу, а й іноземним. Найчастіше іноземні франчайзери замовляють послуги щодо адаптації концепції франчайзингу до реалій українського ринку [19, с. 18-20].

У випадку з франчайзингом підприємець може самостійно обирати напрямок діяльності, кількість франшиз тощо і таким чином диверсифікувати ризики від франчайзингової діяльності для того, щоб за будь-якої кризи створити сталу прибутковість. Франчайзинг має ряд переваг, які дозволяють знизити операційні витрати та підвищити ефективність виробничої діяльності, що особливо важливо для України в сучасних умовах.

За фіксовану плату франчайзі отримує кваліфіковану допомогу, яка за інших умов є для нього занадто дорогою. Отже, франчайзер наймає менше адміністративного персоналу, що зменшує його витрати на заробітну плату, в той час, як прибутковість зростає, адже франчайзі мають більший стимул досягнення кращих результатів, ніж найманий працівник [151, с. 22-25].

Під час вибору франшизи необхідно звернути увагу на таку інформацію, яку повинен надати франчайзер, а саме: історія розвитку бренду; концепція розвитку франчайзингової мережі; позитивний і негативний досвід франчайзера. Інформація про франшизу: наявність реєстрації торговельної марки та ноу-хау в Укрпатенті; розмір паушального внеску (роялті); капітальні вкладення; вимоги до приміщення і його місце розташування; рекламна і консультаційна підтримка, що надається франчайзером; частота замовлення товару, умови постачання; наявність і зміст франчайзингового пакету.

Після того, як усю інформацію буде проаналізовано, покупець має більш детально дослідити інформацію про франшизу, яку йому пропонують, а також вирішити всі питання, що виникли з франчайзером. На даному етапі слід застосувати всі наявні джерела інформації щодо об'єкта купівлі.

Якщо підприємець не має змогу самостійно оцінити фінансову відповідальність, йому слід проконсультуватися з фахівцями. Також звернутися до консалтингових компаній, даних Інтернету, промислових виставок, різних інформаційно-консультаційних центрів [152, с. 63-69].

Франчайзинг є заходом мобілізації капіталу, який залучає капіталовкладення від інвесторів, що прагнуть стати співвласниками будь-якої справи, при цьому загальна сума капіталовкладень набагато перевищує суму, яка б могла бути отримана з традиційних джерел, акціонерного або залученого капіталу. Франчайзинг дає можливість розпочати власну справу, користуючись досвідом, знаннями і підтримкою з боку того, хто надає франшизу.

Для вирішення низки проблем, які виникають в зв'язку з дією зовнішніх та внутрішніх факторів, необхідно лобіювати у Верховній Раді прийняття законів про франчайзинг; створення органу контролю діяльності даного ринку; запровадження програми навчання для підготовки спеціалістів у сфері франчайзингу; надання можливості застосування франчайзі спрощеної системи бухгалтерського обліку [129, с. 22 - 25].

Франчайзинг – це така організація бізнесу, у якій підприємство (франчайзер) передає незалежній людині або підприємству (франчайзі) право на продаж продукту або послуг підприємства. Франчайзі зобов'язується продавати продукт або послуги заздалегідь за встановленими законами та правилами ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх правил франчайзі отримує дозвіл використовувати ім'я підприємства, його репутацію, продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу та механізми підтримки [230].

Система франчайзингу володіє цілим переліком переваг, які дозволяють ефективніше організувати господарську діяльність з меншими затратами, що підвищуватиме конкурентоспроможність вітчизняної економіки. Франчайзинг спрямований на одержання нових продуктів, технологій і послуг; виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових

організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і підходів до використання традиційних ресурсів.

Науково-технологічне прогнозування має на меті, перш за все, дослідження можливостей, які можуть бути реалізовані. Прогнозований план науково-технічного розвитку фірми, насамперед, має конкретизуватися на такому важливому аспекті НДДКР, як обґрунтований розподіл усіх видів ресурсів між науковими фундаментальними дослідженнями, дослідницько-конструкторськими розробками і технологічною підготовкою фірми.

Мережі – реальний феномен сьогодення, їх види розвиваються та набувають все нових характеристик [16, с. 70-72].

2.3. Оцінка виробничої діяльності інтегрованих формувань

Пріоритетом для інтегрованих формувань є зменшення трансакційних витрат, оптимізація власних сировинних зон, зниження собівартості виробництва, підвищення рентабельності, збільшення надходжень до бюджетів різних рівнів.

Створюючи інтегровані об'єднання, необхідно враховувати певні умови: проаналізувати схему інтеграційної структури, вивчити економічну самостійність суб'єктів господарювання, провести дослідження механізму ціноутворення, використовувати позитивні тенденції кооперації та агропромислової інтеграції, укладання договорів, що забезпечать відповідальність всіх учасників об'єднання.

Наявність значної кількості великих господарських структур, а з іншого боку – дрібних, вимагає від інтегратора чітко спланованих дій для забезпечення дрібних підприємств за допомогою оренди, договорів контрактації пально-мастильними матеріалами, а переробні структури – сировинними ресурсами. Таким вертикально-інтегрованим об'єднанням належить основна роль.

Стратегічні переваги інтеграції досягаються в двох проявах: функціональному та корпоративному. Перший забезпечує ефективність діяльності підприємства за рахунок операцій економії від збільшення масштабу виробництва; фінансової економії за рахунок зниження трансакційних витрат; економії при проведенні науково-дослідницьких робіт.

Корпоративний ефект, який сучасні дослідники вважають вагомим, проявляється у стабілізації доходів, зниженні ризику, покращенні інформаційного забезпечення бізнесу. Вертикальна інтеграція допомагає ефективно організувати систему збуту та постачання.

Конгломератна інтеграція дозволяє поєднати інтереси фінансового, промислового та торгового капіталу; сконцентрувати можливості підприємств протягом усього технологічного циклу; встановити більш раціональні організаційно-економічні зв'язки між учасниками корпорації.

Як свідчать дослідження вчених-економістів, найважливішим напрямом розвитку господарства в сучасних умовах необхідно вважати формування інтегрованих структур.

Мета їх створення – забезпечити відносно рівні економічні умови учасникам процесу і оптимально розвивати всі технологічні етапи виробництва кінцевого продукту.

Ефективними інтегровані формування можуть бути у тому випадку, коли вони створюються за власним бажанням і за допомогою підтримки успішного бізнесу та держави.

У результаті проведених нами досліджень було визначено, що ефективна виробнича діяльність інтегрованих формувань залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, які дають можливість оптимізувати процеси виробництва, переробки та реалізації продукції та надання транспортних, лізингових, аутсорсингових, інжинірингових, сервісних, туристичних та інших послуг (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Шляхи подолання негативної дії факторів на розвиток інтегрованих формувань

*Джерело: сформовано автором.

До першої групи факторів належать: глобалізація, інтернаціоналізація та інтеграція господарського життя; позитивні і негативні тенденції функціонування світової фінансово-кредитної системи; чітке виконання норм та стандартів міжнародних організацій, які стосуються якості аграрної продукції; державне регулювання аграрного сектору у високорозвинених країнах; обмеженість сировинних ресурсів на планеті; інноваційний розвиток міжнародної економіки; використання нових енергозберігаючих технологій; перехід на альтернативні види палива.

Зовнішні фактори змушують компанії скорочувати виробничі потужності, консервувати переробні підприємства, кардинально змінювати

напрям своєї прибуткової в минулому діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Проаналізуємо діяльність мережі еко-ресторанів та готелів “Батьківська хата”, яка об’єднує ресторани: ”Батьківська хата”, ”Кропива”, ”Київська реберня”, ”Шеф-бар”, готельний комплекс ”Ятрань”, мережу кафе ”Вареники”, ”Пан Чебурек” та інші.

Для забезпечення ресторанів натуральними свіжими продуктами було започатковано власне сільськогосподарське виробництво замкнутого циклу, звідки спеціально до ”Батьківської хати” постачається молочна продукція, м’ясо, овочі, фрукти, зелень та інше.

Кондитерські вироби, хлібобулочні вироби як для ресторанів, так і на замовлення виготовляють у власному кондитерській майстерні.

Працівники господарства готують екологічну продукцію для використання в зимовий період: варення, сушені ягоди для компотів, киселів, узварів і морсів, а також: огірки, капусту, помідори, гриби, яблука, кавуни.

У молочному цеху інтегрованої структури виготовляється корисна кисломолочна продукція: ряжанка, сметана, кілька видів сиру (моцарела, бринза, сулугуні), вершкове масло.

Молочна продукція виготовляється у власному молочному цеху з натурального молока без консервантів, ароматизаторів, стабілізаторів, штучних барвників і будь-яких смакових домішок та передбачає сучасні методи обробки (пастеризація, ультрапастеризація, стерилізація).

М’ясний цех готує зі свіжого м’яса, без заморозки, домашню ковбасу, кров’янку, балик, сальтисон, зельц, рулети з телятинки, фаршировані овочами. Працює і власна коптільня.

У вертикально-інтегрованої структурі успішно функціонує мінізавод з виготовлення натуральних безалкогольних напоїв: ситра, лимонаду, холодного чаю, томатного соку, узвару, квасу та морсу.

Розглянемо виробничу діяльність мережі еко-ресторанів та готелів ”Батьківська хата” (рис. 2.4.)



Рис. 2.4. Виробнича діяльність мережі еко-ресторанів та готелів "Батьківська хата"

*Джерело: сформовано автором за даними [134].

Продукція еко-крамничок "ПоплавОК" – натуральні продукти харчування, які мають підвищений вміст корисних речовин. "Батьківська хата" завоювала прихильність завдяки популяризації національної кухні. У ресторанах мережі дотримуються популярного у сучасній світовій кулінарії напряму "simple cuisine" – проста натуральна їжа з екологічно чистих продуктів.

Власний замкнутий цикл виробництва продуктів здорового харчування "з лану до столу" – це трудомісткий і складний процес, яким займаються уже тривалий час. Основна мета – ефективна логістика, вирощування, виготовлення та забезпечення ресторанів еко-продуктами. Створена власна торгова марка фермерських еко-продуктів "ПоплавОК".

Продукція мережі пройшла сертифікацію і відповідає європейським вимогам, показникам якості та екологічності. Підписані угоди про експорт до країн Європейського Союзу.

Враховуючи багатоплановий характер діяльності підприємства, варто зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так звані "стратегічний набір".

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Не існує двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються фірми, навіть якщо вони належать до однієї й тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств, а саме: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації взагалі [250, с. 322-323].

Заслугує на увагу ефективна виробнича діяльність потужного інтегрованого формування – спільного українсько-угорсько-англійського "ТОВ СП "НІБУЛОН" – провідного українського експортера аграрної

продукції. Приватне акціонерне товариство МХП (скорочено МХП) – одна з найбільших агропромислових компаній України, що має виробничі активи в Нідерландах, Словенії, Словаччині та дистрибуційний офіс в ОАЕ.

Назва "НІБУЛОН" утворене з початкових букв міст: Миколаїв, Будапешт і Лондон. Агрохолдинг спеціалізується на виробництві та експорті сільськогосподарської продукції (пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшнику та іншої).

Одним з найбільших агропромислових диверсифікованих комплексів України з виробництва хлібопекарських виробів та вирощування птиці є ПАТ "Миронівський хлібопродукт" (МХП). Застосовуючи модель вертикальної інтеграції бізнесу, підприємство є одним з найбільш конкурентоспроможних не тільки в Україні, але й у світі.

МХП володіє успішними впізнаваними брендами "Наша Ряба", "Qualiko", "Ukrainian Chicken", "Sultanah", "Assilah", "Секрети Шефа", "Kurator", "Легко!", "Бащинський".

Вертикальна інтеграція виробництва, а також власна логістична інфраструктура, що складається з дев'яти дистрибуційних центрів (хабів) в найбільших містах країни, дозволяють МХП забезпечити жорсткий контроль якості та біобезпеки на всіх етапах – від виробництва до реалізації кінцевому споживачу. Це гарантує найвищу якість продукції холдингу, що відповідає міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food.

Необхідно зазначити, що продукція МХП запропонована споживачам на ринках понад 80 країн світу.

"Миронівський хлібопродукт" (МХП) займається впровадженням альтернативної енергетики та виробництва енергії з відновлюваних джерел: у Ладжині (Вінницька область) запущено першу чергу найбільшого в Східній Європі біогазового комплексу проектною потужністю 24 МВт.

Модель взаємовідносин у ПАТ "Миронівський хлібопродукт" відображена на (рис.2.5.).



Рис. 2.5 Модель взаємовідносин у ПАТ "Миронівський хлібопродукт".

*Джерело: сформовано автором за даними [150].

Модель взаємовідносин у ТОВ СП "НІБУЛОН" відображена на (рис. 2.6.).

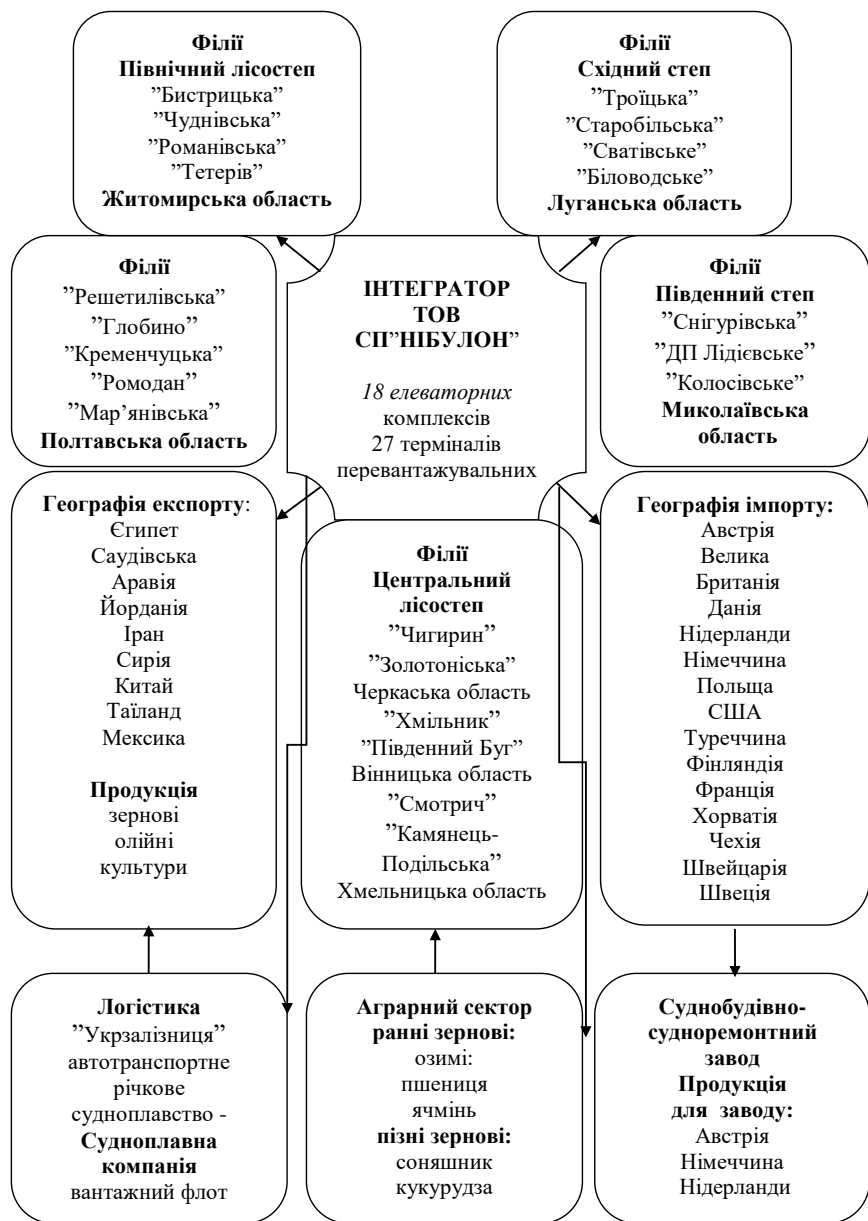


Рис. 2.6. Модель взаємовідносин у ТОВ СП "НІБУЛОН".

*Джерело: сформовано автором за даними [150].

За 30 років своєї діяльності вдалося створити унікальну інфраструктуру перевантажувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання і відвантаження зернових та олійних культур, потужного флоту і виробничих підрозділів по всій Україні.

Загальний обсяг потужностей для зберігання зерна складає 2,25 млн. тонн (загальна місткість елеваторних ємностей – 2,08 млн. тонн).

У 2009 році розпочали реалізацію інвестиційного проєкту з відродження річок Дніпро та Південний Буг як судноплавних транспортних артерій України, у рамках якого збудовано 18 елеваторних комплексів та перевантажувальних терміналів у різних регіонах України.

На сьогодні мережа компанії складається з 27 перевантажувальних терміналів і комплексів з приймання, зберігання і відвантаження зернових та олійних – це 445 зерносховищ силосного типу – найбільша кількість в Україні.

На терміналі функціонують сучасні комплекси з приймання, відвантаження, сушіння та очищення зерна і склад підлогового зберігання з активним вентиляванням місткістю до 8 тис. тонн. "НІБУЛОН" має можливість приймати сільгосппродукцію різної якості з подальшим доведенням її до експортних кондицій і забезпечує експорт сільгосппродукції з гарантованою якістю на рівні світових стандартів.

У травні 2018 року компанія ввела в експлуатацію новий елеваторний комплекс з перевалки зернових та олійних культур у складі перевантажувального терміналу ємністю 43 тис. тонн, у результаті чого загальна ємність зерносховищ, розташованих на території підприємства компанії в Миколаєві, була збільшена до 173 тис. тонн.

Дані заходи дають змогу роздільно і одночасно зберігати велику кількість культур і проводити розподіл зерна за якістю, завдяки чому сільгосптоваровиробники гарантовано можуть розмістити на зберігання зерно, а компанія відокремлено зберігати та забезпечувати якість продукції, формування якості партій зерна згідно з експортними контрактами, яка йде, у

тому числі, і на виготовлення дитячого харчування. Окрім того, це дозволяє протягом усього маркетингового року без обмежень приймати всі культури і забезпечувати безперерйне обслуговування перевезень сільгосппродукції Південним Бугом та Дніпром.

Разом із елеваторним комплексом на терміналі було введено в експлуатацію реконструйований вантажний причал, що подовжено зі 104 до 222 м. У результаті загальна довжина причального фронту на підприємстві становить наразі майже 800 м, що дає можливість одночасно обробляти до п'яти суден. Це збільшує швидкість обслуговування суден, а отже, підвищує ефективність збудованого на власному суднобудівному заводі флоту компанії.

”НІБУЛОН” успішно пройшов аудит на дотримання вимог європейських систем сертифікації ”ISCC EU” та ”ISCC PLUS”. Сертифікація ”ISCC” свідчить про те, що продукція компанії є стійкою, її вирощування не завдає шкоди навколишньому середовищу, з дотриманням принципів соціальної відповідальності; її обіг здійснюється із застосуванням ефективних систем управління.

Це дає можливість ТОВ СП ”НІБУЛОН” експортувати за сертифікатами ”ISCC EU” пшеницю, кукурудзу, ріпак, соняшник, сою як сировину для виробництва біопалива у Європейському Союзі, а ячмінь за сертифікатом ”ISCC PLUS” – на кормові потреби у Європейському Союзі.

”НІБУЛОН” – один із лідерів суднобудівної галузі країни, компанія з найсучаснішим та найпотужнішим флотом, який на сьогодні налічує 82 одиниці різного класу та призначення.

Завдяки патріотичним поглядам керівництва компанії, системним та масштабним інвестиційним проектам, роботі власного успішного суднобудівного заводу, з року в рік спостерігається стабільна динаміка щодо збільшення флоту, розвитку діяльності та удосконалення національної логістики.

”НІБУЛОН” відкриває новий сезон пасажирських водних перевезень з

червня місяця. Окрім популярних перевезень до Кінбурнської коси відновлені рейси Дніпром. Першими високошвидкісними пасажирськими суднами "НБУЛОН Експрес" скористалися мешканці Херсонської області, оскільки вже з 4 червня були здійснені регулярні рейси за маршрутом "Нова Каховка – Херсон – Гола Пристань". З 19 червня "НБУЛОН" відновив рейси до Кінбурнської коси.

Для зручності перевезення з Миколаєва та Очакова рейси будуть здійснювати окремі пасажирські судна. Постійно відбуваються перевезення за маршрутом "Очаків – Кінбурнська коса". Також в Очакові для усіх охочих є можливість замовлення індивідуальних прогулянкових подорожей.

Також необхідно зазначити, що з жовтня 2020 року компанія створила новий прогулянковий рейс до с. Ковалівка Миколаївського району Миколаївської області, а саме: "Миколаїв – Ковалівка – Миколаїв". Ковалівка – населений пункт у Миколаївській області, що розміщений на річці Південний Буг та знаходиться за 50 км від Миколаєва.

Візитною карткою села є відомий в Україні мальовничий Ковалівський ліс. Туристи з усієї країни приїздять, щоб відпочити та помилуватися справжнім дивом природи, а також розкішними краєвидами головної водної артерії півдня України. Високошвидкісне пасажирське судно "НБУЛОН Експрес" здійснюватиме водні прогулянки за новим маршрутом в суботу та неділю.

Водна прогулянка до Ковалівки – це чудова можливість відкрити для себе нове місце для відпочинку та набратися сил на новий робочий тиждень. Прогулянка на свіжому повітрі, комфортні пасажирські судна, мандрівка живописним осіннім Ковалівським лісом, пікніки, збирання грибів, яскраві фото та багато іншого не залишать байдужим нікого [150].

Згідно з існуючими вимогами до перебування у громадському транспорті з собою обов'язково потрібно мати засоби індивідуального захисту, зокрема респіратори або захисні маски, а також документи, що посвідчують особу, підтверджують громадянство чи її спеціальний статус.

Пасажирські перевезення, маршрути (не враховано карантинні обмеження) у ТОВ СП "НІБУЛОН" відображені на (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Пасажирські перевезення у ТОВ СП "НІБУЛОН"

*Джерело: сформовано автором за даними [150].

2.4. Економічні взаємовідносини у вертикально-інтегрованих структурах

Економічні взаємовідносини – один із основних елементів економічної системи. Економічна теорія поділяє їх на: техніко-економічні, організаційно-економічні, соціально-економічні. Якщо розглядати техніко-економічні та організаційно-економічні відносини, то можна зауважити, що це по суті виробничі відносини. Соціально-економічні відносини безпосередньо пов'язані з поняттям власності. Вони є найважливішими в структурі економічних відносин та передбачають ефективне поєднання працівника із засобами виробництва.

У ринковому господарстві ми спостерігаємо формування нового напрямку інтегрованих процесів, а саме: виробничих зв'язків, економічною

основою яких слугує форма власності на засоби виробництва, утворена організаційно-виробнича структура.

У результаті теоретичних досліджень і практичного досвіду доведено, що такі взаємовідносини агропромислових підприємств і агрофірм об'єднують сукупність внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків, ефективність яких залежить від досконалості законодавчих актів, що гарантують господарську самостійність, вибір напрямів, обсягів і структури виробництва, організаційну та економічну можливість для придбання необхідних матеріально-технічних ресурсів, які забезпечують використання нових технологій і високу якість товарної продукції.

Агропромислова інтеграція – це цілеспрямований процес об'єднання економічних інтересів, зміцнення виробничо-господарських зв'язків і відносин учасників відтворювання сільського господарства, ефективно поєднаних в єдиний технологічний ланцюг – стадій, етапів відтворювання сільськогосподарської продукції, який здійснюється за допомогою певних організаційних, економічних і правових механізмів.

Істотний вплив на інтеграційні процеси має не тільки оптимальне матеріально-технічне забезпечення, виробничо-технічне обслуговування, а й певні ринкові механізми конкурентної боротьби та взаємодія найважливіших регуляторів ринку – попиту і пропозиції [163, с. 18-21].

Важливими для характеристики структурних змін є дослідження Парето В. і Джонсона Г. Становлення та розвиток міжгалузевих відносин будуються на основі поглиблення міжгалузевих зв'язків. У цьому випадку виникає протиріччя між окремими елементами та системою в цілому. Окремий суб'єкт, який займається господарською діяльністю, зацікавлений в одержанні прибутків. Рентабельність виробництва забезпечується в результаті ефективної співпраці з елементами системи.

Італійський економіст Парето В. розвинув теорію економічного оптимуму, яка аналізує оптимальний розподіл ресурсів і благ, що виробляються в суспільстві. Для забезпечення вирівнювання граничної

продуктивності в економічному житті країни необхідний оптимальний перерозподіл на рівні галузевих структур. Якщо такий перерозподіл проводиться неефективно, то можливе наростання втрат у конкретній галузі [24, с. 42 - 45].

Аналізуючи зарубіжний досвід розвитку міжгалузевих відносин, Валентинов В.Л. поділяє їх на три групи: економічні, що пов'язані із збільшенням капіталовкладень для поліпшення життя сільськогосподарського товаровиробника; соціальні, що являють собою середовище, в якому існують індивіди; політичні – реалізують умови здійснення соціально-економічних завдань [25, с. 30 -33].

Характерними для основних інтересів учасників вертикальної інтеграції є такі: замкнутий виробничо-технологічний ланцюг, зменшення неплатежів, надійність постачання сировинних ресурсів і реалізації готової продукції, підвищення якості товарів і послуг, залучення іноземних інвестицій. Створюючи оптимізаційну модель інтегрованих агроформувань, необхідно врахувати забезпечення максимально можливого органічного типу взаємовідносин між суб'єктами інтеграції. Взаємна підпорядкованість структурних підрозділів інтегрованого формування не може визначати відносини між суб'єктами інтеграції, оскільки подібні відносини ґрунтуються на економічній еквівалентності, в основі якої лежить еквівалентність організаційна [255, с. 54 - 55].

Системний аналіз економіки дозволяє визначити в ній три взаємопов'язаних підсистеми різної структури. Соціальна складова – розподіл, обмін, споживання, люди, колектив, суспільство. Організаційно-управлінська підсистема, яка знаходиться у взаємозв'язку з соціальною і виробничо-технологічною підсистемою, в якій функціонують інформаційні процеси. Найбільш досліджена вченими з допомогою економіко-математичного моделювання виробничо-технологічна підсистема.

Проаналізуємо основні принципи моделювання складних вертикально-інтегрованих виробничих систем (ВВС), під яким розуміють стійке

поєднання виробничих об'єктів підприємства зосереджених на обмеженій території, які об'єднані суттєвими виробничо-економічними зв'язками, що визначаються, в основному, технологічною необхідністю певної підприємницької структури (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Структура вертикально-інтегрованої виробничої системи

*Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 1-7].

Ядро вертикально-інтегрованої виробничої системи (ВІВС) – це сукупність виробничих підприємств різних галузей, що поділяються на галузі спеціалізовані, пов'язані між собою технологічно необхідними виробничими зв'язками і комплектуючі виробництва, які в свою чергу поділяються на допоміжні та обслуговуючі.

Одним з основних елементів даної системи є природні ресурси, а головний активний елемент – трудові ресурси. Існуючий виробничий апарат, який налічує виробничі і транспортні об'єкти, інфраструктуру, складає найбільш динамічну частину загальної структури таких систем.

Важливими факторами, які зумовлюють динамічне зростання економіки нашої країни на найближчі 10-15 років, є раціональне використання природно-ресурсного потенціалу та вдосконалення природно-сировинної бази.

Однак специфіка цієї сфери діяльності настільки очевидна, що, виникаючи в ній відносини, є самостійним типом відносин людини і природи в процесі трансформації речовин природи в елементи життєдіяльності (тип еколого-економічних відносин – земельні відносини).

Завдяки ефективній співпраці всіх структурних підрозділів аграрного формування забезпечується своєчасне завантаження переробних підприємств в повному обсязі якісною сировиною. Реалізація побічної продукції та відходів виробництва дає змогу регулювати екологічну ситуацію в регіоні і одержувати певні прибутки.

Доцільність формування галузевих і міжгалузевих інтегрованих структур в АПК розглядається як засіб ефективної співпраці постачальницьких, сільськогосподарських і переробних підприємств та кооперування їх зусиль для організації виробництва, кращого використання їх виробничих потужностей і збільшення обсягів продовольства.

Тобто, йдеться про створення виробничих об'єднань як мінімум сільськогосподарських товаровиробників і переробних підприємств з метою узгодження їх господарської діяльності та підвищення ефективності сільськогосподарського і промислового виробництва.

Розглядаючи поняття інтеграції більш об'ємно, необхідно також звернути увагу на взаємовідносини між самостійними господарськими суб'єктами. Механізми вертикальної інтеграції використовуються досить ефективно. За її допомогою забезпечується взаємодія всіх учасників технологічного ланцюга: від виготовлення сільськогосподарської продукції до її реалізації кінцевому споживачеві.

Створені формування допомагають аграріям виготовляти конкурентоспроможну продукцію і діяти незалежно від монополій на

ринку. Вертикальна інтеграція формує ринкову владу, дає можливість контролювати переробників безпосередніми товаровиробниками. Монополізація вирівнюється за допомогою ефективної діяльності всіх ланок вертикальної координації, поглиблення взаємозв'язків між елементами агропромислового ланцюга.

Проаналізуємо принципи моделювання складних вертикально-інтегрованих виробничих систем, під яким розуміють стійке поєднання виробничих об'єктів зосереджених на обмеженій території, які об'єднані суттєвими виробничо-економічними зв'язками і визначаються технологічною необхідністю (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Зовнішні і внутрішні зв'язки у вертикально-інтегрованій виробничій системі

* Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 1-7].

Валентинов В.Л. зазначає, що найголовнішими є заохочення суб'єктів для сільськогосподарської діяльності, створення вертикально-інтегрованих господарських одиниць, використання переваг кооперативних структур, ефективного регулювання цін і доходів [17, с. 19 - 22].

Найбільш досліджена вченими за допомогою економіко-математичного моделювання виробничо-технологічна підсистема. Внутрішні взаємовідносини між групами галузей промисловості, а також їх взаємодія з іншими елементами усередині самої виробничої системи, так і об'єктами, які знаходяться за її межами, в сукупності утворюють основні зовнішні і внутрішні зв'язки.

Аналізуючи зв'язки на рівні виробничих підприємств і фірм в аграрній сфері, варто звернути увагу на те, що вони в своєму розвитку спираються на більш значний економічний інтеграційний процес – формування структурного новоутворення в економіці в цілому, яке дістало назву аграрно-промислового комплексу.

Головну роль у формуванні вертикально-інтегрованої виробничої системи відіграють внутрішні економічні зв'язки (рис. 2.10).

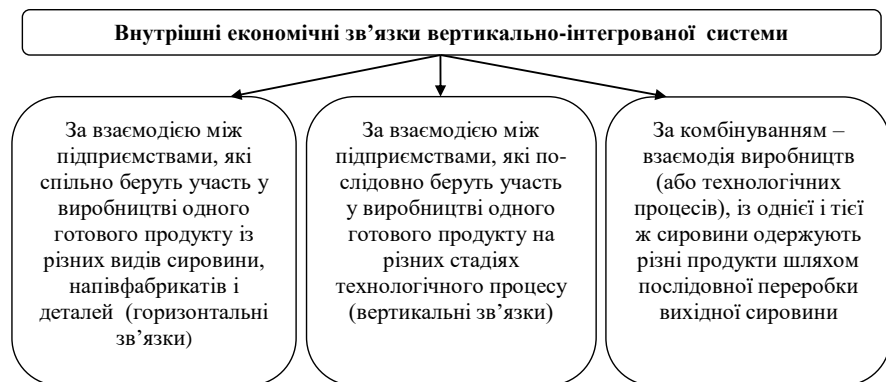


Рис. 2.10. Внутрішні економічні зв'язки вертикально-інтегрованої виробничої системи

* Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 1-7].

Для ефективної діяльності господарських структур важливо організувати виробництво, переробку та реалізацію продукції з меншими трансакційними витратами. Організація вертикально-інтегрованих

формувань передбачає взаємодію окремих ланок технологічного ланцюга, зацікавленість учасників у прибутковій діяльності всієї інтегрованої структури.

Висновки до розділу 2

1. Доведено, що ефективна виробнича діяльність інтегрованих формувань залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів, які дають можливість оптимізувати процеси виробництва, переробки та реалізації продукції.

2. Запропоновано визначити шляхи подолання негативної дії факторів на розвиток інтегрованих формувань, зокрема, модернізацію аграрних і переробних підприємств з використанням інноваційних технологій виробництва, переробки та реалізації продукції; моральне і матеріальне стимулювання працівників; оптимізацію сировинних зон переробних підприємств, підвищення якості сировини і продукції; страхування врожаю, пільгове кредитування товаровиробників, створення інвестиційних фондів; удосконалення діяльності інформаційних центрів.

3. Проаналізовано діяльність мережі еко-ресторанів та готелів “Батьківська хата”, яка об’єднує ресторани: “Батьківська хата”, “Кропива”, “Київська реберня”, “Шеф-бар”, готельний комплекс “Ятрань”, мережу кафе “Вареники”, “Пан Чебурек” та інші. Власний замкнутий цикл виробництва продуктів здорового харчування “з лану до столу” – це трудомісткий і складний процес, яким займаються уже тривалий час.

4. Досліджено ефективну діяльність ТОВ СП “НІБУЛОН” – одного із лідерів суднобудівної галузі країни, компанії з найсучаснішим та найпотужнішим флотом, який на сьогодні налічує 82 одиниці різного класу та призначення.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ ФОРМУВАНЬ

3.1. Напрями удосконалення організації діяльності вертикально- інтегрованих формувань

Для забезпечення конкурентоспроможності української економіки у міжнародному середовищі необхідно повноцінно використовувати можливості інтегрованих формувань. Зарубіжний досвід існування господарських структур відрізняється кількістю учасників, цілями діяльності, залежністю від головних компаній.

На переконання вітчизняної вченої-економіста Коденської М.Ю., якою проведені ґрунтовні дослідження інтеграційних процесів: "Об'єктивність інтеграційного процесу, економічною передумовою якого є неперервність науково-технічного прогресу і відповідно поглиблення поділу праці, зумовлює освоєння господарствами сучасної промислової технології виробництва, переробки і зберігання своєї продукції та доведення її до споживача" [106, с. 15].

Традиційні компанії притаманні здебільшого вертикальні – внутрішньо-корпоративні зв'язки, та як правило, горизонтальні між-корпоративні. Іншими словами, всередині компанії існує жорстка ієрархія і спостерігається галузева інтеграція з підприємствами, операційна діяльність яких характеризується спільною технологією та однорідністю продукції, що виготовляється.

Виникла потреба створити більш гнучку і ефективну організаційну структуру. З'являється нове поняття – масове індивідуальне виробництво, тобто, масове виробництво індивідуальних продуктів та послуг – це ще один плюс на користь "гнучкої корпорації".

У мережових структур особливе відношення до такого явища як ієрархія. Це дозволяє їм бути більш гнучкою організаційною формою, яка

досить швидко пристосовується до середовища і здатна до розвитку разом із ним, на відміну від формальних ієрархічних організацій. Високий темп технологічних перетворень, який спостерігається сьогодні, загрожує недовговічністю тим компаніям, які приділяють незначну увагу розробці та впровадженню інновацій [72, с. 25-27].

Перехід до інноваційної моделі підприємницької діяльності породжує нові її форми: венчурне підприємництво (бізнес), інжинірингові, лізингові, фрайчанзингові компанії, технопарки, бізнес-групи, торговельні мережі, кластери.

Характерною рисою інноваційного прогресу є поява високо-інтегрованих по вертикалі і горизонталі структур, які мають здатність до взаємного "переливу" технологій, кваліфікованих кадрів і капіталу, спроможних розвивати високотехнологічні виробництва за відносно невеликих витрат.

Необхідно переглядати умови створення та функціонування організаційних структур для оптимізації їх господарської діяльності. Для успішного функціонування інтегрованого формування слід врахувати безпосередню участь кожного учасника, професійно організувати не лише контроль на певних етапах технологічного процесу, а також надавати постійну допомогу ресурсами, проводити підготовку фахівців.

Ефективність господарювання в класичному вертикально-інтегрованому формуванні полягає у створенні сприятливих умов для всіх його учасників, хоча на певному етапі розвитку виникають значні організаційні перешкоди для інноваційної діяльності.

Делегування окремих функцій підрозділам і надання їм самостійності за рахунок створення потужної дивізійної структури є перспективним напрямом, особливо у тому випадку, коли організація втратила можливість реагувати на зміни в конкурентному середовищі.

Переваги підприємств, які функціонують в умовах інтеграції, – це ефективне використання операційних, технологічних, економічних і

організаційних механізмів, певного комплексу конкурентних переваг, що включають нові технологічні розробки, ефективні методи менеджменту і маркетингу, передбачаючи досягнення синергійного ефекту для кожного учасника об'єднання (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Організаційна структура компанії

**Джерело: сформовано автором*

Структура за капіталом – інтеграційні зв'язки відображають частки об'єктів в установчому капіталі один одного. У такій структурі співпрацюють фізичні і юридичні особи (власники компаній), а також окремі бізнес-одиниці. Структура за управлінням містить перелік функцій (або бізнес- процесів), які виконує той чи інший елемент компанії. Структура за внутрішньою взаємодією характеризує зв'язки між виробничими підрозділами і співробітниками організації в ході виконання бізнес- процесів.

Основні напрями організації інтегрованого формування передбачають: визначення мети, завдання і необхідності його створення, вивчення можливих варіантів та обґрунтування оптимальної моделі формування,

визначення основних засад взаємовідносин з зовнішнім середовищем та всередині формування, підготовку необхідних документів для реєстрації даної структури (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні напрями організації інтегрованого формування

* Джерело: сформовано автором.

Процес удосконалення організаційної структури компанії або групи компаній передбачає проведення необхідних заходів на трьох етапах, а саме: діагностика, розробка нової організаційної структури, здійснення необхідних змін (рис. 3.3).

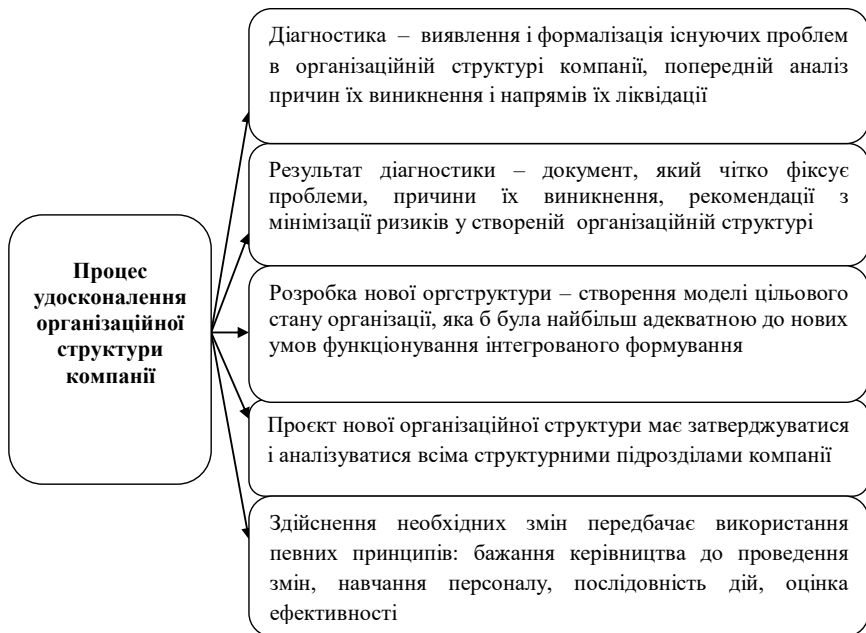


Рис. 3.3. Процес удосконалення організаційної структури компанії

*Джерело: складено автором.

Необхідною умовою ефективного розвитку підприємницької діяльності в сучасних умовах є виготовлення конкурентоспроможної експортоорієнтованої продукції та запровадження інновацій у виробництво, переробку, зберігання та реалізацію сільськогосподарської продукції.

Корпоративне підприємництво в аграрному секторі України з поєднанням виробництва продукції АПВ, її переробки і можливості сервісу в різних сферах є оптимальною моделлю розвитку підприємництва, яке сприяє відродженню українського села.

У ринкових умовах доцільно розробити інноваційну модель

підприємницької діяльності, яка сприяла б якісному оновленню не лише матеріальних ресурсів, а й удосконаленню взаємовідносин між виробниками сільськогосподарської продукції, переробними підприємствами, сервісними та торговельними організаціями.

Напрями оптимізації організаційної структури вертикально-інтегрованого формування відображено на (рис. 3.4.).

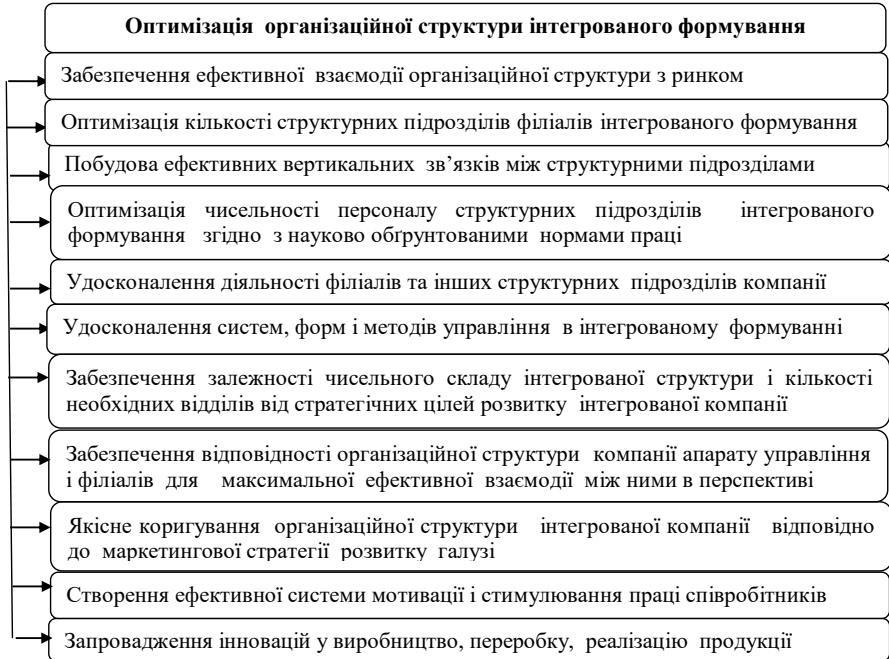


Рис. 3.4. Напрями оптимізації організаційної структури вертикально-інтегрованого формування

*Джерело: сформовано автором на основі [39].

Необхідно на принципах ринкового механізму удосконалювати міжгалузеві економічні відносини на основі системи цільових і гарантованих цін; обмеження і зниження цін на енергоресурси; захисту вітчизняних товаровиробників на внутрішньому ринку від експансії імпортерів і

недобросовісної конкуренції.

Моделі інтегрованих структур, які створюються на сучасному етапі, забезпечують вирішення комплексу важливих господарських проблем та враховують регіональні особливості виробництва і реалізації продукції, забезпечують розвиток елементів ринкової інфраструктури та надходження коштів до бюджетів усіх рівнів.

Особливу увагу керівники даної організації звертають на високі професійні якості своїх працівників, матеріальне і моральне стимулювання спеціалістів, достовірність фінансової звітності, мобільність та своєчасність необхідної інформації, моніторинг цін, постійне вивчення ситуації на ринку. Вони мають проводити переговори з постачальниками сировини, добрив, пальномастильних матеріалів.

Взаємодія господарюючих суб'єктів відбувається на трьох послідовних етапах. Перший з них передбачає визначення мети, завдання, організаційно-правової форми, кількості засновників, створення оптимізаційної моделі оргструктури, чіткий розподіл фінансових ресурсів (виробництво – переробка – реалізація), умови формування, розробка установчих документів організації, виконання договірних зобов'язань, пошук найдешевших джерел (енергії, сировини, матеріалів).

На другому етапі запропоновано визначити утворення, ефективний розподіл і використання грошових доходів і нагромадження, регулювання взаємовідносин виробник – споживач; надання можливості відшкодування своїх витрат за рахунок результатів виробництва; виконання вимог щодо стандартизації та сертифікації продукції; надання відповідних ліцензій виробникам продукції, встановлення договірних цін.

Третій етап поєднує у своєму складі оцінку інноваційних, фінансових, сезонних ризиків та ефективне управління ними; організацію господарської діяльності; мотивацію і контроль; підготовку бізнес-плану; обов'язковий інструктаж працівників; матеріальну відповідальність за порушення умов трудового договору; створення поточних та перспективних програм

розвитку інтегрованого формування.

Запропоноване об'єднання передбачає у своєму складі потужне переробне підприємство зі значними інвестиційними ресурсами або велике підприємство холдингового типу. Взаємовідносини між учасниками інтегрованого формування вимагають безпосереднього контролю над власністю та на умовах довгострокових договорів або пропонування найбільш оптимальних умов діяльності організацій та кандидатур керівного складу підприємства.

Важливими механізмами, які здатні змінити систему управління підприємством, є реструктуризація, реінжиніринг, регулювання стандартів якості. Зміни в діяльності окремої господарської структури, чи об'єднання неможливі без чіткого розподілу функціональних обов'язків персоналу.

За способом формування системи управління повноважень усі вертикальні агропромислові формування поділяються на три групи: корпоративні (всі рівні руху товару належать одному власнику, який координує всі умови по виготовленню продукції), договірні (співпраця на добровільних засадах), ті, що підлягають керуванню (всі економічні процеси контролює адміністрація).

Основними організаційними формами інноваційних установ є навчальні агропромислові дослідницькі центри (співпраця навчальних закладів та агропромислових підприємств), агротехнопарки (територіальний науково-технічний комплекс пов'язаних єдиним інноваційним проектом наукових закладів та агропромислових підприємств), інноваційні інкубатори (сприяють створенню й підтримці малих інноваційних підприємств і розповсюдженню інформації на ринку), венчурні підприємства (спеціалізуються на розробці наукових ідей та їх втіленні в нові продукти).

Основні організаційні форми інноваційних установ відображені на (рис. 3.5.).

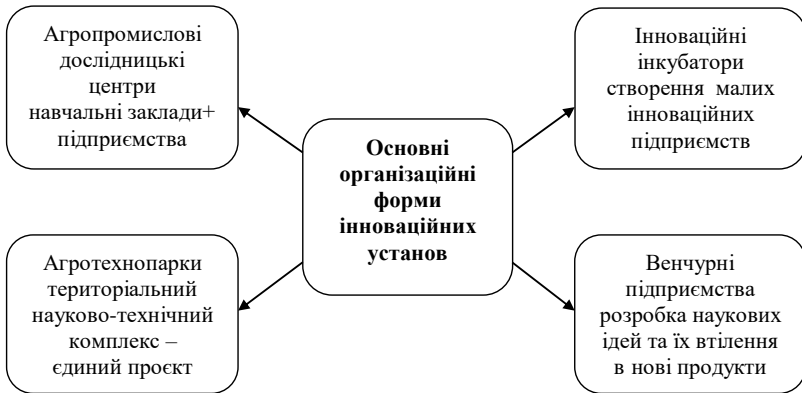


Рис. 3.5. Основні організаційні форми інноваційних установ

*Джерело: сформовано автором

Для підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери, необхідно досліджувати сутність бізнес-процесів, практичний досвід господарської діяльності інтегрованих структур, які створюють сприятливі умови для виробництва та реалізації продукції, надання послуг та економічного розвитку регіону та країни в цілому. Споживачі туристичних послуг аналізують певний сегмент ринку і обирають для відпочинку, відновлення сил, наукових досліджень потрібний континент, регіон, країну, місто, які забезпечують емоційну складову для підвищення індивідуальної, групової чи корпоративної продуктивності в майбутньому.

На сучасному етапі, у зв'язку з пандемією COVID-19, пріоритетним є розвиток сільських територій. Наявність і рівень якості освіти, дитячих садків, інших освітніх установ і їх доступність, а також рівень освіти і кваліфікації людей – найважливіші параметри рівня розвитку будь-якого регіону. Постачання продуктами харчування, контроль за їх якістю, дотримання прав споживачів на роздрібному ринку – це також параметри оцінки рівня регіонального розвитку.

Розглянемо пропозиції провідних вчених-аграрників, які стосуються впровадження інноваційної моделі розвитку підприємництва в АПК України

та стратегії розвитку сільських територій. У своїх дослідженнях провідний український вчений-економіст Малік М.Й., аналізуючи зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку кооперації та інтеграції, зауважує, що в умовах співпраці з СОТ стає проблематичним доступ дрібних товаровиробників до аграрного ринку.

Тому нагальною є необхідність на державному рівні визначити чітку політику та розуміння щодо соціальної та економічної природи сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, їх пріоритетних функцій у сфері розвитку агропромислового виробництва і сільських територій в цілому (рис. 3.6.).



Рис. 3.6. Перспективи розвитку сільських територій

*Джерело: складено автором на основі [130, с. 3-12].

Ми підтримуємо пропозиції академіка Маліка М.Й. щодо необхідності прийняття державної цільової програми розвитку сільськогосподарської

обслуговуючої кооперації, основними напрямками якої мають бути пільгове кредитування; компенсація вартості придбання обладнання та техніки; часткова компенсація вартості послуг із зберігання сільськогосподарської продукції або надання допомоги у будівництві складських приміщень. Розвиток кооперації та інтеграції є логічним етапом розбудови ринкової економічної системи й одним з шляхів комплексного розвитку сільських територій.

Умови, необхідні для успішного функціонування сільськогосподарської кооперації на селі, відображені на рис. 3.7.

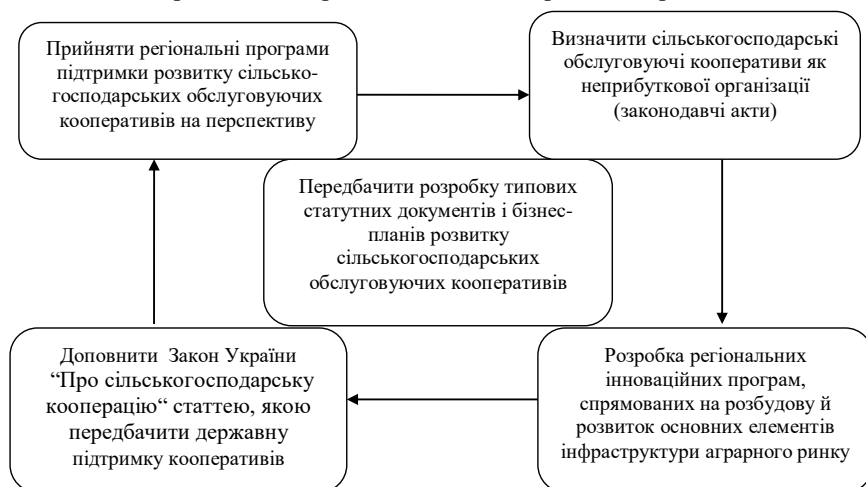


Рис. 3.7. Напрями перспективного розвитку кооперації на селі

*Джерело: сформовано автором на основі [129, с. 3-8].

Рівень фізичного і психічного здоров'я населення, тривалість життя, рівень розвитку системи охорони здоров'я та її доступність, стан навколишнього середовища – важливі критерії оцінки соціально-економічного розвитку регіону. Наскільки вся інфраструктура регіону здатна прийняти новий вигляд бізнесу і нових людей, настільки швидко і ефективно може вся регіональна інфраструктура пристосуватися до нових умов – усе це визначає потенціал постіндустріального розвитку [8, с. 1-10].

Розглянемо основні положення “Концепції Загальнодержавної програми сталого розвитку сільських територій”. Аграрний сектор економіки, базовою складовою якого є сільське господарство, формує продовольчу, у визначених межах економічну, екологічну та енергетичну безпеку, забезпечує розвиток технологічно пов’язаних галузей національної економіки та створення соціально-економічних умов сільського розвитку.

Ситуація, що склалася в аграрному секторі, зумовлює ряд викликів, основними з яких є необхідність поліпшення умов ведення бізнесу, проведення якісних перетворень, спроможних забезпечити підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва на внутрішньому та зовнішньому ринку, продовольчу безпеку держави.

Основні положення передбачають рівні економічні умови для великих, середніх і малих аграрних структур. Сприяння розвитку кооперації, вертикальної інтеграції та диверсифікації. Організація та ведення фермерських господарств сімейного типу. Стимулювання розвитку різноманітних видів несільськогосподарської діяльності.

Відповідно до положень та визначень про сталий розвиток, проаналізованих раніше, основних положень концепції сталого розвитку населених пунктів, а також завдань проєкту Концепції Загальнодержавної програми сталого розвитку сільських територій до 2020 р., можна зробити висновок, що комплексний розвиток сільських громад є складовою системи сталого розвитку сільських територій.

Одним з пріоритетів, що запропоновані в Концепції, є визначення, створення та імплементація напрямів розвитку аграрного сектору економіки в рамках Програми, на основі оптимізації його виробничої і соціальної інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарського виробництва, нарощування його обсягів, поліпшення якості і безпечності сільськогосподарської продукції, охорони навколишнього природного середовища та відтворення природних ресурсів, підвищення рівня зайнятості сільського населення (рис. 3.8.).

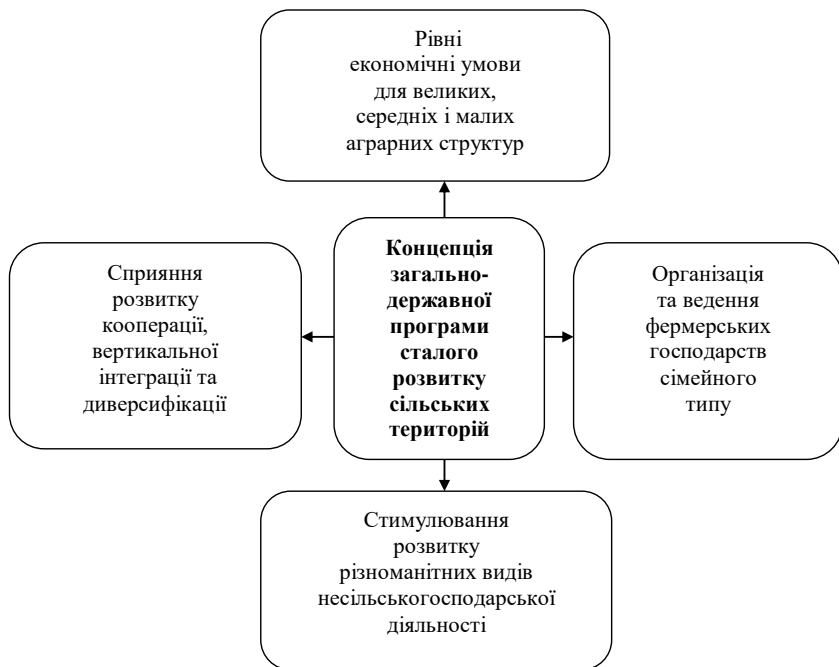


Рис. 3.8. Основні положення “Концепції Загальнодержавної програми сталого розвитку сільських територій”.

*Джерело: сформовано автором на основі [177].

Поняття “сільський туризм” подібне за змістом проведення дозвілля до поняття “екологічний туризм”. Екологічний туризм (екотуризм) – це пізнавальний і відпочинковий вид туризму, зосереджений на природних (мало змінених людиною) територіях, який передбачає заняття різними формами активної рекреації у природних ландшафтах без заподіяння шкоди навколишньому середовищу.

Синонімами поняття “екотуризм” є зелений та природничий туризм. На сучасному етапі екотуризм найдинамічніше розвивається на територіях, що мають природничу цінність (національні та ландшафтні парки). Екотуризм спрямований на охорону природного та культурного середовища

регіонів, які відвідуються туристами. Він передбачає, що учасники цих подорожей, – люди з високою екологічною свідомістю.

Однак, сільський туризм, (а також агротуризм) і екотуризм відрізняються основними цілями використання. Сільський туризм – це вид проведення вільного часу у формі стаціонарного відпочинку з можливістю недалеких радіальних виїздів і походів.

Натомість екотуризм – це вид проведення вільного часу у формі невинного руху, відкриття дикої природи, маршрутного ознайомлення з природними й історичними атракціями території, похідного пізнання традицій і місцевої культури [98, с. 8-9].

Важливим для дослідження розвитку сільського зеленого туризму є діяльність Громадських організацій “Наше Поділля” та Центру розвитку “Пангея Ультіма”, які досить успішно функціонують у місті Вінниці. Необхідно зазначити, що “Image Mapping” – це проєкт з побудови міжкультурного діалогу, оновлення та зображення краси сільських громад.

Він сприяє міжнародному міжособистому обміну на селі, розвиває неформальне навчання, активує населення під час акцій в громадах, досліджує місцевий культурний спадок та популяризує його для збільшення ймовірності в’їзного сільського туризму.

В основі ідеї проєкту є розкриття і промоція культурної, історичної, природної спадщини окремих сільських територій та громад за допомогою медіа матеріалів, а також за допомогою створення "Іміджевих карт" – маршрутів, що підкреслюють унікальність та глибину місць.

У березні 2017 року відбулася важлива подія для мешканців села Стіна Томашпільського району Вінницької області, в межах проєкту за підтримки Корпусу Миру США був відкритий "Еко-центр у Стіні" представниками Громадських організацій “Наше Поділля” та Центру розвитку “Пангея Ультіма”.

Реалізація проєкту розвитку сільського туризму передбачає на базі екоцентру спільно з іноземними волонтерами проводити неформальні зустрічі з

мешканцями села, створюючи молодіжні, туристичні, екологічні програми організацій, пропонуючи план розвитку туризму.

Проектна модель взаємовідносин в Еко-навчальному центрі “Стіна” відображені на (рис. 3.9.).

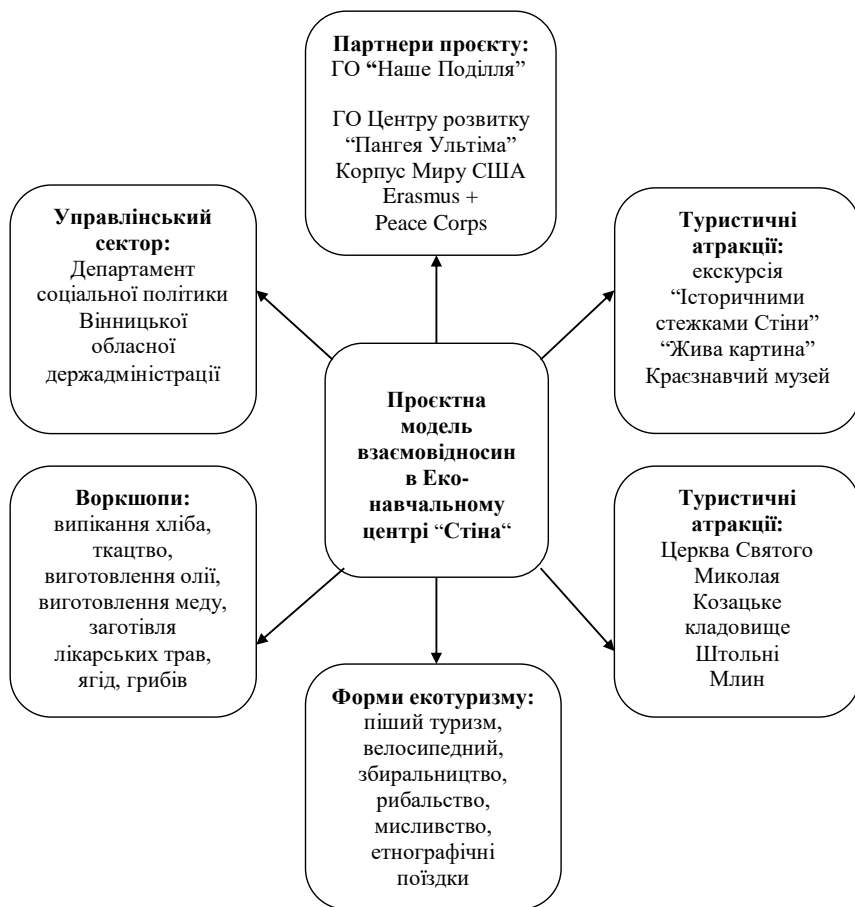


Рис. 3.9. Проектна модель взаємовідносин в Еко-навчальному центрі “Стіна”

*Джерело: сформовано автором за даними [174].

У межах залучення молоді села в розвиток туризму у своїй місцевості було організовано декілька проєктів, у яких вони беруть участь, при цьому

відвідавши інші країни, дізнавшись, як розвивають сільський туризм за кордом, молодь активно долучилася до відродження села та розвитку сфери туризму.

Мета діяльності Громадської організації “Наше Поділля”: сприяння формуванню прогресивних, патріотично свідомих, культурних громадян, шляхом задоволення та захисту їх законних національно-культурних, інформаційних, соціальних, економічних, творчих, наукових, вікових, спортивних та інших інтересів.

Внаслідок співпраці з громадськими організаціями в селі був проведений фестиваль “Стіна запрошує”. Метою заходу були популяризація народних традицій, культури та творчості в межах одного села, залучення туристів. Громадська організація “Наше Поділля” втілює в життя проєкт з реконструкції старого одягу, з якого виготовляють еко-доріжки, еко-сумки, чохли на ноутбуки та ін.

Було створено власну марку “VERETA”. Виготовленням автентичних речей займаються мешканці села Стіна Томашпільського району Вінницької області на верстатах XIX-XX ст.

Туристичні атракції, які пропонують туристам в даній місцевості: екскурсія “Історичними стежками Стіни”; “Жива картина”; “Краєзнавчий музей”; “Еко-центр у Стіні”; “Церква Святого Миколая”; “Козацьке кладовище”; “Штольні”; “Похід вздовж річки”.

Воркшопи, які організовані для туристів, – це випікання хліба у печі, ткацтво на старовинному верстаті, виготовлення олії, меду, участь у традиційних обрядах, робота з глиною.

Необхідно зазначити, що мед – один із найкорисніших продуктів, які дарує людуству природа. Із давніх-давен відомо про його цілющі властивості. Існує навіть галузь народної медицини – апітерапія, а саме: лікування за допомогою продуктів бджільництва.

Зелений сільський туризм у Вінницькій області – це приємне проведення часу у мальовничих куточках країни, що дає змогу вдосталь

насолодитися вашим відпочинком, відвідавши мережу агросадіб, які розташовані у селах Вінницької області. Повний комплекс послуг, комфортабельні умови проживання, традиційна українська кухня, приємний ненав'язливий сервіс та найбільш демократичні ціни.

Місцеві мешканці пропонують наступні послуги і розваги: баскетбол, бейсбол, футбол, прогулянки на човнах, стрільбу з лука, риболовлю, виготовлення кулінарної продукції, уроки гончарства, ковальства, лозоплетіння та інші.

Система екологічного управління не стосується виключно екологічних аспектів процесів виробництва. Вони пов'язані із зв'язками з постачальниками, підрядниками, продукцією чи послугами, виконанням робіт, споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Системний підхід до екологічного управління може забезпечити найвище керівництво інформацією, яка буде корисною для досягнення довгострокового успіху та набуття можливостей, що сприятимуть сталому розвитку завдяки збереженню стану довкілля, запобіганню або зменшенню несприятливих впливів на нього; зменшенню потенційного несприятливого впливу та умов довкілля на організацію її працівників та мешканців населених пунктів, де вона розташована; сприянню організації у виконанні обов'язкових для дотримання відповідності вимог; підвищенню екологічної дієвості; контролю (або впливу на них) способів розроблення продукції та послуг організації, їх виготовлення, розподілення, споживання та видалення з урахуванням аспектів передбачуваного життєвого циклу, що сприятиме запобіганню впливу на довкілля від непередбачуваного переходу з однієї стадії життєвого циклу в іншу протягом усього життєвого циклу; досягненню фінансових переваг і переваг у функціонуванні, що можуть бути наслідком запровадження екологічно обґрунтованих альтернативних підходів, які зміцнюють позиції організації на ринку; обміну екологічної інформацією із зацікавленими сторонами.

Інформація щодо зацікавлених сторін, їх потреб та очікувань має велике значення для планування, функціонування, моніторингу та поліпшення системи менеджменту і її процесів, надає велику допомогу у визначенні контексту організації та управлінні її ризиками та можливостями. Зворотній зв'язок від зацікавлених сторін може допомогти організації визначити, що і як можна поліпшити в організації.

Поширеним є метод “Аналіз стейкхолдерів” (зацікавлених осіб). Аналіз стейкхолдерів краще проводити методом мозкового штурму, у якому можуть брати участь не тільки співробітники компанії. Аналіз стейкхолдерів складається з таких основних етапів: виявлення стейкхолдерів, аналіз впливу та інтересів стейкхолдерів, розроблення тактичних дій з управління стейкхолдерами.

Думку зацікавлених сторін необхідно враховувати при виявленні ризиків та можливостей для поліпшення. Організація повинна підтримувати таку інформацію в актуальному стані шляхом регулярного моніторингу та аналізу. Для проведення оцінки організації необхідно сформулювати ключові потреби, інтереси й очікування виявлених зацікавлених сторін, а потім проаналізувати роль кожної зацікавленої сторони і визначити її значимість [194].

Екотуризм це єдиний напрямок в індустрії туризму, який зацікавлений у збереженні свого головного ресурсу – природного середовища або його окремих компонентів (пам'яток природи, певних видів тварин чи рослин і т.д.). Екотуризм є одним з найбільш швидкозростаючих секторів індустрії туризму. Стійкість в туризмі – позитивний загальний баланс екологічних, соціально-культурних та економічних впливів туризму, а також позитивний вплив відвідувачів один на одного.

Проектна модель взаємовідносин у туристично-рекреаційному кластері “Вінниччина” відображена на (рис. 3.10.).



Рис. 3.10. Проектна модель взаємовідносин в туристично-рекреаційному кластері "Вінниччина"

*Джерело: розроблено автором на основі [194].

3.2. Сутність бізнес-процесів

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно досліджувати сутність бізнес-процесів, практичний досвід господарської діяльності інтегрованих структур, які створюють сприятливі умови для розвитку виробництва та реалізації продукції надання послуг, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку.

На певному етапі розвитку підприємства, у зв'язку із зміною ринкового середовища, необхідно запроваджувати інструменти перепроєктування бізнес-процесів, а саме: автоматизацію, оптимізацію, реорганізацію, реструктуризацію, інжиніринг, реінжиніринг, які сприяють підвищенню ефективності управління.

Очевидно, що від моменту вибору конкретної цінності до моменту її передачі, має пройти певний час, протягом якого запити споживачів можуть змінитися. В таких умовах компанія має два шляхи. Перший шлях являє собою крок назад до традиційної концепції процесу виробництва, яка передбачає зменшення ринкового розриву за допомогою агресивної політики продажу і просування товарів.

Другий шлях вимагає від компанії досліджувати потреби клієнтів і зменшити термін на створення та передачу цінності. Реалізація другого шляху вимагає перепроєктування бізнес-процесів організації у напрямку їх спрощення, об'єднання функцій, зменшення часу на виконання, тобто реінжинірингу.

Таким чином, з точки зору маркетингової діяльності компанії, реінжиніринг є технологією реструктуризації бізнесу, яка дозволяє мінімізувати ринкові розриви і залишатися конкурентоспроможним тривалий час. Перепроєктування бізнес-процесів в організації може здійснюватися багаторазово, а між циклами реінжинірингу відбуваються зміни у формі пристосування людей до нової структури бізнес-процесу [71, с. 121-126].

Розглянемо інструменти перепроєктування бізнес-процесів (рис. 3.11.).



Рис. 3.11. Інструменти перепроєктування бізнес-процесів

*Джерело: сформовано автором на основі [71, с. 121-126].

Реструктуризація підприємства є більш широким способом його перетворення з метою збереження, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, на відміну від реінжинірингу, який може бути як способом проведення реструктуризації (одним із заходів), так і основним заходом зміни організаційної структури всередині кардинально змінюваного процесу.

Крім того, об'єктом реструктуризації є підприємство з його основними і допоміжними бізнес-процесами, а об'єктом реінжинірингу – лише один або кілька бізнес-процесів. Однак, як реструктуризація підприємства, так і реінжиніринг його бізнес-процесів (одного або кількох, основних або допоміжних) є інструментом його ефективної та конкурентоспроможної діяльності [247, с. 209-215].

На сучасному етапі, на зміну стратегії виживання, активно

застосовується стратегія оновлення технології виробництва, збуту та самого управління, тобто зміни всіх внутрішніх процесів. У зв'язку з цим реструктуризаційні заходи набувають інноваційного характеру, який зумовлює перетворення реструктуризації в іншу якість – трансформацію, як вищий її прояв.

Трансформація вимагає використання адекватних до її суті технологій, якою є динамічне бізнес-планування, що допоможе швидко пристосувати структуру підприємства до нових умов діяльності. Технологія динамічного бізнес-моделювання поєднує зміни структури, моделювання організаційне, моделювання бізнес-процесів і кількісне моделювання [197, с. 300-303].

Таким чином, перш ніж застосувати певний методичний підхід до функціональних змін на підприємстві, необхідно ідентифікувати інструментарій перепроєктування бізнес-процесів, виділити їхні характеристики та узгодити цілі підприємства з бажаними результатами.

Кардинальним інструментом перепроєктування бізнес-процесів є реінжиніринг бізнес-процесів. Водночас існує ціла низка аналогічних організаційних заходів, спрямованих внести зміни в процес управління: автоматизація, оптимізація, реорганізація, реструктуризація, інжиніринг тощо [71, с. 121-126].

Реструктуризація підприємства є більш широким способом його перетворення з метою збереження, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, на відміну від реінжинірингу, який може бути як способом проведення реструктуризації (одним із заходів), так і основним заходом зміни організаційної структури всередині кардинально змінюваного процесу.

Крім того, об'єктом реструктуризації є підприємство з його основними і допоміжними бізнес-процесами, а об'єктом реінжинірингу – лише один або кілька бізнес-процесів. Однак, як реструктуризація підприємства, так і реінжиніринг його бізнес-процесів (одного або кількох основних, або допоміжних) є інструментом його ефективною та конкурентоспроможною

діяльності [247, с. 209-215].

Основним нормотворчим документом у сфері реструктуризації підприємств є "Положення про реструктуризацію підприємств". Відповідно до даного Положення, реструктуризація підприємства – це "здійснення комплексу організаційно - господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта приватизації, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва" [247, с. 209-215].

Порядок реструктуризації підприємств відображений на (рис. 3.12.).

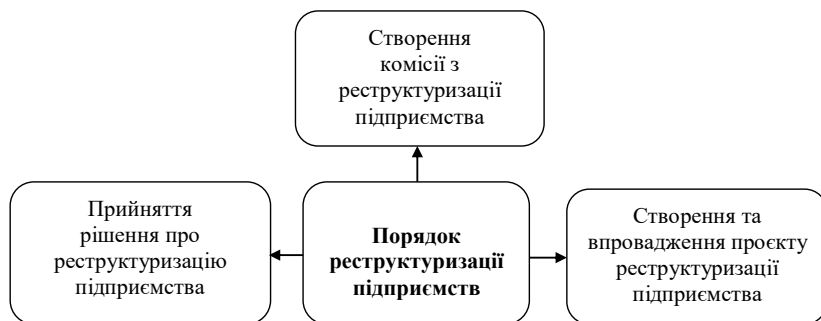


Рис. 3.12. Порядок реструктуризації підприємств

*Джерело: сформовано автором на основі [60, с. 29-36].

Законодавством передбачено, що проєкт реструктуризації підприємства перед поданням його на затвердження погоджується з галузевим міністерством, іншими центральними органами виконавчої влади, місцевим органом виконавчої влади, а також у разі потреби, яка визначається комісією, з іншими не галузевими органами виконавчої влади. Важливе значення має оцінка технічного рівня та якості продукції, яка виробляється на підприємстві, й відповідність її вимогам товарного ринку.

При цьому, аналізуються стан реалізації продукції, ціни, основні споживачі та конкуренти. У результаті аналізу необхідно обґрунтувати висновки щодо конкурентоспроможності продукції. За результатами аналізу

робоча група приймає рішення стосовно ліквідації підприємства через здійснення процедури банкрутства або реструктуризації.

Проект реструктуризації будь-якого підприємства має визначати форми і методи для проведення реструктуризації підприємств; шляхи вирішення фінансових, соціальних та інших питань; конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту реструктуризації; затрати на проведення реструктуризації і джерела фінансування; економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації (рис. 3.13.).



Рис. 3.13. Проект реструктуризації підприємства визначає

*Джерело: сформовано автором на основі [60, с. 29-36].

До законодавчих актів, які регламентують і регулюють процеси реструктуризації підприємств, можна зарахувати наказ Міністерства економіки "Про затвердження методичних вказівок щодо проведення реструктуризації державних підприємств", а також різноманітні відомчі методики. Найпоширеніша з них – "Методика розробки планів

реструктуризації державних підприємств і організацій" розроблена Агентством з питань запобігання банкрутства підприємств і організацій.

Розглянемо трактування сутності поняття "реструктуризація" в економічній літературі (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Визначення поняття "реструктуризація" в економічній літературі

№ з/п	Визначення поняття "реструктуризація"	Автор
1.	Реструктуризація – це "здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва..."	Постанова КМУ "Про затвердження методичних рекомендацій щодо проведення реструктуризації державних підприємств"
2.	"Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволення вимог кредиторів"	Мирошніченко Ю.В., Філіпова А.І.
3.	Реструктуризація – це "етап перетворень, що дозволяє підприємству досягти такого рівня ефективності, який забезпечить йому конкурентоспроможність"	Лосева Х.Г.
4.	"Реструктуризація підприємства є більш широким способом його перетворення з метою збереження, підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, на відміну від реінжинірингу, який може бути як способом проведення реструктуризації (одним із заходів), так і основним заходом зміни організаційної структури всередині кардинально змінюваного процесу"	Чередніченко О.О.
5.	"Одним з інструментів реструктуризації є виведення підприємства з кризи за рахунок злиття чи поглинання та її застосовують у тому випадку, коли підприємство потрібно виводити з кризового стану"	Дідух В.В.

*Джерело: авторське опрацювання джерел [171, 141, 124, 247, 71].

У документах визначено, що метою реструктуризації є утворення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних повноцінно господарувати і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає

вимогам товарних ринків. Максимальний економічний ефект при здійсненні реструктуризації може бути досягнуто за умови ініціювання реструктуризації власником, оскільки в даному випадку присутній реальний економічний інтерес.

Потужний ефект заходів з проведення реструктуризації може бути досягнутий за умови ініціювання реструктуризації підприємства адміністрацією підприємства, при зацікавленості у перспективах стабільної роботи підприємства і належній підтримці з боку Фонду Державного майна або нових власників за умови доступу до інвестиційних ризиків.

Лише після всебічної оцінки становища підприємства на ринку ми маємо змогу наголошувати про можливість і доцільність створення плану реструктуризації підприємства. Остаточним результатом такої діяльності є створення детального бізнес-плану розвитку підприємства, реалізація якого повинна забезпечити адаптацію виробничого потенціалу підприємства до сучасних вимог ринкової конкуренції [116, с. 311-316].

Реструктуризація підприємств є комплексним економічним процесом, який системно реалізується, як на мікро-, так і на макро- рівнях економіки. Процес реструктуризації є не лише ключовою передумовою, а й системоутворюючим фактором збалансованого функціонування ринкової економіки, який суттєво впливає на характер макроекономічних процесів та структуру національної економіки.

Процес реструктуризації підприємств орієнтований на забезпечення трансформації (переходу) підприємства до нової, більш ефективної системи діяльності з метою досягнення його довгострокового розвитку. Реструктуризація є комплексною системою кардинальних перетворень бізнесу, необхідних для його переходу на якісно новий рівень.

Найбільш поширені трактування сутності поняття "реструктуризація підприємства" вченими-економістами (рис. 3.14.).



Рис. 3.14. Найбільш поширені трактування сутності поняття "реструктуризація підприємства" вченими-економістами

*Джерело: сформовано автором на основі [246, с. 55-61].

Наявну різноманітність поглядів вчених-економістів щодо трактування сутності поняття "реструктуризація підприємства" можна підпорядкувати щонайменше до вище зазначених п'яти основних позицій змістовного наповнення даного поняття, ключовими характеристиками якого є: реорганізація, адаптація, оптимальне (ефективне) функціонування підприємства, оздоровлення (в т.ч. фінансове) господарського суб'єкта, принципові зміни організаційно-економічних засад управління підприємством.

Реструктуризація підприємства – це процес системної оптимізації діяльності підприємства шляхом реалізації відповідного комплексу інноваційно спрямованих заходів щодо перебудови організаційної та (або)

управлінської сфери підприємства, який дає змогу забезпечити перманентну адаптивність і стійкість, зростання конкурентоспроможності, прибутковості, ринкової вартості та реалізацію потенціалу економічного розвитку підприємства у довгостроковому періоді [246, с. 55-61].

Реструктуризація підприємства може проводитись в двох випадках: успішними підприємствами, які прагнуть до підвищення конкурентоспроможності і ефективності своєї діяльності, акцентуючи увагу на збільшенні вартості бізнесу, і підприємствами, що знаходяться в кризовій ситуації, зусилля яких направлені на виведення підприємства з кризової ситуації і стабілізації його фінансово-економічного стану.

Традиційним завданням реструктуризації є підвищення ефективності функціонування підприємства, а отже, максимізація його вартості. Як найважливіший показник ефективності функціонування підприємства є зростання вартості власного капіталу, відповідно і реструктуризація проводиться в даному напрямі.

При цьому вибір показника вартості підприємства, як критерію реструктуризації, не випадковий і пов'язаний з тим, що власників підприємства в першу чергу цікавлять не тип і технологія виробництва, параметри продукції, ринки збуту, а справжній інтерес викликає критерій ефективності їх вкладень в конкретне підприємство, яким є постійне зростання вартості вкладів, що обумовлює як підвищення рівня особистого добробуту власників, так і стабільний розвиток підприємства.

На основі поетапного підходу до проведення реструктуризації українські вчені-економісти Ковальов А.І. і Шумілова А.С. запропонували чотирьохетапний алгоритм реструктуризації, який об'єднує наступні етапи: аналітичний етап, – аналіз ситуації, створення проекту реструктуризації; кризовий етап – реалізація сукупності заходів орієнтованих на фінансову стабілізацію діяльності підприємства; посткризовий етап – реалізація сукупності заходів, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств результатів від проведеного реформування у довгостроковому

періоді; постреструктуризаційний етап – оцінка результатів від проведеного реформування та створення системи моніторингу.

Чотирьохетапний алгоритм реструктуризації запропонований вченими-економістами відображений на (рис. 3.15.).



Рис. 3.15. Чотирьохетапний алгоритм реструктуризації

*Джерело: сформовано автором на основі [103, с. 216-221].

Реалізація першого і другого етапів здійснюється у кризовому періоді, третього й четвертого – у посткризовому. Стратегічна реструктуризація здійснюється в посткризовому періоді і основною метою її є підвищення привабливості і вартості підприємства. У даному випадку зміни виникають в стратегічній, організаційній і культурній складових діяльності підприємства в довгостроковому періоді [103, с. 216-221].

У зв'язку з тим, що реструктуризація підприємств у всіх випадках пов'язана з ризиками, ступінь впливу яких на її результативність суттєво збільшується в умовах сучасного бізнес-середовища, рекомендується залежно від ступеня ризику виділяти наступні види реструктуризації: з мінімальним (низьким) рівнем ризику, з підвищеним (середнім) рівнем ризику, з високим рівнем ризику (рис. 3.16).



Рис. 3.16. Види реструктуризації залежно від ступеня ризику

*Джерело: сформовано автором на основі [197, с. 300-303].

Доцільно зазначити, що реструктуризації властивий свій життєвий цикл, своя еволюція зародження, розвитку, становлення і подальшої трансформації. Еволюційний шлях реструктуризації – це шлях синтезу форм, спадковості етапів і пошуку нових технологій. Перехід від одного етапу до іншого має прогресивний характер, оскільки характеризується функціональним збагаченням форм реструктуризації і адекватного до неї механізму втілення, тобто своїм набором техніки, технології, інструментарію для реалізації реструктуризаційного процесу.

На сучасному етапі, на зміну стратегії виживання, почали з'являтися стратегія оновлення технології виробництва, збуту та самого управління, тобто зміни всіх внутрішніх процесів. У зв'язку з цим, реструктуризаційні заходи набувають інноваційного характеру, який зумовлює перетворення реструктуризації в іншу якість – трансформацію – як вищий її прояв. Трансформація вимагає використання адекватних до її суті технологій, якою є динамічне бізнес-планування, що допоможе швидко пристосувати структуру підприємства до зміненої ситуації. Технологія динамічного бізнес-моделювання включає зміни структури, моделювання організаційне, моделювання бізнес-процесів і кількісне моделювання [197, с. 300-303].

Реструктуризація – це процес осмислених, обґрунтованих і виважених дій, пов'язаних із зміною діючих в структурі норм, механізмів та технологій.

Реструктуризація підприємства – це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Форми реструктуризації підприємницьких структур відображені на (рис. 3.17.).



Рис. 3.17. Форми реструктуризації підприємств

*Джерело: сформовано автором на основі [197, с. 300-303].

Реструктуризація активів передбачає заходи з продажу частини основних фондів, продажу зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо; продажу окремих підрозділів підприємства, зворотного лізингу, реалізації окремих видів фінансових вкладень, рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури й розмірів власного й позичкового капіталу та інших пасивів підприємства, що вплине на формування структури балансу, за якої позики ліквідності й платоспроможності задовольнять вимоги ринку. Фінансова форма реструктуризації сприяє залученню інвестицій.

Найскладнішою формою реструктуризації є корпоративна реструктуризація. Вона передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб

або нову організаційно-правову форму діяльності. У межах такої реструктуризації виконують часткову або повну приватизацію, поділ великих підприємств на частини, виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів, приєднання до інших або злиття з іншими, потужнішими підприємствами.

Реструктуризація, спрямована на укрупнення підприємства зображена на (рис. 3.18.).

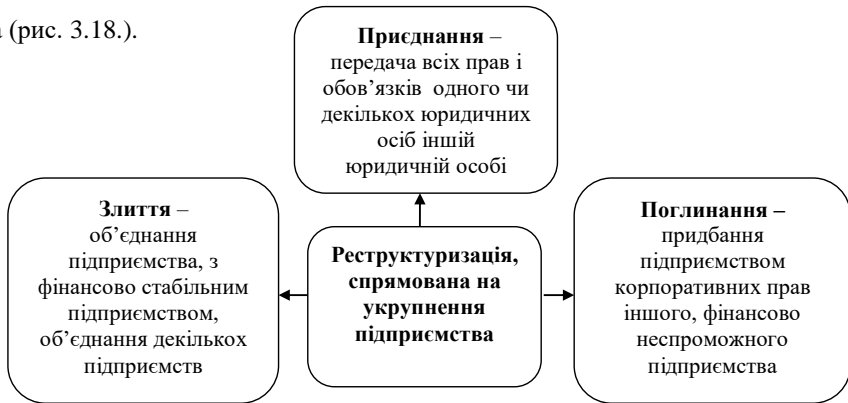


Рис. 3.18. Реорганізація, спрямована на укрупнення підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [197, с. 300-303].

Як правило, реорганізація відбувається за еволюційним типом, займає великі проміжки часу й не має вигляду революції на підприємстві. Реорганізація може включати зміни організаційної структури, зміни товарного асортименту, зміни керівних органів, дроблення підприємств і виділення самостійних підрозділів, продаж та купівлю підрозділів та підприємств.

Таким чином, перш ніж застосовувати певний методичний підхід до функціональних змін на підприємстві, необхідно ідентифікувати інструментарій перепроектування бізнес-процесів, виділити їхні характеристики та узгодити цілі підприємства з бажаними результатами.

Реорганізація, спрямована на розукрупнення підприємств, зображена на (рис. 3.19.).

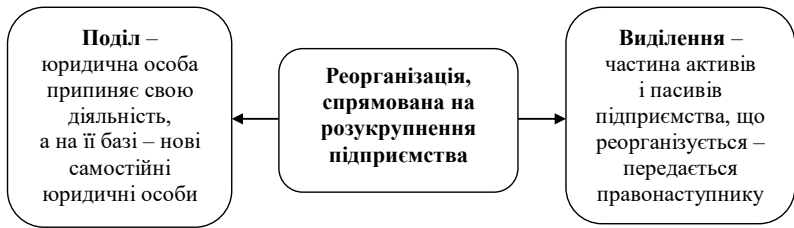


Рис. 3.19. Реорганізація, спрямована на розукрупнення підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [197, с. 300-303].

Таким чином, перш ніж застосовувати певний методичний підхід до функціональних змін на підприємстві, необхідно ідентифікувати інструментарій перепроєктування бізнес-процесів, виділити їхні характеристики та узгодити цілі підприємства з бажаними результатами.

Розглянемо основні етапи проекту реінжинірингу бізнесу (рис. 3.20.).



Рис. 3.20. Основні етапи проекту реінжинірингу бізнесу

*Джерело: сформовано автором на основі [71, с. 121-126].

Реінжиніринг має широкую сферу застосування та тісно переплітається з іншими інструментами перепроєктування бізнес-процесів і відрізняється ступенем охоплення різноспрямованих процесів і функцій, залежить від масштабу змін, що відбуваються на підприємстві та застосуванням для будь-якого напрямку здійснення підприємницької діяльності [71, с. 121-126].

Розглянемо наслідки реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 3.21.).



Рис. 3.21. Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів

*Джерело: сформовано автором на основі [124, с. 101-102].

У новому підприємстві клієнти знаходяться не знизу, а збоку від виробництва, як би вони були рівноправними партнерами; безпосередні виконавці, що взаємодіють з клієнтами, є операторами процесів, менеджери середнього рівня є керівниками груп, що відповідають за відповідні процеси (керівники процесів) [124, с. 101-102].

Одним із видів інжинірингу є біореінжиніринг. Біореінжиніринг – організоване проектування генетичної архітектури підприємства (як живого організму), що досягається в результаті одночасної роботи у напрямках перетворення свідомості, реструктуризація, пошкваллення, оновлення.

Це фундаментальне переосмислення і проектування бізнес-процесів організації з метою досягнення корінних змін основних показників її

діяльності, таких як вартість, послуги, темпи, якість. Роль системи біореінжинірингу у створенні високо конкурентоспроможного підприємства відображено на (рис. 3.22.).



Рис. 3.22. Роль системи біореінжинірингу у створенні високо конкурентоспроможного підприємства

*Джерело: сформовано автором на основі [124, с. 101-102].

Даний підхід заснований на позиціях управління ключовими процесами, переводить завдання з суто управлінської області в сферу системного аналізу і моделювання і дозволяє створити конкурентоспроможне підприємство за допомогою системи біореінжинірингу.

Отже, дослідження інструментів перепроєктування бізнес-процесів є досить актуальним на сучасному етапі для оптимізації діяльності підприємницьких структур в Україні.

Основна частина міжнародного бізнесу – це глобальні компанії, які не

мають чіткої національної спрямованості і саме в рамках яких відбувається міжнародний рух капіталу.

При створенні глобальної стратегії ТНК має вирішити дві проблеми: раціонально розмістити виробництво, враховуючи особливості окремих країн, і організувати координацію діяльності всіх ланок корпорації (виробничих, збутових, обслуговуючих, маркетингових) для досягнення конкретного результату – збільшення обсягів продажів.

Вибір схеми розміщення виробництва залежить від багатьох факторів, а саме: специфіки продукції, ролі транспортних витрат при постачанні продукції в інші країни, необхідності врахування національної політики в країнах, де заохочується національне виробництво.

Успіх глобальної стратегії ТНК залежить не тільки від раціонального розміщення конкретного виду своєї діяльності в різних країнах, а також від організації всієї діяльності корпорації, її здатності швидко освоювати виробництво нової продукції в країні базування і за кордоном, а також використання сучасних методів маркетингу.

У результаті перенесення частини виробничого процесу за кордон ТНК мають можливість використовувати конкурентні переваги та ресурсну базу багатьох країн. Держава-реципієнт отримує фінансові вливання через прямі іноземні інвестиції, спостерігається прискорення залучення новітніх технологічних досягнень, управлінського досвіду, державний бюджет отримує доходи через стягнення податків із господарюючих суб'єктів.

Перед материнською компанією постає ціла низка можливостей і загроз. Безумовно, володіючи капіталом, доцільно його розміщувати в тих країнах, де віддача буде максимальною. Географічно різновекторна спрямованість діяльності підрозділів ТНК різних країн дає можливість зменшувати трансакційні витрати за рахунок використання у власних інтересах особливостей державної політики, зокрема податкового законодавства, різниці в курсах валют тощо.

ТНК є менш вразливими до процесів асинхронності світового розвитку

та кризових явищ економік, оскільки в періоди зниження ділової активності в певній країні ТНК користується підтримкою своїх філій у державах, які не охоплені кризою.

Гнучкість є безумовною перевагою ТНК над підприємствами, які працюють виключно на національних ринках.

Необхідно обґрунтувати таку нову модель економічного розвитку, яка б втілювала унікальну форму синтезу національних соціокультурних основ і ефективних форм господарювання закордонного досвіду. Дана нова вимога відображає специфіку функціонування розділено-сумісних господарських відносин не тільки на основі врахування внутрішніх умов господарювання, але й умов зовнішніх, породжених глобалізацією.

Основними формами розділено-сумісних взаємин великих і малих підприємств є субпідряд, франчайзинг, венчурне кредитування, а також лізинг, факторинг, форфейтинг.

Не менш важливим стимулом є можливість за мінімальні кошти проводити повноцінну широкомасштабну рекламу.

У контексті інтернаціоналізації бізнесу виокремлюють також кілька видів міжнародного франчайзингу: прямий франчайзинг, непрямий франчайзинг. Субфранчайзинг (майстер франчайзі) – сторона, що знаходиться між франчайзером і франчайзі та має право на перепродаж субфраншизи на певній території [210, с. 90-97].

Франчайзинг є заходом мобілізації капіталу, який залучає капіталовкладення від інвесторів, що прагнуть стати співвласниками будь-якої справи, при цьому загальна сума капіталовкладень набагато перебільшує суму, яка б могла бути отримана з традиційних джерел, акціонерного або залученого капіталу.

Франчайзинг дає можливість почати власну справу, користуючись досвідом, знаннями і підтримкою з боку того, хто надає франшизу [6, с. 107-113].

Поглиблення зовнішньоекономічних відносин між країнами та

інтернаціоналізація виробництва сприяють поживленню світової торгівлі та руху капіталу. Вихід на зовнішні ринки – найбільш актуальне завдання для кожного українського підприємця.

Саме тому консалтинг у сфері зовнішньоекономічної діяльності й міжнародного маркетингу стає обов'язковою складовою національного ринку консалтингових послуг. Консалтингові компанії допомагають забезпечити перехід на міжнародні стандарти фінансової звітності якомога простішим. З цією метою розробляють і реалізують індивідуальний план такого переходу, складають і тестують окремі документи тощо [70, с. 19-24].

Сучасний глобалізований економіко-інформаційний простір відкриває нові можливості для соціально-економічного розвитку нашої держави. Відповідаючи на потреби в інноваційних технологіях управління соціально-економічним розвитком, національна економіка повинна запустити механізми активізації модернізаційних процесів.

Для цього потрібно генерувати нові засоби досягнення соціально-економічних цілей, зокрема інтенсивного залучення коштів.

До таких інноваційних технологій належить фандрайзинг, краудфандинг і краудсорсинг. Виконуючи похідну роль, такі технології є ефективним інструментом створення платформи для сприяння недержавному фінансуванню, соціально-економічному розвитку. Співучасниками інноваційних технологій є автори оригінальних проєктів, стартапери, компанії, організації, спонсори та споживачі оригінальних продуктів.

Фандрайзинг – організований збір коштів з недержавного сектора є процесом залучення необхідних ресурсів для реалізації соціально важливих програм, проєктів, грантів, конкурсів і перспективним інструментом соціально-відповідальної взаємодії бізнесу, держави, громадських організацій та інших суб'єктів соціального розвитку.

Отже, краудсорсинг – передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб. Краудсорсинг сприяє залученню людей і волонтерів та їх творчих здібностей, знань, досвіду для спільного вирішення

певних проблем чи втілення соціальних проєктів з можливістю глобального охоплення [47, с. 44-49].

Зарубіжний досвід розвитку інноваційної моделі підприємницької діяльності свідчить, що у США застосовують наступні методи розвитку інвестиційно-інноваційних процесів: безкоштовна видача ліцензій на комерційне використання винаходів, стимулювання створення венчурних фірм і дослідницьких центрів, розвиток інфраструктури, основними елементами якої є мережа технологічного капіталу, потужні технополіси, науково-технічні парки, бізнес-інкубатори, науково-логістичні центри, науково-інженерні центри.

Пріоритетним напрямом розвитку в країнах Європейського Союзу обрано створення кластерів на базі великих науково-дослідницьких центрів [115, с. 82-85].

В економічній літературі кластер – це підприємницька структура, яка здійснює управління технологічними ланцюжками від постачальників сировини і виробничих або сервісних фірм, які створюють технології до споживачів.

Кластерні системи мають наступні особливості: наявність великої організації-лідера, яка визначає довгострокову господарську, інвестиційну і іншу стратегію всього об'єднання, територіальна локалізація господарюючих суб'єктів учасників даного кластера, стійкість господарських зв'язків учасників даної системи.

Перша і друга моделі в якості імпульсу розвитку передбачають внутрішню - кластерну конкуренцію; третя – активне державне регулювання; четверта – конкуренцію в межах стратегічних планів розвитку організації [63, с. 74-79].

Вчені Грядов С.І. і Ковальова І.В. пропонують досліджувати кластерні утворення саме, як регіональні, вертикальні виробничі ланцюжки, об'єднання великих масштабів (рис. 3.23.).



Рис. 3.23. Види кластерів в країнах з перехідною економікою

*Джерело: сформовано автором на основі [63, с. 74 - 79].

Останнім часом серед форм поведінки ринкових суб'єктів на ринку, крім протистояння, також набувають свого поширення співпраця та міжфірмова взаємодія, спрямовані на отримання синергійного ефекту та організацію господарської діяльності на засадах інноваційності. Створюються і довірливі торговельні мережі, які формуються на засадах франчайзингу.

Достатньо перспективними є партнерські (добровільні) мережі. Завдання управління ними полягає у забезпеченні тісної взаємодії між учасниками-партнерами, що дозволить підтримувати потенціал компаній на належному рівні як для досягнення поточних цілей бізнесу, так і для його розвитку у довгостроковій перспективі [96, с. 96-100].

Характерною ознакою для країн, які пройшли процеси становлення ринкової економіки і кризи сільського господарства, є надання пріоритету саме аграрному сектору економіки. Така ситуація значною мірою була спричинена відсутністю можливостей диверсифікації роду занять у сільських регіонах.

У розвинутих країнах такі проблеми розв'язують через диверсифікацію видів діяльності сільського населення, розробку і втілення програм зрівноваженого розвитку сільських регіонів.

Провідний вітчизняний вчений-економіст Андрійчук В.Г. зазначає, що господарські формування нового типу в сільському господарстві називають по-різному: агрохолдинги, агропромислові формування, агрокомпанії, вертикально-інтегровані структури тощо.

Незважаючи на істотні відмінності в способах виникнення розглянутих господарських формувань, все ж їм усім притаманна одна надзвичайно важлива спільна риса – вони є формою вияву вертикальної агропромислової інтеграції, за якої дві і більше стадій виробництва єдиного технологічного ланцюга зосередженні на такому формуванні на засадах спільної власності.

Широкомасштабне залучення багатьма агропромисловими компаніями інвестиційних ресурсів на міжнародному фондовому ринку, великі площі орендованих ними земель і здатність генерувати великі суми грошових потоків та нарощувати експорт сільськогосподарської продукції й продовольства, досягати високого рівня економічної ефективності виробництва за одним із важливих її показників – рентабельності продажу дають підстави для такого висновку: агропромислові компанії стали вагомим невід’ємним складником організаційно-правової будови аграрного сектору економіки, які і надалі відіграватимуть значну роль у подальшій капіталізації сільського господарства, нарощуванні масштабів виробництва сільськогосподарської продукції і продовольства, забезпеченні продовольчої безпеки країни [4, с. 40-54].

За відсутності сприятливих умов для розвитку сільськогосподарських підприємств у нашій країні, аграрії повинні самостійно обирати напрям стратегічного розвитку й альтернативних варіантів організації виробництва. Диверсифікація, як і спеціалізація, є інструментом зниження існуючих ризиків, зазвичай, природно-кліматичні та ринкові ризики мають неоднаково спрямований вплив на виробництво різних видів сільськогосподарської продукції і їхній негативний вплив на одних напрямках компенсується позитивним на інших.

Оскільки найбільш науково обґрунтовані методи програмування

ризиків не дають абсолютно точного результату, в практиці реалізації інвестиційних проєктів застосовують окремі методи мінімізації ризиків. Найбільш загальним методом мінімізації інвестиційного ризику є диверсифікація діяльності підприємства.

Диверсифікація діяльності означає, що підприємство не концентрується лише на одному виді діяльності, а здійснює декілька з них, причому бажано у різних сферах, що не пов'язані між собою. У випадку отримання збитків по одному напрямку діяльності диверсифіковане підприємство може мінімізувати його величину за рахунок прибутків від інших напрямків своєї діяльності і таким чином в загальному підсумку отримати позитивний фінансовий результат.

Для отримання додаткової інформації про об'єкт інвестування за кордоном використовують послуги еккаунтингових компаній. Ці фірми займаються збиранням, обробкою, аналізом та формуванням різних видів бізнес-інформації, а саме: відомостей про ринки, платоспроможність підприємства, кредитоспроможність клієнта, фінансовий стан партнерів по бізнесу, перспективи розвитку конкурентів тощо.

Звичайно, ці відомості надаються у вигляді бізнес-довідок. Великі еккаунтингові фірми розробляють типові довідки бізнес-інформації та за бажанням замовника дають більш детальну інформацію, отриману шляхом поглибленого аналізу.

Основою соціально-економічної моделі диверсифікації виробничої діяльності населення в європейських країнах є мале і середнє підприємництво. Воно займає частку в таких галузях економіки, як гуртова та роздрібна торгівля, харчова промисловість і будівництво, стимулює розвиток конкуренції в європейській економіці, примушує великі компанії підвищувати ефективність виробництва та впроваджувати нові технології.

Щодо позитивного ефекту поширення диверсифікації виробничої діяльності в сільських регіонах слід відзначити, що диверсифікаційні зміни, які відбуваються у фінансово-господарській діяльності окремого суб'єкта

сільського господарства, завжди пов'язані з розширенням масштабів сьогодні чи в майбутньому [27, с. 84-90].

3.3. Планування стратегії фірми

Визначення “стратегії як результату“, пов'язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У даному контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на “своїх ринках“, вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін.

За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів за допомогою проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть відому фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується “бачення“, його керівників і власників, і яка побудована з використанням SWOT-аналізу або інших підходів, що використовуються для аналізу взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. У межах цієї концепції стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація, що її має. Із цього погляду стратегія являє собою: позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, “інтелектуальні вправи“, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур; відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно. Стратегія є найважливішим елементом самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов’язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, усі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов’язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві [250].

Дослідження процесів реалізації стратегічних змін полягає у визначенні характеру змін, які відбуваються на підприємствах через аналіз чинників, тенденцій управління ними. Технологія дослідження включає усвідомлення проблеми, послідовність етапів і процедур збору, обробки, упорядкування даних, визначення критеріїв, показників та методів аналізу, подання результатів.

Інструментарій управління стратегічними змінами являє собою засоби управління змінами підприємства, що забезпечують відповідно наміри та цілі підприємства щодо розроблення стратегічних рішень, їх реалізацію через зміни та їхній контроль. Стратегії змін відповідають напрямкам

стратегічного розвитку.

Загальні стратегії організації (типові, базові, еталонні) – основний управлінський “план гри“, спрямований на налагодження функціонування та розвитку її у довгостроковій перспективі, шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Загальні стратегії організації зображені на (рис. 3.24.) [40, с. 71-75].

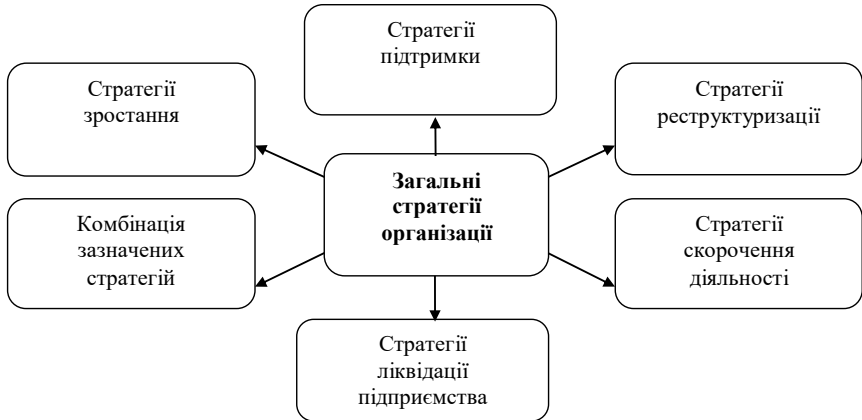


Рис. 3.24. Загальні стратегії організації

*Джерело: сформовано автором на основі [40, с. 71-75].

Підприємство, створене для досягнення певного успіху, із самого початку своєї діяльності цільовими орієнтирами обирає розвиток і зростання. Однак реальне життя коригує ці основні настанови, оскільки нерідко створюються умови, за яких дотримання високих темпів зростання є не найкращим рішенням.

Об’єктивні та суб’єктивні причини спонукають підприємство збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, інших кількісних та якісних показників, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. У таких випадках йдеться про різні загальні стратегії, а не лише про стратегію зростання.

У дослідженнях Шершньової З.Є. зазначається, що загальні стратегії організації у свою чергу передбачають експансію, диверсифікацію, глобалізацію діяльності.

Планування стратегії фірми не є наслідком лише складних ситуацій на ринку та в управлінні. Планування ринкової стратегії залежить також від рівня інтернаціоналізації підприємства.

Після вибору стратегії настає етап перетворення її в дії і позитивні результати. Вимоги до менеджерів на етапах розробки і реалізації стратегії істотно відрізняються. Якщо успішне створення стратегії залежить від бачення бізнесу, грамотного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підприємницького мистецтва, то реалізація стратегії вимагає вирішення різних управлінських завдань і визначається лідерством, мотивацією, і наявністю відповідних навичок.

Відповідно до двох напрямків реалізації стратегічних змін через інтеграцію, визначають два типи стратегії: горизонтальна та вертикальна. Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством або основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку.

Стратегія вертикальної інтеграції свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, пов'язаних з просуванням товару на ринок.

Реально всі наведені вище сучасні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств пов'язані з фінансовим, інноваційним та іншими напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємств, оскільки і фінанси, інновації, менеджмент і багато іншого є невід'ємними чинниками створення і впровадження будь-яких конкурентних стратегій. едбачення та адаптації, підтримання досягнутого рівня діяльності тощо.

Стратегії змін зовнішнього зростання організації відображені на (рис. 3.25.).



Рис. 3.25. Стратегії змін зовнішнього зростання

*Джерело: сформовано автором на основі [250, с. 445-451].

Але дані напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств реалізуються у самостійні стратегії, наприклад, стимулювання продажу продукції, інвестування, передбачення та адаптації, підтримання досягнутого рівня діяльності тощо.

Внаслідок складності і рухливості ділового середовища збільшується кількість змін, які необхідно провести підприємствам. Також підвищуються вимоги до якості змін – вони мають здійснюватися швидше, результативніше, з меншою кількістю збоїв, мати більш широке охоплення й глибину.

Стратегії зовнішнього зростання (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація) реалізуються через організаційні зміни, що відтворюються у різноманітних формах об'єднань, приєднань та угод.

Отже, проблематика планування і впровадження змін набуває стратегічної важливості для будь-якого сучасного підприємства. Особливу актуальність дана проблематика складає для української дійсності, коли в динамічних умовах господарювання підприємства вимушені обирати все

нові шляхи забезпечення стабільності та можливості розширення господарської діяльності.

Найбільші труднощі, які доводиться вирішувати для досягнення даних цілей стосуються саме промислових підприємств, які характеризуються, як правило, більшими напрямками спеціалізації, більш глибокими та широкими взаємозв'язками з оточенням та підвищеною залежністю від нього.

Не дивлячись на те, що дані проблеми є зовнішніми і звільнитися від них суб'єкти господарювання не в змозі, існує цілком реальна можливість зменшення їх впливу. Одним із інструментів, який дозволяє удосконалити діяльність підприємства, є диверсифікація господарської діяльності.

Перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – все це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування.

Враховуючи особливості промислових підприємств (наявність певних технік, технологій, доступу до ресурсів, усталений персонал), стає очевидним, що найбільш наближеною та найменш ризикованою для них на першому етапі розвитку є саме диверсифікація всієї виробничої діяльності підприємства [250, с. 445-451].

Проаналізуємо діяльність ТОВ"СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ". Виробничу діяльність підприємство розпочало з виробництва яблучного концентрованого соку, яблучного пюре, повидла і хлібного квасу (1998 р.). А в 2000 році завод почав виробництво зефіру під торговою маркою "Солодка мрія". На сьогоднішній день, ТОВ"СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ" займається виробництвом зефіру, мармеладу, цукерок, тортів та інших кондитерських виробів, яблучного концентрованого соку, яблучного пюре, яблучного повидла, хлібного квасу (в літній сезон), та розливає артезіанську доочишену питну воду.

Підприємство має свою акредитовану фізико-хімічну та

мікробіологічну лабораторію, що забезпечує постійний контроль сировини та готової продукції. Виготовляють свою продукцію за спеціальними рецептурами та технологіями, лише із натуральної та екологічно чистої сировини, яку закупають тільки у сертифікованих постачальників, що вирощують продукцію в екологічно чистих регіонах і здійснюють контроль якості, що відповідає вимогам підприємства.

На сьогоднішній день підприємство збільшує обсяги виробництва, розширює асортимент продукції, є учасником обласних, всеукраїнських виставок, семінарів, має відзнаки та нагороди.

В планах підприємства – розробка нових видів зефіру, відповідно до запитів та потреб споживачів, виготовлення подарункових наборів, виконання ексклюзивних замовлень та, головне, збереження традицій виробництва натуральних, корисних якісних солодоців для дітей і дорослих.

Виробнича діяльність товариства є перспективною, виробництво соку залежить від сезонних змін і урожаю фруктів та ягід. Основними ринками збуту продукції є Україна, Німеччина та Польща.

На динаміку цін впливає конкуренція виробників аналогічної продукції, вартість пального, урожайність. Продукція підприємства реалізується на договірній основі. Основними постачальниками сировини є фермерські господарства, приватні підприємці та фізичні особи Вінницької області.

ТОВ"СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ" – одне з найбільших підприємств області, що працює на ринку харчової промисловості більше 10 років. Завдяки високій якості, натуральності і відмінним смаковими якостями виробленої продукції, підприємство за короткий час завоювало визнання і довіру як своїх клієнтів, так і конкурентів.

Для ефективного управління зовнішньоекономічною на підприємстві, необхідна адекватна умовам його роботи структура управління. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки за умови ефективної організації

зовнішньоекономічної діяльності.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Вона являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати необхідні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

На заводі успішно функціонують цехи:

- цех плодOPEREROBKI.
- кондитерський цех.
- цех з виробництва хлібного квасу.
- цех з розливу води.

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління належать: швидка реалізація управлінських рішень; висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; існує можливість маневрування ресурсами.

ТОВ"СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ" здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність дотримується стратегії концентрації, реалізуючи свою продукцію на існуючих ринках збуту. Підприємство здійснює реалізацію експортної продукції лише за прямими експортними контрактами.

Основною формою міжнародного співробітництва ТОВ"СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ" є міжнародна торгівля, а саме експортні операції. Всі зовнішньоторговельні операції забезпечені контрактом купівлі-продажу.

В цілому, експортна діяльність збільшується та приносить стабільні прибутки підприємству. Щодо товарної структури експорту, необхідно зазначити, що підприємство продовжує експортувати яблучний концентрований сік, який характеризується високою якістю, відмінними смаковими даними, натуральністю і корисними властивостями для організму людини.

Під час виробництва, сік проходить ретельний контроль на всіх етапах технологічного ланцюжка і повністю відповідає необхідним вимогам, що

характерні для продукції даного класу.

Отже, зазначимо, що яблучний сік:

- містить велику кількість пектинів, які сприяють травленню і виведенню радіонуклідів з організму людини, захищають його від раку травної системи;

- містить вітамін В2, кальцій і залізо, що підтримують життєвий тонус;

- містить речовини “фітонутрієнти“, які зміцнюють серцево-судинну систему;

- чудово освіжає і втамовує спрагу;

- покращує імунну систему, зокрема, підвищує опірність організму простудних, інфекційних та іншим захворюванням;

- корисний для людей розумової праці, захищає клітини головного мозку від пошкоджень і запобігає втраті пам'яті в літньому віці;

- активізує діяльність нирок і протидіє утворенню каменів у нирках.

Соки виготовляються з мінімальною тепловою обробкою з чистих стиглих фруктів, без додавання цукру, барвників, консервантів та інших добавок, що дає можливість насолодитися натуральним ароматом та смаком фруктів та ягід вирощених у відомих господарствах нашої області. Здійснюється виробництво за технологією прямого віджиму.

Експортна політика підприємства складається з таких основних елементів:

- експортна стратегія;

- політика якості;

- цінова політика;

- політика просування та розподілу;

- управління ризиками.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства буде ефективною та успішною лише за умови, що вихід на зовнішній ринок буде добре продуманим, всебічно обґрунтованим та орієнтованим на довгострокові цілі.

Саме тому надзвичайно важливе місце у експортній політиці підприємства займає вірний вибір експортної стратегії.

На вибір стратегії ТОВ"СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ" впливають такі основні чинники (рис. 3.26.).

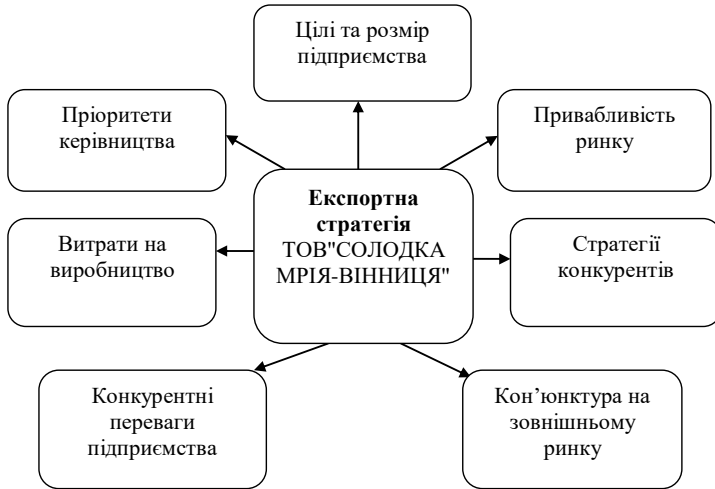


Рис. 3.26. Основні чинники впливу на вибір стратегії підприємства

*Джерело: сформовано автором.

Отже, ТОВ "СОЛОДКА МРІЯ-ВІННИЦЯ" здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, дотримується стратегії концентрації, реалізуючи свою продукцію вже на існуючих ринках збуту. Переваги вибору стратегії концентрації для підприємства: більше розуміння потреб сегмента, підвищення іміджу та можливість концентрації зусиль.

Керівництво ТОВ обрало дану стратегію, адже її використання не вимагає значних фінансових витрат і великих розмірів підприємства; навіть займаючи незначну ринкову частку, підприємство отримує значні прибутки.

Висновки до 3 розділу

1. Третій розділ дослідження характеризує перспективи розвитку інтегрованих формувань у сфері туризму. Проаналізовано напрями удосконалення діяльності інтегрованих структур, розглянуто переваги діяльності малих і середніх фірм, які ефективно займаються інноваційною діяльністю: венчурне підприємництво (бізнес), інжинірингові, лізингові, фрайчанзингові компанії, технопарки, бізнес-групи, торговельні мережі, кластери.

2. Напрями організації інтегрованого формування мають на меті: врахування регіональних особливостей, комплексний аналіз кон'юктури світового ринку, розрахунок можливостей виробничих потужностей, наявність власної сировинної зони інтегрованої структури, погодження бізнес-планів з регіональними програмами розвитку, ефективна співпраця з науково-дослідними установами, навчання спеціалістів різних рівнів, планування ключових розділів бізнес-плану.

3. Для підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної сфери необхідно досліджувати сутність бізнес-процесів, практичний досвід господарської діяльності інтегрованих структур, які створюють сприятливі умови для виробництва та реалізації продукції, надання послуг та економічного розвитку регіону і країни в цілому.

Споживачі туристичних послуг аналізують певний сегмент ринку і обирають для відпочинку, відновлення сил, наукових досліджень потрібний континент, регіон, країну, місто, які забезпечують емоційну складову для підвищення індивідуальної, групової чи корпоративної продуктивності в майбутньому.

Інструментарій управління стратегічними змінами являє собою засоби управління змінами підприємства, що забезпечують відповідно наміри та цілі підприємства щодо розроблення стратегічних рішень, їх реалізацію через зміни та їхній контроль. Стратегії змін відповідають напрямкам стратегічного розвитку.

4. Отже, проблематика планування і впровадження змін набуває стратегічної важливості для будь-якого сучасного підприємства. Особливу актуальність дана проблематика складає для української дійсності, коли в умовах динамічних умов господарювання підприємства вимушені обирати все нові шляхи забезпечення стабільності та можливості розширення господарської діяльності.

Найбільші труднощі, які доводиться вирішувати для досягнення даних цілей, стосуються саме промислових підприємств, які характеризуються, як правило, більшим ступенем спеціалізації, більш глибокими та широкими взаємозв'язками з оточенням та підвищеною залежністю від нього.

5. Одним із інструментів, який дозволяє удосконалити діяльність підприємства є диверсифікація господарської діяльності. Перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення – все це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування.

РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНИХ ФОРМУВАНЬ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

4.1 Зарубіжний досвід розвитку успішних компаній

У менеджменті кращих компаній світу, незалежно від моделі, у якій вони існують, незалежно від національної приналежності, визначаються наступні риси: клієнтоорієнтований підхід, диверсифікованість бізнесу, активізація людського фактора, використання сучасних інтегрованих інформаційних маркетингових технологій, розвиток партнерських зв'язків, у тому числі через нові організаційні форми управління, а саме: глобальні об'єднання, стратегічні альянси, консорціуми, що забезпечують доступ до дешевих ресурсів і важливих ринків збуту, домінування адаптивних структур управління, важлива діяльність зі створення й підтримки мікрокультури.

Забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності неможливі без подолання проблем міжрегіональних відмінностей, ліквідації кризових явищ і відсталості у розвитку окремих територій країни. При управлінні економічним розвитком окремого регіону доцільно виділяти всі вищенаведені відносно самостійні цілі і здійснювати моніторинг їх досягнення. Зокрема, разом з моніторингом стану регіонального виробництва і динамікою грошових доходів населення необхідно відстежувати й інші найважливіші параметри економічної трансформації.

Наявність і рівень якості освіти, дитячих садків, інших освітніх установ і їх доступність, а також рівень освіти і кваліфікації громадян – найважливіші параметри рівня добробуту будь-якого регіону. Постачання продуктами харчування, контроль за їх якістю, дотримання прав споживачів на роздрібному ринку – це також параметри оцінки рівня регіонального зростання.

На постіндустріальній стадії трансформації міста або регіону головним

чинником, що визначає його добробут, стає рівень доступності регіональної інфраструктури. Наскільки розвинені дороги, зв'язок, житловий сектор, сфера послуг і індустрія розваг, доступні офісні приміщення, настільки низький рівень злочинності і забезпечено місто кваліфікованими кадрами – все це визначає потенціал розвитку постіндустріального регіону.

Яким чином вся інфраструктура регіону здатна прийняти новий вигляд бізнесу і нових людей, наскільки швидко і ефективно може вся регіональна інфраструктура пристосуватися до нових умов – усе це визначає потенціал постіндустріального зростання [57, с. 1-10].

Розглянемо позитивний досвід Німеччини, трансформаційні зміни, інноваційні рішення, проблеми, які виникли після об'єднання країни. Німеччина особлива країна, яка намагається подолати негативні наслідки трагічного минулого. Дві світові війни залишили своє відображення в архітектурі, культурно-історичних пам'ятках. Значна частина міст, містечок та сіл була зруйнована. Після другої світової війни Німеччину було поділено на 4 зони окупації. Зазначені сектори були підконтрольні урядам СРСР, США, Великої Британії та Франції.

Економічна, політична та соціальна співпраця 6 європейських країн, а саме: Німеччини, Італії, Франції, Бельгії, Нідерландів та Люксембургу започаткувала створення у 1951 році “Європейської Спільноти з вугілля і сталі”, а у 1957 році – “Європейської Економічної Спільноти” та “Європейської Спільноти з атомної енергії”.

Європейський Союз – нова політична інституція, створена національними державами після другої світової війни. Його головна мета – уникання війни, зміцнення державної влади і подолання бідності та руїни, спричинені двома світовими війнами. Безпосередньо тепер Європейський Союз досягає економічної та політичної інтеграції, і даний процес – один з найамбіційніших проєктів, які реалізовувала коли-небудь будь-яка наднаціональна політична інституція у світі.

Прихильність до ліберальних демократичних методів як засобів, які

уможливлюють співпрацю, становить головну рису, яка об'єднує європейців і стала однією з визначальних характеристик Європейського Союзу. Східна і Західна Європа об'єднані спільним досвідом процвітання і прогресу, втіленого в Європейському Союзі.

Кінець “холодної війни“, позначений розпадом Радянського Союзу (1989-1991 рр.), спричинив значні зміни і в Західній, і в Східній Європі. На Заході він зумовив трансформації соціалістичних та комуністичних партій і започаткував пошуки нових політичних ідеологій, здатних існувати у світі, де функціонує глобальний капіталізм і вже немає комунізму.

Крім того, він додав нової сили ідеї більшої політичної інтеграції Європейського Союзу і дав Німеччині змогу стати провідною державою Європейського Союзу. До того ж, падіння Берлінського муру стало початком процесу розширення Європейського Союзу, до якого ввійшли країни Центральної та Східної Європи.

Територія сучасного Бранденбурга ввійшла до радянської зони окупації, в якій було видано Демократичне положення про громадян 1946 року, яке поширювалося поряд з Бранденбургом на Померанію, Саксонію, Тюрінгію та Саксонію - Ангальт. Земля Бранденбург, наприклад, була поділена на три округи: Котбус, Франкфурт - на - Одері та Потсдам.

З об'єднанням Німеччини і кінцем комуністичної Німецької Демократичної республіки (НДР) п'ятьом колишнім регіонам НДР у Східній Німеччині довелося змінити свою економічну і політичну систему з планової економіки на ринкову економіку, орієнтовану на приватний сектор.

Зміни, які відбулися вимагали появи нових економічних структур, нових способів мислення і вимог щодо навчання з боку всіх зацікавлених сторін колишньої системи, а також створення сучасних інститутів і перспективних структур економічної підтримки. Крім залучення інвесторів до загального процесу приватизації, акцент був визначений на забезпеченні й зміцненні стабільності традиційних для НДР галузевих полюсів в різних частинах землі Бранденбург (Bestandssicherung). А саме: туризм і

кіноіндустрію навколо Потсдама і Гафельланда, а також сприяння розвитку промисловості в середніх містах.

Більше уваги, в регіоні, звернули на використання місцевих науково-дослідницьких організацій та їх інтеграції в сприяння розвитку нових сфер бізнесу і стартапів. Це також був час, коли кластерна політика і зміцнення ендогенних потенціалів стали більш прийнятними в межах Європейського Союзу в цілому, а не тільки в Німеччині [229].

Кластери в Німеччині вважаються найбільш вдалою та ефективною формою інвестиційно-інноваційного розвитку регіонів країни. При цьому, процеси кластеризації характеризуються значною централізацією. Якщо на початкових етапах кластерні утворення тут створювалися спонтанно та хаотично, то на сучасному етапі кластери в Німеччині формуються за активної підтримки держави, яка реалізується через механізм забезпечення наукових закладів сучасним обладнанням та підтримки їх фінансовими ресурсами. У різних регіонах Німеччини маємо можливість простежити локальну специфіку кластерних утворень.

Аналізуючи зазначене, можемо зробити висновок: в країнах світу існують національні особливості кластерної політики, що зумовлено традиціями і культурою процесу формування політики в них загалом, а також обраною концепцією кластеризації. Крім того, кластерні політики держав розрізняються за ступенем втручання органів влади в процес створення кластерів та напрямків участі владних структур у здійсненні кластерних процесів [221].

Німеччина – це країна, в якій щоразу відкриваєш для себе нові сторінки – її історії, характер і традиції мешканців, неймовірний контраст сільської природи й активного життя великих міст.

Нюрнберг із його мостами й арками, неповторні замки Хоеншвангау й Нойшванштайн, чудовий Шварцвальд, туристична Баварія з її багатим історичним минулим і природними пам'ятками, багатогранний Берлін, умиротворення Балтійського узбережжя, найчистіші озера й унікальні

мінеральні джерела, гірські курорти, середньовічні міста – все це приваблює туристів у Німеччину, країну порядку й мальовничої природи.

Стародавні німецькі землі багаті на потужні фортеці й середньовічні замки, величні монастирі й церкви, вишукані палаци й високі вежі, красиві сади і парки. Міста мають своє неповторне обличчя, вас очікує насичена екскурсійна програма, дегустація страв традиційної німецької кухні, відвідування унікальних музеїв і приємні прогулянки вузькими брукованими вуличками.

Німеччина – це клаптикова ковдра, немов виткана з різних епох, історичних подій і культур. Столиця країни – найкраще тому підтвердження.

Вирушайте в Дрезден з його чудовими будинками у стилі бароко, стародавніми площами й вулицями, фонтанами і яскраво-зеленими галявинами, картинними галереями й музеями.

У Дрездені ми маємо змогу подорожувати годинами, просто спостерігаючи за зміною архітектурних образів і вулиць, місцем проведення лицарських турнірів, залами королівського палацу, палацовими ансамблями і парками.

Історія Дрезденської галереї розпочалася ще у XVI ст., коли курфюрст Саксонії Фрідріх III Мудрий, який був шанувальником мистецтва Лукаса Кранаха та Альбрехта Дюрера, зібрав свою власну колекцію живописних творів.

За правління саксонського курфюрста Августа I у його резиденції – замку Віттенберг – був створений Художній кабінет (Кунсткамера). Колекцію живопису у Кунсткамері переважно складала полотна на релігійні сюжети та династійні портрети.

Наступний курфюрст Август II Сильний за порадою придворного архітектора і першого директора музею Ле Пла виділив твори живопису в окрему самостійну картинну галерею, яку було розміщено у “Кінному дворі” на площі Юденгоф у Дрездені. З тієї події, що сталася 1722 р., розпочинається офіційна життєдіяльність одного з найславетніших музеїв

світу.

За правління Августа III Саксонця збирання творів живопису набуває системного характеру і здійснюється придворними знавцями мистецтва з небувалою активністю. 1745 року до галереї надійшло безсмертне полотно Рафаеля “Сікстинська Мадонна”.

Альбом “The Dresden Gallery” презентує шедеври живопису трьох європейських країн: Італії, Іспанії та Франції. Італійський живопис у альбомі представлений видатними майстрами Раннього і Високого Відродження: Франческо дель Косса “Благовіщення”, Антонелло да Мессіна “Святий Себастьян”, Чіма да Конельяно “Введення Марії до храму”, Бернардіно Пінтуріккьо “Портрет хлопчика”, Рафаель Санті “Сікстинська Мадонна”, Джорджоне “Спляча Венера”, Тіціана “Дінарії кесаря”, Антоніо Корреджо “Свята ніч (Різдво)” та ін.

Серед іспанських майстрів репродуковані полотна Ель Греко “Зцілення сліпого”, Хусепе Рібери “Діоген із свічкою”, Франциско Сурбарана “Святий Бонавентура”, Дієго Веласкеса “Портрет Хуана Матеоса”, Естебана Мурілло “Мадонна з Немовлям”.

Широким хронологічним діапазоном – від Ніколя Пуссена і до Едгара Дега – представлені твори французьких митців: Клод Лорен “Пейзаж із втечею до Єгипту”, Ніколя Пуссен “Царство Флори”, Антуан Ватто “Свято кохання”, Огюст Ренуар “Портрет офіцера”, Клод Моне “Береги Сени у Лавакурі”, Едгар Дега “Дві танцівниці” та ін.

Німеччина – це особливий світ, який назавжди залишається в серці тих, хто приїздить на відпочинок. У Німеччині є все, що потрібно туристові – чарівні пейзажі, затишні міста, замки й історичні легенди. Німеччина пропонує своїм гостям численні й досить різноманітні туристичні пам'ятки як в міських умовах, так і на природі. Лише деякі з них: ознайомлювальні тури, відвідування заходів, шоп-тури, відпочинок в сегменті “Luxury Smart” і активний відпочинок у поєднанні з кулінарною регіональною кухнею [82].

З власного досвіду зазначимо, що у розвитку туризму у Німецькій

Демократичній Республіці, а згодом – в об'єднаній Німеччині, відбулися кардинальні зміни, що спричинили якісне оновлення туристичної сфери. Також кардинально збільшилась кількість готельно-ресторанних комплексів, розважальних закладів, аквапарків, готелів та хостелів.

Але атмосфера невеликих міст та містечок, їх затишні крамнички, парки і сквери, подорожі казковим Різдвяно-новорічним трамваєм, перші весняні квіти біля будинків, Великодні кекси та Різдвяні ярмарки з традиційними дерев'яними ятками і святковими сувенірами, широким асортиментом вуличної їжі, з року в рік, заворює туристів та місцевих мешканців.

До того ж, тут ми маємо змогу придбати не лише оригінальні іграшки з дерева і дивовижні ялинкові прикраси, але й відчути емоції радості та щастя, що залишаються з тобою на все життя.

Отже, необхідно визначити сутність поняття – “радість“. Це емоція, настрій, вміння відчувати позитивні емоції від того, що ви плануєте, що ви очікуєте, від того, що ви мрієте. Радість виникає в той момент, коли ми позитивно сприймаємо певну ситуацію, маємо бажання зберегти позитивні емоції і радіти кожній хвилині, а цей стан має назву – “щастя“.

Чи кожен може бути щасливим і радісним? Людина радіє тоді, коли отримує те, що бажає. Наприклад, придбання автомобіля або народження дитини, або подорож у країну, яку вже тривалий час планували відвідати. Для того, щоб бути щасливим, необхідно мати бажання. Тобто, коли у вас є бажання, у вас є настрій і цілеспрямованість, окрім того, що буде сама подорож, ви вже радієте щодня у передчутті. Це і є щастя.

Важливо, щоб ваші бажання відповідали вашим цінностям і ви не порушували їх. Це стосується того, яким чином ви будете їх досягати. А це вже планування. Чим більше і краще ви попрацюєте над своїм планом, тим легше і цікавіше вам буде здійснювати його.

Щастя – це створення мрій і вміння йти до них, отримуючи задоволення від кожної хвилини – радіти. Тому що щастя – це подолання

відомих вам бар'єрів на шляху до відомих вам цілей.

А радість – це почуття, яке відчуваєте щодня, щохвилини. А ще радість – це вихід із зони комфорту, це розвиток, це життя! Коли ви радієте, ви створюєте нові моменти, цікаві спогади. Бо наша пам'ять фіксує саме емоційні спогади [248].

Кожна людина у своєму житті, напевно, неодноразово досліджувала питанням – що ж таке щастя? Поняття це більш ніж суб'єктивне, у кожного своя відповідь. Дати однозначне визначення “хюге” досить складно. У данську мову слово “hygge” запозичили з норвезької, що означало “благополуччя” або “добробут”. Зараз же його краще прирівняти до поняття “затишок”, але якщо “хюге” розглядати більш глибоко, то це означає “атмосфера або відчуття щастя”.

До речі, у Копенгагені навіть існує “Інститут дослідження щастя”. Його засновник, вчений і головний ідеолог Майк Вікінг, у своїй книзі-бестселері “Маленька книга Хюге. Секрет датського щастя” наголошує про те, що поняття “хюге” не перекладається, а відчувається.

Як же відчути всю красу “хюге”? Одна з головних умов – насолоджуватися моментом, жити тут і зараз та радіти простим (можна, навіть, сказати – скромним) життєвим задоволенням “Хюге”.

Хоча домівка є осередком “хюге”, але, бузумовно, його можна досягти і поза нею. Заміські будиночки, човни, ландшафти є чудовими місцями для “хюге”. Насолодитися затишком і комфортом можна коли завгодно й де завгодно.

Неважливо, перебуваєш ти над річкою у Швеції, серед виноградників у Франції, чи просто у своєму садку або в парку поблизу будинку, де мешкаєш ти – довколишня природа відроджує і створює атмосферу невимушеності, комфорту і щастя.

Серед природних ландшафтів немає розкошів і надмірностей, але важить гарна компанія та приємна бесіда. Повільні, прості й невибагливі речі швидко налаштовують нас на атмосферу “хюге” [28].

Досвід Німеччини у розвитку внутрішнього туризму відображений на (рис. 4.1.).

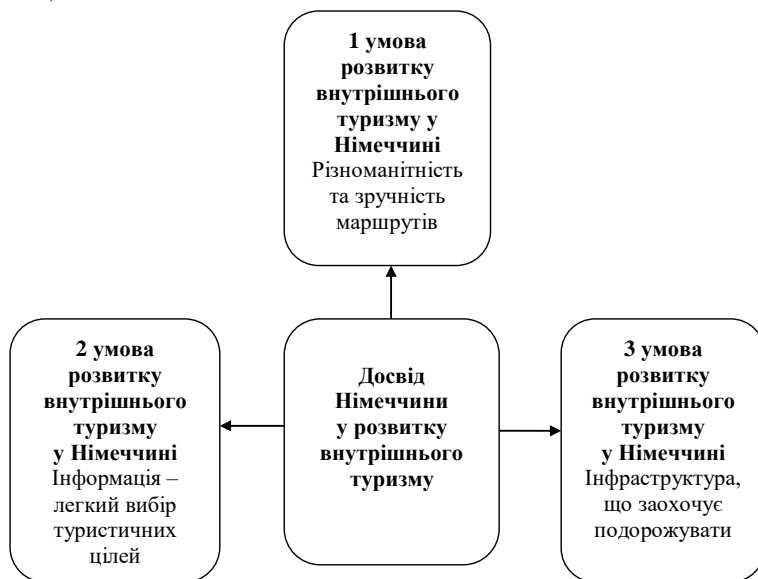


Рис. 4.1. Досвід Німеччини у розвитку внутрішнього туризму

*Джерело: сформовано автором на основі [218].

У Німеччині, наприклад, є все для відпочинку. І море – аж два – на півночі країни. І Альпи – на південному сході. Є великі мегаполіси і затишні німецькі містечка з фахверковими будиночками.

Тут можна зустріти вражаючі національні парки, заповідники та дива природи. Власні “діснейленди” для відпочинку з дітьми. Подорожувати країною можна на автівці, потягом, велосипедом чи навіть пішки – усі маршрути в деталях можна знайти в Інтернеті. І дороги до будь-якої туристичної принади – відмінні.

Знайти туристичний маршрут на будь-який смак надзвичайно просто. Німецькі міста мають сторінку в Інтернеті, де є обов’язковий розділ “туризм”. В даному розділі розміщені найрізноманітніші пропозиції із детальним описом маршрутів, годин роботи, вартості квитків та телефонами туроператорів [82].

Сукупність причин, які сприяють розвитку внутрішнього туризму у Німеччині відображені на (рис. 4.2.).

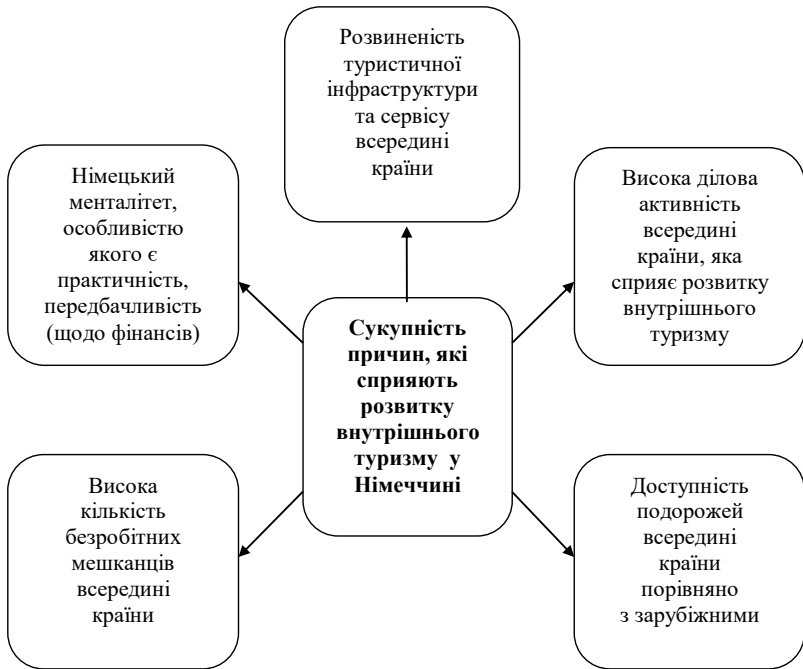


Рис. 4.2. Сукупність причин, які сприяють розвитку внутрішнього туризму у Німеччині.

*Джерело: сформовано автором на основі [254].

П'ять нових федеральних земель відіграють у туризмі важливу роль. Для багатьох регіонів на сході Німеччини після воз'єднання, туризм став шансом знову підвищити ефективність господарювання в економічному сенсі. Такі ландшафти, як Шпревальд, традиційні міста культури Дрезден чи Ваймар або балтійські курорти на кшталт Бінца на острові Рюген приваблюють туристів з Німеччини та закордону. Не має значення, скільки вже відвідано – є ще значна кількість місць, які маємо змогу відкривати, переживати, святкувати й дивуватися в країні туризму – Німеччині [82].

Досвід Німеччини свідчить, що держава, яка зацікавлена у розвитку туристичної галузі, повинна фінансувати просування цієї галузі як всередині

країни, так і за кордоном, при цьому фінансування має спрямовуватися не лише на рекламні заходи, але і на глибокі маркетингові дослідження, підвищення інформаційної прозорості і додаткову освіту працівників туристичної індустрії, яка повинна відповідати світовим стандартам.

Серед місць, які зацікавлять тих, хто раніше не відвідав ФРН, а тих, хто відвідав, зацікавлять знову – столиця Берлін з її 800-річною історією, чудовими музеями та концертними залами, а також, звичайно, Рейхстаг, Берлінська стіна, зоопарк.

Берлін – урбаністичний мегаполіс, де історичні пам'ятки поєднані із сучасною архітектурою. Тут типова для Німеччини педантичність дивним чином поєднується з атмосферою легкості та невимушеності, тому німецьку столицю називають містом свободи.

У період Холодної війни Німеччина була розділена на дві частини – Східну і Західну. Для позначення меж вздовж всієї столиці побудували Берлінську стіну. А восени 2019 німці відсвяткували 30-річчя від дня її падіння, коли Німеччина знову стала єдиною державою. У деяких районах міста частини стіни вдалося зберегти і перетворити на своєрідну інсталяцію.

Бранденбурзькі ворота – візитна картка міста, символ об'єднаної Німеччини. Якщо ви приїхали в Берлін напередодні Нового року, обов'язково відвідайте Паризьку площу, на якій розташовані ворота. Тут організуються масові гуляння, концерти та розваги для туристів.

Місцеві мешканці радять обов'язково вирушити на Музейний острів. Тут знаходиться 5 музеїв, на огляд всіх з них не вистачить і цілого дня. У Старому музеї пропонують для огляду античні експонати, у Новому – цінні предмети давньоєгипетського мистецтва. Національна галерея припаде до смаку шанувальникам імпресіонізму. У музеї Бодє пропонують ознайомитися з картинами і скульптурами епохи раннього Середньовіччя. Великою популярністю серед туристів користується Пергамський музей, експозиції якого присвячені ісламському мистецтву і культурі Передньої Азії.

Площа Жандарменмаркт – найкраща в Берліні. Тут розташовані

Німецький і Французький собори, а також Концертний зал. Ці шедеври архітектури були побудовані ще в XVIII столітті, а потім реконструйовані після Другої світової війни. Будівлі вражають своєю величністю.

Якщо ви вже вивчили місто і плануєте, що подивитися в околицях Берліна, варто відвідати Потсдам. Це місто, яке розташоване за півгодини подорожі від столиці. Обов'язково відвідайте палац Сусі, Голландський квартал, міст Глінці і просто прогуляйтеся колоритними вуличками. Потсдам відрізняється від німецького мегаполісу архітектурою і загальною атмосферою [254].

Міський туризм є найбільшим сегментом німецької туристичної галузі. У містах відзначається зростання числа поїздок німецьких та іноземних туристів. Причинами подорожей є бажання взяти участь у культурних подіях або спортивних заходах.

Міста, що протягом багатьох років займають провідні позиції у німецькій статистиці туризму, завдяки різноманітному асортименту послуг і значній кількості заходів приваблюють все більше відвідувачів, які бажають здійснити екскурсію, цікаво провести вихідні дні або невелику відпустку. Помітна тенденція до коротких відпусток, що сприяє популярності міського туризму [82].

Котбус – місто у східній частині Німеччини, розташоване на річці Шпрее і трьох залізничних лініях у 100 км від Берліна та вважається культурним і політичним центром сорбського населення Нижньої Лужиці.

Котбус досить невелике місто, тому для нього характерний особливий ритм життя. Атмосфера тут відрізняється від атмосфери великих німецьких міст, навіть спілкуються місцеві жителі на особливому лужицько-силезькому діалекті.

З визначних пам'яток для туристів буде цікавий замок “Браніц” з прилеглим до нього парком, який розташований на півдні міста. Резиденцію побудували на спецзамовлення князя Германа фон Пюклер-Мускау, який був однією з небагатьох ключових фігур країни в XIX столітті. Письменник,

мандрівник і землевласник, а також ландшафтний дизайнер при Пруському дворі.

Споруда була побудована у стилі бароко, а проєкт до нього приготував архітектор з Дрездена Готфрід Семпер, який спроектував Дрезденську оперу. На сучасному етапі історії замок – є музеєм, в якому експонати присвячені життєдіяльності князя.

Подорожуючи вулицями міста, ми маємо змогу споглядати історичну будівлю, яка має назву “Casper Gewerbehof”. Ця будівля була побудована більше ста років тому, спочатку у ній розташовувалася одна з великих промислових компаній. Будівля цікава тим, що за роки існування абсолютно не змінилася.

З власного досвіду відомо, що мешканців міста та туристів в Котбусі теж очікує приємний сюрприз, вони зможуть відвідати кінотеатр з інтригуючою назвою “Дзеркальний світ”. Це перший постійний кінотеатр в місті, відкриття якого відбулося ще в 1907 році, спочатку він розташовувався у старому багатоквартирному будинку.

У 1911 році уряд Котбуса прийняв рішення побудувати окрему будівлю для кінотеатру, в дивовижному будинку у стилі бароко він розташовується і зараз. Нещодавно зал кінотеатру був доповнений новим сучасним обладнанням та розрахований на 500 осіб [82].

Отже, необхідно зазначити, що відбулися досить вагомні зміни у розвитку міжнародного та внутрішнього туризму у Німеччині, вони були пов’язані із співпрацею країни з різноманітними міжнародними та регіональними організаціями.

Туристам з дітьми в Котбусі буде цікаво відвідати планетарій “Зенфтенберг”, він знаходиться в найближчих околицях міста. Його відкриття відбулося в 1966 році, але екскурсії в ньому все одно залишаються неймовірно цікавими і пізнавальними. Тут встановлено потужний проєктор, який може відображати до 6 000 небесних тіл.

Котбус – чудове місце для проведення сімейного відпочинку. Тут є як

пам'ятки та музеї, які були б цікаві кожному члену сім'ї (палац і парк “Браніца“, “Котбуський театр“, “Фармацевтичний музей“), так і заклади для активного проведення часу (різні розважальні центри).

З власного досвіду відомо, що подорожувати в місті можливо, як безтурботно, гуляючи Графському парку та зоопарку, який розташований поруч, так і займаючись активним дозвіллям (відвідування розважальних комплексів, велопрогулянка).

У зоопарку – “Tierpark Cottbus“ у нас є чудова нагода поглянути на самих різних тварин, що мешкають в усіх кінцях світу, – тигрів, дикобразів, оленів, пінгвінів, верблюдів, тапірів, пеліканів, ведмедів. Як в будь-якому іншому зоопарку Німеччини, тут догляду за тваринами приділено особливу увагу. Крім того, огорож в парку мінімум, за рахунок чого створюється відчуття, ніби-то глядачі відвідують сафари [220].

Розглянемо необхідні умови для створення проектної моделі кластера у місті Котбус (земля Бранденбург). Створення туристично-рекреаційного кластера “Котбус“ забезпечить виробничо-технологічну та інформаційну взаємодію органів державної влади, туристичних агенцій, закладів громадського харчування, готельно-ресторанних комплексів, музейних установ, інформаційно-маркетингових центрів, засобів масової інформації, навчальних закладів та науково-дослідних установ з метою створення спільного туристичного продукту.

Розглянемо структурні елементи туристично-рекреаційного кластера – готельно-ресторанні комплекси. Один з них розташований у самому серці Котбус, “Altstadthotel Am Theater“ і є ідеальним місцем для знайомства з Котбус. Саме звідси гості можуть насолоджуватися легким доступом до всього, що це чудове місто може запропонувати.

Через безпосередню близькість до таких пам'яток, як театр Котбуса, вулиця Шпрембергер, виставка “Котбус“, відвідувачі будуть вдячні за його місцерозташування.

Пропонуючи гостям широкий спектр послуг та чудовий сервіс,

“Altstadthotel Am Theater“ прагне організувати ваше перебування максимально комфортним. Для комфорту та зручності гостей, готель пропонує обслуговування в номерах, трансфер готель/аеропорт, конференц-зали, сімейний номер, газети.

Проживання у готелі має високу ступінь комфортності. Тут є підігрів, можливість замовлення дзвінка-будильника, письмовий стіл, міні-бар, балкон у кожному номері. Крім того, власники готелю нададуть вам повну інформацію про те, що ви повинні побачити під час вашого перебування у місті. Незалежно від мети вашого візиту, “Altstadthotel Am Theater“ є відмінним вибором для вашого перебування у Котбусі [220].

Необхідно зазначити, що у Котбусі значна кількість привабливих дизайнерських готелів, у самому центрі міста знаходиться сучасний “SORAT Hotel Cottbus“. Він займається ефективним історичним будівництвом і пропонує на вибір туристам просто гарні номери з оформленням білого кольору. Узагальнюють композицію аксесуари червоного кольору, дизайнерські килими та тканини, а також меблі і підібрані в тонких кольорах композиції з живих квітів.

Іншу історичну будівлю у південній частині міста займає готель “Hotel Am Seegraben“, який оточує гарний доглянутий сад. Готель сподобається тим, хто віддає перевагу відпочинку у стильній сучасній атмосфері, його номери декоровані у світлих тонах і укомплектовані суворими меблями із світлого дерева.

Вишукані нотки кімнатам надають килимове покриття і штори лавандового кольору, номери прикрашають ефектні сучасні картини і яскраві світильники. У загальнодоступних зонах готелю можна побачити значну кількість цікавих картин, гарних меблів у стилі минулих років та оригінальні елементи сучасного оздоблення.

Готелі, які пропонує відвідувачам місто Котбус (Німеччина), відображені на (рис. 4.3.)

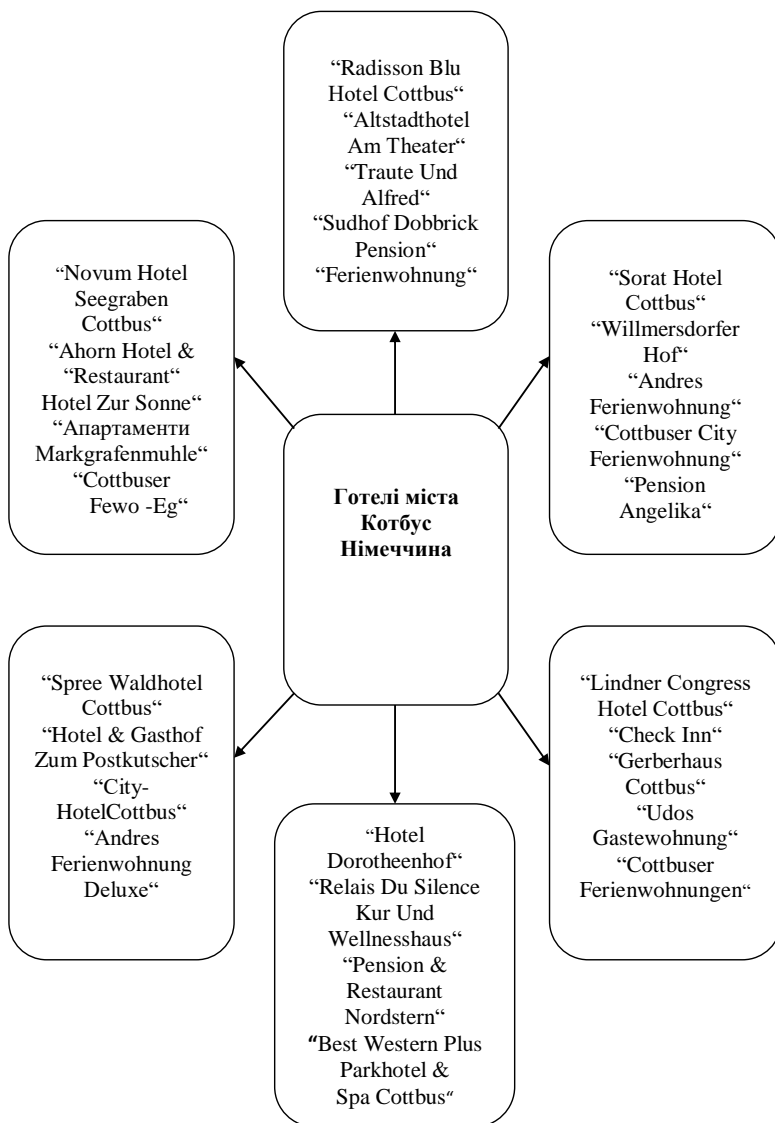


Рис. 4.3. Готелі міста Котбус Німеччина

* Джерело: сформовано автором на основі [59].

У числі найбільш привабливих готелів Котбуса обов'язково варто визначити “Radisson Blu Hotel Cottbus“. Вишуканий готель з витонченою

романтичною атмосферою знаходиться у кількох кроках від залізничного вокзалу, він має власний спа-салон і тренажерний зал. Всі гості готелю отримують право вільного доступу до спа-центру, у якому є кілька видів сауни і великий критий басейн із застаканим дахом.

Розташований у готелі ресторан “Bistro Arcade“ відомий приготуванням страв високої європейської кухні і пропонує відвідувачам проведення урочистих заходів, а також в ресторані є просторий бенкетний зал з вишуканим оформленням [59].

Історичну будівлю у південній частині міста займає готель “Hotel Am Seegraben“, який оточує ландшафтний парк. Готель буде до вподоби тим відвідувачам, хто віддає перевагу відпочинку у стильній сучасній атмосфері, його номери були декоровані у світлих тонах і укомплектовані суворими меблями із світлого дерева.

Готель “Hotel & Gasthof Zum Postkutscher“ є унікальним закладом, відомим далеко за межами міста. Вже понад 70 років йому вдається зберігати у своїх стінах неповторну історичну атмосферу.

Його атмосфера неймовірно цікава і нагадує атмосферу колоритного національного музею, тут всюди можна побачити предмети старих меблів, цікаві іграшки, твори мистецтва та ще значну кількість інших цікавих речей, в яких знайшла втілення історія.

Даний заклад сподобається прихильникам гастрономічного туризму, в його сімейному ресторані можна спробувати класичні національні страви і кращі сорти місцевого пива [7, с. 1].

У місті Котбус також ефективно функціонує “Panorama-Rossel Holding“ – багатопрофільний холдинг, що веде свою діяльність у Латвії та Німеччині. Група консолідує ряд компаній та здійснює активне управління і контроль своєї інвестиційної діяльності у сфері нерухомості, фінансів і інноваційних технологій.

В основі інвестиційної стратегії – прогнозований ризик, стійкий бізнес і довгострокова перспектива.

“Panorama-Rosell Holding“ є міжнародною групою компаній, яка діє у сфері нерухомості, фінансів і реалізації проєктів з впровадження інноваційних комплексних рішень у галузі медицини.

Вже більше 10 років успішно холдинг займається розвитком торгових, офісних і житлових будівель у Латвії та Німеччині. Штаб-квартира холдинга розміщена, яка у Ризі і філія у Берліні гарантують ефективну підтримку проєктів у різних регіонах і країнах Європи.

У своїй діяльності холдинг прагне дотримуватися міжнародних стандартів корпоративного управління, які сприяють успішному розвитку бізнесу і досягненню визначених стратегічних завдань. Також інтегрована структура будує сучасні, комплексні проєкти, керуючись концепцією розвитку міста Котбус та регіону.

Знаходити баланс між потребами даного регіону, природою і навколишнім ландшафтом – це одночасно і виклик, і об'єкт вигідних інвестицій [137].

Одним з найвідоміших ресторанів у місті є “Stadtwachter“, який пропонує відвідувачам скуштувати популярні страви німецької кухні. Тут відмінно готують яловичу печінку, тушковане м'ясо з овочами, а також класичний шніцель. Ресторан має у своєму розпорядженні власну пивоварню, у якій варять відмінне пшеничне пиво.

У сімейному ресторані “Sebastian's Cottbus“ маємо змогу ознайомитися з оригінальними стравами, які готують за неповторними домашніми рецептами. В ресторані відвідувачам пропонують типові німецькі страви, в тому числі, різні види м'ясного рагу і страви з капусти. Серед фірмових страв обов'язково варто відзначити пасту у томатному соусі.

Різноманітні заклади харчування міста Котбус (Німеччина) відображені на (рис. 4.4.).

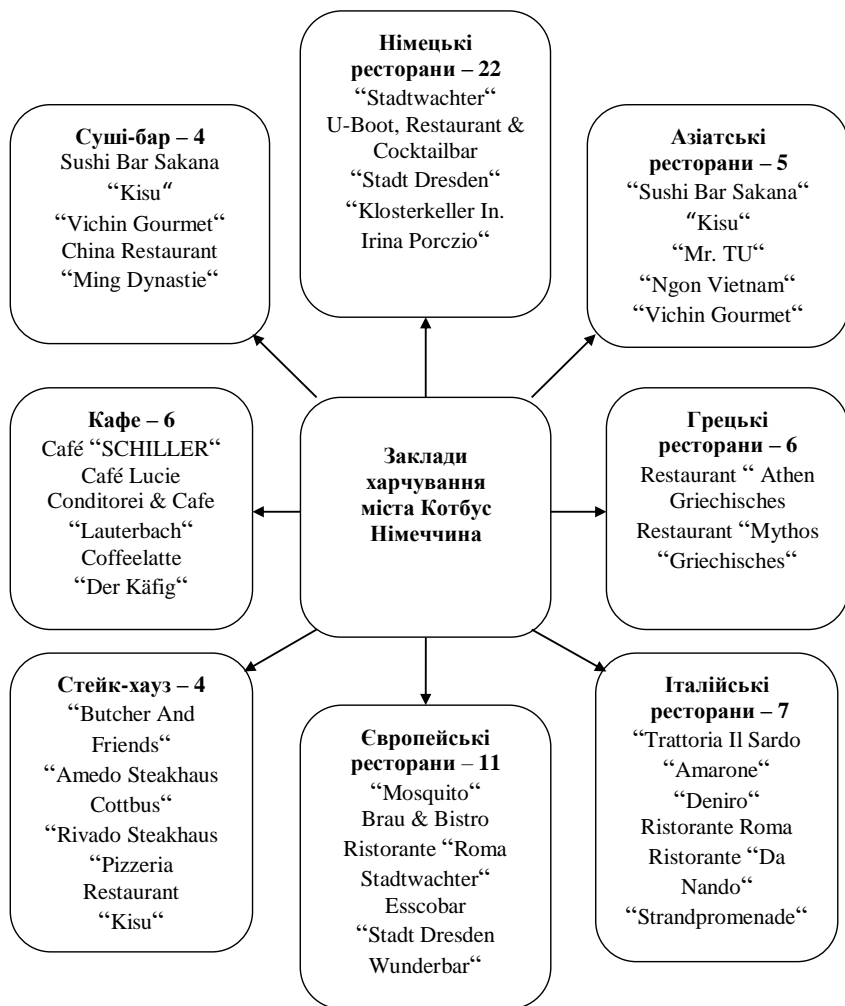


Рис. 4.4. Заклади харчування міста Котбус (Німеччина).

*Джерело: сформовано автором на основі [158].

До сфери ресторанного господарства входять такі типи закладів: ресторан, бар, кафе, кафетерій, їдальня, закусочна, буфет, фабрика-заготівельня, фабрика-кухня, домашня кухня, ресторан за спеціальними замовленнями (catering).

За часом обслуговування ресторани поділяються на заклади швидкого

обслуговування і звичайні; за методами обслуговування – з обслуговуванням офіціантами і самообслуговуванням. Ресторан може бути повносервісним або спеціалізованим.

Повносервісний ресторан – це заклад ресторанного господарства з обслуговуванням офіціантами та значною часткою фірмових, замовних страв і напоїв у продукції власного виробництва. Крім ресторану, повносервісними можуть бути бари і кафе.

Спеціалізований ресторан спеціалізується на певному асортименті кулінарної продукції – рибний ресторан, ресторан національної кухні тощо.

Необхідно зазначити, що культуру формують цінності, погляди, звичаї, традиції, звички і практика, які породжують конкретну ідентичність, що об'єднує тих, хто був соціалізований у рамках конкретного суспільства. З позиції символізму культура – це модель значень, утілених у символічних формах, зокрема, діях, висловленнях і різноманітних об'єктах, завдяки яким індивіди спілкуються один з одним і діляться своїм досвідом, уявленнями та поглядами.

Індивіди народжуються в середовищі певної культури, яка визначає спосіб, як вони споглядають на себе і організують себе у відносинах з іншими людьми і природою. Але що становить європейську ідентичність? Європейську ідентичність годі заснувати на культурній і мовній гомогенізації громадян Європейського Союзу, це помилка, якої постійно припускаються національні держави, намагаючись знищити внутрішнє розмаїття, щоб створити однорідних громадян [43, с. 123,153].

Характерною особливістю міста і регіону Бранденбург є різноманітність різних галузей, а особливо: енергетичні технології, (включаючи природоохоронні), металообробка, машинобудування, гірнича справа, техніка шляхів сполучення, медійна, інформаційна та комунікаційна галузь, харчова промисловість, а також сфера послуг і сервісу.

Проектна модель кластера “Котбус“ відображена на (рис. 4.5.).

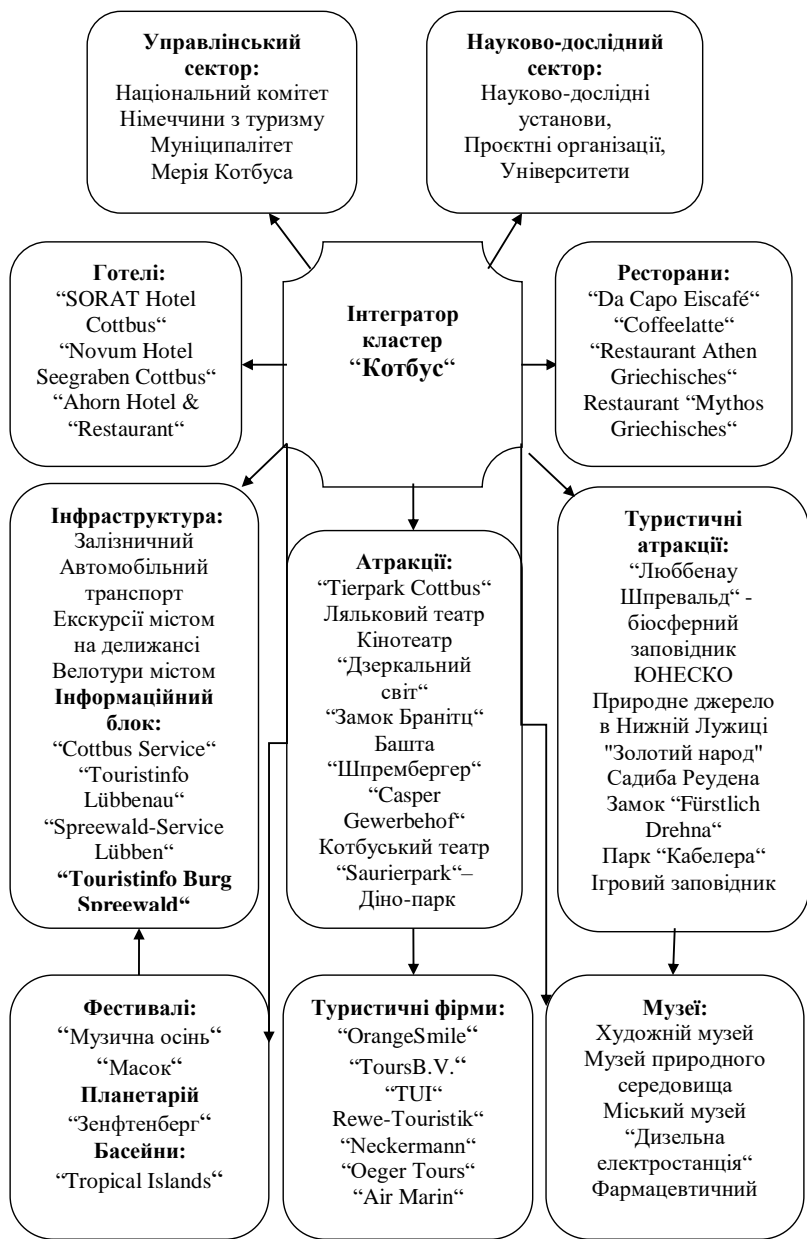


Рис. 4.5. Проектна модель кластера "Котбус".

*Джерело: сформовано автором на основі [82].

Котбус – це одне з небагатьох міст Німеччини, у якому ще залишилися площі для розвитку бізнесу, достатній потенціал є як для розміщення промислових підприємств, так і для комерційних площ. Після відкриття “Технологічного і індустріального парку” (TIP), Котбус став володарем найбільшої суцільної промислової зони Бранденбурга.

Місто Котбус, як центр для ведення підприємницької діяльності, має відмінний науковий і освітній потенціал для проведення наукових досліджень. Крім інноваційних підприємств середнього розміру, у місті є і великі концерни, а також холдинги. Необхідно зазначити, що об’єднання науки, досліджень і бізнесу для створення висококваліфікованих робочих місць у Котбусі і регіоні є важливою метою для всіх залучених сторін [59].

Для формування та розвитку конкурентних туристських дестинацій в туризмі широко використовується кластерний підхід. У стратегії розвитку регіонів кластерний підхід являє собою форму територіально-галузевої організації виробництва, що сприяє реалізації інноваційних підприємницьких проєктів економічного розвитку, обумовлюють синергійний ефект взаємодії з науковими, проєктними інститутами при зацікавленій участі регіональних і муніципальних органів управління.

Крім того, кластерний підхід у сфері туризму активізує підприємництво через концентрацію ділової активності, тому сприяє створенню робочих місць, доходів, поліпшенню якості туристичних послуг, життя населення на території його запровадження.

Успішна діяльність здійснюється завдяки зростанню конкурентоспроможності, можливості інтеграції інтелектуальних, природно-рекреаційних, трудових, фінансових матеріальних ресурсів у забезпеченні якості виробництва та послуг, що надаються.

Об’єднання в кластерні мережі зміцнює роль дрібного та середнього підприємництва, дозволяє використати його інноваційний потенціал, удосконалює можливості виходу на світовий ринок [192].

Створення кластера “Котбус” забезпечить виробничо-технологічну

та інформаційну взаємодію органів державної влади, туристичних агенцій, закладів громадського харчування, готельно-ресторанних комплексів, музейних установ, інформаційно-маркетингових центрів, засобів масової інформації, навчальних закладів та науково-дослідних установ з метою створення спільного туристичного продукту.

Отже, туристичний кластер об'єднує для підвищення конкурентоспроможності регіону управлінський, науково-дослідний сектор, готелі, ресторани, туристичні фірми, музеї, фестивалі, виставки, ярмарки, зоопарки, планетарій, замки та інші структури.

Досвід Німеччини свідчить, що держава, яка зацікавлена у розвитку туристичної галузі, повинна фінансувати розвиток цієї галузі як всередині країни, так і за кордоном, при цьому фінансування має спрямовуватися не лише на рекламні заходи, але і на глибокі маркетингові дослідження, підвищення інформаційної прозорості і додаткову освіту працівників туристичної індустрії, яка повинна відповідати світовим стандартам.

Більше уваги стало приділятися використанню місцевих науково-дослідницьких організацій та їх інтеграції в сприяння розвитку нових сфер бізнесу і стартапів. Це також був час, коли кластерна політика і зміцнення ендогенних потенціалів стали більш прийнятними в межах Європейського Союзу в цілому, а не тільки в Бранденбурзі.

Поєднання стратегії кластерної компетенції, яка впроваджується землею Бранденбург та РПЗ, призвело до регіональної та просторової конкретизації кластерного підходу. Це дозволило практично впроваджувати кластерний підхід на місцевому рівні, а також зосередити акцент з урахуванням конкретної ситуації на існуючих локальних конкурентних потенціалах [184, с. 17].

В ситуації, яка існує на сучасному етапі, потрібно аналізувати різноманітні види ризиків, які виникли і створювати ефективні техніки та інструменти для розвитку та удосконалення діяльності.

П'ять окремих стадій активізації свідомості для виконання завдання відображені на (рис. 4.6.).



Рис. 4.6. П'ять окремих стадій активізації свідомості для виконання завдання

*Джерело: сформовано автором на основі [77, с.13].

Девід Аллен пропонує для підвищення ефективності діяльності та виконання роботи розподілити на п'ять окремих стадій: окреслити всі проблеми, на які потрібно звернути увагу; з'ясувати їх суть і вирішити, які кроки зробити; організувати результати, які ми отримуємо; розглянути, які альтернативні варіанти існують; створити програму дій [77, с.13].

У дослідженні “7 звичок надзвичайно ефективних людей” Стівен Кові аналізує парадигми та принципи, приватні та публічні перемоги, принципи збалансованого самооновлення. Розглянемо сім звичок надзвичайно

ефективних людей, а саме: будь проактивним, починай з думкою про мету, насамперед – найважливіше мислення за принципом “виграш/виграш“, спочатку зрозумій, потім шукай розуміння, створи синергію, “гостри пилку“.

Отже, необхідно визначити основні аспекти поняття “проактивність“. Його значення полягає в тому, що ми – як людські істоти – відповідальні за своє життя. Наша поведінка – наслідок наших рішень, а не умов середовища. У наших руках – ініціатива й відповідальність за те, щоб домогтися результату.

Надзвичайно проактивні люди визнають відповідальність. Вони не перекладають провину за свою поведінку на обставини, середовище чи його вплив. Їхня поведінка – це продукт свідомого вибору, що ґрунтується на цінностях, а не наслідок умов життя, який базується на почуттях.

Уміння підпорядковувати свої імпульси цінностям – ключова особливість проактивної особистості. Проактивних людей ведуть життєвим шляхом цінності ретельно обмірковані, дібрані й засвоєні.

Підприємства, суспільні групи, організації всіх видів (у тому числі родини) можуть бути проактивними. Проактивні індивіди мають здатність об’єднати свою творчість і винахідливість, щоб створювати всередині організації проактивну культуру. Організація не мусить здаватися на милість середовища – вона здатна взяти на себе ініціативу, щоб втілити в життя спільні цінності й цілі індивідів, які до неї належать.

Стівен Кові аналізує шість відомих нам парадигм взаємодії, але на особливу увагу заслуговують думки у форматі “виграш/виграш“. “Виграш/виграш“ – це особливий настрій серця й розуму, спрямований на постійний пошук взаємної вигоди у всіх взаємодіях людей.

“Виграш/виграш“ означає, що всі домовленості й рішення обопільно вигідні і задовольняють обидві сторони. Приймаючи рішення на кшталт “виграш/виграш“, обидві сторони бувають задоволені й не порушують прийнятого плану дій.

Мислення у форматі “виграш/виграш” – це звичка міжособистісного лідерства. Воно передбачає використання в наших взаєминах з іншими всіх унікальних властивостей людини: самосвідомості, уяви, совісті й незалежної волі. До нього належать взаємне навчання, взаємний вплив і взаємна вигода.

Суть таких переговорів полягає в тому, щоб відокремити людину від проблеми, сфокусуватися на інтересах, а не на позиціях, виробити взаємовигідні варіанти і наполягати на об'єктивних критеріях – зовнішніх еталонах або принципах, на які погоджуються обидві сторони [102, с. 39- 40].

Розподіл стратегій адаптації на види відповідає, перш за все, виділенням класифікаційним ознакам адаптивності (пасивна/активна).

Так, її можна поділити на види: стратегії пасивного виживання, які використовують наявні можливості та є типовим способом дій для підприємства у стабільному та передбачуваному середовищі; стратегії активного виживання підприємства, що направлені на активний пошук та ефективне використання можливостей.

Стратегії активного впливу на зовнішнє середовище відповідають і включають дії з активного пошуку та створенню нових можливостей для інноваційного розвитку підприємства. Такі стратегії реалізуються за рахунок інновацій, стратегічних компетенцій та знань.

Стратегії активного впливу на зовнішнє середовище (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація). Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством чи основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку. Стратегія вертикальної інтеграції свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, що пов'язана з просуванням товару на ринок [250, с. 251-256].

Дослідження зарубіжного досвіду поєднання стратегії кластерної компетенції, яка впроваджується землею Бранденбург у Німеччині та РПЗ (регіональних полюсів зростання), призвело до регіональної та просторової конкретизації кластерного підходу. Це дозволило практично впроваджувати

кластерний підхід на місцевому рівні, а також зосередити акцент з урахуванням конкретної ситуації на існуючих локальних конкурентних потенціалах.

Теоретичне обґрунтування підходу полюсів зростання полягає в тому, що економічний розвиток відбувається не в усіх місцях одночасно, а натомість у територіях, в яких уже з'явилися конкурентоспроможні галузі і послуги, і де вони забезпечують “ефект перетікання” завдяки посиленню прямих і зворотніх ділових зв'язків з прилеглими територіями.

Окрім посилення агломераційних ефектів від концентрації економічного і трудового потенціалу в конкретному регіоні або локації, модель РПЗ (регіональних полюсів зростання) також спрямована на створення синергії з прилеглими сільськими територіями і територіями так званого вторинного зростання. Полюси зростання в даному відношенні розглядаються як відправна точка, з якої бере початок нове інтеграційне утворення [184, с. 17].

Паралельно з вищезгаданими підходами у федеральній землі Бранденбург було створено нову систему багаторівневого врядування, започатковано створення планувальних документів розвитку регіону. Зрушення в бік підходу, орієнтованого на кластери, потрібно інтерпретувати як чіткий перехід від політики поєднання досить загального планування “згори-вниз”, за принципом “усім сестрам по сережці” і підходу, спрямованого на великі проєкти в галузі розвитку інвестицій, до підходів висхідного (“знизу-вгору”) ендегенного розвитку – географічної і кластерної орієнтації. Поєднання стратегії кластерної компетенції, яка впроваджується землею Бранденбург та РПЗ, призвело до регіональної та просторової конкретизації кластерного підходу [184, с. 17].

У Котбусі і його передмістях працюють більш 7000 підприємств. Крім інноваційних підприємств середнього розміру, в місті є і великі концерни, а також холдинги. Об'єднання науки, досліджень і бізнесу для створення висококваліфікованих робочих місць в Котбусі і регіоні є важливою метою

для всіх залучених сторін [82].

Частка галузей у сфері послуг міста Котбус відображена у (табл. 4.1.).

Таблиця 4.1

Частка окремих галузей у сфері послуг міста Котбус (Німеччина)

№ з/п	Галузь	Визначений % галузі в загальній кількості	Рейтинг галузі
1.	Торгівля, транспорт, готельно-ресторанна справа, туризм	25 %	1
2.	Суспільне управління, оборона, соціальне страхування	14 %	2
3.	Охорона здоров'я, профілактика захворювань	12 %	3
4.	Нерухомість, науково-технічні послуги	7 %	4
5.	Виховання, студії розвитку дитини	6 %	5

*Джерело: сформовано автором на основі [82].

Необхідно зазначити, що послуги торгівлі, транспорту, готельно-ресторанної справи, туризму в загальному обсязі галузей у сфері послуг складає 25 %, що значно перевищує частку інших галузей [82].

Перш ніж організаційні зміни зможуть досягти успіху, вони мають спочатку відбутися на невлловимому духовному рівні в окремих людях цієї організації. Щоб ваша ідея була популярною, використовуйте унікальний підхід: робіть щось нестандартне. Щоб ваші ідеї були яскравими, цікавими та ефективними, використовуйте всі доступні вам інструменти, зокрема, уяву. Діліться вашими історіями, і люди захочуть поділитися своїми, а разом ви створите нову і значно масштабнішу історію [102].

Джим Коллінз і Мортен Хансен протягом тривалого часу аналізували та сформуливали головні принципи ведення бізнесу у несприятливих умовах. Лідери компаній-десятиборців чітко усвідомлюють мінливість ситуацій на будь-якому етапі діяльності, тож вважають за потрібне бути готовим до можливих змін.

Рецепт КоМПоТу Девіда Брішера для туристичних подорожей наведено в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2.

Рецепт КоМПоТу Девіда Брішера для туристичних подорожей

№ з/п	Необхідні види діяльності	Реалізація необхідних заходів
1.	Створіть собі папку для певного етапу подорожі	Створіть резервні плани в разі непередбачених обставин, а також резервні плани до резервних планів.
2.	Змінюючи місце дислокації, перевірте “Контрольний список” (усі стадії роботи з технічною апаратурою)	Умовно пройдіть весь маршрут знову і переконайтеся, що нічого не залишили позаду.
3.	Навчітьсяправляти плівку в кінокамеру руками без рукавиць	Налаштуйте камеру так, щоб забезпечити якість кожного знятого кадру.
4.	Навчайтеся задалегідь розбирати та збирати камеру	Налаштуйтеся миттєво встановлювати камеру на триногий штатив,правляти плівку, наводити об’єктив на обрану ціль і здійснювати миттєву невимушену зйомку.
5.	Перевіряйте обладнання в реальних умовах	Перевіряйте обладнання в реальних умовах під час тренувальних піших маршрутів, перш ніж вирушите у справжню експедицію.
6.	Постійно оптимізуйте два компоненти – вагу та функціональність	Несіть на собі мінімальну вагу, не перешкоджаючи функціональному компоненту та вашій власній безпеці.
7.	Виважено обирайте команду для майбутньої подорожі	Коли ви обираєте компаньйонів для майбутньої подорожі, обирайте людей, з якими почуватимеся надійно у скрутному становищі
8.	Потурбуйтеся про резервні речі	Завжди беріть з собою запасний спецодяг і їжу, додаткові запаси кисню, “альпінські кішки”, рукавиці.
9.	Цінуйте всіх учасників команди без виключення	Ніколи не змушуйте слабких учасників експедиції піднятися з іншими на гірську вершину. Пам’ятайте гасло: “Сила команди визначається найслабшим його учасником”.
10.	Розподіліть вашу команду за здібностями	Розбийте вашу команду на дві окремі групи: альпіністів і кінематографістів, оскільки такий розподіл добре спрацьовує високо в горах.

Джерело: сформовано автором на основі [108].

Лідери компаній-десятиборців демонструють три основні якості, які в сукупності відрізняють їх від менш успішних керівників, – фанатична дисципліна, емпірична творчість, продуктивна параноя. Фанатична

дисциплінованість веде підприємства, що входять до групи компаній-десятиборців, до обраної мети. Емпірична творчість ґрунтується на попередньому досвіді й дає нові сили. Виробнича (продуктивна) параноя зберігає їм життя.

Зрештою, амбіції п'ятого рівня надихають і стимулюють до нових зрушень. Десятиборці вкрай наполегливі, ніколи не поступаються своїми стандартами й настільки дисципліновані, що ніколи не переоцінюють свої сили. Потрібна амбітна ціль, якої ви прагнете досягти, та самоконтроль, що допоможе в разі потреби пригальмувати на шляху до цієї мети. Лідери компаній-десятиборців завжди дуже послідовні у своїх діях, дотримуються своїх цінностей, цілей, стандартів продуктивності та методів діяльності.

Розглянемо десять заповідей-пунктів списку Патнема – рецепт приготування напою, назва якого КоМПоТ (в оригіналі SMaC – Specific, Methodical, Consistent). Абревіатура КоМПоТ означає “конкретність, методичність і послідовність”.

Солідний рецепт КоМПоТу служить операційним кодом перетворення стратегічних концепцій на реалістичні та життєздатні, набір методів і прийомів, триваліших, ніж звичайні тактичні ходи. Прозорість і чіткість рецепту КоМПоТу допомагає підприємцям орієнтуватися в діловому просторі та підтримувати належний оперативний рівень роботи, особливо в екстремальних умовах [108, с. 38, 61-62, 71, 187].

Сучасна концепція проектно-орієнтованого управління полягає в ідеї створення організацій, в яких не тільки розвиток, зміни, а і реалізація основної бізнес-діяльності можуть бути представлені різними проектами, що саме в сукупності забезпечують досягнення стратегічних цілей організацій.

Такі організації стають більш конкурентоспроможними та здатними оптимально використовувати свої внутрішні ресурси.

Проаналізуємо основні елементи, які відображають зміни у певних підрозділах підприємства (табл. 4.3.).

**Основні елементи, які відображають зміни у певних
підрозділах підприємства**

№ з/п	Вид змін	Основні елементи, які відображають зміни у певних підрозділах підприємства
1.	Зміни в основній структурі	Відображають характер і рівень ділової активності, правову структуру, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікацію, злиття, спільні підприємства
2.	Зміни у завданнях і діяльності	Відображають асортимент продукції і набір послуг, що надаються, нові ринки, клієнти та постачальники
3.	Зміни у технології, яка застосовується	Обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка
4.	Зміни в управлінських структурах і процесах	Відображають внутрішню організацію, трудові процеси, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва
5.	Зміни в організаційній культурі	Відображають цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви і процеси, стиль керівництва
6.	Зміни в людях	Відображають керівництво та службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність в роботі
7.	Зміни в ефективності роботи організації	Відображають: фінансові, економічні, соціальні та інші показники оцінки зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання своїх завдань і використання нових можливостей
8.	Зміни у престижі організації	Відображають престиж організації в ділових колах та суспільстві

*Джерело: сформовано автором за даними [40, с. 71-75].

Зміни в сучасних умовах пов'язані із кризовими ситуаціями: невиконання планових та нормативних показників; зменшення прибутку підприємства; зменшення потенційних можливостей підприємства; зниження здатності бути конкурентоспроможним; зниження ліквідності.

У таких умовах основне завдання підприємства – це адаптація до змін зовнішнього середовища, що зумовлює названі вище види змін. Має бути таке формування організаційної підтримки поведінки підприємства, яке б виробляло відповідний тип реакції на умови, що спричинені стратегічним та поточним зовнішнім середовищем. Керівництву підприємства необхідно обрати таку організаційну структуру управління, параметри якої будуть

забезпечувати вироблення певного типу реакції, що відповідатиме умовам реалізації обраної стратегії [40, с. 71-75].

На сучасному етапі, відбулися кардинальні зміни у світовому господарстві. Трансформація провідних економік світу, втрата конкурентоспроможності найбільш прибуткових галузей. Негативні тенденції, падіння виробництва товарів і не спроможність вчасного та якісного надання послуг, пов'язані з пандемією COVID-19. Центральна та місцева влада формують тактичні та стратегічні рішення, які сприяють мінімізації ризиків, які виникли.

Пандемія COVID-19 вплинула на всі сфери нашого життя, особливо на дозвілля та відпочинок. Через карантинні обмеження численні країни вважають за потрібне обмежити потік туристів. Однак, зауважують працівники туристичної сфери, є позитивні моменти, бо через незначний попит, ціни на деякі відомі напрямки суттєво трансформовані.

З власного досвіду зазначимо, що Німеччина – це країна, в якій щоразу хочеться відкривати для себе нові сторінки її історії, характер і традиції мешканців, неймовірний контраст сільської природи й активного життя великих міст.

Німецькі землі пропонують для ознайомлення фортеці й середньовічні замки, величні монастирі й чудові церкви, вишукані палаци й високі вежі, неймовірні сади й парки.

Міста тут мають своє неповторне обличчя, усюди вас чекає насичена екскурсійна програма, дегустація страв традиційної німецької кухні, відвідування унікальних музеїв і приємні прогулянки вузькими брукованими вуличками.

Розглянемо діяльність 4-зіркового готелю, який розташований в історичному центральному кварталі міста Котбус. Зручні та просторі номери готелю “Lindner Congress Hotel Cottbus“ оснащені всіма сучасними засобами безпеки (рис. 4.7.).

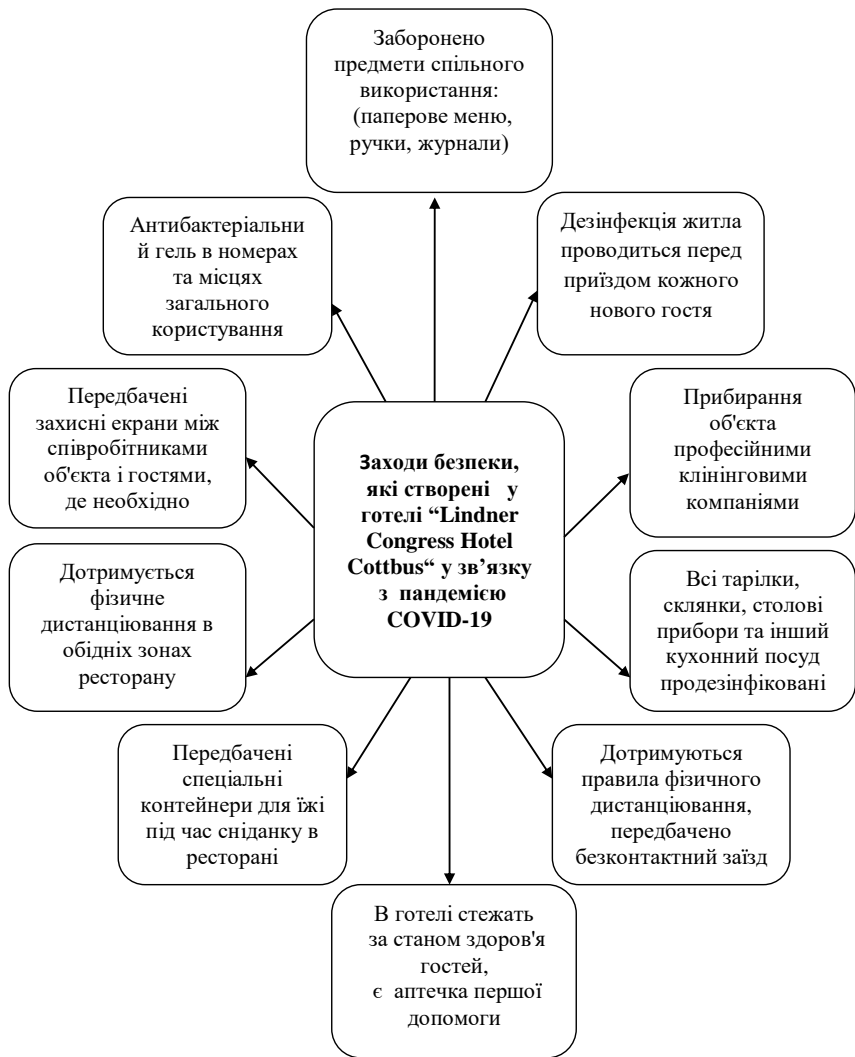


Рис. 4.7. Заходи безпеки, які створені у готелі “Lindner Congress Hotel Cottbus“ у зв’язку з пандемією COVID -19.

* Джерело: сформовано автором на основі [59].

Але необхідно зазначити, що 2019-2022 роки кардинально змінили тривалість, напрямки туристичних подорожей і уподобання туристів. Найбільших проблем світовий туризм зазнав внаслідок закриття кордонів

між країнами, у зв'язку із рекомендаціями урядів країн, міжнародних організацій, щодо уникнення масових заходів, обмеження інтенсивності пересування між країнами та пов'язаним з цим зниженням попиту на авіаперельоти та неможливості здійснення туристичної діяльності внаслідок комплексної боротьби з пандемією COVID -19 і запровадженням карантину.

Отже, Німеччина є четвертою за розміром країною в Європейському Союзі після Франції, Іспанії та Швеції. Експерти вбачають у відродженні міст стабільне зростання та розвиток інновацій і прогнозують на 2030 рік значне збільшення кількості мешканців у великих містах, що матиме важливі наслідки для ринку житла, внутрішньої міської мобільності й сучасної інфраструктури. Міста мають велику привабливість і для туристів – саме Берлін володіє спеціальним магнетизмом, де щороку зростає кількість відвідувачів [254].

4.2. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності

Створення сучасної індустрії туризму неможливе без підприємств готельного й ресторанного господарства, які сприяють задоволенню таких першочергових потреб туристів, як проживання й харчування. У світі головною проблемою у сфері готельно-ресторанного бізнесу є підвищена конкуренція. Тому забезпечити конкурентоспроможність закладу готельно-ресторанної індустрії можливо шляхом розширення спектру послуг, підвищення їх якості та впровадження інноваційних технологій обслуговування споживачів.

Ресторани при таких готелях приділяють велику увагу здоровому харчуванню: пропонують додаткове меню з дієтичними стравами або відкривають додаткові ресторани здорової їжі, де переважають фрукти, овочі, молочні продукти, риба та м'ясо, які виготовлені за щадними технологіями, які дозволяють зберегти максимальну кількість вітамінів, білків, мінеральних речовин [68, с. 36-39].

Сучасний стан економіки будь-якої країни, яка будує свої відносини в різних сферах за ринковими законами, пропонує ресторанному бізнесу формувати напрями розвитку господарської діяльності за специфікою й особливостями ринку, проведення зваженої і обґрунтованої політики з виробництва продукції і надання послуг, необхідних споживачам.

Менеджери, і аналітики стверджували: формування напрямів ефективного розвитку – це процес, який не формалізується. Така точка зору висловлювалася у зв'язку з тим, що на ефективність бізнесу у довгостроковому аспекті впливає велика кількість різноспрямованих факторів, присутніх у всіх без винятку сферах діяльності: від виробництва, реалізації та організації споживання продукції та послуг до планування, прогнозування, контролю, стимулювання.

З цієї причини при прийнятті рішень управлінцями здійснювалося самостійне структурування всього обсягу інформації, а на основі аналізу визначали вплив найбільш вагомих чинників. Але навіть при такому структуруванні тільки незначна частка вагової інформації враховувалася при прийнятті важливих рішень. Це мало об'єктивне пояснення – відсутність чіткої систематизації факторів через їхнє різноманіття, що заважало в повному обсязі враховувати вплив кожного з них.

Підприємства ресторанних послуг є невід'ємною частиною ринкового середовища, значення якого постійно підвищується в залежності від загального соціально-економічного розвитку країни в умовах євроінтеграції. На їх розвиток впливало значна кількість обставин і факторів, у тому числі, історичних, побутових умов, рівня якості життя різних верств населення. При цьому, згадані чинники обумовлюють тривалість та інтенсивність впровадження і глобалізації таких послуг [206, с. 181-196.].

Екосистеми є прикладом ефективних експлуатаційних моделей виробництва та споживання. Найбільше захоплення викликає величезна різноманітність екосистем у всьому світі, адже вони демонструють ефективність у забезпеченні всіх потреб, використовуючи те, що знаходиться поруч.

Доступність нових альтернатив, котрі виключають "побічні" небезпечні ефекти та токсичні продукти, повинна заохочувати вчених та підприємців впроваджувати такі збалансовані технологічні схеми виробництва. Промисловість і торгівля потребують нашого схвалення таких підходів до виробництва, враховуючи їхню цінність для навколишнього середовища та охорони здоров'я [160, с. 10-11].

Великі іноземні та вітчизняні підприємства стали підтримувати ідеї скорочення небезпечних викидів у навколишнє середовище. Готельні підприємства почали активно долучатися до порятунку довкілля, використовуючи в своїй діяльності поняття "екологічного менеджменту".

Екологічний менеджмент – це сучасна галузь науки, яка являє собою сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та виробничим персоналом підприємства з метою досягнення економічної ефективності виробництва, екологічної цінності та соціальної справедливості у контексті вимог сталого розвитку. Найбільшою перепорою для збільшення готельних закладів екологічного спрямування є фінансова сторона, яка потребує значних інвестицій [179, с. 739-742].

Другим шляхом задоволення потреб в інвестиціях у готельне господарство є забезпечення рентабельності діяльності готелів і накопичення власних коштів для розвитку. Сьогодні у світі все більшої популярності набуває рух за охорону навколишнього середовища і готелі теж залучені в даний процес, намагаючись в міру можливостей відповідати поняттю "еко-готель".

Однією із перспективних тенденцій розвитку готельного господарства нашої держави є орієнтація на екологічність, тобто створення та розвиток еко-готелів (або "зелених" готелів). Найбільш поширені готелі на рекреаційних або туристично привабливих територіях. Світове господарство налічує понад 124 готелі. Відзначених сертифікацією програми "Green Key" [122, с. 251-258].

Дизайн, створений не людиною, а самою природою – так можна описати еко-стиль у інтер'єрі. Відверто натуральні матеріали. Тепла

комфортна палітра квітів землі, піску і кори, прості затишні дерев'яні меблі з виразною грою ліній на спилі дошки, грубувато-ляний текстиль, що милується нерівністю нитки, витканої в рогожі – ось з чого складається вишукана простота інтер'єру екологічного стилю. Люди, що проводять час в таких місцях, стають добрішими і спокійнішими – вони починають помічати красу найпростіших речей, тому що вони близькі людині за своєю природою, неагресивні і романтичні.

Екологічний дизайн або еко-дизайн відображає прагнення людини максимально наблизити місце відпочинку до природних умов. Створення екологічного інтер'єру дозволяє його відвідувачам відчувати єднання з природою, відчувати гармонію навколишнього світу, відпочити від метушні міського життя, роботи.

В інтер'єр повернулися мішковина і небілений льон, сизаль. Використовується керамічний посуд без малюнка. У сільському колориті можна додати кімнаті пучки сушених трав, коси цибулі та часнику, зв'язки червоного перцю. Масивні цільнодерев'яні бусини меблі – комод, буфет, гірка, відкриті полиці.

Особливий затишок інтер'єру надають ситцеві фіранки з квітами. На підвіконні та вільних поверхнях влаштувати виставку сад-город: гарбузи, патисони, яблука, горіхи, не забуваючи про гармонічність інтер'єру, комфорт відвідувачів та безпосередньо персоналу готельно-ресторанного комплексу [141, с. 25-28].

У кожній оселі має бути "хюге-місце" – приблизно це означає "затишний куточок". Це те місце в помешканні, де ви можете сховатися, закутавшись у ковдру, з книжкою і чашкою чаю. Не буде перебільшенням повідомити, що каміни – своєрідні штаб-квартири "хюге". Це місце, де ми відпочиваємо на самоті, де максимально відчутним є затишок і тепло, проводимо час із дорогими людьми.

Не важливо, відпочиваєш ти над річкою в Швеції, серед виноградників у Франції чи просто у своєму садку або в парку поблизу – довколишня природа робить усе простішим. Перебуваючи наодинці з природою, ми надто

захоплюємося розважальною електронікою і відволікаємося від широкого спектра можливостей, які нам щосекунди надає цей світ. Серед природи немає розкошів і надмірностей, але важить гарна компанія та приємна бесіда. Повільні, прості й невибагливі речі швидко налаштовують на "хюге". Важливо бути присутнім тут і зараз. "Хюге" заряджено потужною тенденцією переживати і смакувати нинішню мить [28, с. 25-28].

Французи люблять сир і горді Просвітництвом та змінами, які створила їхня революція. Англійці люблять крикет, чай і сільські краєвиди. Крім того, тішаться своєю давньою демократичною спадщиною.

Американські громадяни пишаються засновниками своєї країни, люблять біфштекси і великі автомобілі. Іспанці цінують добре вино та паелью й задоволені, що Колумб відкрив Америку за підтримки Кастилії. Але чи всі громадяни кожної з цих країн мають такі риси?

Відповідь залежить від цінності, якої ми надаємо національній стереотипізації. Зазирнувши глибше в ці визначення, можна було з'ясувати, що стереотипи мають своє походження і певною мірою спрямовують нас до низки рис, що їх вважають за спільні для тих, хто належить до конкретної нації.

Стереотипізація полягає в доборі та гіперболізації деяких характерних рис представників певної нації. Люди, які заявляють, що поділяють якусь конкретну національну ідентичність, з різною силою покликаються на віру в спільну культуру, історію, спорідненість, мову, релігію, територію і долю. Національна ідентичність складається з низки атрибутів, що притаманні тим, хто належить до конкретної нації.

Характер даних атрибутів зумовлений конкретним способом, яким визначено націю. Чуття нерозривності з минулим і проєкція в майбутнє поєднують належних до однієї нації людей, охочих дослідити своє коріння й чутливих до колективного виміру своїх життів.

Краєвид, байдуже міський чи сільський, репрезентує ще й нашу спадщину майбутнім поколінням. Краєвид – це ще й джерело краси, піднесення та експлуатації. Він перетворюється на символ нації, що втілює

традиції, ідеї, сподівання і почуття, окремі з яких пробуджують сильне чуття належності до нації [43, с. 20-36].

Оновлення духовного виміру впроваджує лідерство у ваше життя. Духовне оновлення – це ваше ядро, ваш центр, ваша відданість власній системі цінностей. Це приватна і вкрай важлива сфера життя. Вона живиться з джерел, які надихають, підносять вас і прив'язують до вічних цінностей людства.

І в кожній людині свій, дуже особистий спосіб духовного оновлення. Для декого таким джерелом оновлення може стати занурення у величну літературу чи величну музику. Інші – спілкуються з природою.

Природа дарує благословення тому, хто в неї поринає з головою. Коли ви залишаєте позаду шум і дисгармонію міста й повністю віддаєтеся гармонії і ритму природи, то повертаєтеся оновленими [102, с. 312].

Застосування інноваційних процесів у господарській діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу створює сприятливі умови для ефективного розвитку туристичної сфери загалом. Відпочинок туристів передбачає повноцінне харчування та проживання в належних умовах, сприяє духовному та фізичному відновленню подорожуючих.

Споживачів закликають витратити більше – таким є стереотип сліпої логіки, що заохочує громадян купувати, бо хтось вбачає в цьому вихід із кризи, а всі ми та наступні покоління не зможемо коли-небудь погасити цей борг. Такими є принципи неефективної економічної моделі "Червоної економіки", що позичає у природи, у людства, у всіх, не думаючи про погашення боргів, залишаючи його майбутнім поколінням.

Для порівняння: модель "Зеленої економіки" вимагає від компаній інвестувати більше, натомість споживачі готові платити більше, щоб досягти того ж або навіть меншого результату при збереженні навколишнього середовища [160, вступ].

Якщо ми поглянемо під іншим кутом зору, то побачимо, що "Синя економіка" розглядає питання збалансованості, які виходять за рамки простого збереження. "Синя економіка" займається регенерацією. Можна

сказати, що "Синя економіка" забезпечує такий еволюційний шлях екосистем, що всі можуть отримати вигоду з невичерпного джерела природи в творчості, адаптації і достатку [31, вступ].

Готельно-ресторанний бізнес – це основна складова туристичної індустрії. Готельно-ресторанний бізнес поєднує цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим чинником, що визначає перспективи розвитку туризму. Отже, в умовах безперервних економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства.

Аналіз підприємств готельного господарства, які успішно здійснюють інноваційну діяльність, свідчить, що спонукальним мотивом для розробки інновацій є бажання і прагнення керівництва вести стратегічну діяльність в цілому зокрема інноваційну.

Іншою основною умовою для впровадження інновацій є наявність ефективної системи маркетингу, що забезпечує зв'язок підприємства з кінцевим споживачем готельного продукту з метою постійно виявлення нових явних і прихованих потреб споживачів щодо якості продукції та готельної послуги.

Система франчайзингу володіє цілим переліком переваг, які дозволяють ефективніше організувати господарську діяльність з меншими затратами, що підвищуватиме конкурентоспроможність вітчизняної економіки. Франчайзинг спрямований на одержання нових продуктів, технологій і послуг, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Мережі – реальний феномен сьогодення, їх види постійно розвиваються та набувають все нових характеристик [16, с. 70-72].

Пандемія Covid-19 та карантинні обмеження внесли суттєві трансформаційні зміни в характер розвитку ринку ресторанних послуг – зменшення прибутків, в основному, в закладах середнього класу, спровокувало різке падіння попиту на послуги підприємств індустрії

гостинності та збільшило їх конкуренцію.

Ресторани виявились у критичній ситуації, зустрівшись із комплексом нових проблем, які необхідно вирішувати для того, щоб залишитися на ринку. Вирішення зазначених проблем нерозривно пов'язано зі зміною ринкової стратегії в умовах євроінтеграції.

Чітко окреслилися потреби в недорогих сімейних ресторанах (так званої середньої цінової групи), обмежити утримання і створення, як дешевих їдалень та закусточних, так і дорогих ресторанів і кафе. Зазначені аспекти вимагають від рестораторів цілеспрямованої роботи над іміджем закладу, його утриманням із метою максимального задоволення потреб відвідувачів засередньою ціновою політикою.

Ресторатори повинні бути переконані в раціональному використанні власних коштів [206, с. 181-196].

Позитивним є те, що у випадку з франчайзингом підприємець може самостійно обирати напрямок діяльності, кількість франшиз тощо і таким чином диверсифікувати ризики від франчайзингової діяльності для того, щоб за будь-якої кризи створити сталу прибутковість.

Франчайзинг має ряд переваг, які дозволяють знизити операційні витрати та підвищити ефективність виробничої діяльності, що особливо важливо для України в сучасних умовах. За фіксовану плату франчайзі отримує кваліфіковану допомогу, яка за інших умов є для нього занадто дорогою.

За таких умов ведення бізнесу франчайзер наймає менше адміністративного персоналу, що зменшує його витрати на заробітну плату, в той час, як прибутковість зростає, адже франчайзі мають більший стимул досягнення кращих результатів, ніж найманий працівник [151, с. 22-25].

Пропозиції рестораторів і франчайзерів України щодо змін законодавства України у зв'язку з пандемією COVID -19 відображені на (рис. 4.8.).

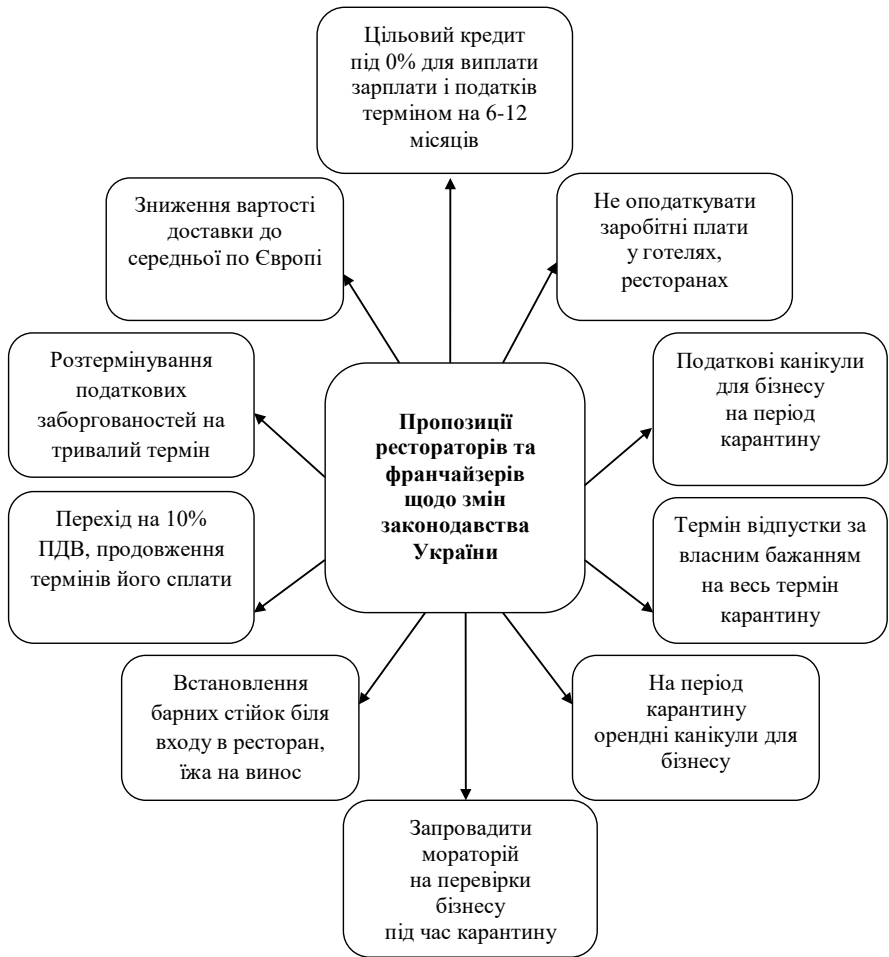


Рис. 4.8. Пропозиції рестораторів і франчайзерів щодо змін законодавства України у зв'язку з пандемією COVID -19.

*Джерело: сформовано автором на основі [162].

Український письменник Богдан Ославський досліджуючи “10 успішних українських брендів” зазначив, що засновники брендів аналізують власні стратегії розвитку, методи подолання кризових ситуацій і ключові моменти, які дозволили їм вирізнитися з-поміж конкурентів.

Необхідно звернути увагу на Холдинг емоцій “!FEST” – мережу креативних ресторанів та концептуальних проєктів, засновану у 2007 році. Холдинг налічує 18 ресторанів у Львові (найвідоміші – “Криївка”, “Гасова лампа”, “Львівська копальня кави”), а також 13 закладів “Львівських пляцків” та 37 Львівської майстерні шоколаду в Україні. Остання також є в Польщі, Чехії та Азербайджані.

Окрім того, варто відзначити, що Холдинг емоцій “!FEST” – партнери з розвитку Видавництва Старого Лева, українського одягу поло “AVIATSIYU HALYCHYNY” та значної кількості інших своєрідних проєктів [156, с. 7-22].

На сучасному етапі, термін холдинг є багатоаспектним та історично обумовленим, тому ним позначають групи або об’єднання підприємств, в яких їх учасники знаходяться в економічній залежності та у відносинах контролю – підпорядкування від одного з учасників.

Першою самостійною ознакою холдингу варто назвати спеціальний суб’єктний склад. Так одне з підприємств називають головною, керуючою материнською або холдинговою компанією. Наступною важливою ознакою холдингу виступає складність та різноманітність структури.

Так, виділяють прості холдинги, тобто такі, що являють собою холдингову компанію і одне або декілька контрольованих ним дочірніх товариств (про яких говорять, що вони один до одного є “сестринськими” компаніями,) та складні холдингові структури, в яких дочірні товариства самі виступають в якості материнських компаній щодо інших компаній.

Аналіз дослідження теоретичних матеріалів з сутності холдингової форми організації міжнародного бізнесу виявив сукупність переваг організаційно-управлінської, ринково-конкурентної, технологічно-інноваційної природи, зумовлює кількісне збільшення ТНК як форми підприємницької діяльності, а також розширення поля їхнього господарювання.

Виокремлюючи основні тенденції розвитку міжнародних холдингів в сучасній економіці, слід зауважити про зростання частки компаній, що

працюють у секторі послуг, та посилення активності потужних холдингів, заснованих в країнах, що розвиваються.

Аналізуючи умови створення та функціонування Холдингу емоцій “!FEST”, різноманітні проекти, як наприклад, Фестиваль крафтового пива та музики з вінілів, виникає питання, що саме являє собою крафтова продукція?

Існує “LOCAL to GLOBAL” – спеціалізована бізнес-платформа, де виробники фермерської та крафтової продукції отримують можливість презентувати власну продукцію; знайти нових клієнтів; розширити ринки збуту; дізнатися про дієві інструменти масштабування бізнесу від провідних експертів галузі (урядові програми розвитку, міжнародні грантові, інвестиційні проекти та фінансові можливості).

“LOCAL to GLOBAL” створена в рамках міжнародної виставки ефективних рішень для агробізнесу “АгроКомплекс 2019”. Головна мета організаторів виставки – сприяти доступу малих та середніх виробників якісної продукції до глобального ринку. Збираючи виробників продукції в одному місці, організатори презентують багатство українського народу, його колоритність та прогресивність. Популяризуючи локальні бренди, формують нові торговельні можливості як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Адже “LOCAL to GLOBAL” створена, щоб відкрити світу національних виробників [123, с. 1].

Отже, під інноваційним маркетингом слід розуміти концепцію ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції (виробу, технології, послуги, управлінського рішення) – інновації і використання в процесі її створення та розповсюдження вдосконалених чи принципово нових – інноваційних інструментів, форм та методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників товарів та послуг [37, с. 32].

Нейромаркетинг – це новітній комплекс нейроприймів, нейрометодів та нейротехнологій, який допомагає встановлювати комунікаційний зв'язок між підприємством і споживчою аудиторією на рівні підсвідомості та

активізувати купівлю товарів і послуг. Систематизуючи основні підвиди нейромаркетингу, можна прийти до трьох основних базових елементів: аромамаркетинг; мерчандайзинг; аудіомаркетинг [37, с. 210-212].

Традиційно в закладах ресторанного господарства використовуються прийоми комунікативного та візуального мерчандайзингу. До комунікативного мерчандайзингу відносять прийоми переконливого спілкування з відвідувачами, уміння налагоджувати контакти, ненав'язливо переконати відвідувача в тому, що він прийшов саме в той заклад і саме цю страву він має замовити, навіть у тому випадку, коли він сам того не підозрює.

Якщо вдало і грамотно застосувати прийоми комунікативного мерчандайзингу, то клієнт замовить страву і, якщо він залишиться задоволений її якістю, повернеться до закладу знову. В свою чергу, візуальний мерчандайзинг направлений на автоматичне залучення уваги відвідувача, як до самого закладу ресторанного господарства, так і до його продукції з метою прояву належного інтересу.

Головною конкурентною перевагою ресторану, крім кухні, є атмосфера закладу, яка зацікавляє гостей його відвідувати та розповідати про побачене. Коли ресторан відомий своєю атмосферою, він набуває шанувальників, завсідників, які, в свою чергу, перетворюють заклад у “модне місце”.

Для розвитку фактору конкурентоспроможності ресторану слід докласти певних зусиль – використовувати професійного дизайнера інтер'єру, надати закладу відповідної концепції, попрацювати над меню і цільовою аудиторією.

Другий елемент, який формує атмосферу, – музика в ресторані. Для більшості відвідувачів вона має не менш важливе значення, ніж кольорове оформлення інтер'єру, бо є важливим компонентом в успіху бізнесу. Після зазначеного, власникам слід створити свій неповторний стиль меню, вивіски і рекламний матеріал [181, с. 125].

Підвищення гнучкості і оперативності в роботі зі споживачами, можливість індивідуалізації обслуговування без збільшення трансакційних витрат. Збільшення можливостей із залучення споживачів, розширення реклами, співпраця з провідними банками, спільні програми з підвищення лояльності споживачів (знижки, бонуси, спеціальні пропозиції і т.д.), формування постійної клієнтської бази.

Удосконалення якості, оперативності і гнучкості постачання, рішення проблеми псування сировини, можливості підтримки ексклюзивного меню. Зміцнення і підвищення ефективності діяльності за рахунок інтеграції в суміжний бізнес (ресторан при готелі, фірмі тощо).

Таким чином, для розвитку інноваційної моделі маркетингової комунікаційної політики слід активно застосовувати механізм створення та ефективного функціонування готельних кластерів.

Отже, слід створити різноманітні схеми консолідації та кооперування усіх учасників готельного кластеру (підприємств готельного господарства, туристичних операторів, санаторно-курортних закладів, інформаційних порталів, постачальників тощо) поряд із цілеспрямованим використанням джерел фінансування на основі приватно-державного партнерства.

Однак, слід зазначити, що системний підхід до побудови кластерного готельного продукту може стати дієвим механізмом удосконалення комунікаційної політики багатьох вітчизняних підприємств готельного господарства і бути важливим рушієм удосконалення маркетингової політики [125, с. 139-143].

Міжнародний досвід свідчить, що готельне та ресторанне господарство розвиваються досить швидкими темпами, породжуючи все більшу конкуренцію, але в той же час і велика кількість закладів гостинності витісняється з ринку. Проблемою є вибір неефективної стратегії розвитку та прийняття необґрунтованих управлінських рішень, які можуть забезпечити розвиток закладу в сучасних ринкових умовах.

Гостинність – це дотримання господарями загальноприйнятих правил

частування при прийомі гостей. Туристичний же сервіс, як вид професійної діяльності, ґрунтується на наданні подорожуючим найголовнішого – комфортного помешкання, якісного харчування й надання інших культурно-побутових послуг. Більшість сучасних готелів має свої ресторани та кафе, проте будь-який турист, в разі необхідності, може скористатися послугами інших місцевих ресторану, кафе або їдальні, які обслуговують також і мешканців даного регіону [111, с. 219-223].

Дерев'яні вироби, живі квіти, ковані елементи, значна кількість дерев'яних виробів, різноманітні ліхтарики та безліч "хюгних" речей, тепла домашня атмосфера! В'язані подушки, килимки та пледи, фоторамки та настінні панно, вази різних форм й розмірів (не обов'язково для квітів), квіткові композиції, декоративні аплікації, підставки і навіть розписний посуд – всі ці, здавалося б, непомітні, але досить важливі елементи формують в нас відчуття комфорту й гармонії.

Сучасний ринок інтер'єрного текстилю об'єднує різні за призначенням, проте близькі за естетичним оформленням, гігієнічними і екологічними вимогами та надійністю і довговічністю в експлуатації групи текстильних матеріалів і виробів.

Отже, ринок інтер'єрного текстилю висуває наступні основні вимоги до асортименту та властивостей товарів – це якість, екологічна безпечність і дизайн. Взаємозалежність відкриває перед нами світи можливостей – міцних, надійних, вагомих зв'язків, продуктивності, що зростає в геометричній прогресії, служіння, допомоги людям, навчання, зростання [180, с. 1-7].

Живі організми прагнуть створити для себе укриття: гніздо, мушлю або мембрану. Все живе створює тонкі бар'єри, які відокремлюють внутрішнє від зовнішнього. Кожне створіння знаходить свій унікальний спосіб досягнення внутрішньої стабільності, щоб контролювати температуру і вологість, відновлювати резерви і забезпечувати власне здоров'я і виживання.

Будівлі не можна розглядати просто як нерухомі естетичні конструкції,

що відповідають потребам та узгоджуються з нормами і правилами. Є сім важливих факторів, котрі повинні бути враховані в дизайні: повітря, світло, вода, енергія, звук, речовина і люди, які знаходяться в цій будівлі.

Кожен із зазначених факторів впливає на динамічний баланс, який забезпечує сприятливі умови для життя і гарного самопочуття. В основі всіх цих чинників лежить ідея забезпечення сприятливих умов для життя, бо життя і здоров'я – ось що завжди має бути пріоритетом, особливо враховуючи те, як багато часу ми проводимо всередині приміщень.

Від складових і функціональності будівлі залежить наше здоров'я, комфорт і відпочинок [160, с. 208-210].

Дизайн, створений не людиною, а самою природою – так можна відобразити екостиль у інтер'єрі. Відвідувачі, які проводять час в таких місцях, стають добрішими і спокійнішими. Вони починають помічати красу найпростіших речей, тому що вони близькі людині за своєю природою, неагресивні і романтичні.

Отже, це можуть бути пледи, штори, абажури з матерії, керамічні та дерев'яні фігурки і шматочки природи – слонова кістка, ріг, морські раковини, корали, корчі, шишки та інше. Затишок і тепло дарують плетені предмети: кошики, рогожі, ротангові меблі.

Все це має неабиякий вплив на самопочуття відвідувачів та персоналу ресторану, на емоції та почуття між відпочиваючими і між відпочиваючими та персоналом на їх відчуття щастя та інше [141, с. 25-28].

Необхідно зазначити, що 2020 та 2021 роки стали важливим викликом у подоланні економічних та соціальних наслідків пандемії. Вінницька міська рада максимально дослухалася до запитів бізнесу щодо балансування між заходами безпеки і сталими умовами для діяльності закладів гостинності та туризму.

Проектна модель взаємовідносин між владою, бізнес-компонентами, громадськими організаціями відображена на (рис. 4.9.).



Рис. 4.9. Проєктна модель взаємовідносин між владою, бізнес-компонентами, громадськими організаціями у місті Вінниця

*Джерело: сформовано автором [31, с.1.].

Також у червні 2021 року депутати міської ради затвердили зниження у 2022 році ставки податку на об'єкти нерухомості ресторанного господарства, музеїв та галерей і ставки туристичного збору для в'їзних туристів. Саме тому сталий туризм і дієвий маркетинг були визначені серед цілей "Стратегії 3.0".

Отже, створюючи комфортні умови приємну атмосферу затишку, якісне обслуговування, смачні вишукані страви, ми забезпечуємо закладу харчування повагу відвідувачів та конкурентоспроможність на ринку.

Піраміда цінностей носіїв "Вінницького стандарту гостинності" відображена на (рис. 4.10.).



Рис. 4.10. Піраміда цінностей носіїв "Вінницького стандарту гостинності"

*Джерело: сформовано автором на основі [31].

"Сучасний турист доволі обізнаний і досвідчений, а отже – вимогливий. Ми маємо постійно розвиватися, щоб виправдати його очікування", – повідомила співрозробниця "Вінницького стандарту гостинності" – спеціалістка зі створення та впровадження стандартів Оксана Марусич. За її словами, Вінниця – комфортне й затишне місто, що має конкурентні

переваги й передумови, які дають змогу відійти від старих моделей спілкування у сфері гостинності та побудувати нову сервіс-комунікацію з туристом.

Основні складники “Вінницького стандарту гостинності” – перелік цінностей його носіїв, увага до деталей, а також вісім кроків до серця гостей: перший контакт, створення комфорту, цікавість до гостя, атмосфера неспішного часу, демонстрування закоханості в рідне місто, готовність допомогти, мотивація повернутися та доброзичливе прощання.

Вінниця, незважаючи на пандемію, продовжує утримувати лідерські позиції серед міст з населенням до 500 тис. у залученні нових туристів і розвитку гастрокультури. Туризм і гостинність, як інноваційні креативні галузі для нашої територіальної громади є значним ресурсом формування економіки доданої вартості і відповідно нових якісних робочих місць. Саме тому сталий туризм і дієвий маркетинг були визначені серед цілей “Стратегії 3.0”.

Вінниччина – сучасний регіон, економіка якого динамічно розвивається та має низку ринкових переваг: тривалі промислові традиції, розвинута інженерна і транспортна інфраструктура, потужна освітня база, наукові школи, які працюють у сфері інформаційних технологій, інженерії, медицини.

Мережа автомобільного та залізничного сполучення поєднує Вінницю із морськими портами Чорного та Азовського морів. Крім того, Вінниця розташована на перетині двох європейських автомобільних маршрутів E50 і E583. Залучення інвестицій в область і місто щороку зростає. Міська влада впродовж останніх років активно працює над залученням інвесторів і розвитком промислового сектору.

Для подальшого нарощування інвестиційної привабливості регіону Вінницька міська рада затвердила "Маркетингову стратегію міста", яку також було розроблено за участі Проєкту "ПРОМІС". Її активне впровадження за рахунок комплексного підходу до створення бренду даної території, промоції

Вінницької міської об'єднаної територіальної громади, ефективного розвитку туризму та готельно-рестораногої справи передбачено у 2021 році і в майбутньому.

Необхідно зауважити, що у 2011 році Європейська комісія схвалила довгострокову програму "Ініціатива соціального підприємництва" ("Social Entrepreneurship Initiative"). Мета програми – стимулювати країни європейського регіону до підтримки та розвитку сектору соціального підприємництва. Програма має три основні фокуси: дружнє до соціальних підприємців законодавче середовище, популяризація діяльності соціальних підприємств, створення умов для отримання фінансування на їх розвиток.

Слід зазначити, що у міжнародній практиці немає чіткого визначення соціального підприємства, проте є чітке розуміння його базової характеристики: основною метою соціального підприємства є соціальний вплив, а не отримання прибутку для власників або акціонерів. Такий оператор надає товари та послуги на ринку за підприємницькою моделлю, і прибутку використовує, насамперед, для досягнення соціальних цілей.

Згідно з даними "European Social Enterprise Law Association", упродовж останніх років у європейських країнах спостерігається бум розвитку законодавчої бази для соціального підприємництва. Уряди країн самостійно визначають, як регулюватимуть дану галузь. Наприклад, в Іспанії, Португалії, Франції, Греції, Хорватії соціальне підприємство може існувати виключно у формі соціальних кооперативів. А от Велика Британія ввела в обіг спеціальний різновид – компанію, що працює в інтересах громади. Таких підприємств у країні діє понад 13 тисяч.

Низка європейських країн (Бельгія, Хорватія, Данія, Франція, Італія, Люксембург, Польща, Португалія, Словенія, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Велика Британія) запровадила широкий спектр політик, програм і механізмів, спрямованих на підтримку соціальних підприємств. Проте, змісти й масштаби підтримки істотно відрізняються.

Опорні точки/кроки Вінницького стандарту гостинності відображені на (рис. 4.11.).

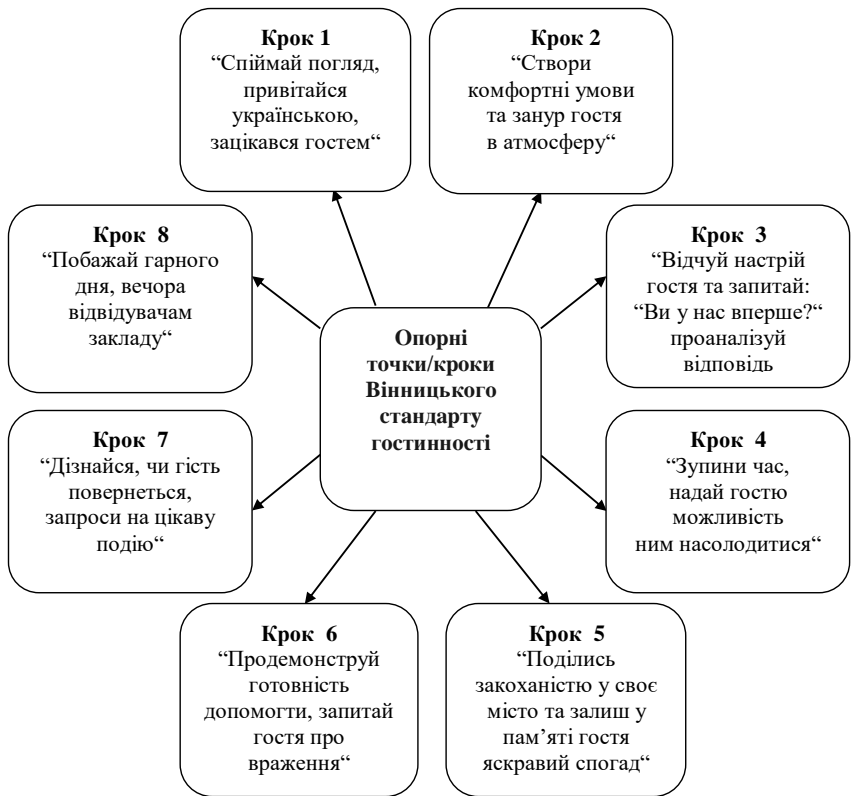


Рис. 4.11. Опорні точки/кроки Вінницького стандарту гостинності

*Джерело: сформовано автором за даними [31].

Наприклад, у Данії діє "Програма соціального зростання", що через індивідуальний коучинг бізнес-експертів забезпечує підтримку соціальних підприємств, які працюють із найбільш уразливими категоріями безробітних. Крім того, пропонуються інтенсивні тренінгові програми з розвитку бізнесу, вибудовуються партнерства між соціальними підприємствами, муніципалітетами та соціальними інвесторами [71, с. 1-6].

Необхідно звернути увагу на основні інноваційні аспекти Кодексу “Вінницького стандарту гостинності”, які відображені на (рис. 4.12.).

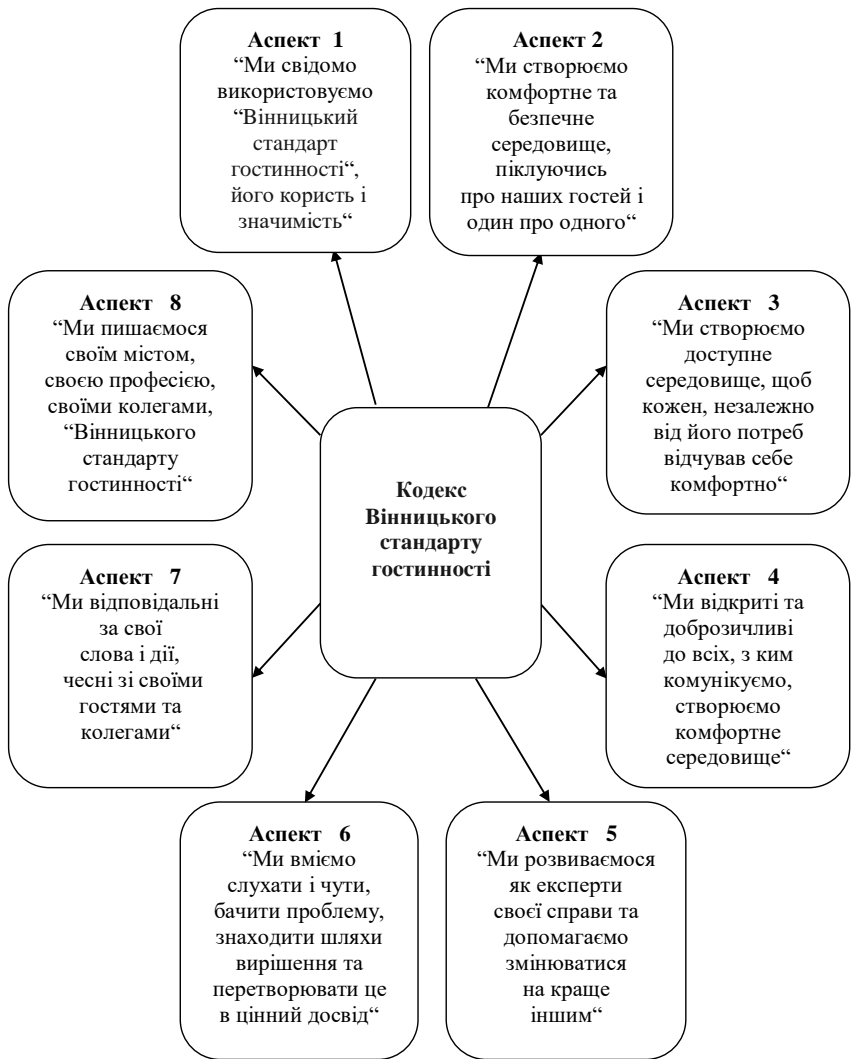


Рис. 4.12. Кодекс Вінницького стандарту гостинності

*Джерело: сформовано автором за даними [31].

Вартим уваги є той факт, що незважаючи на ризики, викликані пандемією COVID - 19, підприємці туристичної сфери Вінниці об’єднались у 2020 році і заснували асоціацію гостинності “ХлібСіль“. За підтримки спілки підприємців “Стіна“ та проекту “ПРОМІС“ для учасників

новоствореної організації провели 6-модульне навчання, розробили проєкт місії та візії спілки, окреслили ключові моменти політики членства [31].

Об'єднуючи зусилля, та встановлюючи нові умови партнерства, учасники асоціації працюватимуть над збільшенням кількості туристів в Подільській регіон, зокрема через розвиток культури харчування й гастротуризму.

У 2021 році Вінницька міська рада спільно з підприємцями напрацювала якомога більше інструментів втілення “Вінницького стандарту гостинності“. Зокрема, створили цикл навчальних заходів, які стосуються роботи різних працівників готельно-ресторанного бізнесу.

Згодом, у межах певного закладу планують створення, так званих, вітальних книг (welcome books), які допоможуть перейти до більш персоналізованого втілення стандартів: заклади обиратимуть ті сценарії та стилі комунікації з клієнтом, які найбільше відповідатимуть їхньому основному формату.

Вінницька міська рада спільно з профільними громадськими організаціями та за підтримки Проєкту “ПРОМІС“ реалізують комплексні ініціативи, спрямовані на стимулювання економічного розвитку міста.

Проєкт “Вінницький стандарт гостинності“ є елементом затвердженої Стратегії розвитку туризму до 2030 року, яку також розроблено за сприяння Проєкту “ПРОМІС“, і він став черговим етапом успішного зростання найкомфортнішого міста України [31].

Вінниця невпинно розвивається і її найкращі туристичні атракції мають змогу споглядати місцеві мешканці та туристи, які повертаються у місто постійно.

Проєктна модель взаємовідносин між владою, бізнес-компонентами, громадськими організаціями на форумі “HoReCa.Restart“, ініційованому вінницьким Клубом ділових людей, відображена на (рис. 4.13.).

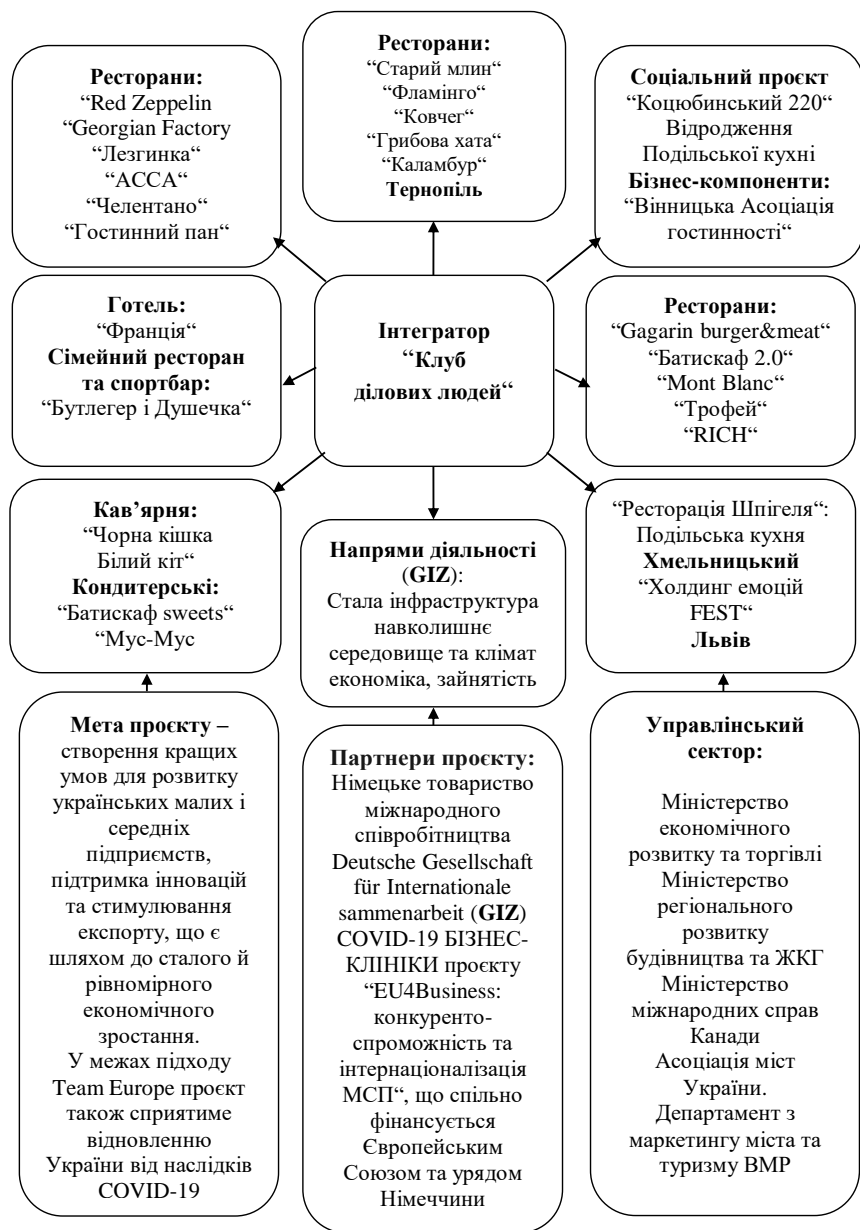


Рис. 4.13. Проєктна модель взаємовідносин між владою, бізнес-компонентами, громадськими організаціями на форумі HoReCa.Rest

*Джерело: сформовано автором за даними [242].

Основні складники Вінницького стандарту гостинності – перелік цінностей його носіїв, увага до деталей, а також вісім кроків до серця гостей: перший контакт, створення комфорту, цікавість до гостя, атмосфера неспішного часу, демонстрування закоханості в рідне місто, готовність допомогти, мотивація повернутися та доброзичливе прощання.

“Вінницький стандарт гостинності“ лаконічно презентує кодекс і піраміду цінностей його представників, а також визначає послідовні вісім кроків до “серця гостя“. Місцеві готельєри та ресторатори вбачають значний ресурсний потенціал у впровадженні стандарту, та навіть, не зважаючи на кризу, спричинену пандемією COVID-19, братимуть його за основу в удосконаленні власного іміджу й налагодженні довготривалих відносин із клієнтами [31].

Бізнес-інтенсив “HoReCa.Restart” – традиційна подія для навчання і нетворкінгу, ініційована “Business People Club” та започаткована у 2018 році з метою розвитку та підтримки малого і середнього бізнесу. Захід презентує співпрацю підприємців та експертів сфери гостинності, які розповідають про свої фірмові секрети, власний досвід і дають відповіді на питання учасників.

Мета проєкту – створення кращих умов для розвитку українських малих і середніх підприємств, підтримка інновацій та стимулювання експорту, що є шляхом до сталого й рівномірного економічного зростання.

Серед тем, які визначені на форумі “HoReCa.Restart”, наступні:

- технології створення потужного бренду та фірмового стилю закладу,
- планування розвитку і масштабування закладу гостинності,
- світові та українські тренди ресторанного і готельного бізнесу,
- виведення сервісу на новий якісний рівень.

Перша всеукраїнська конференція “Гостинність і туризм в Україні“ проходила в рамках швейцарсько-українського Проєкту “Зміцнення бізнес-об’єднань мікро-, малих і середніх підприємств (Етап 2)“, який впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні (ПРООН) у співпраці

з Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України за підтримки Швейцарської Конфедерації.

Інформаційні партнери заходу: HTL Ukraine, Міністерство культури та інформаційної політики України, Державне агентство розвитку туризму України, Харківська обласна ГО “Асоціація приватних роботодавців”, ГО “Спілка сільського зеленого туризму України”, ГО “Ліга ділових та професійних жінок України”, Офіс розвитку МСП (SMEDO), Національна платформа МСБ.

Розглянемо також основні напрями співпраці, які були запропоновані на Першій всеукраїнській конференції “Гостинність і туризм в Україні”, яка відбулася у місті Вінниці 24 грудня 2020 року (рис. 4.14.).



Рис. 4.14. Проектна модель взаємовідносин між владою, бізнес-компонентами, громадськими організаціями у місті Вінниця

*Джерело: сформовано автором [31, с.1.].

За умови вірного розуміння синергія – це найвища форма діяльності усіх сферах життя, істина перевірка й маніфестація всіх інших звичок, разом узятих. Синергія – це сутність лідерства, орієнтованого на принципи. Вона каталізує, об'єднує й вивільняє в людях найбільшу силу.

У ситуації взаємозалежності, синергія особливо потужно впливає на негативні сили, що стримують розвиток і зміни. Рушійні сили, зазвичай мають позитивний, розважливий, логічний, свідомий та економічний характер. На противагу до них, гальмівні сили, зазвичай негативні, емоційні, нелогічні, несвідомі й соціальні/психологічні.

Коли ви бачите лише дві альтернативні думки, то можете створити синергійну третю альтернативу. Вона є майже завжди, і якщо ви підійдете до пошуків із позиції “виграш/виграш“ і по-справжньому намагатиметеся зрозуміти, то в більшості випадків можете знайти рішення, яке буде найкращим для всіх, кого воно стосується [102].

Також необхідно зазначити, що у молодіжному центрі “Квадрат” відбувся хакатон “TourMIX: заміксуй туризм у Вінниці”. Працівники сфери гостинності, IT-сфери, музейних закладів, гіді-екскурсоводи, маркетологи, дизайнери, громадські активісти організували зустріч, щоб створити унікальні туристичні продукти, об'єднати креативні ідеї в діяльності туристичного бізнесу міста, напрацювати проекти для включення їх у майбутню “Стратегію розвитку туризму Вінниці до 2030 року”.

За підсумками хакатону було розроблено 10 проектів з розвитку туризму. Зокрема, результатом роботи стали проект дитячого фестивалю еко-смаколиків “Funny Bear”; облаштування етнографічної локації “Подільська гостина” з можливістю проведення майстер-класів з традиційних ремесел та представленням подільської кухні; фестиваль “Пироговський тиждень”, що протягом семи днів наповнить музей-садибу М.І.Пирогова реконструкторськими подіями, науковими пікніками тощо; арт-пікнік “Intermezzo”, що пропонує подію з ознайомлення з кухнею, пов'язаної з Михайлом Коцюбинським; приєднання Вінниці до найбільшого в Європі

паломницького маршруту “Шлях святого Якова”; дводенний тур “Галопом по Європі”, що демонструє інтеркультурність Вінниці; облаштування локації з відтворенням середньовічного побуту “Дунстан” [234].

Глобалізація прискорює темп соціально-економічних змін і дане явище має значний вплив на життя індивідів. На споживання, виробництво, дозвілля, засоби масової інформації, освіту, подорожі й політику – на всі ці сфери впливає дедалі більша взаємозалежність і швидкість комунікацій. Перехід від індустріального до постіндустріального суспільства вимагає індивідів, які можуть швидко пристосовуватись, жити в зрушеному суспільстві, де моральні норми, цінності, ідеології, традиції та знання зазнають постійних викликів і перегляду.

Основними завданнями впровадження концепційних основ соціалізації підприємств є: сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу як чинника модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності; запровадження єдиних підходів до розуміння соціальної відповідальності бізнесу в Україні всіма учасниками суспільних процесів; сприяння розвитку системи не фінансового звітування з метою більшої поінформованості суспільства щодо реалізації суб’єктами господарювання заходів із соціальної відповідальності бізнесу; удосконалення існуючих і розвиток нових форм державно-приватного партнерства для економічного, соціального й екологічного розвитку громад та територій та інші.

Слід зазначити, що в міжнародній практиці немає чіткого визначення соціального підприємства, проте є чітке розуміння його базової характеристики: основною метою соціального підприємства є соціальний вплив, а не отримання прибутку для власників або акціонерів. Такий оператор надає товари та послуги на ринку за підприємницькою моделлю, і прибутки використовує насамперед для досягнення соціальних цілей.

Однією із операційних цілей “Програми розвитку соціального підприємництва на території Вінницької міської ОТГ на 2020-2022 роки” є

сприяння кластерній акселерації, зокрема, реалізація проєкту “Інклюзивний розвиток соціального підприємництва”.

Основні завдання впровадження концепційних основ соціалізації підприємств відображені на (рис. 4.15.).

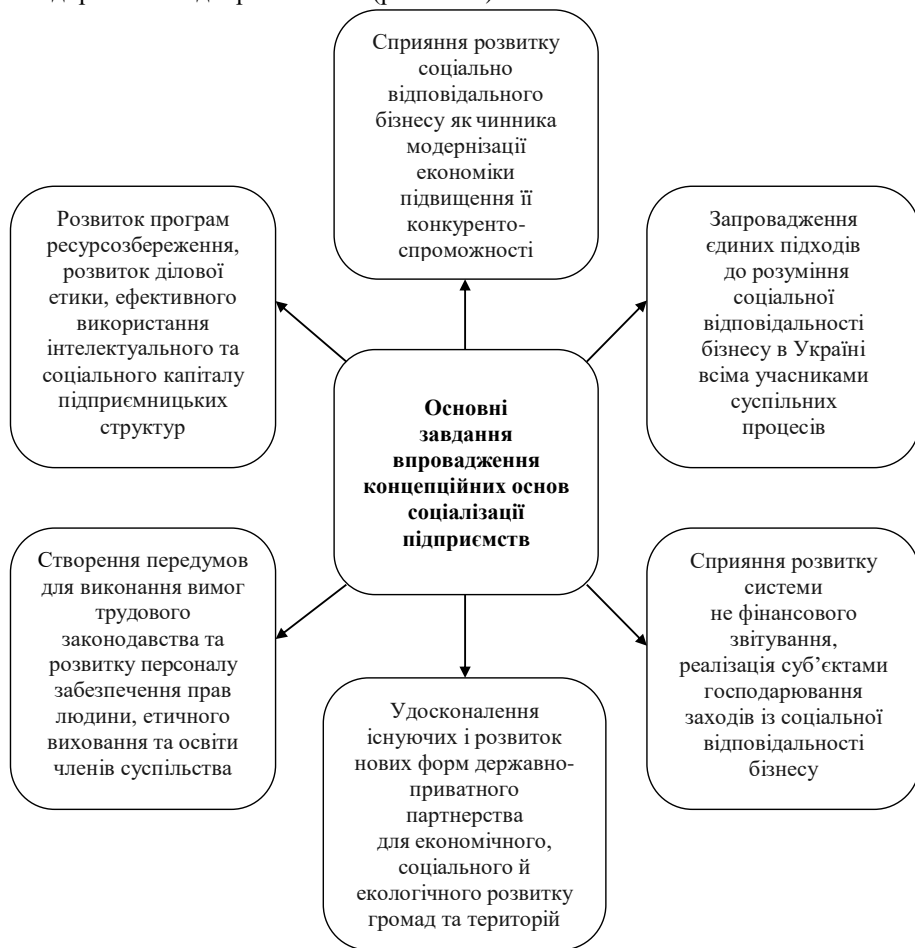


Рис. 4.15. Основні завдання впровадження концепційних основ соціалізації підприємств.

*Джерело: сформовано автором за даними [56, с. 40-44].

Наразі, в Україні не існує жодного нормативно-правового документу, який би містив нормативне визначення термінів “соціальне підприємництво”

та “соціальний підприємець”, а також визначав напрямки підтримки створення та розвитку соціальних підприємств (СП).

Проте, як свідчить міжнародний досвід, саме соціальні підприємства відіграють важливу роль у розв’язанні низки соціальних, економічних, екологічних проблем, посилюють інклюзію та соціальну згуртованість місцевих громад, сприяють розвитку локального соціального капіталу, посилюють демократичну участь, сприяють розширенню прав та можливостей жінок та надають якісні послуги. Загальноприйняте тлумачення даного терміну визначає, що соціальні підприємства – це підприємства, які досягають соціальних цілей через підприємницький підхід. Отримання прибутку не є їхньою основною метою, оскільки вони створюються для того аби принести користь громаді та людям. Прибутки соціальних підприємств не можуть (або можуть лише частково) бути розподілені серед засновників, і зазвичай повністю спрямовуються на соціальну мету діяльності.

Розвиток суспільних сфер вимагає створення рівних умов для усіх людей. Особливо це стосується людей з обмеженими фізичними можливостями. Обладнані пандусами та поручнями магазини та інші заклади, широкі двері та додаткові зручності дозволяють таким людям без перешкод пересуватися та користуватися послугами. Саме тому у даному напрямку активно розвивається і туристична сфера – готелі стають все зручнішими для користування людьми з інвалідністю.

Отже, необхідно зазначити, що фокус-групи, проведені у Вінниці засвідчили, що наразі у місті працює 10 підприємств, які позиціонують себе як соціальні. Ще кілька знаходяться на етапі створення. Більшість з них діють на базі громадських організацій, які орієнтовані на роботу з людьми з інвалідністю, наприклад: кав’ярня “Кульбаба” та манікюрний салон “Кульбаба”, відкриті Громадською організацією “Гармонія” та Проектом міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку міст” (Проект “ПРОМІС”); майстерні та теплиця, створені Асоціацією “Відкриті серця” та Проектом міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку

міст“ (Проект “ПРОМІС“); швейний цех, заснований Громадською організацією “Фортеця“ та кав'ярня “Гудсток“ також заснована Громадською організацією “Прогресивні жінки“; “Системні рішення“, засноване Вінницькою обласною Громадською організацією інвалідів “Самодопомога“.

А також є декілька соціальних підприємств, які засновані за власною ініціативою фізичних осіб, наприклад: соціальне підприємство “Клубок“, інклюзивна пекарня “Пекарня добрих справ“ (створена за франшизою “Good Bread“) тощо. Успішно діє у Вінницькій міській ОТГ ТОВ “Соціальне підприємство УВВ Інжиніринг“, засноване ветеранами АТО, що виготовляє острівці безпеки, які встановлені на дорогах міста.

Проект міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку міст“ (Проект “ПРОМІС“) спрямовано на зміцнення муніципального сектору в Україні, впровадження ефективного демократичного управління та прискорення економічного розвитку шляхом підвищення спроможності українських міст у сфері демократизації врядування та місцевого економічного розвитку; створення сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу; підтримку процесу децентралізації та інтегрованого планування розвитку на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Швидкий доступ до знань у сфері ведення бізнесу, а також до можливостей вдосконалення власних бізнес-навичок у засновників та менеджерів бізнесів є запорукою для сталого та ефективного розвитку будь-якої бізнес-діяльності, в тому числі, й СП.

Вагомим завданням “Програми“ є впровадження різноманітних освітніх ініціатив для соціальних стартапів, налагодження експертної підтримки для діючих соціальних підприємств.

Проектна модель соціального підприємництва в Подільському економічному районі відображена на (рис. 4.16.).



Рис. 4.16. Проектна модель соціального підприємництва в Подільському економічному районі

*Джерело: сформовано автором за даними [211].

Проект "Експрес-доступ до знань" полягає у проведенні моніторингу потреб СП у нових знаннях та навичках з розвитку власної бізнес-діяльності;

створенні бази консультантів з бізнесу та соціальних питань; запуску програми щоквартальних експрес-консультацій для соціальних бізнесів (з комерційних та соціальних питань); проведенні постійних консультацій для СП на базі “Центру розвитку підприємництва”.

Іншим Проектом “Впровадження освітніх ініціатив для соціальних стартапів” передбачено проведення низки освітніх заходів (ознайомчих зустрічей, хакатонів, інкубаторів, акселераторів), які спрямовані допомогти соціальним стартапам від генерування ідеї до його запуску. Також буде проведено низку вузькопрофільних тренінгів з таких тем, як: підготовка тендерної документації, бухгалтерської звітності тощо.

Саме необхідність цілеспрямовано впливати на формування і розвиток туризму як бюджетоутворюючої галузі економіки України висуває розробку і вдосконалення туристичної політики в якості пріоритетного завдання держави.

Завданням підприємця в даний час є впровадження в життя інноваційних змін; він має бути тією складовою, яка доносить ідею до матерії, виступає посередником між ідеєю та її матеріалізацією. Та все ж слід пам’ятати, що один підприємець, якщо він має достатньо фінансів та великий ентузіазм, не зможе працювати ефективно.

Завжди успіх на ринку залежить від наявності партнерів. Одним із способів досягнення успіху у впровадженні інновацій є налагодження партнерських стосунків з ініціаторами змін, які мають можливість впливати на ринок і вирішувати хід справи [40, с. 72-75].

Ринкові умови змушують суб’єктів господарювання до пошуку резервів підвищення ефективності діяльності сфери туризму як складової частини соціально-економічної системи. Туристична галузь є найбільш перспективним, динамічним, рентабельним виробництвом, каталізатором економічного зростання економіки регіонів і країни загалом. У ній повною мірою акумулюються туристичні ресурси, сучасна інфраструктура, кадровий

потенціал, використання яких створює можливість отримання значних доходів.

Модернізація здійснила свою обіцянку змінити життя на краще. Але вона виконала це наполовину. На майже кожен позитивний аспект модернізації можна навести негативний. Життя стало безпечнішим, але з'явилися нові небезпеки і вони набувають глобального характеру. Модерні технології ще ніколи не сягали таких висот, однак модернізація в найближчі 20-25 років загрожує глобальною катастрофою через вичерпаність природних ресурсів на планеті [43, с. 40-45].

Екосистеми пропонують нам значний потенціал для розробки економічних моделей, здатних задовольнити потреби людства. Якщо ми спостерігатимемо за природою, то побачимо, що екосистеми розвиваються в напрямку досягнення все вищих рівнів ефективності та різноманітності завдяки внескам усіх гравців.

Еволюція передбачає постійну тенденцію до збільшення продуктивності та більшої різноманітності. Тож цей процес буде з використанням технології збереження ресурсів, що сформована на всіх рівнях бізнесу, науки, культури та освіти [138, с. 68-72].

У центрі міста Вінниці, на вулиці Соборній створили найбільший в Україні туристичний хаб, а саме: простір, який з'єднає в одному місці: інформаційний центр, департамент маркетингу міста та туризму й місцеві турагенції. Хаб поєднав зручні сервіси для гостей Вінниці з місцем для розвитку креативного підприємництва.

Попри те, що в часи пандемії індустрія подорожей зазнає суттєвих втрат, експерти переконані, що туризм залишиться каталізатором розвитку економічного і суспільного життя в громадах у найближчому десятилітті.

Проектна модель найбільшого в Україні туристичного хабу, що створюють у Вінниці відображені на (рис. 4.17.).

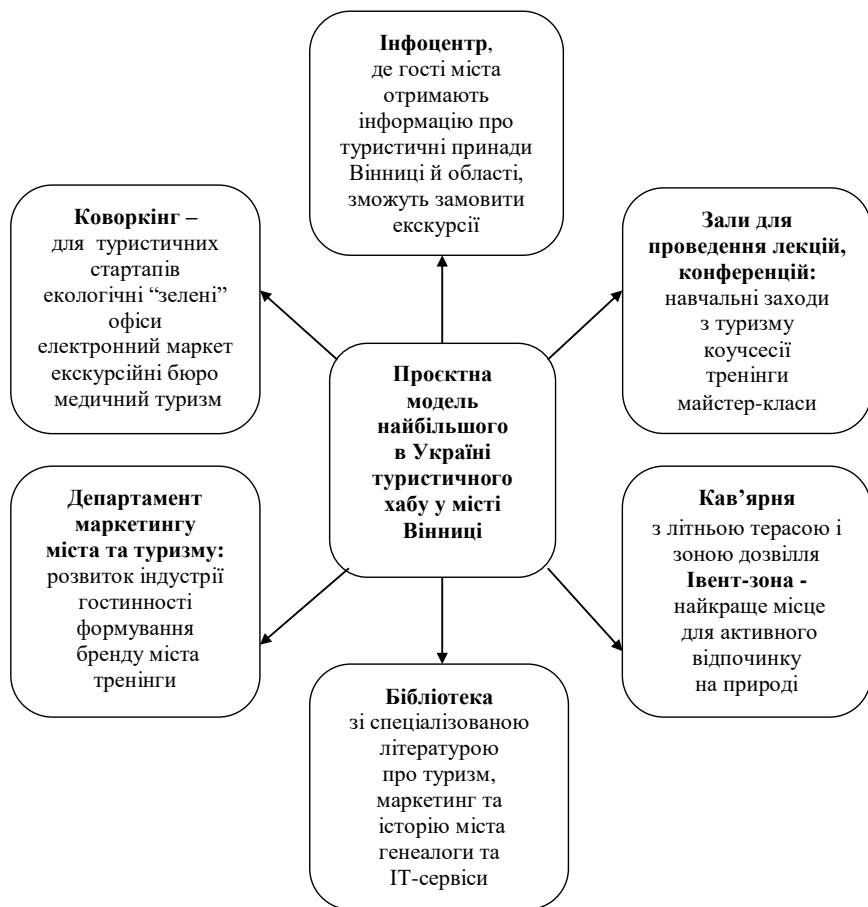


Рис. 4.17. Проектна модель найбільшого в Україні туристичного хабу

*Джерело: сформовано автором за даними [237].

Крім того, в приміщенні туристичного хабу створено зали для проведення конференцій, лекцій та інших навчальних заходів з туризму. На першому поверсі запланована затишна кав'ярня та магазин сувенірів. На другому поверсі побудовано офіси, де працюватимуть чиновники з департаменту туризму. Третій поверх переобладнано під коворкінг, а також місця для роботи турфірм та стартапів у сфері туризму [237].

Отже, радимо відвідати місто Вінницю. Зазначимо, що у 2021 році у місті та області з'явилися нові туристичні родзинки, а саме: туристичний автобус-кабріолет “BusPas“, нові гастрородзинки з вишнею у закладах “Вінницького стандарту гостинності“, нові формати заходів у “Національному музеї-садибі М.І. Пирогова“, незвичні екскурсії містом та його околицями. Відновилися активності на “Території SUN“, де відбулися три велелюдних тематичних вікенди.

Історія “Території SUN” розпочалася у 2019 році, коли команда “Мистецького об’єднання “PLAI””, після організації відомого “Air ГогольFest.” Як зазначають організатори заходів, територія – достатньо подієва, призначена для різних тематичних подій, і їхній перелік значний. “Території SUN” створює інноваційні проекти та пропонує їх туристам і місцевим мешканцям.

За словами директора департаменту маркетингу і туризму Вінницької міської ради Олександра Вешелені, складовими даного проекту є: визначена модель управління, безпосередньо концепція як наповнення, так і просторова, а також – інвестиційна модель. Тут може бути “зелений” офіс, картинна галерея, майданчик, де можуть відбуватись культурні проекти, кінотеатр, готель, ресторан, ковзанка взимку.

Захоплююча мандрівка історичним центром міста Вінниця триває і Ваш погляд захоплює яскравий напис "Затишок". Мимоволі опиняєшся на тихій вулиці і поринаєш у магію "хіюге" в готельно-ресторанному комплексі "Затишок". Вся територія комплексу мерехтить різнобарвними квітами, літні майданчики запрошують скуштувати запашної кави з тістечками за фірмовими домашніми рецептами.

Опиняємося в чудовому ресторані, який захоплює своїм приємним інтер'єром, кольорами і формами. Приміщення з любов'ю прикрашене картинами і фотографіями відомих з дитинства атракцій Вінниці, які особливо подобаються іноземним відвідувачам. Привітний персонал завжди зустрічає Вас з посмішкою.

Дерев'яні вироби, живі квіти, ковані елементи, різноманітні ліхтарики та безліч "хюгних" речей, тепла домашня сімейна атмосфера. Гостинний дім "Затишок" – це нова концепція проживання в Україні. На сучасному етапі, в час постійного пересування та глобалізації, іноді так не вистачає сімейного затишку. Беручи приклад з європейського ринку, власники обрали концепцію, яка розпочинається ще з давніх часів і до сучасності, а саме – гастхаузів. Що означає термін "гастхауз" або "гостинний дім"?

На відміну від класичного мережевого готелю, даний тип проживання включає в себе ряд характеристик, які створюють умови перебування наближеними до домашніх. Самі власники та їхня родина безпосередньо залучені в операціях готелю.

Усі рослини, які ростуть на території, вирощені та регулярно доглянуті членами родини. Особливе значення також мають продукти, які потрапляють до Вашого столу.

"Гарний ресторан починається з якісних продуктів" – вважають у "Затишку". Сезонні овочі та фрукти, різноманітні варення та соління, йогурти, випічка та багато іншого. Все це власноруч вирощені сезонні інгредієнти або ж продукція домашнього виробництва. Також відбувається активна співпраця з локальними виробникам.

Хліб випікають на власній пекарні із муки, що була вирощена та вироблена на Вінниччині. Інгредієнти для приготування страв замовляють у місті Тульчині, що передбачає відсутність харчових антибіотиків та синтетичних гормонів. Молоко та молочні продукти вироблені на фермах області використовують для приготування йогуртів, омлетів та інших смачних та корисних страв [53].

В Україні існують проблеми впровадження інтеграційних процесів в індустрії гостинності. Ефективне використання виробничого потенціалу базується на технічному переоснащенні, зростанні продуктивності праці і, відповідно, підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Важливу роль при цьому відіграють інтеграційні процеси.

Сучасний економічний розвиток вимагає структурних змін у побудові економічного потенціалу (виробничого, інноваційно-інвестиційного, маркетингового, інформаційного тощо) доцільно додати кластерний та інтеграційний потенціали.

Світова практика доводить, що функціонування найбільш успішних економічних систем практично повністю забезпечується за рахунок переваг у технологіях виробництва і управління. Тому успішний розвиток економічної системи будь-якого рівня можливий при комплексному використанні концепцій стратегічного управління з урахуванням процесів, які визначають специфіку сучасного етапу трансформації економіки.

Специфічною закономірністю реформування регіональної управлінської системи є оптимальне співвідношення системи, яка управляє, і системи, якою управляють. Це співвідношення досягається у процесі науково обґрунтованого проєктування зазначених систем з одночасною зміною (чи заміною) основних елементів системи управління (форми організації, виробництва, структури) відповідно до видозміни керованої системи.

Завданням підприємця в даний час є впровадження в життя інноваційних змін; він має бути тією складовою, яка доносить ідею до матерії, виступає посередником між ідеєю та її матеріалізацією. Та все ж слід пам'ятати, що один підприємець, якщо він має достатньо фінансів та великий ентузіазм, не зможе працювати ефективно. Завжди успіх на ринку залежить від наявності партнерів. Одним із способів досягнення успіху у впровадженні інновацій є налагодження партнерських стосунків з ініціаторами змін, які мають можливість впливати на ситуацію в регіоні та в країні, в цілому.

Поєднання усіх видів і форм управління на території в рамках регіонального слід розуміти як можливість досягнення відповідності реформованих на базовому рівні господарюючих суб'єктів і створених нових управлінських форм (асоціації, спільні підприємства, корпорації, кластерні утворення, міжрегіональні об'єднання тощо) зі структурою і

повноваженнями центральних органів управління регіоном.

Шість основних маркетингових завдань кластера на (рис. 4.18.).



Рис. 4.18. Шість основних маркетингових завдань кластера

*Джерело: сформовано автором на основі [83, с. 587-590].

Для формування та розвитку конкурентних туристських дестинацій в туризмі широко використовується кластерний підхід. В стратегії розвитку регіонів кластерний підхід являє собою форму територіально-галузевої організації виробництва, що сприяє реалізації інноваційних підприємницьких проектів економічного розвитку, обумовлюють синергійний ефект взаємодії з науковими, проектними інститутами при зацікавленій участі регіональних і муніципальних органів управління. Кластерний підхід відіграє важливу роль і в розвитку туристичних послуг в провідних європейських державах. В стратегії розвитку регіонів кластерний підхід являє собою форму

територіально-галузевої організації виробництва, що сприяє реалізації інноваційних підприємницьких проєктів економічного розвитку, обумовлює синергійний ефект взаємодії з науковими, проєктними інститутами при зацікавленій участі регіональних і муніципальних органів управління.

Ефект туристської кластеризації особливо значний і посилюється в силу, притаманній туризму властивості мультиплікативності, сутність якої в тому, що туризм для розвитку вимагає зосередження в рамках однієї обмеженої території взаємопов'язаних підприємств і організацій, що займаються розробкою, виробництвом туристського продукту (рис. 4.19.).

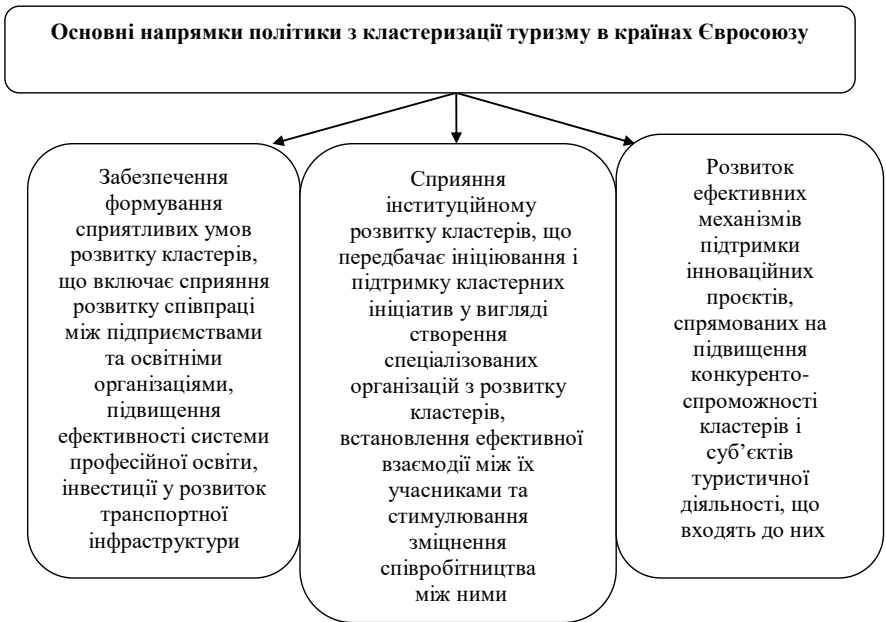


Рис. 4.19. Основні напрямки політики з кластеризації туризму в країнах Євросоюзу

*Джерело: сформовано автором на основі [117, с. 175-184].

Проєктна модель взаємовідносин у туристично-рекреаційному кластері “Вінниччина” відображена на рис. (4.20.).



Рис. 4.20. Проектна модель взаємовідносин в туристично-рекреаційному кластері “Вінниччина”

*Джерело: створено автором

Отже, синергія є досить важливим чинником не тільки для окремої людини, підприємства чи організації, а також стимулює інноваційний розвиток потужних інтегрованих структур – туристично-рекреаційних кластерів.

На етапі визначення конкурентних можливостей і формулювання конкретних напрямів, цілей, заходів доцільно визначити туристичні ринки, які пов'язані з наявними туристичними ресурсами, об'єктами тощо, та оцінювати їх стратегічну важливість для територіальних утворень з урахуванням сучасного стану та очікуваних змін у попиті, пропозиції та конкурентоспроможності в майбутньому [102, с. 205-211].

Необхідно зазначити, що у розвинутих країнах значну увагу з боку органів державного управління приділяють створенню позитивного туристичного іміджу країни за її межами. Приклади досліджених держав свідчать про те, що Україна, маючи велику кількість унікальних та різноманітних природних та історико-культурних туристичних ресурсів, повинна за допомогою ефективного державного управління сприяти процесу формування власного туристичного потенціалу як чинника консолідації українського суспільства та створювати сприятливі умови з боку державного управління для розвитку туристичної галузі.

На сучасному етапі, в умовах розвитку негативних тенденцій у сфері туризму, пов'язаних з пандемією COVID-19, бізнес середовище, владні структури, свідомі громадяни, обирають шлях об'єднання зусиль для збереження туристичних ресурсів в належному стані для їх відновлення у майбутньому.

В діяльності туристичної сфери відбулися зміни, які спонукали працівників галузі узагальнити попередній досвід, змінити пріоритети і звернути особливу увагу саме на внутрішній туризм.

Перспективами подальших досліджень є всебічне вивчення, аналіз і використання всіх резервів підвищення якості обслуговування та конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів України шляхом

впровадження позитивного закордонного досвіду розвитку підприємств сфери гостинності.

4.3 Перспективи розвитку інтегрованих формувань у сфері туризму на Вінниччині

Подільський економічний регіон має вигідне економічно-географічне положення, що визначається його сусідством з промислово розвиненим центральним регіоном та Поліським, Карпатським, Південним економічними регіонами та Республікою Молдова. Його територією проходять важливі автомобільні та залізничні магістралі, що сприяє розвитку економічних зв'язків з усіма головними центрами України – Києвом, Одесою, Львовом, Івано-Франківськом, Чернівцями та Дніпровськими центрами – Дніпром та Запоріжжям.

На думку вчених, значні перспективи в регіоні має розвиток біотехнологічної індустрії, виробництво лабораторного та спеціального промислового обладнання, виготовлення екологічно чистих харчових продуктів, впровадження нових рекреаційних та оздоровчих технологій на основі high-tech кластерів.

Регіон має також туристично-рекреаційні можливості, використання яких може бути покращено шляхом формування кластерів сільського зеленого туризму, виробництва народних промислів. Завдяки присутності в регіоні кваліфікованих трудових ресурсів, сировини для виробництва будівельних матеріалів, є необхідні можливості для формування потужних будівельних кластерів, які можуть залучати як великі, так і малі та середні підприємства для будівництва як в регіоні, так і за його межами.

2020 рік став викликом для всієї світової економіки, яка за останні понад півстоліття пережила найбільше потрясіння, зумовлене глобальною надзвичайною ситуацією. Пандемія COVID-19 з самого початку

найсуттєвіше трансформувала сферу подорожей: за даними Всесвітньої туристичної організації за 10 місяців 2020 року падіння міжнародних прибуттів склало – 72 % порівняно з минулим роком і повернуло галузь до рівня 1990 року.

Туристична пропозиція міста Вінниці переорієнтуватися на запити мандрівників в реаліях карантину. Так, помітно збільшилася кількість дегустацій та гастротурів з акцентом на стравах подільської кухні. Вінницькі гідни запровадили нові формати екскурсій на теплоходах і велосипедах, використавши потенціал рекреаційних та природних зон міста, що особливо популярно в умовах карантину.

В сучасних умовах глобалізації світової економіки важливим є удосконалення процесу залучення інвестицій у господарську діяльність, оскільки дане явище є гарантом стабільного та ефективного розвитку економіки країни. Збільшення інвестиційних ресурсів та ефективне їх використання були й залишаються необхідними передумовами розвитку держави в цілому, так і окремих регіонів.

Важливою передумовою активізації інвестиційної діяльності та надходження інвестицій є оцінка інвестором інвестиційної привабливості держави чи регіону.

Вінницька область володіє значним потенціалом, зокрема природними ресурсами, трудовими, виробничими і культурними ресурсами, що дає змогу розглядати регіон як об'єкт для залучення як вітчизняних, так і зарубіжних інвестицій [205, с. 371-375].

Розглянемо основні аспекти “Програми розвитку туризму у Вінницькій області на 2021 - 2027 роки“. Прийняття Програми обумовлено необхідністю створення цілісної ефективної системи, яка має на меті розбудову конкурентоспроможного туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби, як зовнішнього так і внутрішнього туриста, та забезпечення на цій основі комплексного розвитку територіальних громад області, їх соціально-економічного зростання за

умови раціонального використання та збереження екологічної рівноваги, історико-культурної спадщини тощо.

Також першочергового вирішення вимагає питання ефективного використання природних рекреаційних ресурсів. Світова практика доводить, що доходи від туризму, за умови ефективного використання рекреаційного потенціалу, можуть стати основним джерелом наповнення бюджету територій, а на рівні дестинації – підвищити рівень зайнятості населення та забезпечити зростання його доходів.

Створення низки туристично-екскурсійних маршрутів дозволить гармонійно поєднати привабливі умови відпочинку і подорожей для повного задоволення потреб найвимогливіших туристів.

Вінниччина має всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та зовнішнього туризму, а саме: особливості географічного положення та рельєфу, сприятливий клімат, багатство природного, історико-культурного та туристично-рекреаційного потенціалів.

Вінниччина туристична з кожним днем набирає оберти щодо подальшого розвитку потенціалу у даному напрямку діяльності, що дає можливість в подальшому генерувати значний інтерес як вітчизняних, так і іноземних туристів до туристичних цікавинок регіону [169].

Вінницька область розміщена у лісостеповій зоні центральної частини Правобережної частини України. Річка Південний Буг територію області поділяє на дві частини: лівобережну, яка відноситься до Придніпровської височини і правобережну – Подільського плато. Поверхня Вінниччини – підвищене плато, що знижується в напрямі з північного заходу на південний схід.

Більша частина території Вінницької області розташована в межах Українського кристалічного щита. Складна геологічна історія території вплинула на формування рельєфу.

У центральній частині області з північно-західного на південно-східний напрямок протікає ріка Південний Буг, по південно-західній межі області

протікає ріка Дністер. На території області налічується 204 річки завдовжки понад 10 км кожна. Вони належать до басейнів Південного Бугу (Згар, Рів, Дохна, Соб, Савранка), Дністра (Мурафа, Лядова, Марківка, Русава, Немія) та Дніпра (Рось, Гнилоп'ять, Гуйва).

На Вінниччині поширені лісостепові ландшафти. В лісах переважають широколистяні породи дерев: граб, клен, липа, дуб, ясен. Трав'яниста рослинність характеризується великою різноманітністю. Лише диких рослин нараховується біля тисячі видів.

У Вінницькій області відкрито 1159 родовищ та проявів 30 видів різноманітних корисних копалин, десятки родовищ торфу, а також унікальні поклади граніту, каоліну, флюориту. Розроблено і діють в області ряд цілющих джерел мінеральної, а також радонової води в м. Хмільнику.

Сучасний стан біологічного різноманіття Вінницької області визначається сукупністю природних та антропогенних чинників. Вінницька область – стародавній східноподільський лісостеповий край на південному заході країни. Більша частина області розташована на східних відрогах Волино-Подільської височини, значно менша частина території розташована на західних околицях Придніпровської височини.

Рельєф Вінниччини досить однорідний: її територія – це хвиляста рівнина, що найбільш припіднята на північному заході, а понижена на півдні біля Дністра. Вся територія області густо посічена щільною мережею річкових долин, ярів та балок, особливо на південному заході. Найбільші річки області – Дністер, Південний Буг, Мурафа та деякі інші.

Значне поширення мають широколистяні ліси, але якщо в минулому вони щільно вкривали практично всю територію області, то тепер від них залишилися тільки окремі масиви. Однак, і зараз практично всю центральну частину Вінниччини в геоботанічному районуванні відносять до широколистяної лісової області.

Станом на 01 січня 2021 року в області налічувалося 427 об'єктів природно-заповідного фонду (43 загальнодержавного значення, з них – 1

національний природний парк та 384 місцевого значення, з них – 4 регіональних ландшафтних парки), загальною площею 60094,3 га, що складає 2,27 % від площі області.

Рослинний світ Вінниччини вирізняється своїм багатством. У різноманітних природних комплексах на території області зустрічається близько 1200 видів рослин. Практично всі вони приурочені до певних умов зростання, які виділяються на Східному Поділлі.

По всій області поширені лісові та прибережно-водні види. Лучні та болотні види більш характерні для півночі Вінниччини, а степові – для півдня. Розсіяно по всій території Східного Поділля зустрічаються види вапнякових та гранітних відслонень. Значна кількість в області заносних видів рослин, котрі ростуть переважно в місцях, де природний рослинний покрив порушений або зник взагалі.

З-понад тисячі видів рослин Вінниччини близько 200 є рідкісними – такими, що зустрічаються лише в окремих місцевостях, урочищах або скорочують свій ареал. Рідкісні види флори можна поділити на кілька груп за ступенем їх поширення, екологічної пристосованості, приуроченості до певних природних комплексів. Так, за географічним принципом виділяються такі види: ендемічні, реліктові, гранично-ареальні, диз'юнктивно-ареальні.

За фітоценотичним – лісові, лучні, болотні, водні і прибережно-водні, степові та петрофітні види. За господарським – декоративні, лікарські, технічні, ароматичні тощо. За фенологічним – ранньовесняні, весняні, літні, ефемероїди тощо. Окремо виділяються систематичні групи рідкісних видів: орхідні, ковили, цибулинні тощо та група зниклих видів.

На Східному Поділлі реліктів небагато і серед них третинні релікти – види, що залишились з дольодовикової епохи, та четвертинні – види, що залишились у складі флори з міжльодовикових періодів.

Бруслина карликова – один із найдавніших видів у флорі Східного Поділля. Її ще можна зустріти у багатьох лісових масивах південної частини Вінниччини. У "Бритавському" заказнику (Чечельницький р-н), зокрема,

знаходиться найбільша в Україні популяція виду.

Серед інших реліктів з Червоної книги України на Вінниччині зустрічаються в'язіль стрункий, змієголовник австрійський, осока девела, чина ряба, ясенець білий та згадані вище зіновать Блоцького, молочай густоволохатоплідний і відкашник татарниколистий.

Досить поширена в лісах Поділля клокичка периста – також реліктовий вид. Реліктовими на Вінниччині є і такі деревні породи як берека – розсіяно поширена в лісах Придністров'я та бук західний, відомий тільки з одного лісового масиву у Муровано-Куриловецькому районі.

Загальна кількість видів флори на території регіону – 600, з них, занесені до додатків "Конвенції про охорону дикої флори і фауни і природних середовищ існування в Європі", – 48, занесені до додатків "Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення" (CITES), – 65.

Тваринний світ області різноманітний. На підставі аналізу розподілення головним чином хребетних тварин за біотопами можливе виділення наступних фауністичних комплексів.

Лісовий, до якого входять тварини, що мешкають в лісах різного типу. Серед ссавців тут домінують полівка руда, миша жовтогорла, кріт європейський, землерийка звичайна, куниця лісова; серед птахів – зяблик, вівчарик-ковалик, велика синиця, дрозди чорний та співочий, дятли строкаті великий та середній, сова сіра; земноводні представлені ропухою сірою, а плазуни – веретільницею.

Лучний фауністичний комплекс об'єднує тварин, що живуть на відкритих ділянках та ділянках з чагарниками. Крім того, саме тут зустрічається досить велика кількість видів з Червоної книги: горностаї, видра, орлан-білохвіст та кулик-сорока.

Болотяний фауністичний комплекс поєднує окремі ділянки прибережних зон. Видовий склад ссавців принципово не відрізняється від лучного комплексу, а серед птахів тут є ряд видів притаманних виключно

водно-болотяним стаціям.

Зустрічається крижень, водяна курочка, лиска, велика очеретянка. Більш рідкими є вівсянка очеретяна, очеретянка лучна та кобилочка солов'їна. У прибережних смугах у досить великій кількості зустрічається і жаба озерна.

Туристичний потенціал Вінницької області відображений в (табл. 4.4).

Таблиця 4.4.

Туристичний потенціал Вінницької області

Природно-заповідний фонд	Історико-архітектурний потенціал	Санаторно-курортний і рекреаційний потенціал
Національний природний парк - 1	Пам'ятки культурної спадщини - 4330	Санаторії -15
Заказники загально-державного значення - 23	Пам'ятки історії - 1897	Родовища мінеральних лікувальних вод -1
Заказники місцевого значення - 140	Пам'ятки археології - 1739	Родовища столових вод ("Регіна") -1
Пам'ятки природи загальнодержавного значення - 10	Пам'ятки містобудування та архітектури - 548	Родовища прісних вод -17
Пам'ятки природи місцевого значення - 191	Пам'ятки монументального мистецтва - 98	Бази відпочинку - 126
Парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва загально-державного значення - 16	Пам'ятки – садово-паркового мистецтва - 47	Позаміські дитячі заклади оздоровлення та відпочинку в області - 11
Парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва місцевого значення - 31	Ландшафтний парк місцевого значення - 1	Садиби сільського зеленого туризму - 30
Дендрологічний парк місцевого значення - 1	Музеї - 30	Підприємства з розробки та реалізації тур продукту м. Вінниця - 35
Заповідні урочища - 26		Готелі м. Вінниця - 47
Регіональні ландшафтні парки - 7		Зклади громадського харчування м. Вінниця - 322

*Джерело: складено автором на основі [169].

Степоагrogenний фауністичний комплекс включає види, що живуть на досить просторах степових ділянках, а також на полях, пасовищах і перелогах, що розміщуються більш-менш рівномірно. Для цих стацій притаманні також і сліпак подільський, засць-русак, білозубка мала та білочерева. Серед птахів тут звичайні жайворонки польові та плиска жовта. Рідше зустрічаються – чубатий жайворонок, сіра куріпка, перепілка та чекан лучний.

Синантропний фауністичний комплекс налічує види, життя яких тісно пов'язане з людським помешканням і населеними пунктами. Саме тут концентруються види, що можливо вважати синантропами: хатня миша, пацюк сірий, куниця кам'яна, тхір чорний, кажан пізній, горобці хатній та польовий, ластівка сільська.

Класифікація територій та об'єктів природно-заповідного фонду Вінницької області відображена на (табл. 4.5).

Таблиця 4.5.

**Класифікація територій та об'єктів природно-заповідного фонду
Вінницької області**

№ з/п	Пам'ятки природи загальнодержавного значення	Пам'ятки природи місцевого значення	Регіональні ландшафтні парки	Заказники загальнодержавного значення	Заказники місцевого значення
Жмеринський район					
1.	-	22	-	2	13
Гайсинський район					
2.	2	45	1	6	40
Вінницький район					
3.	1	63	2	5	28
Хмільницький район					
4.	1	12	-	2	10
Тулчинський район					
5.	1	15	2	3	23
Могилів-Подільський район					
6.	5	34	2	5	26

*Джерело: складено автором на основі [169].

Загальна чисельність видів фауни – 871, занесених до "Червоної книги України" – 91, занесених до додатків "Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори", що перебувають під загрозою зникнення (CITES) – 46, занесених до додатків "Конвенції про охорону дикої флори і фауни і природних середовищ існування в Європі" (Бернської конвенції) –

346, занесених до додатків "Конвенції про збереження мігруючих видів диких тварин" (Боннської конвенції, CMS) – 12 видів, що охороняються відповідно до "Угоди про збереження афро-євразійських мігруючих водно-болотних птахів" (AEWA) – 57, що охороняються відповідно до "Угоди про збереження кажанів в Європі" (EUROBATS) – 5 видів.

В межах Вінницької області розміщено 56 водосховищ, загальною площею водного дзеркала 11167 га; найбільше – "Ладжинське водосховище" (2,2 тис. га), 5767 ставків загальною площею водного дзеркала біля 30,0 тис. га.

"Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021-2027 роки" розроблена відповідно до "Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027" роки та "Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року".

Прийняття "Програми" обумовлено необхідністю створення цілісної ефективної системи, яка спроможна розбудувати конкурентоспроможний туристичний продукт, який має змогу задовольнити туристичні потреби, як зовнішнього і внутрішнього туриста та забезпечення на цій основі комплексного розвитку територіальних громад області, їх соціально-економічного зростання за умови раціонального використання та збереження екологічної рівноваги, історико-культурної спадщини тощо.

Також першочергового вирішення потребує питання ефективного використання природних рекреаційних ресурсів. Світова практика свідчить, що доходи від туризму за умови ефективного використання рекреаційного потенціалу можуть стати основним джерелом наповнення бюджету територій, а на рівні дестинації – підвищити рівень зайнятості населення та забезпечення зростання доходів.

Класифікація територій та об'єктів природно-заповідного фонду Вінницької області відображена на (табл. 4.6.).

**Класифікація територій та об'єктів природно-заповідного фонду
Вінницької області**

№ з/п	Парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва загальнодержавного значення	Парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва місцевого значення	Дендрологічний парк місцевого значення	Національні природні парки	Заповідні урочища
Жмеринський район					
1.	1	7	-	-	3
Гайсинський район					
2.	2	-	1	1	8
Вінницький район					
3.	3	9	-	-	9
Хмільницький район					
4.	2	6	-	-	-
Тулчинський район					
5.	2	4	-	-	1
Могилів-Подільський район					
6.	1	5	-	-	5

*Джерело: складено автором на основі [170].

На сучасному етапі найбільш популярними видами туризму за метою подорожі на Вінниччині є: культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий, рекреаційний, сільський зелений туризм, подієвий, спортивний та активний, релігійний туризм та паломництво.

У “Програмі розвитку туризму у Вінницькій області на 2021-2027 роки” також запропонована характеристика сильних та слабких сторін регіону (додат. А.). Пропозиції автора з удосконалення використання сильних та слабких сторін регіону, аналізу можливостей та загроз його розвитку відображені в (дод. Б.).

Залежно від наявності та поєднання видів туристично-рекреаційних ресурсів і факторів туристської привабливості, а також від рівня організації туризму, в межах регіону можна виділити різні територіальні одиниці. Вони будуть відрізнятися за інструментами регіональної політики стосовно до них, за рівнем і способами позиціонування, за інтенсивністю туристично-рекреаційної діяльності. Необхідно визначити наступні територіальні одиниці як туристський район, туристська зона і туристський центр [100].

Зупинимося на особливостях їх організації більш докладніше. Туристський район. Як правило, розуміють окрему територіальну одиницю, засновану на спільності природних, культурних та історико-архітектурних ресурсів, об'єднану спільною туристською інфраструктурою і сприйняту як цілісний об'єкт.

Територіальні формування Вінницької області в межах адміністративних районів і їх груп можна розглядати як туристські райони. Крім того, дана територіальна категорія може розглядатися досить широко залежно від системи критеріїв, що характеризують її, і масштабу реалізованих туристських і супутніх проєктів (наприклад, як туристичний район може бути територія Вінницької області в цілому).

Туристська зона. Як туристську зону розглядають територію, де рекреаційна діяльність є однією зі сфер і до складу якої входять мережі туристських підприємств і підприємств, що забезпечують їх функціонування (інфраструктури туризму). Як приклад туристських зон Вінницької області можуть бути такі території: Центральна (Середньобузька), Північна (Верхньобузька), Південна (Придністровська), Західна (Середньомурафська), Північно-Східна, Південно-Східна.

Туристський центр. Як туристський центр розглядається сукупність туристських об'єктів, компактно розташованих на одній території, об'єднаних загальною інфраструктурою і призначених для цілей обслуговування туристів. Головними ознаками туристського центру є локалізація і концентрація об'єктів туристського показу і висока

інтенсивність туристично-рекреаційної діяльності.

У Вінницькій області відомими туристськими центрами є території: м. Шаргород, м. Хмільник, м. Бар, м. Могилів-Подільський, м. Немирів, а також м. Бершадь, м. Ямпіль.

На підставі цієї типології територій з точки зору інтенсивності туристично-рекреаційної діяльності та щільності об'єктів туристського показу та інфраструктури туризму у Вінницькій області найбільший інтерес викликають території таких туристських зон:

Центральна (Середньобузька) – м. Вінниця, м. Немирів, м. Тульчин, м. Ладижин, с. Степашки Гайсинського району.

Північна (Верхньобузька) – м. Хмільник.

Південна (Придністровська) – м. Ямпіль, м. Могилів-Подільський.
Західна (Середньомурафська) – м. Бар, м. Шаргород.

Південно-Східна – смт. Крижопіль, м. Бершадь, с. Заболотне Тульчинського району. Це друга за площею туристична зона області.

Північно-Східна. Знаходиться у стадії формування, має високу транспортну доступність [100].

Стратегічні підходи до управління територіальним розвитком в Україні вже стали обов'язковим елементом регулювання економічних та соціальних відносин у всіх обласних центрах та більшості міст України. Удосконаленню даних механізмів сприяють процеси глобалізації, що дають змогу використовувати напрацьований досвід і технології застосування стратегічного управління, розвиток системи місцевого самоврядування під впливом процесів децентралізації, зростання рівня відповідальності органів місцевої влади за покращення всіх сфер життєдіяльності території, підвищення якості надання громадських послуг [41, с. 80-85].

За дорученням Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини (DMZ), Державного секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO) створений проєкт “Інтегрований розвиток міст в Україні”.

Виконавець проєкту – “Deutsche Gesellschaft für Internationale“, політичний партнер – Міністерство розвитку громад та територій України (Мінрегіон), національні партнери органи місцевого самоврядування.

Отже, територія діяльності проєкту – міста України, а саме: Львів, Чернівці, Вінниця, Житомир, Київ (Подільський район), Полтава, Мелітополь, Харків.

Упродовж останніх років уряд України впроваджує масштабні реформи децентралізації та місцевого самоврядування, які дозволили містам отримати більше повноважень та ресурсів для виконання завдань на місцях.

Крім того, багатьом українським містам ще не вдалося налагодити координацію дій у різних сферах міського розвитку, досягти консенсусу серед зацікавлених сторін за допомогою різних форм громадської участі та підвищити ефективність використання державних коштів шляхом об’єднання ресурсів. З метою подолання викликів українські міста все частіше прагнуть застосовувати підхід, який фахівці називають інтегрованим розвитком міст. Планування, що здійснюється за такою стратегією, сприяє сталому розвитку, суспільній рівновазі та соціальній різноманітності.

Оптимізація процесів і процедур міського управління здійснюється шляхом розробки й застосування сучасних інструментів планування, таких як концепція інтегрованого розвитку міст (KIPM) або план сталої міської мобільності (ПСММ) [41, с. 80-85].

Лейпцизька хартія “Міста Європи на шляху сталого розвитку“ запропонувала удосконалити діяльність європейських міст. Політика інтегрованого міського розвитку діє в багатьох європейських містах випробуваним інструментарієм для створення сучасних, кооперативних і ефективних управлінських структур. Даний інструментарій вкрай необхідний для підвищення конкурентоспроможності європейських міст.

Зазираючи у майбутнє, політика інтегрованого міського розвитку може координувати розвиток населених пунктів, економіки та інфраструктури, зокрема при врахуванні вже виявлених наслідків старіння населення,

міграційних тенденцій і рамок умов у сфері енергетичної політики.

Особливо важливими для підвищення конкурентоспроможності європейських міст в рамках політики інтегрованого міського розвитку ми вбачаємо нижче наведені стратегії дій.

Це створення та утримання якісних публічних зон, модернізація мереж інфраструктури і підвищення енергоефективності, активна політика інновації та освіти. Якість публічних просторів, міських культурних ландшафтів, архітектури та містобудування відіграють важливу роль для конкретних умов життя мешканців міст.

Крім того, в якості "м'яких" факторів, які впливають на вибір місць розміщення виробництва, вони мають значення для підприємств економіки знань, для залучення кваліфікованих і творчих трудових ресурсів, а також для розвитку туризму.

Тому необхідно удосконалити взаємодію між архітектурою, плануванням інфраструктури і містобудівним проектуванням з метою створення на високому будівельно-культурному рівні привабливих, орієнтованих на користувача, публічних просторів.

Істотний внесок в забезпечення бажаної якості життя, якості місця знаходження і якості навколишнього середовища вносять надійні і легкодоступні системи міського транспорту за прийнятними цінами, що узгоджено пов'язані з транспортною інфраструктурою муніципально-регіонального значення. У зв'язку з цим, слід приділити особливу увагу транспортному менеджменту та злагодженості усіх видів транспорту, включаючи рух пішоходів і велосипедистів. Міський транспорт повинен гармоніювати з проблемами проживання, роботи, навколишнього середовища і громадських територій.

Знання великою мірою накопичуються і викладаються в містах. Оптимальне використання потенціалу знань міста залежить від якості дошкільної і шкільної освіти, пропускнуої спроможності системи шкільної освіти і професійного навчання, соціальних і культурних мереж,

можливостей постійного навчання, висококласних університетів та інших науково-дослідних інститутів, а також від системи обміну інформацією між економікою і наукою.

Політика інтегрованого міського розвитку може сприяти поліпшенню даних факторів, наприклад, завдяки кооперації всіх учасників, підтримці створення мережових моделей і оптимізації структур місцевості. Політика інтегрованого міського розвитку сприяє соціальному і міжкультурному діалогу [120].

Фундаментальною основою формування соціально-орієнтованої національної економіки має стати місцеве управління. Відповідно до “Європейської хартії місцевого самоврядування” під даним поняттям розуміють право і реальну можливість органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину публічних справ за рахунок власної відповідальності в інтересах місцевого населення.

Для покращення якості та комфортності життя населення має значення фінансовий потенціал території, фінансове забезпечення місцевих органів влади та нарощування муніципальних фінансів – сукупність грошових засобів, якими володіють органи місцевого самоврядування для вирішення соціально-економічних завдань, які поставлені державою та місцевим населенням [48].

Необхідно зазначити, що, незважаючи на ризики, викликані пандемією COVID-19, підприємці готельно-ресторанної сфери Вінниці об’єдналися у 2020 році і заснували асоціацію гостинності “ХлібСіль”.

За підтримки спілки “Стіна” та проєкту “ПРОМІС” для учасників новоствореної організації провели 6-модульне навчання, розробили проєкт місії та візії спілки, окреслили ключові моменти політики членства. Об’єднуючи зусилля та встановлюючи нові умови партнерства, учасники асоціації працюватимуть над збільшенням кількості туристів в Подільський регіон, зокрема через розвиток культури харчування й гастротуризму.

“Вінницький стандарт гостинності” насправді є універсальним, і його

має змогу застосовувати будь-який підприємець, чи працівник галузі, хто так чи інакше взаємодіє з гостями, а саме: розповідає, презентує, пригощає, розміщує, організовує, надає приміщення. Стандарт може бути впроваджений у роботу як індустрії подій, так і туристичних компаній. І саме зазначений механізм дає змогу створювати “додану вартість” – він стосується не лише готельно-ресторанного бізнесу. Надалі спільно з асоціацією гостинності “ХлібСіль” і спілкою “Стіна” буде розвиватися взаємодія ключових суб’єктів туристичного ринку й допомагати їм у перехресних продажах і промоції, формуванні спільних продуктів [31].

Місто Вінниця розташоване на березі Південного Бугу і є адміністративним центром Вінницької області, одним з історичних осередків Східного Поділля. Місто знаходиться у смузі лісостепу, в межах Волинсько-Подільського кристалічного масиву. У Вінниці значну увагу приділяють розвитку зелених зон, з метою створення умов для дозвілля і активного відпочинку вінничан і гостей міста. Рослинність міста характерна для лісостепу.

За словами директора департаменту маркетингу міста та туризму міської ради Вешелені О.М., що 2020 рік згуртував туристичну спільноту Вінниці. Завдяки діяльності Туристичної ради при міському голові, відбулося затвердження “Стратегії розвитку туризму до 2030 року” та створення галузевої асоціації гостинності “Хліб Сіль”.

Саме в об’єднанні зусиль влади, громадськості й бізнесу Вінниця має змогу досягти помітних результатів і збільшити попит на свої туристичні продукти вже у новому сезоні. Для забезпечення даного процесу затверджено та передбачено фінансування “Програми розвитку туризму на 2021-2023 роки” з метою відновлення докарантинних показників [170].

В Україні в галузі туризму існують певні проблеми, які обмежують інноваційний розвиток. Особливу увагу необхідно звернути на недосконалість законодавчої бази для сільського зеленого туризму; координацію сільського зеленого туризму на рівні області, району;

професійну освіту господарів агроосель та персоналу; пільгове кредитування та надання субсидій, а також преференцій для осіб, які створюють сприятливі умови для розвитку сільського зеленого туризму.

Синергійний ефект зростання конкурентоспроможності кластера на туристському ринку відображений на (рис. 4.21.).

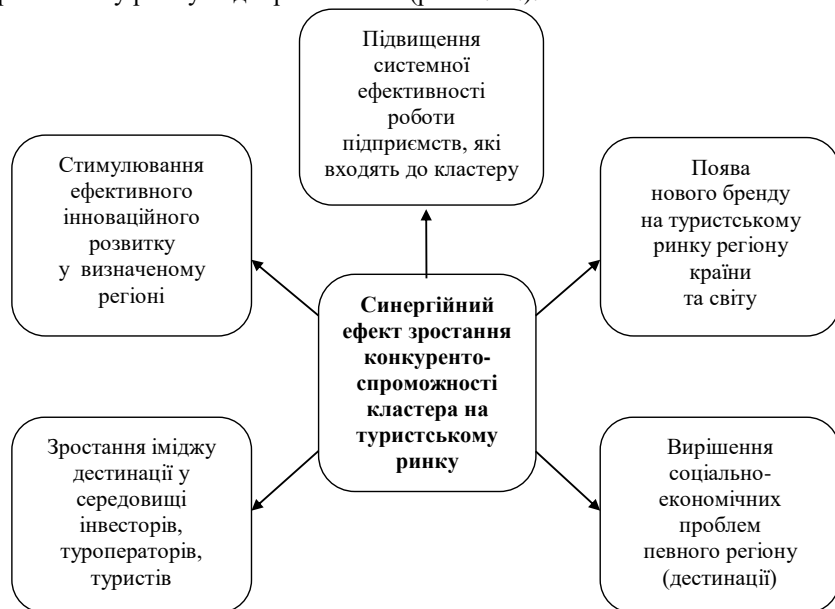


Рис. 4.21. Синергійний ефект зростання конкурентоспроможності кластера на туристському ринку

*Джерело: сформовано автором на основі [33, с. 26-31].

Вищезазначені аспекти були запропоновані для обговорення на Інформаційному семінарі “Актуальні питання організації та ведення бізнесу в сфері зеленого туризму“, який відбувся у Вінниці. Семінар започаткував ефективну співпрацю значної кількості наукових, науково-дослідних установ, навчальних закладів, органів місцевого самоврядування, музейних працівників, туристичних операторів, закладів громадського харчування.

Перспективи міжсекторних моделей співпраці в громадах, умови створення агротуристичних кластерів, використання місцевого культурного,

природного та соціального потенціалу громад для розвитку галузі висвітлювалися також на Всеукраїнському форумі зеленого / сільського туризму, який відбувся у Вінницькому національному аграрному університеті в рамках проєкту “Image Mapping” Громадського об’єднання “Центр розвитку Пангея Ультіма” за підтримки посольства Фінляндії в Україні [174].

Форум започаткував ефективну співпрацю значної кількості наукових, науково-дослідних установ, навчальних закладів, Міністерства аграрної політики і продовольства України, Департаменту туризму і курортів Міністерства економічного розвитку і торгівлі, органів місцевого самоврядування, музейних працівників, туристичних операторів, закладів громадського харчування, що сприяє соціально-економічному розвитку регіонів та України в цілому.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно досліджувати сутність бізнес-процесів, практичний досвід господарської діяльності інтегрованих структур, які створюють сприятливі умови для розвитку виробництва та реалізації продукції і надання послуг.

Саме для формування та розвитку конкурентних туристських DESTИНАЦІЙ в туризмі широко використовується кластерний підхід. У стратегії розвитку регіонів кластерний підхід являє собою форму територіально-галузевої організації виробництва, що сприяє реалізації інноваційних підприємницьких проєктів економічного розвитку, обумовлюють синергійний ефект взаємодії з науковими, проєктними інститутами при зацікавленій участі регіональних і муніципальних органів управління [33, с. 26-31].

Необхідно зазначити, що на туристичних форумах, міжнародних та всеукраїнських конференціях презентують наукові дослідження, практичні результати діяльності, а саме: перспективи розвитку туризму в сільській місцевості; виклики і нові можливості галузі туризму в Україні; туризм – запорука динамічного соціально-економічного розвитку сільських громад;

особливості освітніх програм для власників агросадіб; міжнародна підтримка сталого розвитку сільського туризму; діяльність рекреаційного кластера; суть та поняття фандрайзингу; астрономічний туризм; категоризація сільської бази розміщення; інформаційні технології в зеленому туризмі; зелений туризм і патріотичне виховання; перспективи розвитку зеленого / сільського туризму на Вінниччині.

Зелений сільський туризм у Вінницькій області – це приємне проведення часу у мальовничих куточках країни, що дає змогу вдосталь насолодитися вашим відпочинком, відвідавши мережу агросадіб, які розташовані в селах Вінницької області. Повний сервіс послуг, комфортабельні умови проживання, традиційна українська кухня, приємний ненав'язливий сервіс та найбільш демократичні ціни. Туристам пропонують наступні послуги і розваги: баскетбол, бейсбол, футбол, басейн, прогулянки на кар'єр, стрільба з лука, риболовля і та інші.

Підвищення конкурентоспроможності рекреаційно-туристичної сфери можливо забезпечити за рахунок активізації руху туристичних потоків. Одним із засобів отримати конкурентні переваги на ринку, а також покращити привабливість території для потенційних туристів є створення такого територіально-галузевого об'єднання, як туристичний кластер.

Ускладнення системи соціально-економічних взаємовідносин між регіонами у зв'язку з розвитком продуктивних сил і виробничих відносин призвело до виникнення і розвитку нового явища, як міжрегіональні економічні зв'язки. Розробка і оптимізація механізмів державного регулювання міжрегіональних економічних зв'язків спрямована на поглиблення інтеграційних процесів, розширення існуючих і встановлення нових зв'язків, забезпечення продовольчої безпеки регіонів, підвищення добробуту населення.

У той же час, розподіл праці, його спеціалізація також передбачає кооперацію, оскільки одне неможливе без іншого. На цій основі базується взаємозв'язок і взаємозумовленість процесів спеціалізації, кооперації,

концентрації, які об'єктивно відбуваються, а звідси – інтеграції і розміщення виробництва.

Дані процеси складають глибинну основу удосконалення територіально-галузових і організаційних структур виробництва. З ними нерозривно взаємопов'язаний науково-технічний прогрес і найбільш дієві шляхи інтенсифікації, які є загальною закономірністю розвитку міжрегіональних економічних зв'язків [80, с.101 – 104].

Сільський туризм загалом та агротуризм, зокрема, вирішують проблеми диверсифікації підприємства в регіонах, зайнятих виробництвом сільськогосподарської продукції, та підвищення рівня зайнятості трудового потенціалу через створення додаткових робочих місць. Одночасно сільський туризм виконує значну пізнавальну функцію та сприяє вихованню громадян у дусі патріотизму, створенню національної свідомості та свідомого ставлення до природи.

Розумінню сутності та проблем праці в сільському господарстві. Крім того, сільський туризм є видом відносно дешевого, але досить приємного й одночасно активного відпочинку, рекреації та оздоровлення.

Основною послугою сільського туризму є надання туристам тимчасового проживання. В Україні серед основних видів сільських споруд, облаштованих для прийому відвідувачів, можна виокремити наступні:

- фермерська садиба (земельна ділянка разом з розташованими на ній житловим будинком, господарсько-побутовими будівлями, наземними та підземними комунікаціями, багаторічними насадженнями, яка розташована за межами населеного пункту);

- агрооселя (житлове приміщення, що розташоване в сільській місцевості, містить не більше п'яти кімнат (залежно від категорії житла), пристосованих для проживання туристів, і належить на правах приватної власності господарю, який займається сільськогосподарською діяльністю або зайнятий у сфері обслуговування чи соціальній сфері села);

- агроготель (агропансіонат) (житлова будівля (група будівель)

готельного типу, спеціально призначених для організації надання населенню рекреаційних послуг у сільській місцевості) [204, с. 84-91].

Визначальним у "Стратегії сталого розвитку України до 2030 року" є інноваційне спрямування розвитку, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та галузей економіки, підвищенні енергоефективності виробництва, стимулюванні збалансованого економічного зростання, основаному на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та "зелені" технології [176, с. 3-6].

Системний підхід до екологічного управління забезпечить найвище керівництво інформацією, яка буде корисною для досягнення довгострокового успіху та набуття можливостей, які сприятимуть сталому розвитку завдяки: збереженню стану довкілля, запобіганню або зменшенню несприятливих впливів; зменшенню потенційного несприятливого впливу та умов довкілля на організацію, її працівників та мешканців населених пунктів, де вона розташована [194].

Забезпечення сталого розвитку транспортно-логістичної системи передбачає впровадження інноваційних моделей, організаційно-управлінських і екологічних технологій, які відповідатимуть сучасним трансформаційним перетворенням національної економіки та сприятимуть скороченню негативного впливу транспорту на довкілля.

Зазначені заходи мають відбуватися в контексті концепції зеленого зростання, яку запро поновано Організацією Економічного Співробітництва та Розвитку. Також, варто відмітити, що функціонування транспортно-логістичної системи має здійснюватися в рамках європейської транспортної політики TEN-T, спрямованої, в першу чергу, на ефективне використання ресурсів і скорочення викидів парникових газів.

Розглянемо поріднені міста, міста-партнери, міста-побратими – два міста, переважно рідних країн, між якими встановлено постійні дружні зв'язки для взаємного ознайомлення з життям, історією та культурою, для досягнення кращого взаєморозуміння, зміцнення співпраці та дружби між їх населенням, а також для обміну досвідом у розв'язанні аналогічних проблем, що постають перед міськими органами управління та організаціями.

Отже, місто Кельце, яке розташоване у центральній Польщі, у 170 кілометрів на південь від столиці країни Варшави. Окам'янілі залишки коралів, губок і мушлі в місцевих печерах є свідченням того, що мільйони років тому на місці столиці Свентокшиського воєводства простягалось тепле море. Які ще пам'ятки очікують туристів? Місто надзвичайно мальовничо розташоване, оскільки через нього проходять хребти Свентокшиських гір. Подорожуючи містом Кельце, відчуєте різницю висот (від 231 м до найвищого пагорба міста – Гори Телеграф – 406 м).

Місто – єдине в Європі, з різноманітністю скельних утворень. Їх можна доторкнутися і сфотографувати у п'яти природних міських заповідниках, які обов'язково варто побачити (чотири заповідники – неживої природи: “Кадзельня“, “Ветшня“, “Сліховіце“, “Бесак-Білогон“ та ландшафтний заповідник “Карчувка“).

Найновішою атракцією заповідника “Кадзельня“ є перший у місті водоспад і мережа печер, відкрита для відвідування, зовсім іншого характеру, ніж печера Рай.

Україна проводить багатовекторну зовнішню політику. Особлива увага приділяється розвитку двосторонніх відносин в правовій, політичній, торгово-економічній, гуманітарній, науковій, культурній та інших сферах. Серед європейських держав важливе місце у зовнішньополітичній діяльності української держави займає Французька Республіка.

Діжон – місто та муніципалітет у Франції, адміністративний центр регіону Бургундія-Франш-Конте та департаменту Кот-д'Ор.

Міста – побратими Вінниці відображені на (рис. 4.22.).

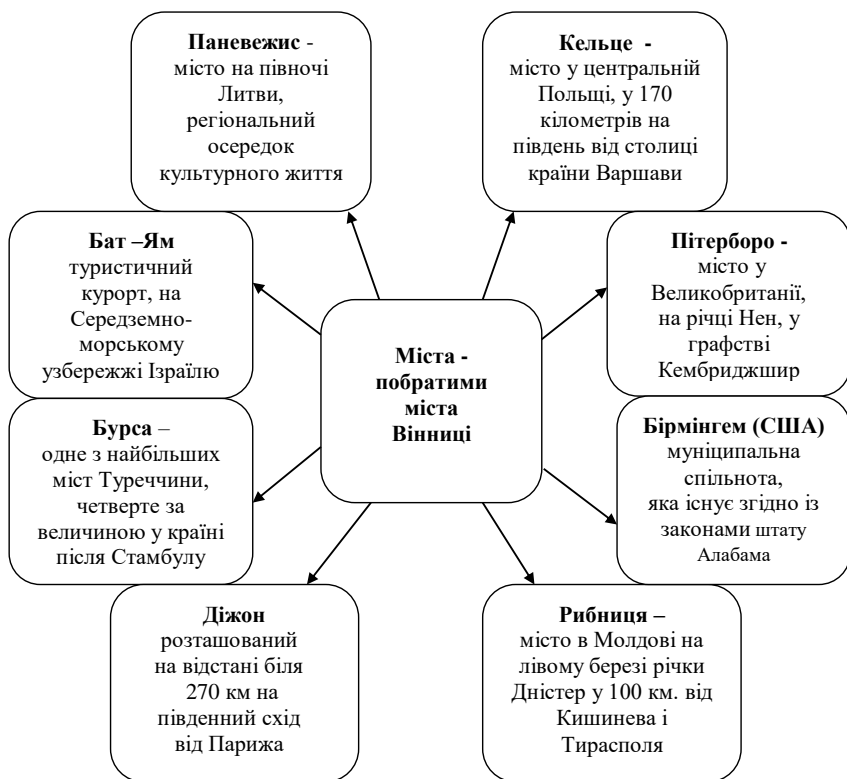


Рис. 4.22. Міста – побратими Вінниці

*Джерело: сформовано автором за даними [138].

2020 рік став викликом для всієї світової економіки, яка за останні понад півстоліття пережила найбільше потрясіння, зумовлене глобальною надзвичайною ситуацією. Пандемія COVID-19 з самого початку найсуттєвіше вплинула на сферу подорожей: за даними Всесвітньої туристичної організації, за 10 місяців 2020 року падіння міжнародних прибуттів склало – 72 %, порівняно з минулим роком і повернуло галузь до рівня 1990 року.

Туристична пропозиція міста Вінниці переорієнтуватися на запити мандрівників в реаліях карантину. Так, помітно збільшилася кількість дегустацій та гастротурів з акцентом на стравах подільської кухні. Вінницькі

гиди запровадили нові формати екскурсій на теплоходах і велосипедах, використавши потенціал рекреаційних та природних зон міста, що особливо популярно під час карантинних обмежень.

Важливим для дослідження європейської ідентичності є також діяльність Мистецького об'єднання "PLAI" з Вінниці, яке організувало фестиваль "Intercity live: Eurotrip". Зазначена акція є можлива, саме завдяки гранту від програми Європейського союзу "House of Europe". З опису проєкту відомо, що захід буде першим в Україні міждисциплінарним онлайн-фестивалем, який об'єднає культурних діячів, митців та глядачів з будь-якої точки світу.

Громадське об'єднання, "Мистецьке об'єднання "PLAI" долучилися до створення низки фестивалів, концертів та мистецьких подій у Вінниці, зокрема фестиваль "Air ГогольFest", мистецькі вихідні "SUN-територія", вінницький "Зелений контрабас" та багато інших концертів українських та закордонних гуртів.

"House of Europe" ("Дім Європи") – програма, яка фінансується Європейським Союзом, створена з метою підтримки професійного та творчого обміну між українцями та їхніми колегами в країнах Європейського Союзу. Програма фокусується на культурі та креативному секторі, освіті, медицині, соціальному підприємстві, медіа та роботі з молоддю [142].

Також необхідно зазначити, що місто Вінниця та французьке місто Діжон співпрацюють у напрямку розвитку гастрономічного та подієвого туризму. Міста Діжон і Вінниця, а також регіони Бургундія та Поділля мають значну кількість спільних рис, а ресурс аграрного виробництва й харчової промисловості дозволяє зберегти статус гастрономічних столиць навіть для міст з населенням менше півмільйона.

У Вінницькій міськраді повідомили, що яскравим прикладом поживлення гостротуризму у Діжоні є проєкт створення кварталу "Місто гастрономії" (Dijon - Cité internationale de la gastronomie), відкриття якого заплановане на 2021 рік.

Даний комплекс, площею 6,5 гектарів, на території колишнього центрального шпиталю демонструватиме їжу та напої, як частину культури всієї Франції (а також "Світової нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО") і буде об'єднувати виставкові та дегустаційні зали, академію, готель, торговельні майданчики, кінотеатр та екологічні житлові квартали, які дадуть змогу залучити майже мільйона додаткових туристів щороку [30].

Основою соціально-економічної моделі диверсифікації виробничої діяльності населення в європейських країнах є мале і середнє підприємництво, що займає переважну частку в галузях економіки стимулює розвиток конкуренції в європейській економіці примушує великі компанії підвищувати ефективність виробництва та впроваджувати нові технології. До виробництва несільськогосподарської продукції та надання послуг також належать туризм та розвиток ремесел.

Народні ремесла є невід'ємною частиною культури та побуту традиційного українського суспільства. З одного боку вони пов'язані із господарством та освоєнням природних ресурсів, а з іншого – є частиною духовної культури народу, оскільки відображають творчість та знання народу. Ремесло, тобто дрібне виробництво ручним способом, слугувало для задоволення особистих побутових потреб, на замовлення чи продаж. Географічне розташування України, її природні багатства сприяли розвитку значної кількості ремесел та художніх промислів [27, с. 84-90].

Вінниччина – це частина подільського краю, історія якого розпочинається ще в XII столітті, коли північна частина сучасної Вінницької області входила до складу так званої Болохівської землі. В часи монголо-татарської навали вперше з'являється назва Поділля.

Це земля сивих легенд і мелодійних пісень, земля споконвічних хліборобів – спадкоємців традицій працьовитих трипільців, войовничих скіфів і мужніх сарматів, мудрих слов'ян та поборників справедливості – козаків. Благословенний Богом вінницький край заворожує спокійною красою краєвидів, щедрою прикрасою родючої землі, джерельними водами, смарагдо-

вими лісами, розлогими нивами.

Наче невеликі острівки минувшини – стародавні кургани та городища, палаці, церкви, костели, залишки колишніх оборонних споруд, пам'ятники видатним землякам, які звеличили наш край, місця перемог відважних синів українського народу, що дійшли до нас крізь віки, аби дивувати і захоплювати нащадків своєю величчю, красою та неповторністю витворів як самої природи, так і людського генію.

На Вінниччині є чимало музеїв. У садибі Вишня, що у Вінниці, останні 20 років свого життя провів видатний хірург і анатом, громадський діяч і педагог М. Пирогов. На території парку, який висаджував Микола Іванович, функціонує національний музей-садиба, де у склепі вже 120 років поспіль зберігається забальзоване тіло вченого. Музей є важливою частиною об'єктів культурної спадщини України і занесений до Державного реєстру пам'яток історії та архітектури національного значення.

Його меморіальний парк є пам'яткою садово-паркового мистецтва. У музеї проходять виїзні сесії Академії медичних наук, Пироговські читання, з'їзди, наукові конференції, музичні заходи та фестивалі [147].

Розвивати та оновлювати туристичний потенціал Вінницької області можливо за допомогою взаємодії органів управління і координації, рекламно-інформаційних підприємств і установ, колективних засобів розміщення, закладів харчування, виробників туристичних послуг, установ сфери дозвілля, санаторно-курортних закладів, туристичних дестинацій, транспортної інфраструктури – це все забезпечить створення синергійного ефекту і сприятиме посиленню конкурентних переваг даного регіону.

Вагому частку історично-культурної спадщини Поділля складають старовинні палацо-паркові комплекси, які віддзеркалюють різні епохи. Це справжні коштовності, в яких природа, архітектура, образотворче мистецтво поєднані у композиційно цілісний твір. Подільські палаці завжди були осередками найцінніших мистецьких колекцій, своєрідними вогнищами культури.

Вінницька область – стратегічно важливий культурний, політичний та економічний регіон України, який водночас може стати одним з найбільших туристично-відпочинковим та курортним регіоном України. Важливою складовою рекреаційного потенціалу області є її суспільно-географічне положення.

Все більшим попитом серед туристів, які планують оздоровитися на території Вінницької області, користуються відомі санаторії м. Хмільника та м. Немирова. Адже Вінниччина багата якісними мінеральними та прісними підземними водами. Далеко за межами не лише області, але й України, відомий курорт державного значення м. Хмільник, який ще називають “радоноювою скарбницею”, українським Баден-Баденом.

Радоновим водам Хмільника немає рівних серед відомих мінеральних вод Європи. До складу бальнеологічного курорту входять 7 санаторно-курортних закладів, що дає змогу щорічно оздоровлювати до 50 тис. осіб, як з України, так і з-за кордону, а це чималий потенціал для розвитку курортного туризму [46].

Вінницька земля неосяжна і родюча, вабляча затишною прохолодою лісів, тихими плесами ставків, величчю народного духу і щирістю людських сердець. Чи є ще на світі місце, де так проникливо-ніжно лється журлива пісня, де спів соловейка заколисує теплими спогадами і душа лине до неосяжних висот буття людського?

У 2007 р. Вінницькою обласною радою з метою популяризації нових туристичних маршрутів Східним Поділлям проведено конкурс “Сім чудес Вінниччини” і відзначено найяскравіші шедеври вінницького краю, створені природою та працею і натхненням людини. Ще двадцять одну унікальну пам’ятку відзначили у номінації “Перлини Поділля” [136].

Туристичні атракції номінації “Сім чудес Вінниччини” відображені на (рис. 4.23.).

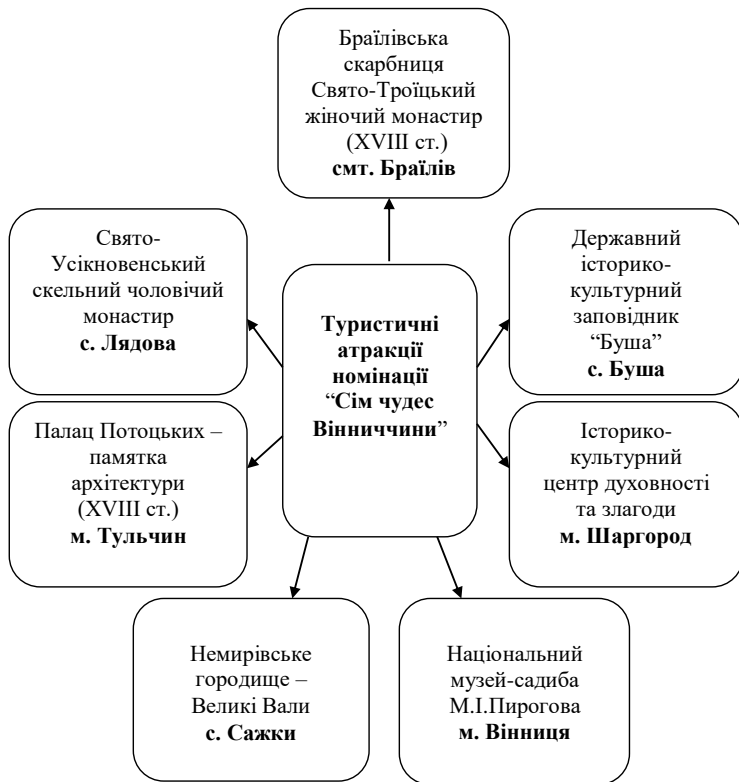


Рис. 4.23. Туристичні атракції номінації “Сім чудес Вінниччини”

*Джерело: сформовано автором на основі [136].

Вінниччина виплекала і подарувала світові видатних особистостей, які своїми зусиллями і талантом прославляють одухотворену землю. А барвисті сторінки історії нашого краю “розповідають” про знахідки трипільської культури, зброю скіфів і золото сарматів, пам’ятки козацької доби. Окрасою Вінниччини є унікальні історичні, архітектурні, природничі пам’ятки, духовні святині, однак далеко не всі вони достатньо відомі в Україні та за її межами.

Процес самооновлення має відбуватися збалансовано й охоплювати чотири виміри нашої натури: тілесний, духовний, розумовий і соціальний / емоційний. Досвід свідчить, що це актуально не лише для індивідів, але й для

організацій. В організаціях тілесний вимір виражається в термінах фінансових. Розумовий (психологічний) вимір пов'язаний із визнанням, розвитком і застосуванням таланту.

Соціальний / емоційний вимір – це людські стосунки, ставлення до людей. А духовний вимір має стосунок до пошуку сенсу існування. Це шлях до мети, внесення своїх зусиль й організаційна цілісність.

Для того, щоб організація, так само як індивід, була ефективною, потрібно мудро й збалансовано розвивати й оновлювати всі чотири виміри. Кожен вимір, який буде занедбано, створюватиме негативне силове поле опору, яке відштовхуватиме ефективність і зростання. Організації ж та індивіди, які визнають кожен із чотирьох вимірів у своїй програмній заяві, забезпечать потужну основу для збалансованого оновлення [102, с. 322-323].

Історично в Україні залишилися не найкращі спадщини, щоб успішно модернізуватися, – східно-християнської традиції, Російської імперії та комунізму. Проте українська незалежність витворила шанси на подолання історії. Зокрема поєднання деякої (відносної) демократії та послідовних років економічного зростання дали можливість сформуватися в Україні середньому класові та молодому поколінню, яке має набір цінностей відкритого суспільства.

Якщо тенденція збережеться, то за 20-25 років країна досягне стану відкритого доступу і тоді увімкнеться механізм сталого розвитку. Дане явище передбачає зміну способу думання про саму країну. Потрібно вміти відокремити першорядні завдання від другорядних, а саме: те, про що потрібно думати, від того, про що можна думати. У випадку України – це зосібна, означає перенесення наголосу з ідентичностей на цінності.

Тому програма цивілізаційного стрибка, крім доконечного плану економічних реформ, має охоплювати гуманітарний вимір: як і в якому напрямі реформувати освіту та культуру, трансформувати українську науку, розбудовувати незалежні засоби інформації, змінювати уявлення про своє минуле і про своє місце у сучасному світі – все те, що працює на зміну

ціннісної основи суспільства [57].

Наші будинки, села і міста розміщені на території країни. Крім того, територія традиційно була головним джерелом живлення для людей і навіть сьогодні продукти й природні ресурси країни мають велике значення і становлять вирішальний компонент багатства нації. А перетворена на краєвид, територія набуває зовсім іншого значення для тих, хто належить до неї, тих, хто здатний вирізняти конкретні місця, де відбувалися пам'ятні битви та події, і визначати конкретні пам'ятки і святині, які відображають окремий характер нації.

Громадяни зрештою дійшли думки, що краєвид втілює традиції, історію та культуру нації, яку вони поділяють разом із попередніми поколіннями. Краєвид це ще й джерело краси, піднесення та експлуатації. Він трансформувався у символ нації, що втілює традиції, ідеї, сподівання і почуття, окремі з яких пробуджують чуття належності до нації [43, с. 33-36].

Поняття “сільський туризм” схоже за змістом проведення до поняття “екологічний туризм”. Екологічний туризм (екотуризм) – це пізнавальний і відпочинковий вид туризму, зосереджений на природних (мало змінених людиною) територіях, який передбачає заняття різними формами активної рекреації у природних ландшафтах без заподіяння шкоди навколишньому середовищу.

На сучасному етапі екотуризм найдинамічніше розвивається на територіях, що мають природничу цінність (національні та ландшафтні парки). Екотуризм спрямований на охорону природного та культурного середовища регіонів, які відвідуються туристами. Він передбачає, що учасники подорожей – люди з високою екологічною свідомістю.

Існують специфічні риси, якими повинен володіти агротуристичний регіон, для успішного розвитку туризму. Але, на жаль, риси, зазвичай, протилежні реаліям, у яких проживають відпочивальники (рис. 4.24.).



Рис. 4.24. Специфічні риси агротуристичного регіону

*Джерело: сформовано автором за даними [98].

Екотуризм – це єдиний напрямок в індустрії туризму, який зацікавлений у збереженні свого головного ресурсу, – природного середовища або його окремих компонентів (пам’яток природи, певних видів тварин чи рослин). Екотуризм є одним з найбільш швидкозростаючих секторів індустрії туризму.

Стійкість в туризмі – позитивний загальний баланс екологічних, соціально-культурних та економічних впливів туризму, а також позитивний вплив відвідувачів один на одного.

За умови відповідної організації, до екотуризму можна віднести досить широкий спектр діяльності (рис. 4.25.).



Рис. 4.25. Спектр діяльності екотуризму

*Джерело: сформовано автором за даними [164, с. 8-9].

Отже, відмінні риси екотуризму полягають у тому, що він створює і задовольняє бажання людини спілкуватися з природою, запобігає негативному впливу на екологію, культуру, естетику та змушує туристичний потенціал сприяти відновленню природних ресурсів та соціально-економічному розвитку території. Крім цього, розвиток екотуризму сприяє підвищенню еколого-освітнього і загальнокультурного рівня як відвідувачів, так і місцевих мешканців.

Однак, сільський туризм (а також агротуризм) і екотуризм відрізняються основними цілями використання. Сільський туризм – це вид проведення вільного часу у формі стаціонарного відпочинку з можливістю недалеких радіальних виїздів і походів. Натомість екотуризм – це вид проведення вільного часу у формі неспинного руху, відкриття дикої природи, маршрутного ознайомлення з природними й історичними атракціями території, похідного пізнання традицій і місцевої культури [164].

Сучасна мережа природних заповідників України сформувалась внаслідок праці багатьох поколінь природоохоронців і відіграє важливу роль у вирішенні проблем збереження біологічного та ландшафтного різноманіття, підтримці екологічної рівноваги у природі, формуванні світоглядних орієнтирів людини, спільнот, суспільства. Всього у світі створено більш як 11 тис. заповідних територій, що мають статус заповідника, чи національного парку.

В Україні діє 645 територій та об'єктів ПЗФ загальнодержавного значення: 19 природних і 4 біосферних заповідники, 48 національних природних парків, 309 заказників, 132 пам'ятки природи, 18 ботанічних садів, 7 зоологічних парків, 19 дендрологічних парків, 89 парків-пам'яток садово-паркового мистецтва.

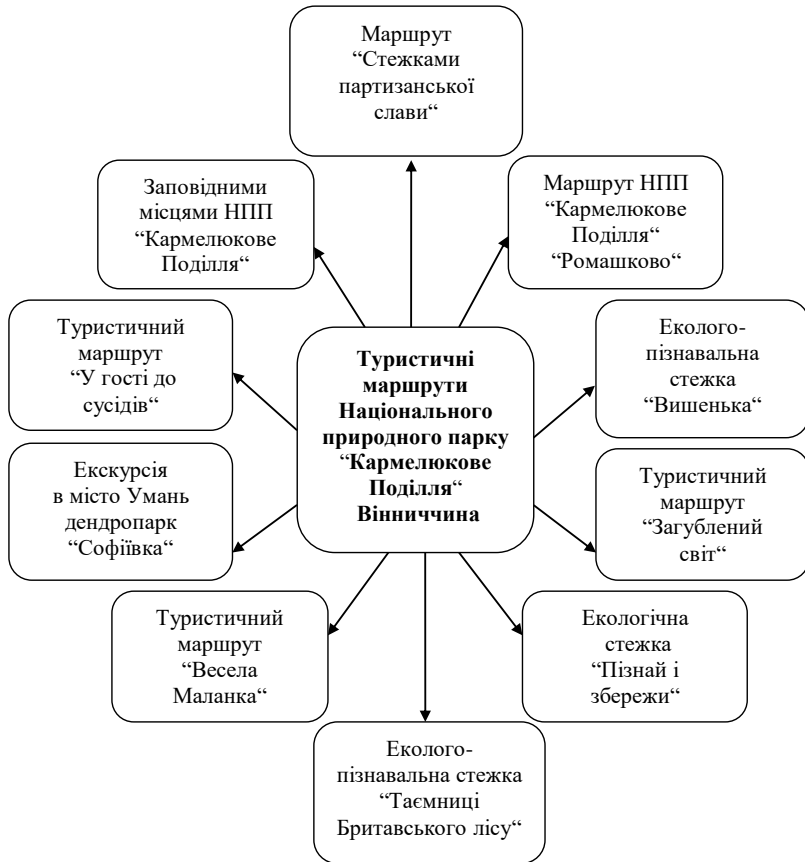
Їх загальна площа становить 2144,49 тис. га (в межах території України), або 54,7% від усієї фактичної площі ПЗФ і 3,55% від площі України. Кількість територій і об'єктів ПЗФ місцевого значення становить 7456 одиниць площею 1,8 млн. гектарів.

Під охороною держави знаходиться 424 території та об'єкти природно-заповідного фонду. Серед них – один національний природний парк та три регіональні ландшафтні парки – Національний природний парк "Кармелюкове Поділля"; РЛП "Дністер"; РЛП "Немирівське Побужжя"; РЛП "Середнє Побужжя".

Національний природний парк "Кармелюкове Поділля" організовує цікаві, захоплюючі мандрівки у природу для поціновувачів природних багатств, історико-культурної спадщини, народних традицій, а також активного відпочинку.

На сьогодні площа парку становить понад 20 тисяч гектарів земель державної власності, в тому числі 16 тисяч гектарів лісу Чечельницького лісогоспу.

Туристичні маршрути Національного природного парку "Кармелюкове Поділля" відображені на (рис. 4.26).



**Рис.4.26. Туристичні маршрути Національного природного парку
"Кармелюкове Поділля"**

*Джерело: сформовано автором за даними [99].

Необхідно зазначити, що вже традиційно в Національному природному парку "Кармелюкове Поділля" в червні місяці відбувається Міжнародний молодіжний форум "Південне Поділля – перлина України". Впродовж чотирьох днів більше восьми десятків осіб з Вінниччини, Черкащини та Молдови мають можливість брати участь в різноманітних змаганнях, конкурсах, розважальних програмах, обмінюватись досвідом та насолоджуватись спілкуванням з природою.

Саме з метою дослідження та популяризації цікавих народних традицій Туристичний маршрут “Вишенька“ у НПП “Кармелюкове Поділля“ відображений на (рис. 4.27.).



Рис. 4.27. Туристичний маршрут “Вишенька“ Національного природного парку “Кармелюкове Поділля“

*Джерело: сформовано автором за даними [99].

Екологічна стежка “Вишенька“, це красиві панорами куточків природи. Даний маршрут передбачає знайомство з ботанічною пам’яткою природи загальнодержавного значення “Терещуків яр“, де проростає реліктова рослина – відкаси́к-татарниколистий.

На стежці є обладнане зручне місце для відпочинку, а численні джерела втамовують спрагу подорожнього.

Відвідувачам пропонують цікаві екотуристичні маршрути, серед яких: екотуристичний маршрут “Загублений світ – 2 “НПП “Кармелюкове Поділля“, який відображений на (рис. 4.28.).



**Рис. 4.28. Туристичний маршрут “Загублений світ - 2”
Національного природного парку “Кармелюкове Поділля“**

*Джерело: сформовано автором за даними [99].

Керівництво та співробітники НПП “Кармелюкове Поділля“ якісно удосконалюють діяльність природного парку. Активно продовжується співпраця з Міністерством екології та природних ресурсів України, Департаментом агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Вінницької ОДА, Департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької ОДА, туристичною фірмою “Севіед“

(Франція, м. Леон), туристичною фірмою “Акорд” (Україна, м. Львів), навчальними закладами.

Місцем проведення, вже традиційно, було визначено урочище “Вишенька”. Проживають учасники у наметовому містечку [99].

Туристичний маршрут “Заповідними місцями “Національного природного парку “Кармелюкове Поділля” відображений на (рис. 4.29.).

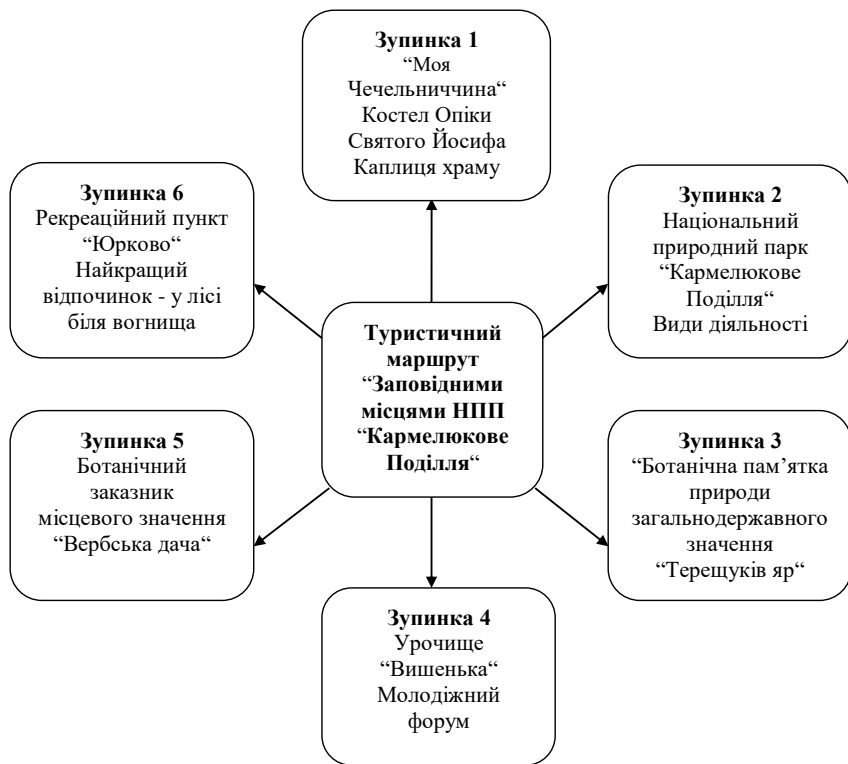


Рис. 4.29. Туристичний маршрут “Заповідними місцями “Національного природного парку “Кармелюкове Поділля”

*Джерело: сформовано автором за даними [99].

Це комбінований маршрут, частина якого проходить раритетною вузькоколійною залізницею, а частина – піша подорож у світ природи. Ви маєте можливість ознайомитись з мальовничою природою Поділля, побувати

в центрі старообрядництва Поділля “Куренівське тримонастир'я“, цікаво провести дозвілля.

Національний природний парк “Кармелюкове Поділля“ організовує цікаві, захоплюючі мандрівки у природу для поціновувачів природних багатств, історико-культурної спадщини, народних традицій, а також активного відпочинку. Парк створений з метою збереження, відтворення та раціонального використання унікальних природних та історико-культурних комплексів Південного Поділля, що мають важливе природоохоронне, наукове, історико-культурне, естетичне, рекреаційне та оздоровче значення.

Основним його завданням є: збереження та відтворення цінних природних та історико-культурних комплексів та природних об'єктів на його території; створення умов для організованого туризму, відпочинку та інших видів рекреаційної діяльності в природних умовах з додержанням режиму охорони заповідних комплексів та об'єктів; організація та здійснення науково-дослідних робіт, у тому числі, з вивчення природних комплексів та їх змін в умовах рекреаційного використання; створення та впровадження наукових рекомендацій з питань охорони навколишнього природного середовища; відтворення окремих видів флори та фауни; відновлення порушених екосистем; управління та ефективного використання природних ресурсів; організації та проведення моніторингу ландшафтного та біологічного різноманіття; підтримання та забезпечення екологічної природної рівноваги в регіоні.

Відродження місцевих традицій природокористування, осередків місцевих художніх промислів та інших видів народної творчості.

Головними ландшафтними місцевостями території Парку є межирічні хвилясті лесові рівнини з середньо-гумусними ґрунтами. Лучні ландшафти збереглися фрагментарно, переважно в межах крутих схилів балок та річкових долин, по окраїнах лісових масивів.

Туристичний маршрут “До чистих джерел Поділля“ відображений на (рис. 4.30.).



Рис. 4.30. Туристичний маршрут "До чистих джерел Поділля"

*Джерело: сформовано автором за даними [99].

Долинні ландшафти характеризуються поєднанням терасових місцевостей з чорноземно-лучними і лучно-чорноземними ґрунтами та заплавних місцевостей з лучними, лучно-болотними ґрунтами, заплавними лісами. У межах парку майже виключно переважають широколистяно-лісові ландшафти з дуба звичайного і скельного.

Маршрут "У гості до сусідів" проходить по вузькоколійній залізниці до м. Гайворон. Під час подорожі ми маємо змогу ознайомитись з роботою залізнично-дорожнього ДЕПО, цікавими експонатами в краєзнавчому музеї, відвідати гранітний кар'єр.

Туристичний маршрут “У гості до сусідів” у НПП “Кармелюкове Поділля” відображений на (рис. 4.31.).

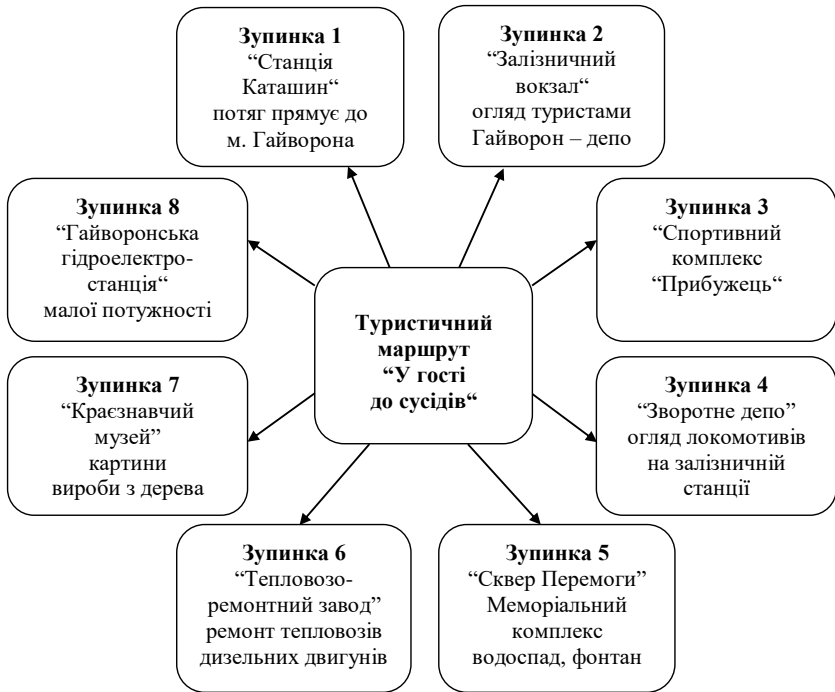
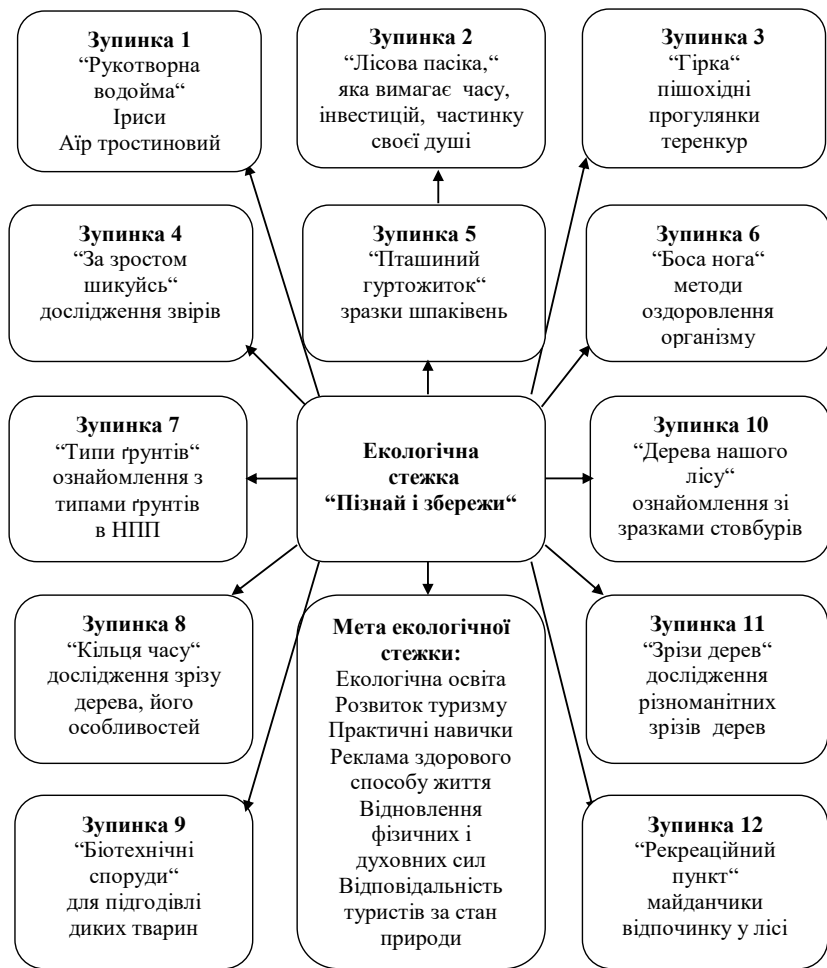


Рис. 4.31. Туристичний маршрут “У гості до сусідів” “Національного природного парку “Кармелюкове Поділля”

*Джерело: сформовано автором за даними [99].

У Національному природному парку “Кармелюкове Поділля” на плакорах зустрічаються сірі лісові і темно-сірі лісові ґрунти, чорноземи опідзолені, чорноземи вилуговані і чорноземи типові. Сірі лісові і темно-сірі лісові ґрунти (а в значній мірі і чорноземи опідзолені) зайняті переважно ліською рослинністю, під якою вони і сформувалися.

Екологічна стежка “Пізнай і збережи” у НПП “Кармелюкове Поділля” відображена на (рис. 4.32.).



. 4.32. Туристичний маршрут “Пізнай і збережи” Національного природного парку “Кармелюкове Поділля”

*Джерело: сформовано автором за даними [99].

Проектна модель “Національного природного парку “Кармелюкове Поділля” відображена на (рис. 4.33.).

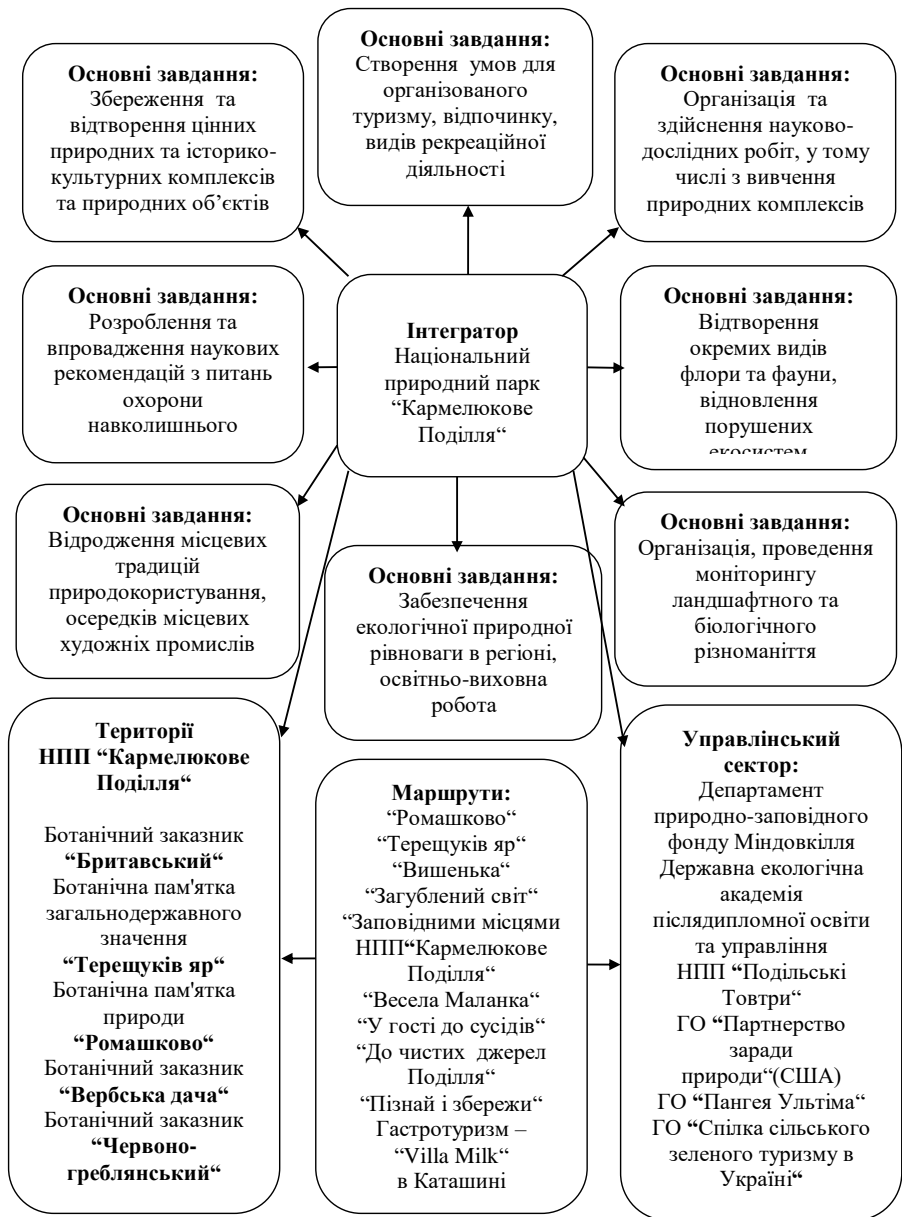


Рис. 4.33. Проектна модель Національного природного парку “Кармелюкове Поділля”

*Джерело: сформовано автором за даними [99].

У Національному природному парку “Кармелюкове Поділля” на плакорах зустрічаються сірі лісові і темно-сірі лісові ґрунти, чорноземи

опідзолені, чорноземи вилуговані і чорноземи типові. Сірі лісові і темно-сірі лісові ґрунти (а в значній мірі і чорноземи опідзолені) зайняті переважно ліською рослинністю, під якою вони і сформувалися.

Національний природний парк “Кармелюкове Поділля” постійно пропонує різноманітні екскурсії. Відвідувачі знайомляться з сучасною роботизованою фермою та збудованим за новітніми технологіями молокозаводом “VILLA MILK”, де дегустують продукцію.

У лісівничому еколого-просвітницькому центрі працівниками Парку було проводять квест “Цікаві пригоди у лісі”.

Далі екскурсанти відвідують с. Ольгопіль, площу двох поетів, місцевий еколого-натуралістичний центр дитячої творчості, ознайомилися з рукотворним островом Тузла-2.

Заповідна справа – це важливий напрям природоохоронної діяльності, яка створена для збереження та дбайливо використання унікальних й типових куточків природи. Державні працівники, активісти екологічних організацій, науковців та окремі ентузіасти екологічного руху зобов’язані створювати та впроваджувати в практичній діяльності пріоритетні програми охорони навколишнього середовища.

Парк налічує у своєму складі дубові ліси природного походження, рідкісні для України, ділянки лучно-степової рослинності, які є місцем зростання зникаючих рослин, презентує багатство біорізноманіття і уособлює унікальну природу Південного Поділля. Він має вигідний фізико-географічний потенціал, який обумовлюють краса та різноманіття ландшафтів, переважання мальовничого горбистого рельєфу, значна залісненість, наявність цікавих видів рослин і тварин.

Національний природний парк “Кармелюкове Поділля” розташований на території Південно-східної частини Вінницької області, що межує з Одещиною – південь Гайсинського району.

При виокремленні регіонів з позицій адміністративного та економічного управління прикордонний регіон визначається як територія, що

охоплює одну або декілька адміністративно-територіальних одиниць однієї держави та безпосередньо прилягає до державного кордону. Прикордонний регіон – це внутрішня територія держави, на якій реалізується її регіональна політика.

Необхідно зазначити, що визначають окремі частини – Західне Поділля (Подільське воєводство), Східне Поділля (Брацлавщина), Опілля і Побережжя (пол. *Pobereże*) – історична область в південній частині колишньої Брацлавщини. Побережжя розташоване між річками Ягорлик і Мурафа у межиріччі Дністра і Бога (Південного Бугу), досягало кордонів Кримського ханства. Північною частиною Побережжя володів рід Потоцьких (палац у Тульчині), а південною – рід Конєцпольських.

Транскордонне співробітництво здійснюється на суміжних територіях принаймні двох сусідніх держав. У даному випадку мається на увазі транскордонний регіон – певна територія, що охоплює прикордонні адміністративно-територіальні одиниці сусідніх держав.

Наявність кордону є тим чинником, що визначає транскордонний регіон серед сукупності територіальних утворень. Не може бути транскордонного регіону на не суміжних територіях.

Як будь-який регіон, транскордонний регіон має визначену територію, населення, систему розселення, має економічну, екологічну, технологічну, політичну, культурну підсистеми, формується, функціонує та розвивається. Основна специфіка функціонування транскордонного регіону полягає у тому, що для забезпечення територіальної системи, необхідна координація діяльності окремих прикордонних територій, яка реалізується через транскордонне співробітництво у різних організаційних формах.

Нагадаємо, що транскордонне співробітництво – це специфічна сфера зовнішньоекономічної, політичної, екологічної, культурно-освітньої та інших видів міжнародної діяльності, яка здійснюється на регіональному рівні і, охоплюючи всі загальні їхні форми, відрізняється необхідністю та можливостями більш активного їх використання, а також низкою

особливостей, а саме : наявністю кордону і необхідністю його облаштування, спільним використанням природних ресурсів і, відповідно, спільним вирішенням проблем екологічної безпеки, більш широким взаємним спілкуванням населення сусідніх держав та особистими зв'язками людей, значно вищим навантаженням на інфраструктуру (дороги, зв'язок, сферу обслуговування, придорожню інфраструктуру).

Парадигмою теорії постіндустріального суспільства є пріоритет людини, її творчий та інтелектуальний потенціал, умови її життєдіяльності. На цей момент слід звернути особливу увагу, бо в основі євро регіональної співпраці лежить намагання створити якісні умови проживання населення по обидві сторони кордону, ліквідувати ознаки периферійності, нівелювати наявність кордону, забезпечити необхідну свободу людині, без якої не можлива реалізація її творчого потенціалу.

Тільки за допомогою поняття постеконічного суспільства можна адекватним чином протиставити соціальне ціле, яке формується, всім історичним формам суспільства, що об'єднані в економічну епоху, тільки у даному випадку можливо відновити адекватний характер доктрини, що охоплює весь історичний шлях, пройдений людською цивілізацією.

Поняття постеконічного суспільства дозволяє, як визначити головну характеристику сьогоденної трансформації, якою є перехід від трудової діяльності до творчої, так і визначити основні "точки росту", в яких активно проходять формування нових соціальних відносин, усвідомити важливість або, навпаки, незначимість тих чи інших змін у житті сучасного суспільства (до таких "точок росту" ми відносимо транскордонні регіони та ТКС).

Транскордонні кластери охоплюють суміжні прикордонні території сусідніх держав, до складу яких входять інституції та фірми, розміщені по обидва боки кордону. Тому транскордонні кластери можна визначити як групи незалежних компаній та асоційованих інституцій, які географічно зосереджені у транскордонному регіоні, співпрацюють та конкурують,

спеціалізуються у різних галузях, пов'язані спільними технологіями та навичками і взаємодоповнюють одна одну, що в кінцевому підсумку дає можливість отримання синергійних та мережевих ефектів, дифузії знань та навиків.

Особливістю транскордонних кластерів є те, що учасники кластерів розміщені у різних податкових, митних, законодавчих середовищах сусідніх країн, однак можуть мати спільні підприємства та організації, користуватися спільною інфраструктурою і функціонують, насамперед, на транскордонних ринках.

Іншою особливістю транскордонних кластерів є те, що інтенсивність мережевих взаємодій у кластері обмежується наявністю кордону, який створює додаткові бар'єри для вільного руху товарів, робочої сили, капіталу. Бар'єрами для налагодження співпраці також можуть бути різний менталітет, традиції, мова, культура, негативні сторінки історії.

Для того, щоб кластери стали успішними, потрібен час. Численні приклади свідчать про те, що на формування кластеру потрібно десятиріччя, щоб створити вагому та реальну конкурентну перевагу. Необхідно довести організацію функціонування регіонального кластера до рівня, на якому він може працювати у транскордонній мережі як рівноправний партнер, тобто забезпечити наступні умови:

- формування ідентичності регіональних кластерів, достатній рівень розвитку кластеру на регіональному рівні;
- кваліфікований менеджмент кластеру, який має міцні позиції в регіоні, зв'язки з ключовими регіональними акторами (владою, бізнесом, наукою та громадськістю);
- критична маса регіональних фірм-учасників кластеру, зацікавлених у транскордонному партнерстві.

Оптимальним є поетапний підхід у напрямку створення транскордонної мережі. На першому етапі до розбудови транскордонної

мережі залучаються перш за все координатори/менеджери регіональних мереж. Їм слід спільно обговорити та створити інфраструктуру для налагодження транскордонної співпраці.

Досвід свідчить, що даний процес можуть розпочати представники кластерів самостійно або під зовнішнім впливом, який би ініціював процес і встановив стимули для компенсації операційних витрат кожної регіональної кластерної організації. Роль такого зовнішнього агента можуть взяти на себе відповідні органи влади або єврорегіональні структури.

Другий етап формування кластеру буде характеризуватися інтеграцією підприємств-учасників регіональних кластерів у транскордонну мережу, їх просуванням в сусідній регіон та країну, активним використанням послуг мереж-партнерів для реалізації нових можливостей бізнесу.

Ключовою особливістю партнерств є прагнення сторін досягти певних завдань, які вони не можуть виконати поодиноці, шляхом об'єднання навичок та певних ресурсів на основі законності, добровільності, рівноправності, взаємоповазі і взаємних поступках сторін в процесі переговорів.

Необхідними умовами для такої співпраці є однакове бачення цілей співпраці, наявність спільних для партнерів проблем та пошук оптимальних шляхів здійснення спільних дій для їх вирішення чи попередження.

Транскордонне партнерство визначають як організаційну форму транскордонного співробітництва, що здійснюється на основі добровільної співпраці двох або кількох територіальних громад, їх представницьких органів, місцевих органів виконавчої влади, громадських організацій, юридичних та фізичних осіб з різних сторін кордону, що діють відповідно до умов формалізованого договору (статут, рамкова угода тощо), з метою виконання спільних проєктів, програм та

вирішення соціальних, добродійних, культурних, освітніх, наукових та управлінських завдань.

Відповідно до п. 6 розпорядження КМУ від 10.09.08 № 1214-р Мінрегіонбуд спільно з Національною академією наук України започаткували проєкт "Національної стратегії створення і ведення транскордонних кластерів" як інструменту здійснення державної регіональної політики у транскордонних регіонах з метою підвищення конкурентоспроможності останніх.

У зазначеній Стратегії відображено загальне бачення держави щодо створення і підтримки розвитку транскордонних кластерів із врахуванням специфіки кожного прикордонного/транскордонного регіону України.

Основними завданнями формування та підтримки розвитку транскордонних кластерів в Стратегії визначено: підвищення конкурентоспроможності транскордонних регіонів; підвищення індексу людського життя; сприяння утворенню нових та розвитку існуючих єврорегіонів як інституційної платформи для виявлення транскордонних кластерних ініціатив та розвитку транскордонних кластерів; забезпечення інноваційно-інвестиційної моделі розвитку підприємств та інших суб'єктів господарювання, розташованих у транскордонних регіонах; впровадження нових технологій у виробництві товарів та послуг; забезпечення широкої підтримки в українському суспільстві діяльності щодо виявлення транскордонних кластерних ініціатив та розвитку транскордонних кластерів; створення нових відносин та впровадження договірних засад (засад публічно-приватного партнерства) між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інституціями та організаціями недержавного (приватного) сектору, які забезпечують розвиток транскордонних кластерів.

У даному, конкретно визначеному середовищі, регіональні галузеві кластери є важливим механізмом підвищення національної та регіональної конкурентоспроможності. По суті, галузевий кластер – це географічна концентрація взаємопов'язаних підприємств, постачальників, постачальників

послуг та асоційованих установ у певній галузі. Визначаючись відносинами, а не конкретним продуктом чи функцією, кластери включають організації, що належать до кількох традиційних галузевих класифікацій.

Зокрема, учасники галузевого кластеру об'єднують:

- організації, що надають подібні та супутні товари чи послуги;
- спеціалізовані постачальники товарів, послуг та фінансового капіталу (зворотні зв'язки);
- дистриб'ютори та місцеві клієнти (прямі зв'язки);
- компанії з додатковими продуктами (бічні зв'язки);
- компанії, які використовують відповідні навички чи технології або спільні ресурси (бічні зв'язки);
- відповідні науково-дослідні, освітні та навчальні заклади, такі як університети, коледжі та програми навчання робочої сили;
- організації підтримки кластерів, такі як торгові та професійні асоціації, бізнес-ради та організації, що встановлюють стандарти.

Ініціативи кластеру – це офіційно організовані зусилля, спрямовані на сприяння конкурентоспроможності та зростанню кластерів шляхом різноманітних заходів співпраці між учасниками кластеру. Приклади таких спільних зусиль включають:

- сприяння розвитку ринку шляхом спільної оцінки ринку, маркетингу та створення бренду;
- заохочення побудови відносин (створення мереж) у кластері, у регіоні та з кластерами в інших місцях;
- сприяння спільним інноваціям – дослідженням, розробці продуктів та процесів та комерціалізації;
- сприяння поширенню інновацій, впровадженню інноваційних продуктів, процесів та практики;
- підтримка розширення кластеру шляхом залучення фірм до регіону та підтримка розвитку нового бізнесу;
- спонсорування навчальних заходів;

– представлення інтересів кластеру перед зовнішніми організаціями, такими як партнерства з регіонального розвитку, національні торгові асоціації і місцеві, державні та федеральні уряди.

Загалом, кластери стимулюють інновації та збільшують продуктивність. Вони є критично важливим елементом національної та регіональної конкурентоспроможності.

Зрештою, національна економіка – це, по суті, поєднання регіональних, впливає на свою ефективність у порівнянні з конкурентоспроможністю торговельного сектору – тієї частини економіки, яка надає товари та послуги на ринках, які переходять до межі регіону.

У столичних районах та впливу інших економічних регіонів будь-який розмір торговельного сектору містить один або декілька галузевих кластерів.

Сьогодні розрізняють 7 основних типів побудови кластерів, поєднання яких притаманне тією чи іншою мірою кожному з них і які потрібно враховувати при розробці кластерної стратегії це: географічна, горизонтальна, латеральна, вертикальна, технологічна, фокусна і якісна.

Конкретні інструменти державної стратегії, які дають можливість задовольняти потреби транскордонних кластерів і призначені для сприяння як кожному окремому учаснику кластера, так і всім учасникам кластерів разом. Найчастіше використовуються такі:

- надання підтримки керуючим органам і організаціям кластерів;
- надання підтримки у співробітництві: програми об'єднання у мережу та співпраці, зміцнення зв'язків з зовнішніми учасниками в межах та поза межами кластерів;
- фінансова підтримка проєктів, що виконується фірмами (індивідуальні чи колективні проєкти);
- надання фірмам консультативної допомоги;
- заходи із залучення зовнішніх фірм та організацій підтримки;
- підтримка географічної інфраструктури;
- підтримка наукових інфраструктур;

- запровадження спеціальних послуг чи утворення технологічних центрів;
- інформування (про загальні сфери бізнесу, конкретні технології, ринкові та експортні можливості);
- надання підтримки в реалізації програм професійної підготовки (спеціалізовані навички);
- трудова стратегія: схеми мобільності наймання працівників.

Кластерна модель розвитку прикордонного агроекотуризму в регіоні дозволить, по-перше, сформуванати комплексний туристичний продукт з урахуванням всіх наявних ресурсів, по-друге, на основі коопераційних зв'язків інтегрувати новий турпродукт у регіональну і місцеву економіку й забезпечити його конкурентні переваги; по-третє, залучити різні групи місцевого населення до нових несільськогосподарських видів діяльності на селі [137].

Агротуризм – це відпочинковий вид туризму, зосереджений на сільських територіях, який передбачає використання сільського (фермерського) господарства з метою рекреації, освіти чи активного залучення до традиційних форм господарювання.

Екологічний туризм (екотуризм) – пізнавальний і відпочинковий вид туризму, зосереджений на природних (мало змінених людиною) територіях, який передбачає заняття різними формами активної рекреації у природних ландшафтах без заподіяння шкоди навколишньому середовищу.

Між сільським туризмом та екотуризмом вчені проводять паралелі. Дійсно, обидві форми організації дозвілля відповідають критеріям сталого туризму і націлені на збереження природного середовища, розвиток традиційної етнокультури, сприяння традиційним формам агрогосподарювання й ремеслам місцевих громад.

Теоретичне осмислення сутності поняття "кластер сільського зеленого туризму" відображено в (табл. 4.9.).

Теоретичне осмислення сутності поняття "кластер сільського зеленого туризму"

№ з/п	Теоретичне осмислення сутності поняття "кластер сільського зеленого туризму"	Автори
1.	Кластер сільського зеленого туризму можна визначити, як сконцентровану на певній території групу взаємопов'язаних підприємств, установ та організацій сфери туризму та гостинності (туроператори, туристичні агенти, засоби розміщення, харчування) та інших пов'язаних із нею галузей (транспорту і зв'язку, торгівлі та ін.), місцевих органів влади та громадських об'єднань, що взаємодіють.	Дармостук Д.Г.
2.	Кластер сільського туризму можна визначити, як сконцентровану на певній території групу взаємопов'язаних підприємств, установ та організацій сфери туризму й гостинності (засоби розміщення, харчування) та інших, пов'язаних з нею галузей (транспорту і зв'язку, освіти, культури, торгівлі, охорони здоров'я та ін.), місцевих органів влади та громадських об'єднань, які взаємодіють і взаємодоповнюють один одного при створенні комплексного зеленого турпродукту території.	Литвин І.В., Нек М.О.
3.	Кластери сільського зеленого туризму – кластерні об'єднання для формування ринку туристичних послуг за рахунок розвитку малого та середнього туристичного бізнесу у сільській місцевості, створення туристичної дестинації на основі сільського населеного пункту.	Басюк Д.І.

*Джерело: сформовано автором на основі [9].

Власне, в староосвоєних країнах (до яких відносимо й Україну) у межах природоохоронних територій сільський туризм виступає основною організаційною базою розвитку масового екологічного туризму.

Для означення такого багатопільового туризму з'явилося поняття "екоагротуризм". Цей вид туризму передбачає використання гостьових будиночків без господарів (як, наприклад, у Фінляндії) або агроосель, розташованих у межах чи пообіч біосферних заповідників і національних парків, які поряд із заняттям екологічним сільським господарством. Пропонують широкий спектр екологічних (від робінзонади до спостереження

за тваринами в їх природному середовищі) і спортивно-туристичних занять (мисливство, рибальство тощо).

Натомість екотуризм – це вид проведення вільного часу у формі невинного руху, відкриття дикої природи, маршрутного ознайомлення з природними й історичними атракціями території. Похідного пізнання традицій і місцевої культури. (При цьому сільські оселі можуть використовуватись як база для ночівлі та харчування екотуристів) [82].

В Україні активно формується розуміння сільського зеленого туризму як специфічної форми відпочинку в селі з широкими можливостями використання природного, матеріального та культурного потенціалу певних регіонів. Розвиток сільського зеленого туризму у більшості країн світу розглядається як невід’ємна складова частина комплексного соціально-економічного розвитку села. Зазначене явище актуальне й для України, де особливо загострені соціально-економічні проблеми села [164].

Для прикладу, “Садиба мандрівника” на Бакоті. Проект, що нещодавно заснований у селі Гораївка поблизу Дністра, створений у форматі “зеленої садиби”, власник і сам досвідчений мандрівник, проблеми з розташуванням наметів на його території не мало б бути. А щодо локації, то її не потрібно презентувати двічі, адже це Бакота, перлина Дністровського каньйону.

Горґани – гірський масив, система гірських хребтів у зовнішній смузі скибових Українських Карпат. Розташований в Івано-Франківській та частково в Закарпатській областях.

Гори Горґани – це численні сірі кам’яні розсипи, вкриті жовто-зеленкуватим лишайником та дрібним мохом, лежать майже на кожній вершині. Ну а таких горґанських стежок, переплетених корінням, та грибних мохових лісів, мабуть, більше ніде не існує...

Для різноманітних видів подорожей необхідно використовувати асортимент туристичного магазину товарів для активного відпочинку “Горґани“, що відображений на (рис. 4.34.).

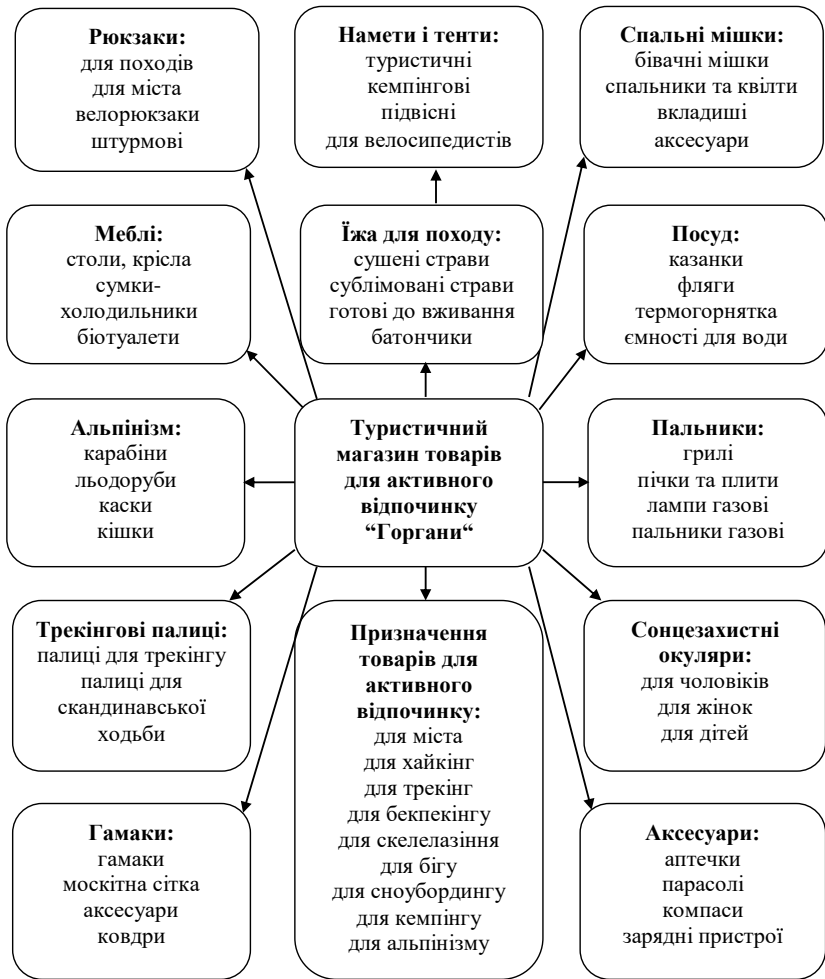


Рис. 4.34. Туристичний магазин товарів для активного відпочинку "Горгани"

*Джерело: сформовано автором за даними [51].

В Україні екологічний туризм перебуває на початковій стадії розвитку. Екотуристичні мандрівки організуються переважно на самодіяльному рівні, комерційна діяльність у даному напрямку перебуває на початковому

рівні. Проте уже помітне виокремлення двох шляхів розвитку екологічного туризму – “американського” та “європейського”.

Перший формується у вигляді організації спортивно-туристських подорожей в екстремальних природних умовах, другий – у формі організованого відпочинку у сільській місцевості із залученням до традиційної місцевої культури [164].

На основі аналізу специфіки структурних елементів та системних зв'язків у кластерних об'єднаннях, вивчення наукових та статистичних джерел, аналізу практичного досвіду створення та функціонування кластерної моделі у туристичній сфері пропонується наступна класифікація туристичних кластерів: типи кластерів за цілями і характером діяльності; за регіональною належністю учасників; за особливостями створення та функціонування туристичних кластерів

Провідні вітчизняні вчені-економісти Мальська М. та Зінько Ю. досліджують концептуальні засади формування кластерів сільського туризму в Україні, їх структури та функціонування.

На сучасному етапі, як зазначають вчені, сільський туризм країни перебуває в стані організаційно-економічних та маркетингових викликів конкурентного туристичного ринку.

Для сільського туризму актуальним є впровадження проєктів інноваційного типу, спрямованих на удосконалення і просування його продуктів і місцевостей, у тому числі пов'язаних з формуванням кластерних структур [132].

Історія формування і функціонування цих інноваційних територіальних структур у сільській місцевості налічує перші десятиліття. Кластери і кластерні ініціативи у сільському туризмі України в більшості випадків знаходяться на початковій стадії свого розвитку.

Класифікація кластерів за цілями і характером діяльності відображена (рис. 4.35.).

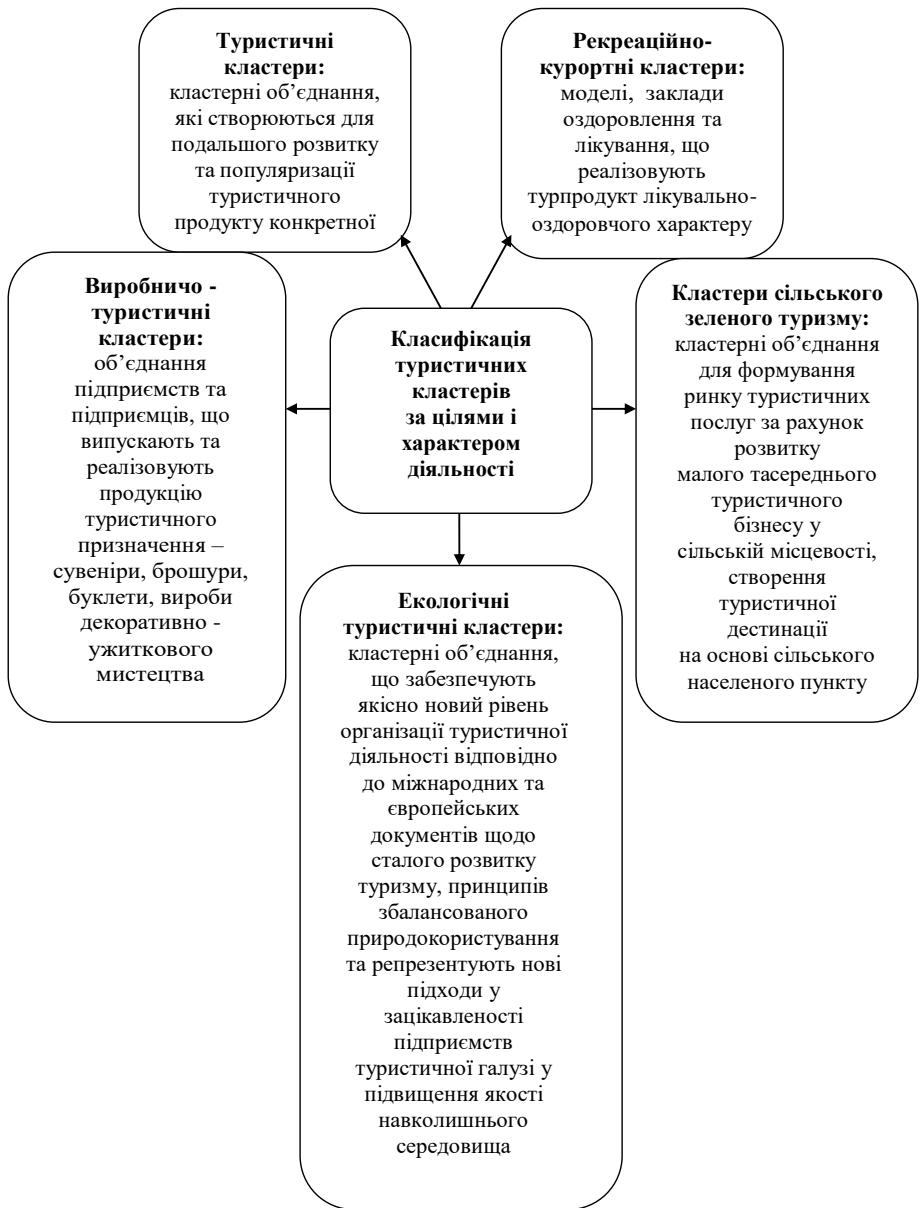


Рис. 4.36. Типи кластерів за цілями і характером діяльності

*Джерело: сформовано автором за даними [9, с. 1-6].

Тут важливим є дослідження концептуальних засад формування кластерів, їх структури та функціонування.

У даному контексті важливим є типізація існуючих кластерів сільського туризму за характером спеціалізації і продуктовою орієнтованістю. Для дослідницьких і практичних цілей актуальною є розробка моделей формування і оптимального функціонування кластерів.

Основні типи кластерів сільського туризму в Україні відображені на (рис. 4.37.).



Рис. 4.37. Основні типи кластерів сільського туризму в Україні *

Джерело: розроблено автором [132].

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 розміщення 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).

Обов'язкові характеристики, притаманні кластеру відображені на (рис. 4.38.).



Рис. 4.38. Обов'язкові характеристики, притаманні кластеру

* Джерело: розроблено автором [132].

У контексті рішення даного завдання, на території Вінницької області визначаємо 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. 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.

На підставі експертної оцінки опорними туристськими зонами обрано наступні:

1.Туристська зона "Центральна" (Середньобузька) – розташована в центральній частині Вінницької області.

2.Туристська зона "Південна" (Придністровська) – розташована на території Могилів-Подільського району.

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

Сценарій інерційного розвитку. Даний сценарій припускає зниження конкурентоспроможності як у цілому регіональної економіки, так і туристського комплексу.

Сценарій помірному розвитку. Даний сценарій передбачає часткові структурні перетворення в економіці регіону, зокрема розвиток туризму як одного з основних напрямів економічної спеціалізації області.

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 потужних інвестиційних проєктів, які трансформують розвиток туристської інфраструктури.

У рамках згаданого сценарію буде відбуватися диверсифікація туристичного бізнесу в регіоні, будуть ствлрені принципово нові туристські продукти, конкурентоспроможні на світовому ринку, буде здійснений активний брендинг 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, активне використання інноваційних інструментів планування та управління розвитком території.

Як уже було зазначено 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 [118].

Кластер є каталізатором регіональної інтеграції, популяризації цінностей, створених людиною протягом усієї її історії, та відіграє важливу роль у формуванні національної самосвідомості, консолідації суспільства. Саме від рівня розвитку процесів кластеризації, значимості та унікальності туристичного кластера залежить його привабливість для потенційних туристів.

Водночас, регіон за допомогою туристичних кластерів розкриває свої ідейні, культурно-історичні, побутові цінності і на цій основі кластер слугує засобом збереження національних надбань, виховання нових поколінь та є важливим інструментом досягнення взаєморозуміння і співпраці, збагачення культур різних народів.

Через кластерні технології формується єдине комплексне уявлення про регіон, яке за допомогою інструментів територіального маркетингу трансформується в імідж.

Завдяки активному функціонуванню кластер розкриває можливості

регіону як цікавої туристичної дестинації та забезпечує залучення інвестицій, розвиток в'їзного туризму, розширення ринків збуту регіонального туристичного продукту та вихід на міжнародний ринок, створення нових робочих місць, наповнення коштів місцевих і державного бюджетів, збереження і збільшення культурного потенціалу, гармонізацію міжнародних відносин, активну участь регіональних органів влади, територіальних громад та суб'єктів господарювання у збереженні й оздоровленні навколишнього природного середовища, підвищення якості життя місцевого населення [109].

"Зелені маршрути" – нова форма екологічного туризму, яка об'єднує багатофункціональні маршрути природної і культурної спадщини, які побудовані уздовж природних екологічних коридорів, річок, історичних торгових шляхів тощо. Такий туризм сприяє збереженню природи, запровадженню здорового способу життя, розвитку регіону.

Саме у такому напрямку розпочалася ефективна діяльність щодо створення екологічно-туристичного кластера "Смарагдовий (зелений) шлях".

19 березня 2021 року Ямпільською міською радою (Вінницька область), в партнерстві з "Фондом розвитку сільських громад "З міста в село" с. Велика Кісниця, Громадського об'єднання "Туристична Ямпільщина" м. Ямпіль, "Зелені шляхи" с. Гораївка (Бакота), ДНЕГО "Відкасник" с. Ольгопіль, "Акорд" смт. Крижопіль, "Розумне місто та екосистема" (Smart-City and Ecosystem) м. Київ організовано та проведено зустріч в рамках створення еколого-туристичного кластеру "Смарагдовий шлях", з мешканцями Ольгопільської, Піщанської, Крижопільської територіальних громад, Національного наукового парку "Кармелюкове Поділля", Державного підприємства "Крижопільське лісове господарство".

На порядку денному було підписання офіційної угоди щодо створення туристичного кластера (об'єднання) "Південного Поділля" та організації спільного культурно-туристичного велосипедного маршруту в рамках конкурсу "Комфортні громади".

24 березня 2021 року в приміщенні Крижопільської селищної ради відбулось друге організаційне засідання учасників громад. На порядку денному зібрання у Крижополі було започаткування проєкту та підписання офіційної угоди щодо створення кластера "Південне Поділля" з перспективою приєднання регіону до мережі європейських велосипедних маршрутів у межах екологічного Дністровсько-Бузького коридору "Смарагдовий шлях".

Необхідно зазначити, що Ямпільщина розташована на перетині шляхів. Зручне географічне розміщення та сусідство з Республікою Молдова відкривають ще більші перспективи для розвитку туризму у громаді. Через Ямпільщину прямує міжнародний велосипедний маршрут "Смарагдовий шлях".

Ямпільська міська рада також активно працює над впровадженням його елементів у населених пунктах громади, кожний з яких матиме своє обличчя та напрямки розвитку. Ямпільщина – край з унікальним багатством природи покладами пісковика, якому до 500 мільйонів років. Сама природа малює на камені дивовижні картини, які є неймовірним явищем, проте ці картини мало відомі широкому загалу.

З метою популяризації місцевого каменю буде створено Алею кам'яних картин під відкритим небом, облаштовано пісковиком стелу при в'їзді в Ямпіль та фасад музею археології, започатковано фестиваль каменю, створено реєстр місцевих каменотесів та виготовлено буклети з їхніми роботами.

Варто покласти байк у машину та доїхати до Ямпільського району. А там... Всеукраїнський велосипедний маршрут "Легенди Тіраса і Морахви" вже у розробці!

До його створення долучилися райдержадміністрація, громади Ямполя, Петрашівки, Михайлівки, Гальжбіївки та колектив державного історико-культурного заповідника "Буша". Допомагають велосипедисти Хмельниччини.

Туристичні атракції державного історико-культурного заповідника “Буша” відображені на (рис. 4.39.).



Рис. 4.39. Туристичні атракції державного історико-культурного заповідника “Буша”

* Джерело: сформовано автором [236].

Продовжуємо віртуальну подорож Вінниччиною. Село Клембівка – відома на весь світ вишивка, в селах Михайлівка, Цекинівка Пороги – мешканці століттями займаються вирощуванням винограду та виробництвом крафтового вина, Довжок – це село героїв та захисників УНР, Оксанівка – відомі печери та пам’ятка культури – "Оборонний монастир", Петрашівка та Миронівка приваблюють прогулянкою на човниках по річці Мурафа, Гальжбіївка зустрічає гостей в інтерактивному музеї народних ремесел, Велика Кісниця – визнана велосипедна столиця України, де встановлюється пам’ятник велосипеду та музей його історії, Безводне – край лісів та грибів.

Понад річкою Русавою розкинулось колишнє фабричне містечко – Клембівка. В його цехах, в свій час, працювало майже 600 робітниць. Вони виготовляли 52 різновиди виробів. Особливою популярністю користувались блузи, а саме: жіночі і дитячі. Ще до революції клембівські вишивальниці завойовували почесні грамоти і золоті медалі на міжнародних виставках за кордоном.

Туристичні атракції села Клембівки Ямпільського району Вінницької області відображені на (рис. 4.40.).

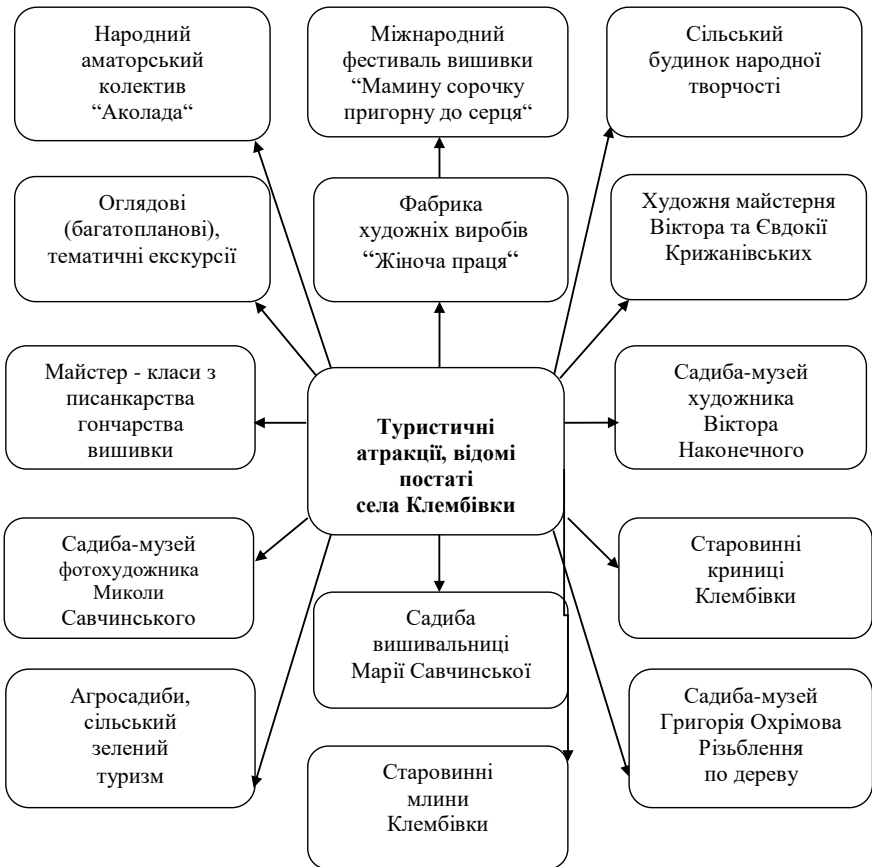


Рис. 4.40. Туристичні атракції села Клембівки Ямпільського району

*Джерело: сформовано автором за даними [236].

У селі жінкам і дівчатам відомі секрети вишивки, і як найдорожчу спадщину передають матері дочкам любов до вишивання. Навчають мережити й вишивати, творити на полотні чарівну гаму барв. Клембівські вишиванки вражають своєю вишуканою оригінальністю.

Сорочки чоловічі, скатерки, порт'єри. Особливо відома вишивка срібними нитками. Клембівчанок з давніх часів вважали найкращими вишивальницями.

У 1880 році вони навіть готували вишивки для сукні російської імператриці Марії Олександрівни, дружини Олександра II. У кінці XIX століття кращі зразки клембівської вишивки були відібрані на Всесвітню виставку у Чикаго для презентації українського народного декоративного мистецтва.

З незапам'ятних часів тут ще й виготовляють традиційні килими, які своїми узорами сягають у часи трипільської культури.

Щодо церковної архітектури, то перша церква була збудована прихожанами у 1746 році, вона була, в цілому, дерев'яною й проіснувала лише 125 років. Нову кам'яну церкву, на честь Успіння Пресвятої Богородиці, вже почали будувати у 1846 році, а закінчили у 1865 році.

Серед відомих клембівчан такі визнані люди як лауреат Шевченківської премії художник Віктор Наконечний.

В наш час, Клембівка залишається провідним центром народної вишивки у Могилів-Подільському районі та його околицях. Влітку, напередодні Дня Незалежності України, в селі відбувається Міжнародний фестиваль народної вишивки та мистецтв "Мамину сорочку пригорну до серця".

Також в с. Клембівка створюють та запроваджують і інші напрями розвитку регіону. Необхідно зазначити, що характерною особливістю є те, що у Могилів-Подільському районі розробляються Ямпільське та Глибочанське родовища пісковиків. Заслужують на увагу пісковики Пороського родовища поблизу Ямполь, яке відзначається високою

монолітністю каменю. Із 230 тис.м³ визначених запасів блочного каменю, близько половини складає досить рідкісний щільний мілкозернистий пісковик білого кольору.

В ідеї проєкту, який започатковують місцеві мешканці, важливим є бажання відкрити нове сприйняття піщаника не тільки, як будівельного матеріалу, а як витвору мистецтва, який створила сама природа. Привернути увагу місцевого населення, так і всієї України до скарбів – каменю та мистецтва роботи з ним. Створити локації з каменем, відтворити процес створення виробів від “А” до “Я”.

Варто зазначити, що проєктом передбачається відкриття першої в Україні унікальної Алеї з кам’яними картинами просто неба, які будуть розташовані у парку над Дністром [236].

Розвиток ефективної системи транскордонного співробітництва з впровадженням транскордонних кластерів за участю регіональних кластерів України та сусідніх країн, дозволяє краще ідентифікувати та використовувати на практиці шанси, які виникають внаслідок активізації інтеграційних процесів.

Згідно з чинним законодавством під транскордонним співробітництвом розуміють спільні дії, спрямовані на встановлення і поглиблення економічних, соціальних, науково-технічних, екологічних, культурних та інших відносин між територіальними громадами, їх представницькими, місцевими органами виконавчої влади України та територіальними громадами, відповідними органами влади інших держав у межах компетенції, визначеної їх національним законодавством.

Завданням транскордонних кластерів сільського туризму має бути не тільки формування спільними зусиллями туристичного продукту сільського туризму, а й навчання, маркетинг, фінансування та підтримка подальшого розвитку сільських територій. Проєктна модель взаємовідносин у транскордонному кластері відображена на (рис. 4.41.).



Рис. 4.41. Модель взаємовідносин у транскордонному кластері
*Джерело: сформовано автором

Сільський зелений туризм – індустрія експорту, яка відрізняється від інших експортних галузей одним важливим аспектом: більшість експортерів вивозять свої товари з країни до споживача, а в туризмі споживач прибуває в країну для того, щоб придбати і спожити вироблені продукти та послуги. Це створює додаткові надходження до сільського бюджету.

Крім безпосередніх господарів, які надають послуги сільського зеленого туризму, робочі місця можуть отримати більшість населення села, яке займається вишивкою, ткацтвом, різьбленням, розписом писанок, ковальською справою, овочівництвом, садівництвом, бджільництвом, тваринництвом, зокрема, конярством.

Отже, системний вплив сільського туризму на економіку сільських територій відбувається через системні ефекти (економічний, соціальний, етнокультурний, особистісний, екологічний) та системні зв'язки з суб'єктами інших видів економічної діяльності (сільськогосподарськими підприємствами, виробниками продуктів харчування, магазинами, закладами розміщення, будівельними компаніями, майстрами народних промислів, перевізниками, мисливськими, рибними та кінними господарствами тощо).

У результаті зазначених аспектів утворюється синергія сільського туризму, що забезпечує багатофункціональний (диверсифікований) соціально-економічний розвиток сільської економіки.

Процес розбудови синергії сільського туризму має поетапний характер, залучаючи до створення комплексних туристичних продуктів все більше коло учасників.

Проектна модель взаємовідносин у еколого-туристичному кластері “Південне Поділля” відображена на (рис. 4.42.).



Рис. 4.42. Проектна модель взаємовідносин у еколого-туристичному кластері "Південне Поділля"

* Джерело: сформовано автором [76].

При цьому, максимальний позитивний ефект для сільської території може бути забезпечений лише за умов стійкої, системної та цілеспрямованої співпраці усіх зацікавлених сторін – суб'єктів туристичного підприємництва, органів влади і місцевого самоврядування та інших, тобто, процесу структуризації економічних відносин та створення формальних інститутів взаємодії (громадських організацій, кластерів, асоціацій тощо) у сфері сільського туризму [15].

Основною метою проєкту є створення культурно-туристичного велосипедного маршруту екологічним коридором від Дністра до Південного Бугу довжиною 200 кілометрів, що пролягає на півдні Вінницької області.

Даний проєкт покликаний об'єднати та згуртувати громади, які входять до Південного Поділля. Саме через парк проходить міжнародний веломаршрут "Смарагдовий шлях", де співпрацюють велосипедисти та туристичні групи. У парку проводяться різноманітні квести, організуються концертні програми та фестивалі.

Необхідно зазначити, що також на величній скульптурі з пленеру каменотесів "Подільський оберіг", який щорічно проводиться в Буші, планують встановити інформаційні таблички з QR – кодами з інформацією про автора та історію створення виробу. Саме така можливість відкриється незабаром у шанувальників велотуризму.

Туристичний веломаршрут маршрут "Смарагдовий шлях", пролягатиме через Бушу, Михайлівку, Оксанівку, Ямпіль, Пороги, Іванково, Цекинівку, Велику Кісницю, Верхню Слобідку, Рудник, Калинівку, Одаї, Вигоду, Красносілку, Голубече, Крижопіль, Зеленянку, Миролюбівку, Піщанку, Рудницю, Чорномин, Козлівку, Луги, Бритавку, Анютино, Чечельник, Каташин, Ольгопіль та дасть поштовх для розвитку сільського туризму, який останніми роками стрімко розвивається та буде початком для створення туристичного кластеру "Південне Поділля" [76].

Проблема дослідження напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільського туризму на основі інноваційних стратегій розвитку є

досить актуальною.

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективний розвиток сільських територій можливий за умови створення інтегрованих структур. Особливу увагу необхідно звернути на діяльність туристично-рекреаційних кластерів.

Об'єднання у кластерні мережі дозволяє використати інноваційний потенціал регіону, удосконалити якість туристичних послуг.

Висновки до 4 розділу

Туризм усе частіше відіграє роль індикатора політичних відносин між регіонами, стабілізатора партнерських відносин на загальнодержавному рівні. Тому, зважаючи на велике значення туризму, держава визначила його одним із пріоритетних напрямів розвитку національної економіки та культури, сферою реалізації прав і потреб людини та суспільства, однією з визначальних складових соціально-економічної політики держави і регіонів.

На сьогодні, в Україні існує низка проблем, які не сприяють розвитку туристичної галузі, призводять до суттєвого руйнування економічних і соціальних відносин у туристичній сфері. Це, передусім, відсутність системи управління в туристичній сфері у зв'язку з невизначеним спеціальним центральним органом виконавчої влади з питань туризму, а також відсутність чіткої державної політики, спрямованої на розвиток зеленого туризму.

Недосконалість системи контролю над діяльністю суб'єктів туристичної сфери, повільні темпи зростання обсягів інвестицій у розвиток матеріальної бази туристичної інфраструктури, невідповідність до міжнародних стандартів якості надання послуг свідчать про недостатність державної підтримки та відсутність механізмів комплексного підходу до управління національним туристичним продуктом на внутрішньому і міжнародному ринку туристичних послуг.

Радикальний розвиток інформаційних технологій має значний вплив на індустрію туризму, оскільки підвищує ефективність діяльності і надає можливості для розширення бізнесу в географічному, маркетинговому й операційному аспектах.

Інформаційні технології життєво важливі для обробки інформації, а також для моніторингу проблем навколишнього середовища. В останні роки великого поширення набули розробки систем інформації та резервування, прив'язаних до конкретного регіону або дестинації (туристські інформаційні системи).

У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих. Глобалізація та концентрація готельного бізнесу виявляється у створенні великих корпорацій і готельних мереж. За допомогою внутрішніх готельних систем управління, до основних компонентів яких входять модулі бронювання, служба порт'є, розрахунків з гостем, управління номерним фондом, безпекою клієнтів, система електронних замків, та головне – інженерної служби, яка створюється на етапі проектування готелю, автоматизація і диспетчеризація тепло- та енергозабезпечення, зберігання, водопостачання, інтерактивне телебачення.

Висновки

В економічній літературі визначають такі основні види інтеграції: вертикальну та горизонтальну. Вертикальна інтеграція поєднує різні сфери агропромислового комплексу, а також широко використовується в нафтодобувній, авіаційній, хімічній та інших галузях економіки. Вона сприяє якійсь співпраці в єдиному технологічному ланцюжку сільськогосподарських товаровиробників, які займаються вирощуванням сировини, переробних підприємств, торговельних, сервісних, постачальницьких та збутових організацій.

Необхідно зазначити, що “Програмою розвитку туризму у Вінницькій області на 2020-2030 роки” передбачено здійснення комплексу заходів щодо удосконалення системи управління туристичною галуззю, створення та удосконалення нормативно-правової бази туристичної діяльності, модернізація існуючої матеріальної бази, створення нових рекреаційно-туристичних об'єктів міжнародного стандарту, збереження і відновлення історико-архітектурних пам'яток духовної культури народу, удосконалення рекламно-інформаційної діяльності, проведення маркетингових досліджень у туристичній галузі, представлення області на національних та міжнародних туристичних виставках, створення умов для розвитку сільського зеленого туризму.

В сучасних умовах екологічний туризм є досить перспективним напрямком туризму в Україні. Подільський економічний район, в складі якого є: Вінницька, Тернопільська, Хмельницька області, розташований на Правобережній центрально-західній Україні, на заході лісостепової зони.

Необхідно зазначити, що територіальні та історичні межі Поділля не є однозначними. В деяких працях історики відносять до Поділля територію трьох сучасних областей: Вінницької, Хмельницької та Тернопільської. Її західна межа проходить через Бережанщину до Дністра, південна йде вздовж річки Дністер і закінчується в північній частині Одеської області, східна межа умовно проходить по лінії міст Балта-Гайсин-Липовець, а північна

між Староконстянтиновим та Почаєвом. Українство поєднує в собі одночасно етнос, мову й культуру, феномен національного колориту та самобутності.

Як зберегти та передати нащадкам найкращі надбання національної культури, що були здобуті народом протягом століть? Що потрібно створити сьогодні, аби й завтра лунала народна пісня, не висихало життєдайне джерело народної мудрості та творчості? Які зусилля докласти, щоб молодь не цуралася національного спадку та не шукала собі чужих ідеалів?

Подорожуйте українськими містами та селами – і ви поринете у дивовижний, загадковий, майже казковий світ народного життя. На щастя, сьогодні Вінниччина пропонує чимало таких можливостей: відкриваються нові об'єкти зеленого туризму, які передбачають відпочинок на різний смак: релакс на лоні природи або ж такі от активні заходи з національним колоритом.

Варто зауважити, що потребує подальших досліджень недосконалість законодавчої бази для сільського зеленого туризму; координація сільського зеленого туризму на рівні області, району; професійна освіта господарів агроосель та персоналу; пільгове кредитування та надання субсидій; а також преференцій для осіб, які створюють сприятливі умови для розвитку сільського зеленого туризму, в яких налічується менше 10-ти ліжко-місць, а також удосконалення діяльності професійних громадських об'єднань.

Кластерний підхід у сфері туризму активізує підприємництво через концентрацію ділової активності, сприяє створенню робочих місць, доходів, поліпшенню якості туристичних послуг, життя населення на території його запровадження. Досягаються згадані моменти завдяки зростанню конкурентоспроможності, можливості інтеграції інтелектуальних, природно-рекреаційних, трудових, фінансових матеріальних ресурсів у забезпеченні якості виробництва та послуг, що надаються.

Наші будинки, села і міста розміщені на території країни. Крім того, територія традиційно була головним джерелом живлення для людей і навіть

сьогодні продукти й природні ресурси країни мають велике значення і становлять вирішальний компонент багатства нації. А перетворена на краєвид, територія набуває зовсім іншого значення для тих, хто належить до неї, тих, хто здатний вирізняти конкретні місця, де відбувалися пам'ятні битви та події, і визначити конкретні пам'ятки і святині, які конституують окремий характер нації.

Люди зрештою дійшли думки, що краєвид втілює традиції, історії та культуру нації, яку вони поділяють разом із попередниками. Краєвид ще й джерело краси, піднесення та експлуатації. Він перетворився на символ нації, що втілює традиції, ідеї, сподівання і почуття, окремі з яких пробуджують чуття належності до нації.

За Показником кращого життя, запропонованим Організацією економічного співробітництва й розвитку (ОЕСР), данці мають більше вільного часу, ніж мешканці решти країн – членів (ОЕСР), і згідно з Європейським соціальним анкетуванням 33 відсотки данців стверджують, що почуваються здебільшого спокійно і мирно, тоді як у Німеччині так можуть зазначити лише 23 відсотки населення, у Франції – 15, а у Великій Британії – 14 відсотків.

Стрімкий ріст населення в останні десятиліття зумовив зростання попиту на продукти харчування, що призводить до збільшення негативного впливу на навколишнє середовище. Враховуючи зазначені фактори, побудова і практична реалізація належної до сформованих умов державної політики екологізації агропробудництва є одним із пріоритетних завдань сьогодення.

Так, з метою захисту, збереження і поліпшення якості води, повітря, ґрунту та біорізноманіття значні зусилля країн Європейського Союзу (далі ЄС) спрямовані на інтеграцію екологічних аспектів у Спільній сільськогосподарській політиці (САП). Реалізується (САП) через визначення ряду стратегічних орієнтирів, на яких в подальшому ґрунтуються Національні стратегічні плани країн-членів Європейського Союзу.

Отже, за допомогою кластерної форми організації підприємства

можливо удосконалити механізм управління, спеціалізацію, кооперацію, раціонально використовувати територіальний поділ та ресурси.

Також кластерний механізм покращує рівень життя населення, підвищує конкурентоспроможність бізнесу, розташованого на певній території, підтримує ефективний бізнес-клімат та забезпечує перехід до комплексного використання потенціалу всієї держави.

Регіон має також значні туристично-рекреаційні можливості, використання яких може бути покращено шляхом формування кластерів сільського зеленого туризму, виробництва народних промислів.

Необхідно продовжувати дослідження переваг створення інноваційної кластерної моделі для розвитку регіонів на основі синергійного ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авилова В.В. Современные теории интеграции предприятий. *Региональная экономика*. 2007. № 1. С. 1-9.
2. Агрокомплекс "Зелена долина". URL: <https://akzd.com.ua/> (дата звернення: 5.01.2021).
3. Азізов С.П. Організація аграрного виробництва і бізнесу : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Видавництво "Фенікс". 2006. С. 57, 79-81, 275-276, 371, 798-815.
4. Андрійчук В.Г. Капіталізація сільського господарства: ідентифікація і мотиви здійснення. *Економіка АПК*. 2006. № 1. С. 40-54.
5. Бабій І.В. Особливості формування типів і форм реструктуризації промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. 7(2). С. 205-209. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apreg_2011_7\(2\)_39.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apreg_2011_7(2)_39.pdf) (дата звернення: 5.09.2021).
6. Базилевич В.Д. Економічна теорія. Політекономія: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Видавництво "Знання-Прес". 2008. С. 25-29, 52-53, 275-276, 511, 520-523.
7. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручн. для вузів. Київ: Видавництво "Центр навчальної літератури". 2004. С. 483-484.
8. Барна Н.В., Коротєєва А.В. Інклюзивно-реабілітаційний туризм: посібн. Київ : Видавництво "Університет Україна". 2020. 124 с. URL:http://zelena.org.ua/sites/default/files/inplyu-zyvnyu_turyzm_.pdf (дата звернення: 5.09.2021).
9. Басюк Д.І. Науково-теоретичні підходи до класифікації туристичних кластерів. URL: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4336/1/Research%20and%20theoretical%20approaches%20to%20the%20classification%20of%20tourism%20clusters.pdf> (дата звернення: 5.09.2021).
10. Бігдан О.В. Напрями розвитку екологоорієнтованого агро-

виробництва у країнах Європейського Союзу. *Агросвіт*. 2013. № 4. С. 23-27.

11. Баев В.А. Моделирование сложных вертикально-интегрированных производственных систем в нефтяной отрасли. URL: http://www.cfin.ru/press/afa/2000-4/51_baev.shm 1 (дата звернення: 5.01.2018).

12. Бакум В.В. Самоорганізація в агропромислових регіональних кластерах. *Економіка АПК*. 2009. № 1. С. 21-27.

13. Балацкий Е.В. Фискальные эффекты в вертикально-интегрированных хозяйственных структурах. *Мировая экономика и международные отношения*. 2004. № 2. С. 31-41.

14. Барна Н.В., Коротєєва А.В. Інклюзивно-реабілітаційний туризм: посібн. Київ: Університет Україна, 2020. 124 с. URL:http://zelena.org.ua/sites/default/files/inplyu-zyvnyu_turyzm_.pdf (дата звернення: 5.01.2021).

15. Бігдан О.В. Напрями розвитку екологоорієнтованого агровиробництва у країнах Європейського Союзу. *Агросвіт*. 2013. № 4. С. 23–27.

16. Безшукура А.Ю. Методологічні підходи щодо вивчення впливу НТП на інституціональну структуру міжнародного бізнесу. *Економіка та держава*. 2010. № 8. С. 70 - 72.

17. Белей С.І. Особливості розвитку сільського туризму та їх вплив на розвиток сільських територій Карпатського регіону. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 10. Ч.2. С. 118-122.

18. Благоразумова О.В. Державна економічна політика та інвестиційна привабливість сфери туризму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 8. С. 17-21.

19. Борисенко Л. Франчайзинговий консалтинг в Україні. *Консалтинг в Україні*. 2007. № 12 (41). С. 18 - 20.

20. Борисова О.В. Показники ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства. *Економічна стратегія і*

перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. С. 72-77.

21. Босий О. Священе ремесло. Традиційні символи і магічні ритуали українців. Вінниця: Видавництво "Діло" ФОП Рогальська І.О. 2004. 220 с.

22. Бурий С.А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Т. 2. № 5. С. 201-205.

23. Бурдун А.В. Цілі та критерії соціально-економічного розвитку регіону. *Державне будівництво*. 2008. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_37 (дата звернення: 8.09.2021).

24. Валентинов В.Л. Інституційні механізми міжгалузевих відносин в АПК як перспективний напрям агроекономічних досліджень. *Економіка АПК*. 2006. № 5. С. 42-45.

25. Валентинов В.Л. Регулювання міжгалузевих відносин у світлі теорії економічного регулювання. *Економіка АПК*. 2004. № 6. С. 30-33.

26. Валентинов В.Л. Фактори виникнення нееквівалентності міжгалузевих відносин в АПК. *Економіка АПК*. 2007. № 2. С. 19-22.

27. Василенька Н.І. Диверсифікація виробничої діяльності сільського населення Львівської області. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 84-90.

28. Вікінг М. Маленька книга хюге. Харків: Видавництво "Клуб сімейного дозвілля". 2017. 288 с.

29. Висоцька К. Вінницький обласний краєзнавчий музей: путівник по експозиції музею. Вінниця: Видавництво "Нілан-ЛТД". 2017. 104 с.

30. Вінниця та французьке місто Діжон співпрацюватимуть у напрямку розвитку гастрономічного та подієвого туризму. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2815776-vinnica-zapozicuvatime-dosvid-dizona-v-rozvitku-gastroturizmu.html> (дата звернення: 5.10.2021).

31. Вінницький стандарт гостинності: програма посилення конкурентоспроможності туристичної індустрії Вінниці. URL: <https://stina.org.ua/vinnytskyj-standart-gostynnosti-programa-posylennya-konkuren>

tospromozhnosti-turystychnoyi-industriyi-vinnytsi/ (дата звернення: 5.10.2021).

32. Вінниччина туристична. URL: <http://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/dep-ohor-zdor/rozporijajenniahology/4.pdf/> (дата звернення: 5.10.2021).

33. Войтенко К.К. Кластерний підхід до формування та розвитку туристських дестинацій з урахуванням туристського потенціалу міст. *Комунальне господарство міст*. 2014. Вип. 117. С. 26-31.

34. Войтюшенко Н.М., Остапець А.І. Інформатика і комп'ютерна техніка: навч. посіб. Київ : Видавництво: Центр навчальної літератури. 2006. С. 15-17.

35. Вотченікова О.В. Стратегічні аспекти менеджменту підприємств туристичної індустрії. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 122-128.

36. Внучко С.М. Глобальні проблеми сучасності: причини виникнення та шляхи їх розв'язання. *Наукові праці Чорноморського державного університету*. 2014. Т. 228. Вип. 216. С. 18-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdupol_2014_228_216_5 (дата звернення: 5.10.2021).

37. Вудвуд В.В. Нейромаркетинг – новітній інструмент впливу на поведінку споживачів у недосконалих умовах ринкової економіки України. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 210-212. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_7_50 (дата звернення: 5.10.2021).

38. Габасов Р.Ф. Эстремальные задачи в современной науке и приложениях. С. 1-9. URL: http://www.pereplet.ru/nauka/Soros/pdf/9706_115.pdf (дата звернення: 18.11.2021).

39. Гагарский В. Оптимизация организационной структуры. С. 1-4. URL: http://www.rusconsult.ru/cms-news.php?mode=view_NEWS&id (дата звернення: 18.11.2021).

40. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3. С. 71-75.

41. Галушка З.І., Соболев В.О. Концепція інтегрованого розвитку міст: необхідність та можливості застосування в Україні. *Проблеми*

системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1(1). С.80-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-12>. (дата звернення: 18.11.2021).

42. Гарибов В.В. О новых формах интегрированных объединений в сельском хозяйстве. *Вестник СевКавГТУ*. 2003. № 1 (9). С. 1-7.

43. Гібернау М. Ідентичність націй. Київ: Видавництво "Темпора". 2012. 304 с.

44. Геєць В.М. Кластери і мережеві структури в економіці – тема досить цікава, але на сьогодні ще до кінця не вивчена. *Економіст*. 2008. № 10. С.10-11.

45. Головня О.М., Кондратова М.В. Концепція інтегрованого розвитку міст: європейський досвід та можливості його застосування в Україні. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 3 (57). С. 178-194.

46. Головня О.М. Запровадження інноваційних технологій фінансування соціального розвитку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7 (47). С. 31-39. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-7-4.

47. Головня О.М. Міжнародна практика інноваційних технологій фінансування проєктної діяльності. *Бізнес інформ*. 2021. № 6 (521). С.44-49.

48. Головня О.М. Соціально-економічні аспекти розвитку міжнародного туризму під впливом глобалізаційних чинників. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 1. С. 56-71.

49. Головня О.М. Вплив глобалізаційних процесів на соціально-економічне зростання України: оцінка загроз та можливостей. *Економіка та держава*. 2010. № 6. С. 6-9.

50. Гольдштейн Г.Я. Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии URL: <http://www.aup.ru/book/m24/8.htm>. С. 1-5. (дата звернення: 20.08.2021).

51. "Горгани". Магазин туристичного спорядження. URL:

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=%> (дата звернення: 20.08.2021).

52. Горлачук В.В. Кластерна модель розвитку туризму. *Наукові праці*. 2009. Вип. 96. Т.109. С. 71-75.

53. Готельно-ресторанний комплекс "Затишок". URL: <https://hotels24.ua/uk/Vinnysia/Hotel-and-restaurant-complex-Zatyshok-5668.html> (дата звернення: 20.08.2021).

54. Гоц Д. Закрити ТРЦ, ресторани, ринки та готелі: у Вінниці посилюють карантин. URL: <https://vezha.ua/zakryty-trts-restorany-rynky-ta-goteli-u-vinnytsi-poslyuyut-karantyn/> (дата звернення: 20.01.2021).

55. Грибан С.В. Реінжиніринг як інноваційний інструмент антикризового управління на підприємстві. *Агросвіт*. 2012. № 24. С. 40-45.

56. Гриник О.І., Сисоєва І.М. Соціалізація підприємства як важіль інноваційного розвитку. *Держава та регіони*. 2020. № 5. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=123> (дата звернення: 20.01.2021).

57. Грицак Я. 26-й ПРОЦЕНТ, або як подолати історію. Київ: Видавництво "Фонд Порошенка". 2014. 136 с.

58. Готелі, дружні до людей з інвалідністю. URL: <https://hotels24.ua/news/goteli-druzni-do-lyudej-z-invalidnistyu-11231670.html> (дата звернення: 5.01.2021).

59. Готелі та ресторани Котбуса. URL: <https://www.agoda.com/uk-ua/altstadthotel-am-theater/hotel/cottbus-de.html?cid=-218> (дата звернення: 5.01.2021).

60. Гриненко О.В. Нормативно-правове забезпечення реструктуризації підприємств ОПК України. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 2. С. 29-36.

61. Григор'єва Я.В. Кластери як чинник активізації туристичної діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 7. С. 73-79.

62. Гриценко М.П., Малік М.Й., Пулім В.А. Сільськогосподарська

кооперація: проблеми, шляхи розв'язання. *Економіка АПК*. 2007. № 1. С. 51-58.

63. Грядов С.И. Агропромышленный кластер: проблемы и перспективы развития. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета*. 2009. № 4 (54). С. 74-79.

64. Губені Ю.Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 59.

65. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1(11). С. 14-22.

66. Гулевська-Черниш А. Соціальне підприємництво: європейський зліт vs український реалізм. URL: <https://zn.ua/ukr/ SOCIUM/ socialne- pidpriyemnictvo-yevropeyskiy-zlit-vs-ukrayinskiy-realizm-272250 .html> (дата звернення: 20.01. 2021).

67. Гусева О.Ю. Розвиток підприємництва і стратегічні зміни: сутність, принципи. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 6. С. 85-88.

68. Давидова О.Ю. Концептуальні фактори розвитку готельно-ресторанної галузі України. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2015. Т. 20. Вип. 6. С. 36-39.

69. Данілова О.М., Погинайко І.В. Еко-маркетингові тенденції в розвитку готельного господарства. *Науковий вісник Чернівецького національного університету*. 2012. Вип. 633/634. С. 165-168.

70. Данильченко І. Міжнародний консалтинг прописався в Україні. *Консалтинг в Україні*. 2007. № 1. С. 12 -16.

71. Дідух В.В. Ідентифікація реінжинірингу в системі інструментарію перепроєктування бізнес-процесів. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2013. Вип. 7(3). С.121-126.

72. Дзядук Т.В. Мережева економіка як елемент формування сучасної світової господарської системи. *Економіка та держава*. 2008. № 7. С. 25-27.

73. Дишловий І.М. Питання формування та функціонування

кластерів у рекреаційно-туристичному комплексі регіону. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 44. С. 79-89.

74. Дмитренко О.М. Види стратегії диверсифікації та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2010. № 2. С. 121-125.

75. Долгова О. Радість у нинішньому житті – що це: емоція, стан чи настрої? Звідки вона береться і як бути радісним та щасливим. URL: <https://bogushtime.com/blog/radist-u-ninishnomu-zhitti-shcho-ce-emociya-stan-chi-nastriy-zvidki-vona-beretsya-i-yak-but-i-radisnim-ta-shchaslivim> (дата звернення: 15.01.2021).

76. Екологічно-туристичний кластер "Смарагдовий (зелений) Шлях". URL: <https://www.google.com/search?channel=nrow5&client=firefox-b-d&q=%D0%B5%> (дата звернення: 14.11.2021).

77. Ефективно вчуся, застосовую техніки і інструменти. Когнітивний інтелект. Дніпро: Видавництво “Моноліт“. 2019. 224 с.

78. Економіка ФРН і Франції. URL: http://www.edulec.cjm/index.php?option=com_content&task=view&id=718&Itemid=88888979 (дата звернення: 4.01.2018).

79. ”European Cluster Collaboration Platform”. URL: <https://clustercollaboration.eu/> (дата звернення: 14.11.2021).

80. Ємельянов В.М. Розробка і оптимізація механізмів державного регулювання міжрегіональних економічних зв'язків щодо поглиблення інтеграційних процесів. *Інвестиції: та досвід*. 2011. № 19. С. 101-104.

81. Жданов В.В. Проектування ефективних інтегрованих структур на промислових підприємствах. *Економіка та держава*. 2006. № 9. С. 41-42.

82. Zahlen-Daten-Fakten. Deuschertourismusverband. URL: <https://www.deuschertourismusverband.de/service/touristische-informationsn-orm-tin.html> (дата звернення: 15.01.2021).

83. Зайцева В.М. Особливості формування туристичних кластерів у Запорізькому регіоні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016.

Вип. 10. С. 587-590. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/122.pdf> (дата звернення: 14.11.2021).

84. Зануда А. Коронавірус: скільки втрачає туризм. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285> (дата звернення: 14.11.2021).

85. За підсумками хакатону “TourMIX: заміксуй туризм у Вінниці”. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/8467-tourmix-u-vinnyci-na-khakatonirozrobyly-10-proektiv-dlia-rozvytku-turyzmu> (дата звернення: 14.11.2021).

86. Збарський В.К. Державна підтримка сільського господарства. *Економіка АПК*. 2010. № 4. С. 74-80.

87. Збарський В.К. Проблеми кооперування селянських господарств у працях М. Д. Кондратьєва. *Економіка АПК*. 2004. № 11. С. 42-45.

88. Зіновчук В.В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США. Київ: Видавництво “Логос”. 1996. С. 22-25, 80-84, 179.

89. Зіновчук В.В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу. Київ: Видавництво “Логос”. 2001. С. 19-20, 38.

90. Зінчук Т.А, Романчук В.И. Интеграционные процессы в контексте формирования аграрного рынка. Региональные аспекты аграрных преобразований политика, реструктуризация, рыночная адаптация. Halle: Verlag “IAMO Druck-Zuck GmbHalle”. 2003. 236 с.

91. Зінчук Т.О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*. 2018. № 4. С. 23.

92. Зеліч В.В. Холдинги як структуруютьоюча форма ведення міжнародного бізнесу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 69 С. 64-69. URL: <http://global-national.in.ua/issue-6-2015> (дата звернення: 14.08.2021).

93. Ібрагімова Н.В. Історико-правові аспекти визначення поняття холдингу. *Юридичний вісник*. 2018. № 3(48). С. 145-152.

94. Індустріальні парки Котбуса. URL: <https://www.egc-cottbus.>

<de/ru/kotbus-predlagaet/zhizn-i-zhilaja-sreda> (дата звернення: 15.01.2021).

95. 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> (дата звернення: 15.01.2021).

96. Кавун О.О. Підприємницькі мережі у роздрібній торгівлі України: сутність, класифікація і перспективи формування. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5 (107). С. 96-100.

97. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Розвиток організаційно-функціональних структуру правління в регіональних економічних системах: монографія. Вінниця: Видавництво “Вінницька газета”. 2009. 188 с.

98. Кальна-Дубінюк Т.П. Основи управління та організації відпочинку в агрооселях. *Інформаційні матеріали до Школи - семінару з дорадництва для власників агроосель*. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М. 2016. 104 с.

99. Національний природний парк “Кармелюкове Поділля”. URL: <http://karmelukove.com/> (дата звернення: 15.01.2021).

100. Кіктенко О.В. Механізми державного регулювання інноваційного розвитку національної економіки України. *Економіка та держава*. 2006. № 11. С. 53-56.

101. Кельдер Т.Л. Міжнародний ринок послуг: тенденції та проблеми розвитку. *Держава та регіони*. 2011. № 5. С. 33-37.

102. Кові С.Р. 7 звичок надзвичайно ефективних людей. Харків: Видавництво Книжковий Клуб “Клуб Сімейного Дозвілля”. 2014. 384 с.

103. Ковальов А.І. Комплексна реструктуризація підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 37. С. 216-221.

104. Ковальчук І.С. Проблеми та перспективи кластеризації туристичної галузі Закарпаття. *Науковий вісник Мукачев. держ. ун-ту*. 2014. № 1 (4). С. 49-58.

105. Commission Staff Working Document: Annex to The Concept of

Clusters and Cluster Policies and their Role for Competitiveness and Innovation.

URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c15445bd-8203-4d15-b907-56ea17a9876e> (дата звернення: 15.08.2021).

106. Коденская М.Е. Агропромышленные предприятия и агрофирмы в условиях перехода к рынку. Киев: Издательство “Украинская сельскохозяйственная академия”. 1993. С. 5-13.

107. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. Київ : Видавництво “Знання”. 2008. С. 234-235.

108. Коллінз Дж. Величні за власним вибором. Київ: Видавництво “Наш Формат”. 2014. 384 с.

109. Коляденко С.В. Формування іміджу регіону в умовах розвитку туристичних кластерів. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 16-23.

110. Коль О.Д. Концептуальные основы формирования кластера туристических предпринимательских структур по въездному туризму в крупном городе. *Проблемы современной экономики*. 2010. № 1(33). С. 379-393.

111. Комарніцький І.О. Гостинність як культурне явище: історіографічний огляд. *Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету*. 2012. № 18(2). С. 219-223.

112. Корольчук Л.В. Механізм запровадження кластерної моделі розвитку туризму в транскордонному регіоні. *Економічні науки*. 2012. Вип. 9. С. 127-133.

113. Копитько О.О. Менеджмент змін при впровадженні проектно-орієнтованого управління в організаціях. Луганськ: Видавництво Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. 2010. № 3(35). С. 5-10.

114. Коул Б. Як здобувати друзів і впливати на людей у цифрову еру. Київ: Видавництво “Країна Мрій”. 2012. 256 с.

115. Кризьська Р.Ю. Методи державного стимулювання інвестиційно-

інноваційних процесів: зарубіжний досвід та вітчизняна практика господарювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 8. С. 82-85.

116. Лакуста В.С. Реструктуризація підприємств як засіб забезпечення віддачі виробничого потенціалу. *Проблеми економіки та управління*. 2000. С. 311-316.

117. Лебедев І.В. Кластеризація туризму: досвід Європейського Союзу і завдання для України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 2 (73). С.175-184.

118. Левицька І.В. Розвиток туристсько-рекреаційного потенціалу регіону як основа формування туристичного кластера. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 9. 2016. С. 92-96.

119. Левицька І.В. Аналіз просторової диференціації туристсько-рекреаційного потенціалу інфраструктури туризму у Вінницькій області. *Вісник ЖДТУ*. 2013. № 4 (66). С.187-198.

120. Лейпцизька хартія “Міста Європи на шляху сталого розвитку“. Лейпциг. 24-25 травня 2007 року. 16 с. URL: http://2.auc.org.ua/sites/default/files/leypcizka_hartiya.pdf (дата звернення: 13.11. 2021).

121. Липницький Т. Особенности реорганизации и управления агрохолдингом при выполнении государственного оборонного заказа. *АПК: экономика, управление*. 2013. № 3. С. 41-45.

122. Лозова О. А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2017. Вип. 185. С. 251-259. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_31 (дата звернення: 13.11. 2021).

123. LOCAL to GLOBAL: від локальних фермерів до глобальних ринків. URL: [http://www.agrocomplex.kiev.ua/section/local-to-global/LOCAL to GLOBAL](http://www.agrocomplex.kiev.ua/section/local-to-global/LOCAL%20to%20GLOBAL) (дата звернення: 13.08. 2021).

124. Лосева Х.Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101- 102.

125. Магалецький А.В. Готельний кластер як інструмент комунікаційної політики підприємств готельного господарства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2010. № 4 (21). С. 139-143.

126. Мазур А.Г. Проблематика економічного районування в сучасному регіональному вимірі. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2011. № 2 (53). Т. 3. С. 11-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_1_37. (дата звернення: 24.01.2021).

127. Мазнев Г.Є. Методологічні засади створення та ефективного функціонування інноваційних технологічних кластерів. *Економіка АПК*. 2015. № 1. С. 70-77.

128. Макаренко М.В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №4. С. 114.

129. Малік М.Й. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 3-8.

130. Малік М.Й. Сталий розвиток сільських територій на засадах регіонального природокористування та еколого-безпечного агропромислового виробництва. *Економіка АПК*. 2010. № 5. С. 3-12.

131. Малік М.Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2012. №12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=168> (дата звернення: 20.01.2021).

132. Мальська М. Типи і моделі кластерів сільського туризму в Україні. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтва*. 2018. Вип. 2. С.8-23. URL: <http://tourism.knukim.edu.ua/article/view/154397> (дата звернення: 14.11.2021).

133. Меленюк В.О. Наукові основи формування та розвитку прикордонних туристичних кластерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 93-97. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7387&i=14> (дата звернення: 14.10.2021).

134. Мережі еко-ресторанів та готелів ”Батьківська хата”. URL: <http://batkivskahata.com/> (дата звернення: 14.11.2021).

135. Месель-Веселяк В.Я. Про вдосконалення міжгалузевих економічних відносин в економіці України. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 8-16.

136. Міжнародний ринок послуг: тенденції та проблеми розвитку. *Держава та регіони*. 2011. № 5. С. 33-37.

137. Мікула Н.А., Толкованов В.В. Транскордонне співробітництво: посібн. Київ: Видавництво “Крамар”. 2011. 259 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2012/10/Book_Trnskordonne_final_14-Aprill_11.pdf (дата звернення: 20.08.2021).

138. Міста – побратими Вінниці. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/VinnysyaCity/ShowContent.aspx?ID=9> (дата звернення: 14.11.2021).

139. Мирошніченко Ю.В. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Бізнесінформ*. 2012. № 6. С. 31-38.

140. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(1). С. 125-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9(1)_23). (дата звернення: 20.01.2021).

141. Мироненко В.П. Екологічність у формуванні предметно-просторового середовища ресторанних комплексів. *Вісник держ. академії дизайну і мистецтв*. 2011. № 8. С. 25-28

142. Мистецьке об’єднання “PLAI” з Вінниці організує фестиваль “Intercity live: Eurotrip”. URL: <https://vezha.ua/mystetske-ob-yednannya-plai-vygralo-grant-na-organizatsiyu-festyvalyu-intercity-live-eurotrip/> (дата звернення: 20.01.2021).

143. Михайленко О.В. Роль інтеграційних процесів у формуванні та реалізації економічного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2014. № 5. С. 54-58.

144. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Процеси диверсифікації

продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони*. 2020. № 6 9117). С. 63-66.

145. Мусихіна Л. Магія українця устами очевидця. Київ: Видавництво ТОВ “Гамазин”. 2012. 400 с.

146. На Вінниччині презентували потенціал гастрономічного туризму в області. Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації. URL: [http:// www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/](http://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/) (дата звернення: 20.01.2021).

147. Національний музей-садиба М.І. Пирогова URL: <http://www.pirogov.com.ua/> (дата звернення: 20.01.2021).

148. Ніколаєв Ю.О. Туристичні кластери в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 4(47).С. 336-341.

149. Негода Г.А. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку підприємств готельного господарства. *Економічний часопис - XXI*. 2012. № 9-10. С. 64 - 66.

150. “НІБУЛОН” – підприємство, перевірене роками незалежності! URL: <https://www.nibulon.com/news/novini-kompanii/nibulon-pidpriemstvo-pe-reviene-rokami-nezalezhnosti.html> (дата звернення: 20.01.2021).

151. Ногачевський О. Франчайзинг в Україні: проблеми та перспективи. *Економіст*. 2010. № 3. С. 22-25.

152. Ногачевський О.Ф Франчайзинг в Україні: вибір і купівля франшизи. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12 (114). С. 63-69.

153. Однорог М. “Маленькі Карпати” з каменю і легенд: історія села Стіна. URL: <https://vezha.ua/malenki-karpaty-z-kamenyu-i-legend-istoriya-sela-stina-fotoreportazh> (дата звернення: 20.01.2021).

154. Олефіренко В.В. Особливості регулювання міжнародного ринку послуг. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2009. Вип. 24 (1). С. 21-25.

155. Организационная структура предприятий. Формирование структуры. С. 1-4. URL: <http://www.aur.ru/books/m48/3.htm>. (дата

звернення: 20.01.2021).

156. Ославський Б. 10 успішних українських брендів. Видавництво “Брустурів: Дискурсус“. 2020. 192 с.

157. Отенко В.І. Методичне забезпечення стратегічних змін машинобудівних підприємств: науковий та прикладний аспекти. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2013. № 769. С. 445 - 451. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_65. (дата звернення: 15.01.2020).

158. Пам'ятки Котбуса – що подивитися. Повний гід по знакових місцях. URL: <http://www.orangesmile.com/destinations/cottbus/index.htm> (дата звернення: 15.01.2020).

159. “Panorama-Rossel Holding“. URL: <http://panorama-rossel.com/ru/about/> (дата звернення: 22.11.2020).

160. Паулі Г. Синя економіка. 10 років, 100 інновацій, 100 мільйонів робочих місць. Доповідь Римського клубу. Видавництво “Risk Reduction Foundation“. 2012. 320 с.

161. Пилипенко В.В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник ШНАУ*. №.1(67) 2016. С. 73-78.

162. Пиріг В. Уряд вилучив із постанови про продовження карантину заборони для кафе, готелів, ТРЦ. URL: https://zaxid.net/uryad_viluchiv_iz_postanovi_pro_prodovzhennya_karantynu_zaboroni_dlya_kafe_goteliv_i_trts_n1503903 (дата звернення: 22.11.2020).

163. Письмаченко Л.М. Інтеграція підприємств виробничого обслуговування з сільськогосподарськими товаровиробниками. *Економіка та держава*. 2006. № 9. С. 18-21.

164. Петрук В.Г. Екогеографія та екотуризм: навч. посібн. Вінниця: Видавництво ТОВ " Нілан-ЛТД. 2016. 178 с.

165. Подільський економічний регіон. Українські кластери. URL: <https://ucluster.org/universitet/klastery-ukraina/2005-study/podillya-economic->

region/ (дата звернення: 24.01.2021).

166. Полінкевич О.М. Стратегії управління економічною безпекою підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 251- 256.

167. Посохов І.С. Розвиток індустрії туризму Німеччини: досвід для України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2013. №1086. С. 175-179. URL: http://nbuv.gov.ua/_UJRN/VKhMv_2013_1086_2_36 (дата звернення: 24.01.2021).

168. Прилепа Н.В. Інноваційні технології у сфері ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 4. Т. 2. С. 162-164.

169. Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2016-2020 роки. Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації. URL: <http://www.dmsrr.gov.ua/arx%d1%96tekturn%d1%96ramyatki,un%d1%96kaln%d1%> (дата звернення: 25.01.2021).

170. Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021-2023 роки. Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Branches/ContentLibrary/1f3fadf7-1d06-4e2c-8b49-da7c03dcde72/1/%.pdf> (дата звернення: 25.01.2021).

171. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення реструктуризації державних підприємств. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0187-98> (дата звернення: 20.01.2021).

172. Потучек-Запальська А.Л. Вінниччина – перлина України. URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua/news/vinnichchina-perlina-podillya> (дата звернення: 22.11.2020).

173. Porter M.E. On Competition. A Harward Business Review Book. 2008. 544 p.

174. Проект “Image Mapping” Громадського об’єднання “Центр розвитку Пангея Ультіма”. URL: <http://www.pangeya.com.ua/index.php/ouractivities/ethno-tourism/208-im2015.html> (дата звернення: 22.11.2020).

175. Програма розвитку соціального підприємництва на території Вінницької міської ОТГ на 2020 – 2022 роки. URL: https://www.vmr.gov.ua/Content_Library/b5ae2f52-4d95-4717-a301-c3132844_360e/1149/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80% (дата звернення: 20.01.2021).

176. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проект Закону України 9015 від 07.08.2018. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=64508 (дата звернення: 25.01.2021).

177. Про схвалення концепції Загальнодержавної програми сталого розвитку сільських територій до 2020 р. URL: <http://www.minagro.gov.ua/page/?8781> (дата звернення: 25.01.2020).

178. Прушківський В.Г. Наукові підходи до формування регіонального інноваційного кластера. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 9. С. 28-32. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2013/9.pdf (дата звернення: 20.01.2021).

179. Пушка О.С. Розвиток сучасних еко-тенденцій у готельних господарствах міста Києва. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 739-742.

180. Пушкар Г.О. Інтер'єрний текстиль: формування вітчизняного ринку та шляхи оптимізації асортименту. *Ефективна економіка*. 2010. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_3_18 (дата звернення: 20.01.2020).

181. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ: Видавництво КНЕУ. 2007. 465 с.

182. Радєва М.М. Напрями розвитку корпоративних форм аграрного бізнесу. *Економіка і держава*. 2008. № 7. С. 31-33.

183. Реалізація еколого - туристичного кластеру "СМАРАГДОВИЙ ШЛЯХ". URL: <https://krzgromada.gov.ua/news/1627030322/> (дата звернення: 15.01.2020).

184. Регіональні полюси зростання. *Розуміння інструменту, аналіз передумов його успіху і виявлення принципів для можливості перенесення в*

український контекст. 2019. 24 с. URL: http://ck-oda.gov.ua/docs/2019/30052019_2.pdf (дата звернення: 15.01.2020).

185. Родионова О. Диверсифікація в системі виробничих відносин АПК. *АПК: економіка, управління*. 2007. № 3. С. 14-16.

186. Родионова О. Крупний агробізнес в АПК: сучасні форми та ефективність. *АПК: економіка, управління*. 2006. № 4. С. 14-16.

187. Родионова О. Пропорції виробництва в сільськогосподарських організаціях. *АПК: економіка, управління*. 2006. № 10. С. 17-18.

188. Савченко Е. Стратегічний курс розвитку аграрної економіки створення великих інтегрованих формувань. *АПК: економіка, управління*. 2007. № 5. С. 2-8.

189. Сагайдак Ю.А., Харченко Т.Б. Перспективи розвитку зеленої логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2020. № 3 (114). С. 62-67.

190. Салинін Ю.В. Теоретичні основи прогнозування обсягів виробництва сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2007. № 7. С. 10-15.

191. Сапун А. Прощай, вертикальна інтеграція: URL: http://neft.tatcenter.ru/27421_print.htm. С. 1-7. (дата звернення: 15.01.2018).

192. Сильванская Г.Н., Попович А.В. Кластерний підхід до позиціонування в туризмі. *Методи та засоби управління розвитком транспортних систем*. 2013. Вип. 1. С. 159-180.

193. Сильні міста – сильна Україна. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/40007.html> (дата звернення: 15.01.2020).

194. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти: посібн. Київ: Видавництво “Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування”. 2017. 134 с. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/images/page/2018-04-02-01.pdf> (дата звернення: 24.11.2021).

195. “Сім чудес Вінниччини”. URL: <https://vinnytsia-museum.in.ua/>

printings/seven-wonders?showall=1(дата звернення: 15.01.2021).

196. Семенюк Е. Людина у фокусі глобальних проблем сучасності. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2008. № 3. С. 23-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/spl_2008_3_5 (дата звернення: 17.01.2020).

197. Скочиляс С. Реструктуризація підприємств в умовах трансформації економіки. *Економічний аналіз*. 2009. № 4. С. 300-303.

198. Слідуючи сімейним цінностям. Готельно-ресторанний комплекс "Затишок". URL: <https://zatyshok.vinnica.ua/> (дата звернення: 15.01.2020).

199. Слободян Т.І. Коопераційні форми міжнародного науково-технічного співробітництва підприємств. *Наукові записки*. 2010. С. 422-428.

200. Смолич Д.В. Міжнародний досвід формування і розвитку кластерних утворень та можливості його використання в Україні. *Економічні науки*. 2013. Вип. 10. С. 214-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есnre_2013_10_23/ (дата звернення: 18.01.2020).

201. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці. Київ: Видавництво "Логос" 2004. 847 с.

202. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб вдосконалення. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2010. № 669. С. 317-322.

203. Сорока І.В. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9 (99). С. 35-41.

204. Ставська Ю.В. Особливості та тенденції розвитку індустрії сільського туризму. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6 (17). С. 84-91.

205. Ставська Ю.В., Вовк В.Ю. Інвестиційна привабливість Вінницького регіону. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 3 (14). С. 371-375.

206. Ставська Ю. В., Яхно Л.С. Формування конкурентних переваг

ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2. С. 181-196.

207. Станіва К.М. Формування стратегічних альянсів у міжнародному економічному просторі. *Держава та регіони*. 2009. № 3. С. 175-179.

208. Стиль життя. *Сталий туризм. Факти про Німеччину*. URL: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de /uk/ kategoriyi/ styl-zhyttya/ stalyy-turyzm> (дата звернення: 22.11.2020).

209. Стежки та маршрути Національного природного парку “Кармелюкове Поділля”. URL: Режим доступу: <http://karmelukove.com>. (дата звернення: 27.12.2020).

210. Стеченко Д.М. Наукова сутність процесу кластеризації у сфері туризму. *Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права*. 2004. № 1-2. С. 376-380.

211. Стратегії соціального партнерства. *Проект міжнародної технічної допомоги “Партнерство для розвитку міст” (Проект ПРОМІС)*. URL: <http://pleddg.org.ua/ua/> (дата звернення: 20.01.2021).

212. Табенська О.І. Сільський зелений туризм – значний соціальний внесок у розбудову української культури. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № (4/1). С. 53-56. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/ api/file/viewByFileId/652713.pdf>

213. Табенська О.І. Сільський зелений туризм – значний соціальний внесок у розбудову української культури. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № (9). С. 16-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2017_4%281%29_15

214. Табенська О.І. Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного сільського туризму на основі інноваційних стратегій розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017 (17). № 1. С. 121-132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN /efmapnp_2017_1_13

215. Табенська О.І. Управління закладами ресторанного господарства, орієнтованих на екологічний напрямок. *Вісник Хмельницького*

національного університету. 2017. № 6. Т. 1 (252). С. 155-158. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vesnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/VKNU-ES-2017-N6-T1.pdf>

216. Табенська О.І. Дослідження інноваційних технологій в освіті. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 4/2. С. 24-27.

217. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 12. С. 34-38.

218. Табенська О.І. Інноваційні тенденції розвитку ресторанного бізнесу *Економіка, фінанси, право*. 2019. № 1. С. 31-34. URL: file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/efp_01-0_2019.pdf

219. Табенська О.І. Туристичний бренд Вінниччини: реалії та перспективи. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 1. С. 25-30. URL: https://www.researchgate.net/publication/340937234_Tourist_brand_of_Vinnitsia_region_realities_and_prospects

220. Табенська О.І. Розвиток сфери туризму у Німеччині. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 2. С. 28-32.

221. Табенська О.І. Основні переваги кластерної моделі організації туристичного бізнесу в регіоні. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 3. С. 18-22. URL: file:///C:/Users/User/AppData/Local/Temp/efp_03-0_2020.pdf

222. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності в Німеччині. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 34. С. 185-190.

223. Табенська О.І. Функціонування кластерів у рекреаційно-туристичному комплексі регіону. *Інтелект XXI : науковий економічний журнал Національний університет харчових технологій, Інститут проблем конкуренції*. 2020. № 6. С.100-105.

224. Табенська О.І. Особливості діяльності сфери гостинності в умовах пандемії. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії*. 2021. 1.(71). С. 40-45.

225. Табенська О.І. Тенденції розвитку соціального підприємництва.

Держава та регіони. 2021. № 1. (118). С. 79-85.

226. Табенська О.І. Особливості діяльності інтегрованих структур в галузі туризму. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 1. (62). С. 96-101.

227. Табенська О.І. Особливості розвитку сільського зеленого туризму на Вінниччині. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 1-7.

228. Табенська О.І. Передумови та особливості інтеграційної взаємодії у сфері туризму. *Science and practice: implementation to modern society. Збірник наукових праць VIII Міжнародної науково-практичної конференції*. 26-28 грудн. 2020. С. 165-173.

229. Танасійчук О. Туристична Німеччина чекає українців. *Укрінформ*. *Мультимедійна платформа іномовлення України*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2247361-turisticna-nimeccina-cekae-na-ukrainciv.html> (дата звернення: 22.11.2020).

230. Тарасенко К., Левтун М. Франчайзингові інструменти розвитку бізнесу. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2012. С. 312. URL: <http://kneu.edu.ua/> (дата звернення: 29.11.2019).

231. ТЕРРА ФУД Група компаній ГК URL: <https://terrafood.ua/archives/811> (дата звернення: 29.08.2021).

232. Терехов В.І., Максимчук Л.В., Бадзим О.О. Франчайзинг як форма міжнародного трансферу технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 7 (73). С. 90 - 97.

233. Тішкова Н. Як ти екскурсію назвеш – так вона і пройде. URL: <https://vezha.vn.ua/suchasnogo-ukrayintsya-vid-stresu-vryatuye-lyshe-silskyj-turyzm-nu-i-varenyky-zvisno-foto/2018> (дата звернення: 29.11.2021).

234. TourMIX: заміксуй туризм у Вінниці. *Департамент у справах ЗМІ та зв'язків з громадськістю Вінницької міської ради*. URL: <https://www.myvin.com.ua/news/8424-u-vinnytsi-startuvav-dvodennyi-turystychnyi-khakaton> (дата звернення: 9.01.2021).

235. Туристичний потік до Вінниці під час карантину впав більш ніж

наполовину. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=7635> (дата звернення: 9.01.2021).

236. Туристичні rodzinки Ямпільщини. Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації. URL: <http://www.dmsrr.gov.ua/turistichn%D1%96-rodzinki-yamp%D1%96lshhini> (дата звернення: 9.01.2021).

237. У Вінниці відкриють найбільший в Україні туристичний хаб. Чим він цікавий? URL: <https://vn.20minut.ua/Podii/u-vinnitsi-vidkriyut-naybilshiy-v-ukrayini-turistichniy-hab-chim-vin-t-11242311.html> (дата звернення: 9.01.2021).

238. Устенко С.В. Інтеграція виробничо-промислових структур як шлях підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 7. С. 57-62.

239. Федун І.Л. Методологічні підходи до формування кластерної моделі підвищення інноваційно-інвестиційної активності в агропромисловому виробництві. *Наука й економіка*. 2013. № 3 (31). С. 127-132.

240. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції: практ. посіб. Київ: Видавництво "Інститут аграрної економіки" ААН. 2000. С. 55, 180, 230.

241. Ховрак І.В. Трансакційні витрати національної економіки в умовах глобалізації інформаційного простору. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3690> (дата звернення: 21.11.2021).

242. "HoReCa.Restart": у Вінниці відбудеться форум для працівників готельно-ресторанної сфери. URL: <https://vezha.ua/horeca-restart-u-vinnytsi-vidbudetsya-forum-dlya-upravlyayuchykh-pratsivnykiv-i-majbutnih-restoratoriv/> (дата звернення: 21.11.2021).

243. Ходан І.В. Державна підтримка підприємництва: світовий досвід загального та особливого. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 8 (123). С. 36-42.

244. Хокманн Х. Иерархии и рынки в продовольственной цепи. Региональные аспекты аграрных преобразований политика, реструктуризация, рыночная адаптация. Halle: Verlag "IAMO Druck-Zuck GmbHalle". 2003. 236 с.

245. Чичкало-Кондрацька І.Б. Міжнародний досвід стимулювання розвитку інтелектуального потенціалу та захисту інтелектуальної власності. *Економіка і регіон*. 2014. № 3 (45) С.105-111.

246. Ченаш В.С. Економічні основи процесу реструктуризації підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 5. С. 55-61. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econrch_2013_5_9.pdf (дата звернення: 21.11.2018)

247. Чередніченко О.О. Реінжиніринг як один із ефективних способів поліпшення господарської діяльності. *Науковий вісник національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2012. № 177. Ч. 4. С. 209-215.

248. Чому активні подорожі такі успішні? ISIC (International Student Identity Card). URL: <http://isic.org.ua/2017/08/> (дата звернення: 9.01.2021).

249. Шамара І.М. Мерчандайзинг та його роль в сучасному ресторанному господарстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 6. С. 212-215.

250. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: Видавництво "Київський національний економічний університет". 2004. 699 с.

251. Шмаглій О.Б. Інноваційний розвиток сільського господарства та харчової переробної промисловості. *Економіка АПК*. 2010. № 25. С. 119-122.

252. Юхновська Ю.О. Теоретичний підхід до визначення економічної категорії "туристичний кластер". *Бізнес-навігатор*. 2019. № 1. (56). С. 131-135.

253. Як готельно-ресторанному бізнесу вижити на карантині - підсумки зустрічі з депутатами "Голосу". URL: [https://golos-zmin.org/news/yak-gotelno-restorannomu-biznesu-vizhiti-na-karantini-pidsumki-zust-](https://golos-zmin.org/news/yak-gotelno-restorannomu-biznesu-vizhiti-na-karantini-pidsumki-zust)

richi-z-deputatami-golosu. (Дата звернення: 5.01.2021).

254. Ярикова О. Як розвинути внутрішній туризм: 3 правила з досвіду Німеччини. URL: <https://rubryka.com/article/domestic-tourism/> <https://www.poehalisnami.ua/ua/blog/chto-posmotret-v-berline-top--mest> (дата звернення: 15.02.2022).

255. Яценко В.М. Формування і розвиток агропромислової інтеграції в Україні. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 54-55.

ДОДАТКИ

Теоретичне осмислення сутності форм об'єднань великих підприємств

№ з/п	Трактування сутності форм об'єднань великих підприємств вченими-економістами	Автори
1.	Картель – угода (гласна або негласна) між незалежними підприємствами щодо проведення єдиної цінової політики, розподілу ринків збуту, узгодження умов обміну патентами, ліцензіями тощо. Виробнича діяльність картельною угодою не регламентується.	Базилевич В.Д.
2.	Пул – форма інтеграції не рівних за своїми можливостями організацій, при якій весь прибуток учасників збирається разом і потім розподіляється між ними в порядку, визначеному в рамках картельної угоди.	Базилевич В.Д.
3.	Синдикат – форма об'єднання підприємств, які виготовляють однорідну продукцію, що передбачає збереження виробничої самостійності при втраті права на самостійний збут продукції.	Базилевич В.Д.
4.	Трест – це підприємницька структура, в якій підрозділи обов'язково втрачають юридичну незалежність не тільки у виробництві, а також і в реалізації виготовленої продукції.	Базилевич В.Д.
5.	Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація є добровільним об'єднанням підприємств на базі головного підприємства (як правило, переробного) і являє собою регіональну організаційну форму агропромислової інтеграції. За головним підприємством зберігається господарська самостійність і право юридичної особи.	Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М.
6.	Холдингом є така форма акціонерного володіння капіталом, при якому материнська (головна) компанія, володіючи контрольним пакетом дочірніх компаній, об'єднаних в єдину структуру, забезпечує собі управління і контроль за всіма підприємствами, що входять до її складу.	Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М.
7.	Консорціум – це тимчасові статутні об'єднання, форма господарювання, заснована на кооперації аграрних і промислових підприємств, а також банків з можливою участю в спільній діяльності підприємств та організацій інших галузей – будівельних, торгових, наукових тощо.	Азізов С.П., Канінський П.К., Скупий В.М.

Характеристика сильних та слабких сторін регіону

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - сприятливе транспортно-географічне положення та висока транзитивність території; - багата історико-культурна спадщина регіону; - високий потенціал розвитку рекреаційних послуг. Наявність родовищ родонової мінеральної води, міста-курорту державного значення – Хмільника та м. Немирів; - наявність природно-заповідного фонду; - надання високоякісних медичних та оздоровчих послуг; - в області помірно напружений екологічний стан; - лідерство регіону у аграрному секторі та переробці сільськогосподарської продукції; - розвинена інфраструктура із підтримки бізнесу та залучення інвестицій; - залучення інвестицій у туристичну сферу 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість транспортного забезпечення населення та дорожньої інфраструктури; - незадовільний стан багатьох об'єктів історико-культурної спадщини; - низький рівень інформаційного супроводження туристичної діяльності; - недостатня облаштованість рекреаційних територій та інфраструктури туристичної галузі; - недостатня кількість нових туристичних магнітів; - низький рівень запровадження інновацій на підприємствах та розвиток інноваційної інфраструктури і взаємодії місцевих бізнес-асоціацій з органами влади, закладами освіти та науки; - недостатньо реалізований потенціал залучення інвестицій за всіма джерелами фінансування; - наявні територіальні диспропорції щодо заселення території; - погіршення демографічних показників.
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - реалізація на території області державних ініціатив – інфраструктурних проєктів; - активізація транскордонного та міжрегіонального співробітництва; - реформування медичної галузі та фінансової автономізації медичних установ; - активний розвиток креативної економіки; - підвищення фінансової спроможності громад; - зростання інвестиційної привабливості країни, підвищення можливостей для залучення інвестиційних ресурсів; - розвиток інформаційних технологій; - розвиток локального та місцевого туризму, у зв'язку з можливими обмеженнями подорожувати в інші країни. 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - наростання світової економічної кризи; - міграція населення у більш урбанізовані населені пункти та закордон; - зменшення інвестиційної привабливості в країні; - загроза втрати базової мережі закладів культури, освіти та медицини; - недосконалість нормативно-правової бази та системи правового регулювання у сфері розвитку туризму; - наявність карантинних заборон, запроваджених державою через пандемію вірусу COVID-19; - погіршення умов фінансування і кредитування, наявність правових ризиків, пов'язаних із реалізацією інвестиційних проєктів; - подальше погіршення інфраструктури.

Характеристика сильних та слабких сторін регіону

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - наявність значного туристичного потенціалу - сприятливі кліматичні умови - розвиток туристичного бренду території - розвиток соціального підприємництва - ефективна співпраця органів влади, громадськості з Міським центром соціально-психологічної реабілітації дітей та молоді з функціональними обмеженнями "Гармонія" імені Раїси Панасюк - створення "туристичних магнітів" території - створення Вінницького стандарту гостинності "Хліб і Сіль" - у 2019 році у Вінниці був реалізований проєкт "Школа вінницького гіда", який мав на меті підвищення кваліфікації гідів та розробку унікальних туристичних продуктів - громадська організація "Подільська асоціація гідів та екскурсоводів" (2019 рік) - "Вінницький Клуб Ділових Людей": форум Vin Tourism, "Школа гостинності", Бізнес-інтенсив, HoReCa. ReStart 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність головної пішохідної зони в центрі Вінниці - не значна кількість туристичних фірм, які працюють із внутрішнім туристичним ринком - курси навчання гідів - проведення екскурсій іноземною мовою - пакетні пропозиції (вікенд, тиждень, багатоденні) - немає централізованого залучення дітей до туризму - відсутні краєзнавчі екскурсії для дітей - проблеми з комплексним розвитком гастротуризму - матеріально-технічна база річкового транспорту - проблеми з прокатом туристичного спорядження - централізоване виготовлення сувенірної продукції - нові напрямки діяльності Інформаційно-туристичного центру для іноземних туристів - тривала реконструкція аеропорту "Вінниця"
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ефективна співпраця 79 громадських об'єднань національно-культурних спільнот - ефективна співпраця з представниками національних меншин (поляки, білоруси, євреї, молдовани, росіяни та інші) та взаємозбагачення традиціями, звичаями, культурними надбаннями - дослідження та впровадження кулінарних традицій національних меншин (поляки, білоруси, євреї, молдовани, росіяни та інші) в готельно-ресторанних комплексах Вінницької області 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення потоку туристів на вже відомі туристичні атракції - відсутній якісний інформаційний ресурс про Вінницьку область - відсутня системність та співпраця між різними представниками туристичного бізнесу - відсутня мережа готельєрів та співпраця між готелями - немає взаємного підвищення кваліфікації між готелями - курси, тренінги, семінари для студентів вузів туристичного спрямування - доступність туристичних атракцій для людей з обмеженими можливостями

Підписано до друку 01.06.2022.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Друк. арк. 20,75. Умов. друк. арк. 19,3. Обл.-вид. арк. 19,8.
Наклад 100 прим. Зам. № 2227/1.

Віддруковано ФОП Корзун Д.Ю. з оригіналів замовника.
Свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця
серія В02 № 818191 від 31.07.2002 р.

Видавець ТОВ «ТВОРИ».
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК № 6188 від 18.05.2018 р.
21034, м. Вінниця, вул. Немирівське шосе, 62а.
Тел.: 0 (800) 33-00-90, (096) 97-30-934, (093) 89-13-852, (098) 46-98-043.
e-mail: info@tvoru.com.ua
<http://www.tvoru.com.ua>