

## МЕХАНІЗМ ЗАПОЧАТКУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРА

© Музиченко-Козловська О.В., 2006

**Визначено цілі та завдання об'єднання підприємств у туристичний кластер. Доповнено перелік переваг створення туристичного кластера. Проаналізовано умови створення туристичного кластера та критерії відбору учасників такого об'єднання. Запропоновано послідовність процесу формування кластера та вираз для оцінки ефективності його діяльності. Наведено механізм започаткування та функціонування туристичного кластера.**

**The purposes and tasks of association of the enterprises in tourist cluster are determined. Is analyzed conditions of creation tourist cluster and criterion of selection of the participants of such association. The sequence of process of formation cluster and expression for an estimation of efficiency of its activity is offered. The mechanism of creation and functioning tourist кластера is offered.**

**Постановка проблеми.** Програма активізації соціально-економічного розвитку держави повинна передбачати окреслення пріоритетів спрямування зусиль, фінансових та природних ресурсів, а також механізмів реформування конкурентоспроможних галузей і секторів економіки. До них відноситься туристична індустрія.

Одним із способів отримання конкурентних переваг на ринку, а також підвищення привабливості території для потенційних туристів є створення такого територіально-галузевого об'єднання, як туристичний кластер.

Для України, яка прагне до європейської інтеграції, проблему конкурентоспроможності на світовому ринку можна вирішити за допомогою об'єднання зусиль окремих галузей та інституцій. Саме кластерна модель організації діяльності підприємств може виступати сполучним елементом суміжних галузей та інституцій, які об'єднують свої зусилля для того, щоб отримати більший ефект, порівняно з тим, який би вони отримали, функціонуючи окремо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем, які виникають під час вивчення та впровадження кластерів, висвітлюють численні наукові праці, зокрема: П. Буряка [1], К. Дудкіної [3], Й. Петровича [4]. Фахівцем у вивченні кластерів вважається М. Портер [5], який теоретично обґрунтував саме поняття “кластер”. Економіст С. Соколенко [8] узагальнив досвід дослідників багатьох країн світу у вивченні кластерів. Ю. Дробенко у своїй праці [2] розглядає можливості створення кластера в рекреаційній сфері. О.А. Сарапіна [7] пропонує застосовувати кластерний аналіз у дослідженні туристично-рекреаційних підприємств.

Але у працях цих вчених не достатньо висвітлені питання можливості використання кластерної моделі для згрупування галузей економіки України навколо туристичної індустрії, відсутнє комплексне дослідження теоретичних передумов та практичні інструменти створення туристичного кластера.

**Формулювання цілей статті.** Визначити цілі та завдання об'єднання підприємств у туристичний кластер. Проаналізувати умови створення туристичного кластера та критерії відбору учасників такого об'єднання. Сформулювати механізм започаткування та функціонування туристичного кластера.

Питанням створення кластера у різних сферах господарської діяльності приділяють увагу багато вчених. Проблема доцільності створення туристичного кластера на певній території та визначення умов його функціонування і критерії відбору не достатньо висвітлені. У цій роботі автором проаналізовано та доповнено переваги та недоліки створення кластера навколо туристичної галузі. Пропонується механізм започаткування та функціонування туристичного кластера. Наводиться структура туристичного кластера.

**Виклад основного матеріалу.** Важливим чинником формування туристичної привабливості території є конкурентоспроможність туристичної галузі. Створення туристичного кластера на певній території дасть змогу підвищити ефективність діяльності туристичної галузі.

За М. Портером, кластер – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій в певних областях, які не конкурують між собою, характеризуються спільною діяльністю і взаємодоповнюють одна одну [5, с. 205–207]. Відповідно туристичний кластер можна визначити як територіальне об'єднання підприємств туристичного сектору економіки, які взаємодоповнюють один одного, зберігаючи право самостійного здійснення своєї поточної і стратегічної господарської політики. Характерною особливістю туристичного кластера є не лише взаємодоповнюваність підприємств, які до нього належать, але й неможливість функціонування їх без туризму.

Створення туристичного кластера дасть змогу оптимально використовувати ресурси, удосконалити організаційну структуру управління підприємствами, які входять у це об'єднання тощо. Потреби розвитку туристичної галузі будуть диктувати розвиток решти галузей та сфер діяльності, їх структуру, темпи розвитку та відповідність продукції та послуг міжнародним стандартам. Для того, щоб усі потенційні учасники кластера зважено підійшли до рішення вступати чи не вступати в об'єднання, необхідно визначити усі переваги та недоліки такої структури.

Огляд наукових праць дав змогу визначити такі переваги створення туристичного кластера [2, с. 163; 3, с. 12–13; 4, с. 5–6; 9, с. 78–81]:

- зниження витрат виробництва кожного учасника об'єднання за рахунок ефекту масштабу;
- підвищення спеціалізації підприємств-учасників кластера, що, своєю чергою, дасть змогу покращати якість продукції та послуг;
- покращання використання наявних ресурсів;
- розширення масштабів інновацій;
- взаємодоповнюваність продукції, яка виготовляється підприємствами – учасниками кластера;
- можливість об'єднання фінансових можливостей підприємств для забезпечення гарантій банкам з метою отримання кредитних ресурсів;
- можливість раціонально здійснювати транспортні перевезення;
- узгодження та зменшення затрат коштів на інформаційне забезпечення;
- підвищення продуктивності праці;
- оптимальне використання трудового потенціалу;
- краща мотивація керівників, які хочуть здобути повагу місцевих колег;
- зростання конкурентних переваг фірм-учасників кластера та усього регіону, де розташований кластер;
- скорочення ризиків та витрат, пов'язаних із виходом продукції на новий ринок;
- розширення географії ділових операцій;
- можливість централізовано проводити деяку управлінську діяльність за допомогою спеціального органу управління, спільного для усіх учасників кластера;
- підтримка державних органів шляхом запровадження податкових і митних пільг.

Однак у вищеперелічених літературних джерелах не зазначаються такі переваги створення кластера:

- можливість узгоджувати попит і пропозицію на продукцію (послуги) одних підприємств щодо інших;

- можливість співпраці на взаємно вигідних умовах з науковими організаціям, які входять до нього.

До недоліків створення кластера, на нашу думку, можна віднести:

- складність узгодження спільних дій учасників кластера;

- ризик входження в об'єднання нерентабельних підприємств;

- проблематичність знаходження механізму розподілу прибутку між учасниками кластера.

Програма об'єднання підприємств у кластер, на думку Й. Петровича, повинна передбачати розв'язання таких завдань [4, с. 6]:

- розуміння важливості цієї програми і всебічне сприяння їх розробці найвищим керівництвом кластера та підприємств;

- розробка і обґрунтування системи показників оцінки ефективності впровадження заходів, передбачених в програмі для досягнення поставлених в ній цілей;

- створення спеціалізованої управлінської структури для керування процесом виконання програми;

- формування та застосування мотиваційного механізму стимулювання безпосередніх учасників виконання програми.

Загалом об'єднання підприємств у туристичний кластер відбувається з метою підвищення ефективності функціонування його учасників та реалізації завдань, які не може реалізувати кожен учасник за умови самостійної діяльності.

Одним з найважливіших кроків для створення кластера є визначення показників оцінки його діяльності. Найвагомішими показниками ефективної діяльності об'єднання можуть бути [4, с. 6]:

- 1) рентабельність виробництва;

- 2) обсяги виробленої продукції (послуг);

- 3) ефективність використання виробничих потужностей;

- 4) продуктивність праці (створення доданої вартості);

- 5) абсолютна ефективність інвестицій (відношення величини економічного ефекту від вкладання коштів у кластер до кошторисної вартості проекту).

Форма власності підприємств-учасників об'єднання не повинна впливати на результати його діяльності, але має визначальний вплив на визначення мети, якої прагне досягти підприємство, вступаючи у кластер. Метою державного підприємства під час вступу у кластер може бути забезпечення ефективного використання державного майна, отримання соціального ефекту; метою приватного підприємства може бути максимізація прибутку чи зниження собівартості продукції.

Визначальними умовами формування кластера є [2, с. 163; 9, с. 78–81]:

- стратегічна відповідність партнерів по кластеру;

- орієнтація на довготермінову співпрацю;

- близькість ринків;

- забезпеченість спеціалізованою робочою силою;

- наявність постачальників засобів виробництва та інших ресурсів;

- доступність місць природних ресурсів;

- наявність інфраструктури;

- низька вартість трансакцій;

- високоякісний доступ до інформації.

Ефективна робота кластера залежить і від вибору складу учасників об'єднання. Об'єктивність прийняття рішення про створення туристичного кластера необхідно оцінювати за такими критеріями [9, с. 78–80]:

- 1) подібність місії та цілей для усіх без винятку фірм, що становлять кластер;

- 2) бажання здійснювати спільну діяльність з учасниками кластера і брати на себе зобов'язання;

3) координація діяльності, узгодження взаємних зусиль, встановлення чіткого характеру взаємозв'язку між учасниками;

4) можливість адаптації підприємств-учасників до кон'юнктурних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах кластера;

5) технічна, технологічна, професійна, фінансова здатність підприємства виконувати функції, які не можуть (або можуть з більшими витратами) виконувати інші учасники кластера;

6) територіальна наближеність підприємства до основних учасників кластера;

7) виникнення синергічного ефекту й ефекту масштабу;

8) отримання додаткового економічного ефекту від участі в об'єднанні, покращання фінансового стану учасників.

9) вирішення проблеми керованості подібним утворенням.

Необхідно зауважити, що деякі умови, які виділені названими вище авторами, не можуть бути умовами ефективного функціонування кластера, а є наслідком його діяльності, який можна лише планувати, але не обов'язково досягти. Так, виникнення синергічного та ефекту масштабу на початку створення кластера можна лише передбачати та розрахувати теоретичне (розрахункове) їх значення.

Механізм організації кластера розроблений М. Портером [5, с. 207–214]. Ґрунтуючись на ньому, пропонуємо створювати туристичний кластер у такій послідовності:

1) вибір великої туристичної фірми чи групи подібних організацій у регіоні, де наявні туристичні ресурси;

2) підбір фірм та організацій туристичного сектору економіки для повноцінного забезпечення туристичного кластера ресурсами, інформацією, спеціальними навиками, технологіями виробництва, капіталом чи інфраструктурою тощо, та які візьмуть на себе забезпечення виконання частини функціональних завдань під час комплексного обслуговування туриста;

3) визначення форм взаємодії з місцевою владою для досягнення не лише вищої конкурентоспроможності фірми з метою підвищення прибутковості, але і виконання соціальних завдань, модернізації міст, дотримання екологічної рівноваги тощо.

Отже, враховуючи досвід вчених, які досліджували кластери, пропонуємо механізм започаткування та функціонування туристичного кластера запроваджувати у такому порядку (рис. 1):

1) узгодження цілей та завдань, спільних для усіх учасників кластера;

2) формування системи показників, за якими потрібно оцінювати ефективність впровадження заходів для досягнення визначених цілей;

3) визначення умов доцільності створення туристичного кластера;

4) критерії відбору учасників для створення туристичного кластера;

5) послідовність етапів процесу формування туристичного кластера;

6) оцінка ефективності діяльності туристичного кластера.

Після формування складу підприємств, які входитимуть до кластера, виділяють організації, що сприятимуть забезпеченню його учасників спеціальними навиками, технологіями, інформацією, капіталом та інфраструктурою. Однак слід зауважити, що окремі підприємства, наприклад, авіакомпанії, не обов'язково вступатимуть у туристичний кластер, а лише надаватимуть певні послуги такому об'єднанню.

Наступним кроком для формування кластерного об'єднання є пошук державних структур, які нададуть підтримку кластеру.

Об'єднання суміжних галузей туризму у кластер можна запропонувати у такому вигляді, як це показано на рис. 2.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, щоб отримати конкурентні переваги на ринку туристичних послуг і тим самим підвищити привабливість туристичної території, доцільно створити в регіоні туристичний кластер. Адже туризм успішно може бути системоутворюючою галуззю, яка б згрупувала зусилля багатьох секторів економіки для розвитку економіки.

Невирішеним залишається питання розподілу прибутку учасниками туристичного кластера. Вирішення цієї проблеми ми запропонуємо у наших подальших дослідженнях.

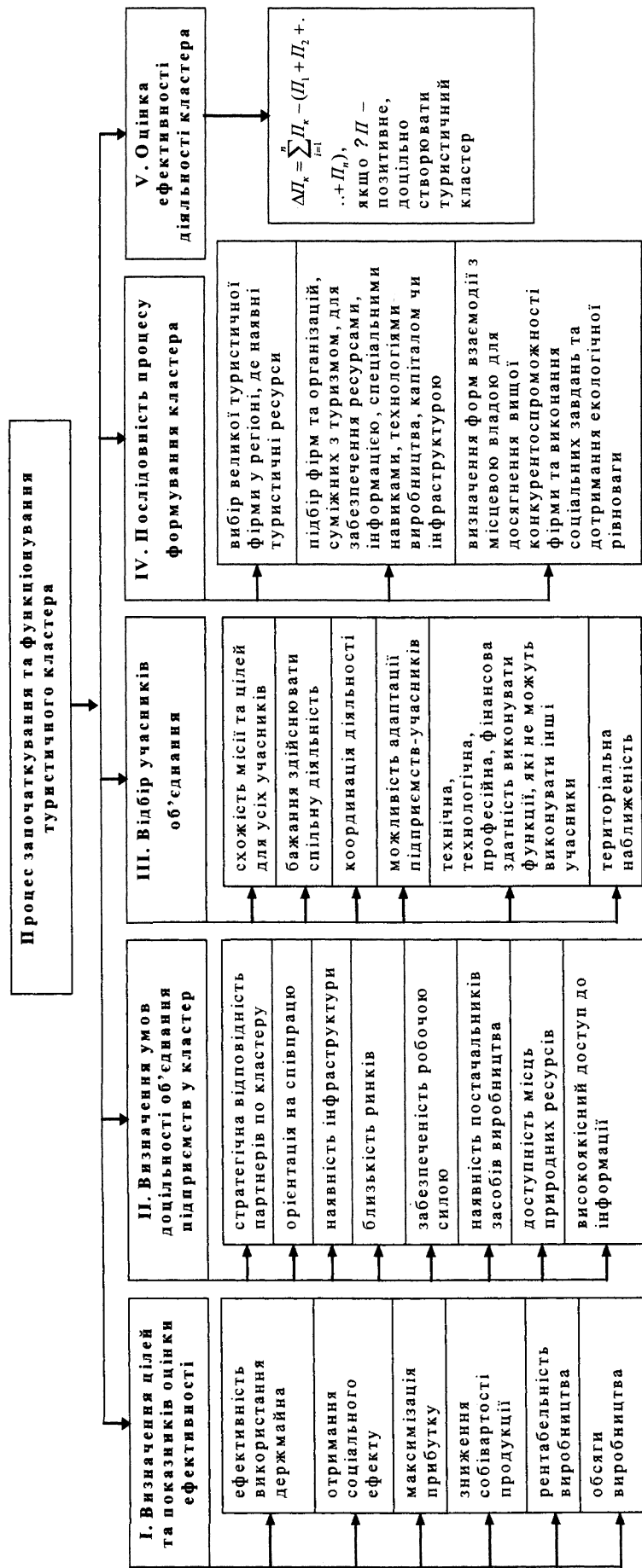


Рис. 1. Механізм започаткування та функціонування туристичного кластера

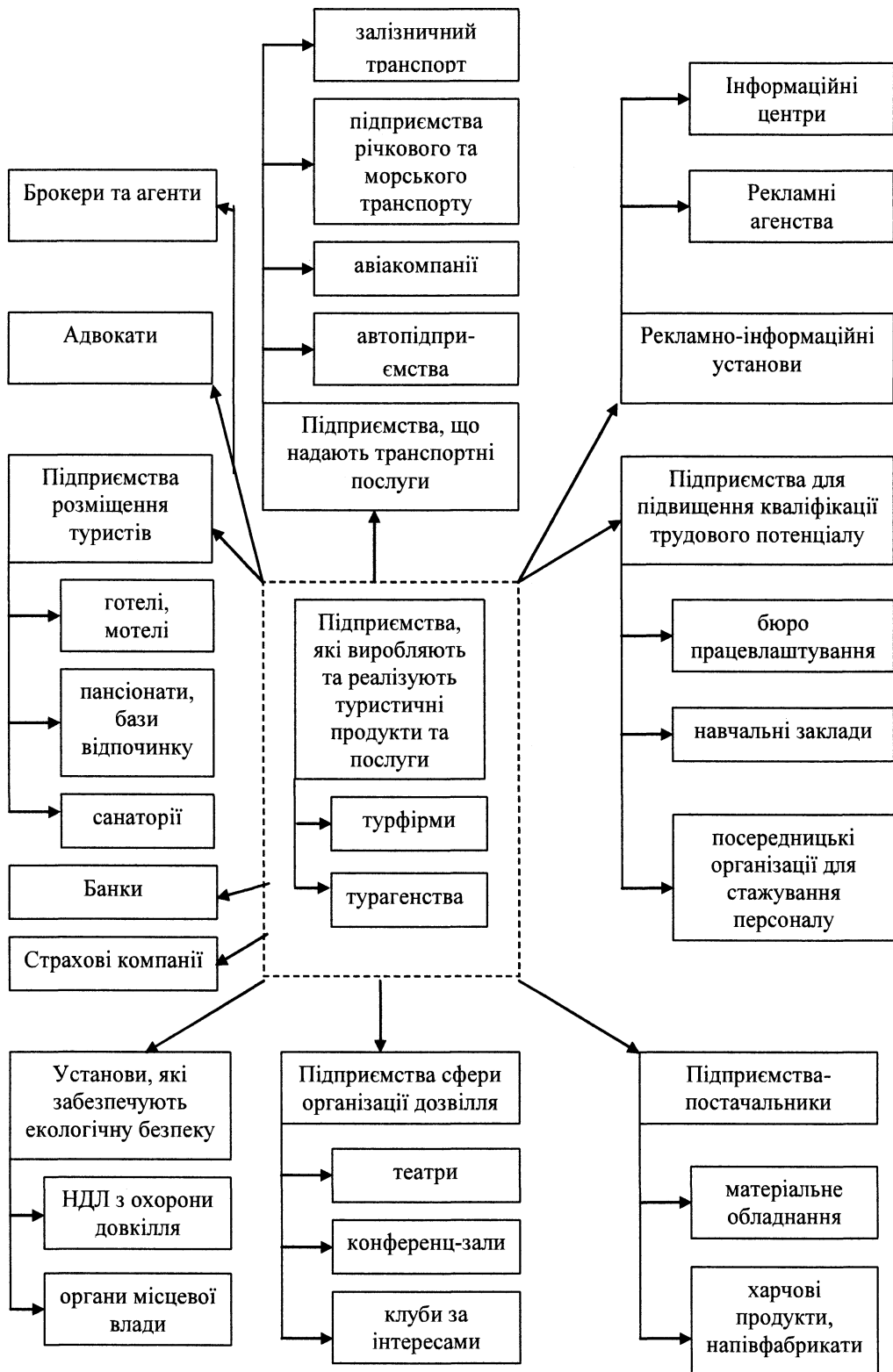


Рис. 2. Структура туристичного кластера

1. Буряк П.Ю. *Інтегровані підприємницькі структури. Перспективи розвитку в Україні*. – Львів, 2003. 2. Дробенко Ю.Г. *Кластер як організаційна форма залучення інвестицій в рекреаційну сферу послуг м. Львова* // *Вісник НУ "Львівська політехніка" "Проблеми економіки та управління"*. – 2001. – № 425. – С. 161–164. 3. Дудкіна К.А. *Кластерна модель як можливість ефективного використання ресурсного потенціалу регіонів в Україні / Інституційні перетворення як передумови ефективного використання ресурсного потенціалу регіону: Матер. щорічн. заг.-інст. конфер.* –

Одеса, 2003. – С. 393–399. 4. Петрович Й.М. Організаційний потенціал господарських систем та його використання // Вісник НУ “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2001. – № 425. – С. 3–7. 5. Портер М. Конкуренція: Учеб. пособие. / Пер. с англ. – М., 2001. 6. Подсолонко Е.А. Реструктуризация региональной экономики (системный подход): Научн. изд. – К., 2003. 7. Сарапіна О.А. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності функціонування і розвитку туристично-рекреаційних підприємств. Автореф. ... канд. екон. наук. – К., 2005. – 20 с. 8. Соколенко С.І. Глобалізація і економіка України. – К., 1999. 9. Стеченко Д.М., Скоробагатко С.В., Охрименко А.Г. Особливості створення туристично привабливого регіону (на прикладі Подільського району) // Турист.-краєзн. дослідж. – Вип. 2. – К., 1999.

УДК: 334

М.Б. Найчук-Хрущ

Національний університет “Львівська політехніка”

## ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПОТЕНЦІЙНИХ ДОЧІРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ХОЛДИНГУВАННЯ

© Найчук-Хрущ М.Б., 2006

**Описано напрями комплексного аналізу створення та функціонування холдингових структур. Вперше запропоновано модель процесу холдингування, описано та розкрито сутність його основних етапів. Також запропоновано метод оцінювання інвестиційної привабливості потенційних дочірніх підприємств шляхом розрахунку інтегрального показника на основі фінансових коефіцієнтів і подальшого ранжування на його основі потенційних дочірніх підприємств.**

**The ways of holding companies complex analysis are described in the article. Also the model of getting controlling interest and phases of this process are elucidated in the material. The author opens the main point of subsidiaries investment concernment estimation. Also the coefficient method of such estimation is offered in the material. The possibility of ranging is the main positive characteristic of chosen method.**

**Постановка проблеми.** Створення холдингових структур набуває все більшого поширення в нашій державі, зростають темпи входження іноземних холдингових структур на вітчизняні ринки, придбання ними контрольних пакетів акцій українських підприємств, простежується поширення процесів глобалізації на мікрорівні – рівні підприємств. Проте умови перехідної економіки, підвищення темпів запровадження ринкових механізмів управління підприємствами вимагають нових – ринкових – підходів у створенні та функціонуванні холдингових структур. Проблеми, що виникають під час придбання контрольних пакетів акцій одних підприємств іншими, залучення перших до холдингових структур та ефективного співфункціонування в межах такого об'єднання і надалі залишаються актуальними для більшості підприємств холдингового типу. Недосконалість фондового ринку, відсутність усталеної практики створення холдингових структур шляхом викупу контрольних пакетів акцій (як показує практика, переважає досвід створення холдингових структур на базі колишніх виробничих комплексів та об'єднань) обумовлюють необхідність вивчення та вдосконалення цих процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми створення холдингових структур, які і розглядатиме ця робота, набули широкого вивчення у працях вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема, питання щодо формування холдингових структур досліджуються такими фахівцями, як: Г. Уманців, Ю. Прилипко, Г.О. Доленко, В.А. Заславський, О.О. Тимашов, С. Росс, Р. Вестерфілд,