

УДК 338.48:332.13

Є. В. Козловський,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,  
Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ

ORCID ID: 0000-0002-0878-6170

Т. І. Ткаченко,

к. геогр. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,  
Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ

ORCID ID: 0000-0001-9447-567X

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.12.107

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЕКТАМИ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ

Ye. Kozlovskyi,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Assistant Professor of the Dept. of Hotel-Restaurant  
and Tourism Business, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv

T. Tkachenko,

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of the Dept. of Hotel-Restaurant  
and Tourism Business, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv

### THE FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN REGIONAL TOURISM BASED ON THE APPLICATION OF CLUSTER APPROACH

*У статті визначено особливості управління туристичними проектами на основі використання кластерного підходу, який є ефективним інструментом підвищення продуктивності, результативності та інноваційної спрямованості окремих галузей і територій. Наведено приклади розвитку регіонального туризму в іноземних державах на основі застосування кластерного підходу. Відзначено, що в основі створення туристичного кластеру покладено принципи кооперації, а конкурентні переваги на туристичному ринку створюються за рахунок об'єднання підприємств і організацій, стимулювання інновацій, нових напрямів туристичної діяльності, що безперечно сприяє позиціонуванню території та впливає на формування позитивного іміджу регіону. Наголошено на недостатній розробленості методологічної та інструментальної бази кластерної політики, що значно ускладнює впровадження практичних механізмів реалізації кластерних ініціатив в Україні. Дефіцит прикладів успішних і вдалих проектів на основі використання кластерного підходу ускладнює ефективний розвиток туристичної діяльності в окремих регіонах нашої держави.*

*The article defines the features of project management in regional tourism based on the application of cluster approach, which is the effective tool for improving productivity, efficiency and innovation of definite industries and territories. The examples of regional tourism development in foreign countries based on the application of cluster approach are presented. It is noted that the principles of competition and co-operation are based on the creation of a tourism cluster and that competitive advantages in the tourism market are created by the association of enterprises and organizations, stimulation of innovations, new guidelines of tourism, which undoubtedly contributes to the positioning of the territory and influences the formation of a positive regional image. According to foreign experience of regional tourism markets, the cluster approach is to concentrate on a certain territory where the enterprises and organizations are developing, producing, promoting and selling a tourism product and other activities related to tourism. Project management in regional tourism based on the application of cluster approach is associated with a number of advantages and is seen as the interaction of three subjects: tourists, investors and state. So, for tourists — all types of goods and services are compact concentrated and available in a limited area; for investors — an opportunity to combine efforts and resources to create a common tourism and recreational infrastructure; for state — a simplified mechanism of legal regulation and participation in financing. The insufficient development of the methodological and instrumental basis of cluster policy, which*

***significantly complicates the implementation of practical mechanisms for the implementation of cluster initiatives in Ukraine has been emphasized. The lack of examples of effective and successful projects based on the application of clustering complicates the effective development of tourism activity in certain regions of our state.***

*Ключові слова: управління проектами, кластер, туризм, інтеграція, кооперація, конкурентні переваги.  
Key words: project management, cluster, tourism, integration, cooperation, competitive advantages.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Унікальні природні ресурси та культурна спадщина, якими володіє наша країна, не можуть розглядатися в якості єдиної та достатньої умови для забезпечення сталого розвитку туризму. В сучасній економіці розвиток туризму залежить від наявності та ефективної діяльності певних територіальних утворень — туристичних кластерів, що є сукупністю географічно сконцентрованих у певному регіоні туристичних і транспортних компаній, підприємств харчування та розміщення, культурно-розважальних закладів тощо.

Реалізація кластерних ініціатив належить до найбільш значущих напрямків стратегічного менеджменту в іноземних країнах. Так званий кластерний підхід зарекомендував себе як ефективний інструмент підвищення продуктивності, результативності, інноваційної спрямованості окремих галузей і територій. Він ефективно використовується під час розробки та реалізації регіональних туристичних проектів.

Необхідність підтримки та розвитку туристичних кластерів відзначається практично в усіх документах стратегічного розвитку сфери туризму, що активно розробляються як на національному, так і на регіональному рівні управління. Враховуючи цей факт, питання ідентифікації кластерів, оцінки їх впливу на економіку регіону, а також проблеми управління туристичними проектами на основі використання кластерного підходу набувають за сучасних умов все більшої актуальності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зараз багато вчених пов'язують інноваційний шлях розвитку різних секторів регіональної економіки, зокрема і сфери туризму, з поняттям кластеру. Серед відомих вітчизняних дослідників, які присвятили свої наукові праці зазначеній проблемі, слід виділити таких: Ю. Алексєєва, В. Гоблик, П. Гудзь, Л. Гонтаржевська, І. Дишловий, І. Карташевська, М. Мальська, О. Музиченко-Козловська, С. Нездоймінов, І. Писаревський, С. Соколенко, Т. Ткаченко та ін. Водночас проблема використання кластерного підходу як одного з механізмів розвитку регіонального туризму в державі потребує додаткового розгляду.

### МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у здійсненні теоретико-методичного узагальнення принципів роботи туристичного кластеру, а також визначенні шляхів удосконалення управління регіональними туристичними проектами на основі використання кластерного підходу.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розвиток економічних процесів у сучасному світі характеризується зростаючим впливом дестабілізуючих

факторів як на макро-, так і на мікрорівні. Це змушує підприємства здійснювати пошук найбільш ефективних форм адаптації до існуючих реалій. Переглядаються стереотипні уявлення про форми та методи здійснення конкурентної боротьби. Дедалі очевидною стає гіпотеза про те, що у нових ринкових умовах розраховувати на стабільність роботи підприємства не можливо без використання ефективних форм взаємодії. Водночас треба звернути увагу на те, що наразі відбувається трансформація поглядів на механізми інтеграції. Велику зацікавленість керівників підприємств викликають не жорсткі, а м'які форми інтеграції, що дозволяють господарюючим суб'єктам зберігати свою незалежність. До таких форм інтеграції можна віднести територіальні кластери.

Кластер можна розглядати як сукупність проектів або один великий проект, якщо під час створення кластеру була поставлена чітка та досяжна мета, визначена у часі. Поняття "кластер" можна визначити як довгостроковий комбінований мегапроект відкритого типу, який складається з сукупності локальних проектів, виконання яких забезпечує окремим учасникам економічні переваги від співпраці у межах певної території [10].

В основі створення туристичного кластеру покладені принципи конкуренції та кооперації. Конкурентні переваги території на туристичному ринку створюються за рахунок об'єднання підприємств і організацій, стимулювання інновацій, нових напрямків туристичної діяльності, що безперечно сприяє позиціонуванню території та впливає на формування позитивного іміджу регіону.

Переваги від кооперації підприємств, що надають туристичні послуги, дозволяють ефективно використовувати колективні можливості створення туристичного продукту та сприяють розвитку інших підприємств, що безпосередньо не належать до сфери туризму. Крім цього, кооперовані мережі сприяють розвитку сучасних моделей виробничого процесу, організації та обміну технічної інформації, виробленню спільної маркетингової компанії. Взаємодія і синергія, що з'являється у результаті спільних дій, має очевидну перевагу перед ізолюваною діяльністю підприємств [9, с. 114].

Туристичні кластери формуються на базі ключових ресурсів регіону та орієнтовані на задоволення потреб як місцевих жителів, так і гостей. Учасниками туристичного кластеру крім підприємств та організацій, що забезпечують виробництво і реалізацію туристичних продуктів або послуг, є науково-дослідні інститути, освітні установи, професійні та громадські об'єднання, державні органи влади тощо.

Вперше ідея створення галузевих кластерів для підвищення регіональної конкурентоспроможності була сформульована М. Портером. Відповідно до його концепції, об'єктивні передумови для виникнення кластера можуть бути обумовлені наступними факторами:

— створення умов для розвитку факторів виробництва (забезпечення природними і туристичними ресурсами, високий рівень розвитку технологій, інфраструктури, трудових ресурсів);

— наявність у підприємств тривалої стратегії розвитку;

— присутність достатньої кількості підтримуючих виробництв і конкурентоздатних постачальників [11, с. 150].

На думку М. Портера, крім перерахованих факторів в межах певної території мають бути створені умови для розвитку інвестиційної діяльності та підготовки кваліфікованих кадрів. Зазвичай кластери виникають лише на таких територіях, де створюються всі необхідні умови, що надають їм конкурентні переваги перед іншими регіонами [11, с. 172].

Провідну роль у функціонуванні туристичного кластеру грають великі туроператорські компанії, що експортують свої послуги за межі регіону або країни. Постачальниками послуг є турагентства, заклади розміщення та харчування, транспортні компанії, підприємства, що надають супутні послуги та здійснюють виробництво товарів туристичного попиту. Всі підприємства об'єднані спільним бізнесом, ресурсами, ідеями, технологіями, інформацією кооперуються з метою створення загальної координації дій та доповнюють роботу один одного [7].

У сфері організації туризму знаковою тенденцією є поява великих кластерів — специфічних туристичних виробництв "повного циклу", які об'єднують у межах однієї компанії авіаперевізників, міжнародні готельні мережі, туроператорів, а також інші заклади обслуговування туристів. Сучасний процес організації подорожі — це не лише послуга з переміщення, проживання та харчування, це — комплексний продукт, що асоціюється з отриманням нового досвіду, переживань, визначеного стилю споживання. Сучасна туристична фабрика "повного циклу" на певний термін "продає" людині спосіб життя з усіма атрибутами найкращої якості, наприклад: можливість придбання нових знань та досвіду або отримання гарного відпочинку, цікавого проведення вільного часу тощо [1, с. 52].

У міжнародній практиці накопичений великий досвід розвитку регіонального туризму на основі використання кластерного підходу.

Показовим є досвід ПАР, де наприкінці ХХ ст. органи державної влади та місцевого самоврядування почали здійснювати кластерну політику в сфері туризму за трьома основними напрямками:

— сприяння інституційному розвитку туристичних кластерів за допомогою залучення міжнародної консалтингової компанії, яка налагоджує інформаційну взаємодію між учасниками кластерного об'єднання через організацію та проведення спеціальних заходів (семінарів, консультацій, робочих зустрічей);

— розвиток механізмів підтримки кластерних проєктів, зокрема сприяння залученню інвестицій, модернізації туристичних послуг, просуванню нових продуктів на туристичному ринку;

— формування сприятливих умов для розвитку кластеру за допомогою підтримки професійної підготовки місцевого населення та забезпечення безпеки туристичної діяльності.

Індустрія туризму в ПАР почала розвиватися нещодавно, відразу після падіння режиму апартеїду. Вслід за демократичними виборами 1994 року кількість іноземних туристів, що відвідали цю країну стала швидко зростати, ПАР поступово перетворилася у перспективну туристичну дестинацію. Однак, наприкінці 90-х років ХХ ст. ринкова кон'юнктура різко погіршилася. Перед загрозою втрати туристичних ринків держава і приватний сектор перейшли до стратегії партнерства та виступили зі спільною ініціативою щодо створення туристичних кластерів, які розглядалися як один з ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності країни на світовому туристичному ринку. Незабаром було прийнято рішення про створення одного кластеру на національному рівні, двох тематичних і чотирьох локальних кластерів на регіональному рівні [2, с. 217].

Як засвідчила практика, на національному рівні процес створення кластерів вилився у створення добре продуманої організаційної управлінської структури. Він здійснювався під контролем представників держави, бізнесу, трудових колективів, які увійшли до складу керуючої групи. Для виконання консалтингових робіт був створений міжнародний консорціум, який об'єднав кілька спеціалізованих компаній з Південної Африки, Нової Зеландії та Сполучених Штатів Америки. Однак це не означало, що ініціатива створення кластеру зводилася до реалізації плану, запропонованого консультантами. Навпаки, вона виходила знизу, всі зацікавлені сторони спільно на місці виробляли стратегію розвитку при всебічній підтримці процесу прийняття рішень зверху.

Одна з найбільш потужних і згуртованих спільнот виникла у районі Кейліча, що розташований неподалік від Кейптауна — найстарішого міста ПАР. Цей регіон був обраний в якості полігону для створення одного з чотирьох локальних туристичних кластерів. Нерозвинена індустрія туризму, зростаюча конкуренція з боку інших туристичних регіонів країни, напружена криміногенна обстановка — такими були стартові умови для формування туристичного кластеру в цій місцевості.

Ініціатива створення проєкту надійшла від туристичної адміністрації Капської провінції та муніципалітету Тайге, які забезпечили фінансову підтримку проєкту. Робота відбувалася у декілька стадій. Одним з перших етапів було створення керуючої групи з представників різних зацікавлених організацій. Під час проведеної нею серії семінарів, консультацій, робочих зустрічей з величезною кількістю учасників, починаючи від місцевих жителів, працівників туристичних підприємств до політичних діячів і міністра туризму ПАР, був вироблений план дій за трьома стратегічними напрямками: підготовка кадрів, маркетингові заходи та забезпечення безпеки [2, с. 220].

На регіональному рівні, де найсильніше відчуються соціально-економічні результати туристичної діяльності, будь-які ініціативи створення локальних кластерів є особливо важливими. На невеликих територіях суб'єкти підприємницької діяльності зазвичай швидко створюють умови для налагодження міцних ділових відносин (формальних та неформальних), заснованих на взаємній довірі, діалозі та співробітництві.

Вдалі приклади управління регіональними туристичними проектами на основі використання кластерного підходу яскраво демонструються у Туреччині. Наразі в державі існує сім ефективно функціонуючих туристичних кластерів: Султанахмет, Кушадаси, Мармарис, Фетхіє, Таксим, Кападокія та Анталія. Всі вищезазначені туристичні кластери, крім Султанахмет і Кападокія, сформовані на базі пляжного туризму. Найбільш популярним кластером є Анталія.

Слід відзначити, що пляжні туристичні кластери формувалися на основі системи комплексного обслуговування "Все включено", яка стала важливою маркетинговою складовою стратегії управління національним туристичним продуктом. Але не варто думати, що впровадження та масове використання даної системи автоматично призводить до зростання кількості туристів у регіоні або збільшення доходів від туристичної діяльності. Турецький феномен лише може слугувати яскравим прикладом того, як слід розвивати та просувати на зовнішній ринок туристичний потенціал своєї країни. Слід відзначити, що нині Туреччина входить у десятку найбільш відвідуваних держав світу.

Наприкінці 90-х років ХХ ст. уряд країни розпочав реалізацію спеціального плану розвитку туристичної діяльності. Основою програми стала довгострокова стратегія, в яку закладалися наступні пріоритети:

- створення державних інвестиційних програм розвитку туризму;
- потужна реклама та просування турецьких курортів;
- державний контроль за освоєнням туристичних територій;
- доступність відпочинку для широкого кола споживачів;
- комплексність та повнота туристичного продукту;
- масштабна діяльність із завоювання нових сегментів ринку.

Для вирішення поставлених завдань уряд Туреччини використовував теоретичну доктрину про полюси розвитку. Полюсами зростання виступають центри економічного простору, де розміщуються підприємства лідируючих галузей господарства, вони фактично стають "точками зростання" та полюсами концентрації факторів виробництва. В якості таких "точок зростання" у турецькому випадку виступали конкретні території, які були джерелами інновацій та науково-технічного прогресу.

Першою "точкою зростання" стає турецький курорт Анталія, з розвитку якого Туреччина почала освоювати туристичний ринок Середземномор'я. Піднесення Анталії було пов'язане з вкладанням величезних інвестицій, які дозволили створити в межах цієї території сучасну туристичну інфраструктуру. Були побудовані комфортабельні готелі, які забезпечували високий рівень обслуговування. В якості головного чинника успішного розвитку курорту було грамотне його позиціонування як туристичної дестинації та ефективна рекламно-пропагандистська діяльність [1, с. 168].

Загалом, кластерна політика, що реалізується найбільш послідовно у розвинених країнах, продемонструвала свою життєздатність та сприяла успішному

формуванню основ технологічного укладу господарства, а також просуванню на практиці ідей постіндустріального суспільства. Питання про те, наскільки Україна може йти цим же шляхом, старанно вивчаючи та часто копіюючи теоретичні уявлення, а також наявні вдалі практичні напрацювання, залишається відкритим [8, с. 46].

Історія запозичення іноземного досвіду в нашій державі змушує ставитися до нього з обережністю. Незважаючи на цілу низку аналогій, які можна провести між практикою комплексного, взаємопов'язаного і скоординованого розвитку в період централізованого управління господарством та практикою кластерного розвитку в ринкових умовах, слід звернути увагу на їх несумісність з цілою рядом найважливіших установок, умов, цілей розвитку, засобів досягнення тощо [7].

У багатьох країнах істотно різняться вихідні умови реалізації кластерної політики. Необхідною умовою останньої є наявність реального конкурентного середовища. Передбачається, що під час реалізації кластерної політики в першу чергу турбуються про розвиток відкритого ринку, підтримку конкуренції як рушійної сили підвищення ефективності роботи підприємств. Але економіка сучасної України зараз характеризується високим ступенем монополізації регіональних і локальних ринків, що знижує загальну та, особливо, зовнішню конкурентоспроможність економіки.

Державні ініціативи у кластерній політиці зазвичай орієнтовані, передусім, на підтримку сильних і креативних компаній, а також створення такого середовища, в якому більш слабкі підприємства могли б підвищувати свою конкурентоспроможність. Незважаючи на те, що досвід останніх років свідчить про великі складності у створенні такого середовища в Україні, рухатися у цьому напрямі необхідно. За кордоном саме малі та середні підприємства (не завжди високотехнологічні та креативні) формують кластери та кластерні ініціативи, будучи, насамперед, головними об'єктами проведення кластерної політики.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Механізми організації туристичної діяльності на основі використання кластерного підходу формуються відповідно до законів конкурентної боротьби та враховують специфіку регіонального аспекту в глобальній економіці. Світова практика свідчить про високу економічну результативність діяльності великої кількості кластерів, підтверджуючи їх конкурентні переваги порівняно із традиційними формами організації бізнесу.

Кластерний підхід забезпечує підвищення економічної ефективності, рівня конкурентоспроможності регіонів через розвиток інфраструктури, формування сучасних туристичних продуктів, забезпечення належного рівня екологізації територій, закріплення сталих ринкових позицій тощо. Реалізація туристичних проектів на основі використання кластерного підходу може стати важливим чинником залучення додаткових фінансових ресурсів у регіони, що сприятиме їх соціально-економічному розвитку, скороченню міжрегіональних відмінностей, включенню економіки регіонів у глобальні економічні процеси національного масштабу.

Література:

1. Дишловий І.М. Сучасні організаційні рішення регіонального розвитку рекреації та туризму: кластеризація та комплексні програми: монографія / І.М. Дишловий ; Нац. акад. наук України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. — Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2010. — 212 с.
2. Карташевская И.Ф. Формирование эффективной системы управления в туризме на основе кластерного моделирования: монография / И.Ф. Карташевская ; Тавр. нац. ун-т им. В. И. Вернадского. — Симферополь: ДИАЙПИ, 2012. — 445 с.
3. Козловський Є. Державне регулювання та підтримка розвитку туризму в Україні: досвід країн Центральної та Східної Європи / Є. Козловський // Актуальні проблеми внутрішньої політики. — 2004. — Вип. 4. — С. 209—218.
4. Козловський Є. Роль туристичної галузі в активізації соціальної роботи в сучасному українському суспільстві / Є. Козловський // Наук. вісн. Чернівецького ун-ту. — 2005. — № 244. — С. 86—91.
5. Козловський Є. Основні напрями розвитку міждержавної політики та управлінських засад у галузі туризму країн СНД / Є. Козловський // Вісник НАДУ. — 2004. — № 4. — С. 398—403.
6. Козловський Є.В. Проблеми формування інвестиційної політики в галузі туризму / Є. Козловський // Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2007 р. — Київ: Вид-во НАДУ, 2007. — Т. 2. — С. 165—167.
7. Козловський Є.В. Іноземний досвід регулювання міжнародного туризму та його використання в Україні [Електронний ресурс] / Є.В. Козловський // Державне управління: теорія та практика. — 2005. — № 1. — Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/index.html>. — Заголовок з екрану.
8. Ткаченко Т. Методичний інструктаж комплексної оцінки туристично-ресурсного потенціалу України / Т. Ткаченко // Географія та туризм: наук. зб. — 2017. — Вип. 40. — С. 40—50.
9. Ткаченко Т.І., Кривко Л.О. Особливості формування туристського продукту в контексті національної політики держави / Т.І. Ткаченко, Л.О. Кривко // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: XXX Міжнародн. научн. конф., 26—27 жовтня 2017 г., Переяслав-Хмельницький // Сб. научных трудов. — Переяслав-Хмельницький, 2017. — Вип. 11 (31). — Ч. 2. — С. 111—116.
10. Nordin S. Tourism clustering and innovation: path to economic growth and development // USAID Natural Resources Management and Development Portal [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://rmportal.net/library/content/nric/2507.pdf>. — Заголовок з екрану.
11. Porter M. On Competition. — Harvard: Business Review Press. — 2008. — 576 p.
12. Tkachenko T., Kovalska L. E-tourism, as display of dominant criterion of modern tourism-operating: relevant provisions, tools, use / Т. Ткаченко, Л. Ковальська // Часопис соціально-економічної географії: Міжрегіон. зб. наук. праць. — 2017. — Вип. 23 (2). — С. 19—22.

References:

1. Dyshlovyj, I. M. (2010), Suchasni orhanizatsijni rishennia rehionalnoho rozvytku rekreatsiji ta turyzmu: klasteryzatsiia ta kompleksni prohramy: monohrafiia [Modern organizational solutions for the regional development of recreation and tourism: clustering and combined programs: monograph], IPREED NAN Ukraine, Odesa, Ukraine.
2. Kartashevskaja, I. F. (2012), Formyrovanye effektivnoj systemy upravleniya v turyzme na osnove klasterneho modelyrovanyia: monohrafiia [Formation of an effective tourism management system based on cluster modeling: monograph], DIAJPI, Simferopol, Ukraine.
3. Kozlovskiy, Ye. (2004), "Public regulation and support of tourism development in Ukraine: the experience of the countries of Central and Eastern Europe", Aktual'ni problemy vnutrishn'oi polityky, vol. 4, pp. 209—218.
4. Kozlovskiy, Ye. (2005), "The role of the tourism industry in activating the social work in modern Ukrainian society", Nauk. visn. Chernivets'koho un-tu, vol. 244, pp. 86—91.
5. Kozlovskiy, Ye. (2004), "Main directions of development of interstate policy and tourism management principles of CIS countries", Visnyk NADU, vol. 4, pp. 398—403.
6. Kozlovskiy, Ye. V. (2007), "The problems of formation the investment policy in tourism industry", Materialy konferentsii [Conference Reports of the Strategy of reforming the system of public administration on the basis of democratic governance], Naukovo-praktaktychna konferentsiia za mizhnarodnoiu uchastiu [Sciences-practice conference behind the international participation], NADU, Kyiv, Ukraine, vol. 2, pp. 165—167.
7. Kozlovskiy, Ye. (2004), "International experience in regulation of international tourism and its implementation in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka, vol. 1, [Online], available at: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/index.html> (Accessed 02 Jun 2019).
8. Tkachenko, T. (2017), "Methodical instruction of integrated assessment of tourism resource potential of Ukraine", Heohrafiia ta turyzm: nauk. zb., vol. 40, pp. 40—50.
9. Tkachenko, T. I. and Kryvko, L. O. (2017), "Features of the formation of a tourist product in the context of national policy of the state", Sb. nauchnykh trudov [Conference Reports of the Current research in the modern world], Mezhdunar. nauchn. konf. [XXX Science conference behind the international participation], Pereiaslav-Khmel'nytskyj, Ukraine, vol. 11 (31), pp. 111—116.
10. Nordin, S. (2013) "Tourism clustering and innovation: path to economic growth and development", USAID Natural Resources Management and Development Portal, [Online], available at: <https://rmportal.net/library/content/nric/2507.pdf> (Accessed 02 Jun 2019).
11. Porter, M. (2008) On Competition, Business Review Press, Harvard, USA.
12. Tkachenko, T. and Kovalska, L. (2017), "E-tourism, as display of dominant criterion of modern tourism-operating: relevant provisions, tools, use", Chasopys sotsial'no-ekonomichnoi heohrafi, vol. 23 (2), pp. 19—22. *Стаття надійшла до редакції 04.06.2019 р.*