

SCENARIUSZE STRATEGICZNYCH PRIORYTETÓW ROZWOJU OBSZARU UZDROWISKOWEGO (NA PRZYKŁADZIE OBWODU ZAKARPACKIEGO UKRAINY)

W artykule została przeprowadzona scenariuszowa analiza strategicznych priorytetów rozwoju obszaru uzdrowiskowego na przykładzie obwodu Zakarpackiego na Ukrainie, określono i szczegółowo opisano (według systemu wskaźników) dwa jakościowo różne scenariusze zrównoważonego rozwoju środowiska biznesowego obszaru uzdrowiskowego w perspektywie dalekobieżnej – rozwoju inercyjnego i innowacyjnego. Przedstawiono prognozę rezultatów scenariusza innowacyjnego w trzech okresach: okres adaptacji do nowych warunków organizacji obszaru (czas trwania - dwa lata), okres szybkiego wzrostu i modernizacji (czas trwania - dwa lata), oraz okres tworzenia obszarowego środowiska nowej jakości (okres realizacji - co najmniej cztery lata).

Słowa kluczowe: analiza scenariuszowa, obszar uzdrowiskowy, środowisko biznesowe, strategia rozwoju, biznes uzdrowiskowy, rozwój integracyjny, rozwój innowacyjny.



H. Havrylko
wykładowca katedry
finansów
Użhorodzkiego Instytutu
Handlowo-Ekonomicznego
Kijowskiego Narodowego
Uniwersytetu Handlowo-
Ekonomicznego
(m. Użhorod, Ukraina)

SCENARIOS OF STRATEGIC DEVELOPMENT PRIORITIES OF THE RESORT CLUSTER (ON EXAMPLE ZAKARPATTIA OBLAST OF UKRAINE)

Annotation: it is conducted a scenario analysis of strategic development priorities resort cluster as an example of the Zakarpattia Oblast of Ukraine, is allocated and revealed in detail by the system of indicators two qualitatively different scenarios for the sustainable development of the business environment of the spa cluster in the long term - inertia and innovation development. The result of the innovation scenario realization is predicted in three periods: the adaptation period to the new conditions of cluster organizations (length - two years), period of accelerated growth and modernization (duration - two years) and the formation period of the cluster environment with new quality (implementation period - at least four years).

Keywords: scenario analysis, resort cluster, business environment, strategy development, resort industry, inertial development, innovative development.

СЦЕНАРІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ КУРОРТНОГО КЛАСТЕРА (НА ПРИКЛАДІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ УКРАЇНИ)

Проведено сценарний аналіз стратегічних пріоритетів розвитку курортно кластера на прикладі Закарпатської області України, виділено та детально розкрито за системою індикаторів два якісно відмінних сценарії сталого розвитку бізнес-середовища курортного кластера в довгостроковій перспективі - інерційного та інноваційного розвитку. Спрогнозовано результати реалізації інноваційного сценарію за трьома періодами: період адаптації до нових умов кластерної організації (тривалість – два роки), період прискореного зростання та модернізації (тривалість – два роки) і період формування кластерного середовища нової якості (період реалізації - щонайменше чотири роки).

Ключові слова: сценарний аналіз, курортний кластер, бізнес-середовище, стратегія розвитку, курортна індустрія, інерційний розвиток, інноваційний розвиток.

Сучасні підходи до формування конкурентного бізнес-середовища вимагають від українських підприємств пошуку нових шляхів реалізації стратегічних цілей підприємницької діяльності, одним з яких є кластерна інтеграція за регіональною (територіальною) ознакою, економічними та соціальними інтересами.

У країнах Європейського Союзу кластерний підхід розглядається як ефективний захід протидії наслідкам фінансової світової кризи. Найбільш успішні кластери формуються там, де здійснюється інноваційний технологічний прорив з подальшим виходом на нові ринки. Тому, багато країн активно використовують кластерний підхід у формуванні та регулюванні своїх національних інноваційних програм.

Узагальнивши закордонний досвід [1-4] та результати вітчизняних досліджень [5-8] з питань формування і реалізації проектів стосовно кластерних утворень у різних сферах діяльності, пропонуємо розглянути можливі сценарії стратегічних пріоритетів розвитку курортно кластера (надалі - Кластера) на прикладі Закарпатської області України.

В рамках дослідження пропонуємо провести сценарний аналіз розвитку з урахуванням виявлених тенденцій та пріоритетних напрямів діяльності Кластера. Зупинимось детальніше на формуванні інтегрованої системи цілей розвитку Кластера, яка забезпечує симбіоз інтересів місцевих громад та відповідної бізнес-спільноти за принципом соціального партнерства.

Пропонуємо головну стратегічну ціль функціонування Кластера формулювати так: досягнення світових стандартів у сфері гостинності, курортології та відновлювальної медицини на засадах збалансованої системи еколого-економічних та інноваційних складових.

Серед стратегічних напрямів розвитку Кластера пріоритетними є такі: по-перше, розвиток макрорегіонального курортного простору та якісне оновлення курортної індустрії; по-друге, збереження унікального природного та історико-культурного середовища Закарпаття; по-третє, підвищення рівня та якості життя місцевих громад (через створення сприятливого бізнес-середовища, державно-приватне партнерство, підвищення рівня комфорту проживання тощо).

Для ефективного досягнення окреслених стратегічних напрямів розвитку Кластера необхідно комплексно вирішити такі взаємопов'язані задачі: розробити та застосовувати інноваційні та біотехнології у курортній сфері та у відновлювальній медицині; запроваджувати інноваційні ресурсовідновлювані, ресурсо-, енерго- та екозберігаючі технології; проводити періодичний екологічний моніторинг; покращувати санітарно-екологічні характеристики території Кластера; розробити та запровадити детальний тактичний план розвитку, модернізації та реконструкції існуючих об'єктів курортного обслуговування у межах Кластера з урахуванням тенденцій зростання кількості відпочиваючих і сучасних вимог до рівня комфортності; розробити та запровадити дієвий механізм підвищення якості курортних послуг; розробити та запровадити план стимулювання розвитку суміжних з Кластером галузей; якісно удосконалювати кадровий склад Кластера.

Залежно від результатів реалізації перерахованих вище заходів, вважаємо за необхідне окреслити основні підходи сценарного аналізу альтернатив сталого розвитку бізнес-середовища курортного кластера Закарпаття. Вибір сценарію розвитку визначається взаємодією зовнішніх (державна політика з безпеки; тарифна політика; темпи інфляції; інвестиційні ризики; реальні доходи громадян; регіональні особливості розвитку підприємницької діяльності у сфері «індустрії здоров'я», готельного та ресторанного бізнесу; конкуренція за інвестиційні, робочу силу та споживчі переваги) та внутрішніх (якість ринкової, соціальної та територіальної інфраструктури, конкурентоспроможність учасників

кластерного об'єднання; стан природних та рекреаційних ресурсів, історико-культурної спадщини; умови для розвитку підприємництва; державно-приватне партнерство; якість курортних послуг тощо) чинників.

Залежно від варіантів взаємодії перерахованих вище чинників виділяються два якісно відмінних сценарії сталого розвитку бізнес-середовища санаторно-курортного кластера Закарпаття в довгостроковій перспективі - інерційного та інноваційного розвитку.

Сценарій перший - інерційний - передбачає розвиток Кластера в умовах збереження інфраструктурних обмежень та відносного погіршення конкурентоспроможності послуг, що надаються учасниками кластерного об'єднання. Інерційний розвиток Кластера має чітко виражені обмеження в зростанні, які пов'язані із вичерпністю його ресурсної бази (природних, лікувальних ресурсів, робочої сили, стійкості природного середовища тощо), зниженням рівня конкурентоспроможності, погіршенням інвестиційного клімату, відсутністю нових масштабних проектів або стратегій. За таких умов можливості економічного зростання будуть визначатися, в основному зважаючи на потенціал природного середовища; низький рівень інноваційної активності у курортній сфері; інфраструктурні обмеження зростання, які вимагають реалізації великих інвестиційних проектів.

Сценарій другий - інноваційний. Модель інноваційного розвитку Кластера передбачає формування інноваційно-дослідницької концепції, тобто розробки довгострокових прогнозів інноваційного прориву в розвитку Кластера. Інноваційний сценарій розглядається як сценарій за яким прогнозується збільшення інвестицій, трансфертів та запровадження інновацій у курортній сфері, відновлювальній медицині, освіті, що стане визначальним чинником переходу до інноваційного типу розвитку. У довгостроковій перспективі поступальний розвиток Кластера передбачається забезпечувати через розвиток так званих «точок росту» або через ефективне використання потенціалу окремих учасників об'єднання. Інноваційний сценарій розвитку значно посилює екологічні вимоги, жорсткість яких може відчутно вплинути на параметри розвитку Кластера, а це створює нові «ніші можливостей» для розвитку. Інноваційний сценарій виступає в якості пріоритетного для Кластера, оскільки тільки він повною мірою дозволяє реалізувати стратегічні орієнтири розвитку курортної сфери.

Аналіз основних індикаторів сценаріїв розвитку бізнес-середовища курортного кластера Закарпаття деталізовано у табл. 1.

Таблиця 1

**Стратегічні сценарії розвитку бізнес-середовища курортного кластера
Закарпаття**

Індикатор	СТРАТЕГІЧНИЙ СЦЕНАРІЙ	
	Інерційний	Інноваційний
Система управління	Збереження існуючої системи.	Запровадження моделі некомерційного партнерства для управління Кластером
Структурні зрушення в економіці	Структурні зрушення практично непомітні.	Зростання частки послуг Кластера та продукції суміжних галузей у регіональній економіці.
Інфраструктура	Збереження існуючої інфраструктури.	Модернізація курортних та інженерних комунікацій. Реконструкція номерного фонду. Сегментація спеціалізованих засобів розміщення під цільові групи споживачів.
Фінансові ресурси	Збільшення навантаження на бюджет. Зниження рівня інвестиційної привабливості.	Інвестування реконструкції та модернізації курортної інфраструктури з бюджетів різних рівнів, власних коштів та приватних джерел.
Ринок праці	Збереження усталеної структури ринку праці.	Зростання частки населення, зайнятого у курортній індустрії та у суміжних галузях щодо

		Кластера.
Освіта та наука	Скорочення попиту на кваліфікованих фахівців та на галузеві наукові дослідження.	Підготовка і перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням потреб Кластера. Виконання замовлень на наукові дослідження і розробку інноваційних технологій у курортній сфері установами науки і освіти.
Екологія	Зростання антропогенного навантаження на навколишнє середовище.	Екологічне оздоровлення території Кластера. Зростання мотивації до раціонального використання природного та рекреаційного потенціалу.
Здоров'я населення	Якісні зміни практично непомітні.	Запровадження якісно нової парадигми оздоровлення населення - інтеграція амбулаторно-стаціонарної та курортної складових в єдину багатофункціональну систему первинної профілактики, медичної реабілітації та соціальної адаптації.
Матеріальний добробут населення	Зростання рівня добробуту залежить від макроекономічних показників.	Зростання реальних доходів у межах Кластера та у суміжних галузях.
Імідж регіону	Регіон із слаборозвиненою курортною інфраструктурою.	Курорт загальноукраїнського масштабу, що претендує на статус європейського курорту.
Отримані результати	Збереження незначної частки курортної індустрії в структурі регіональної економіки. Посилення впливу факторів екологічної небезпеки. Якість життя місцевих громад відчутно не поліпшується.	Розвиток макрорегіонального Кластера. Якісне оновлення «індустрії здоров'я» для рекреантів з України та Європи.

Джерело: побудовано автором

Спрогнозуємо три етапи реалізації інноваційного сценарію розвитку бізнес-середовища курортного кластера Закарпаття:

Перший етап. Період адаптації до нових умов кластерної організації (тривалість – два роки). На цьому етапі відбувається створення інституційних передумов, підготовка та апробація проектів і програм до роботи у межах Кластера. Помітний незначний поступ у реалізації діючих або вже розпочатих інфраструктурних проектів та незначне зростання рівня завантаження існуючих потужностей спеціалізованих засобів розміщення. Спостерігається деяке зростання добробуту місцевих громад. Середньорічний темп зростання обсягів виробництва курортного продукту за таких умов буде відповідати інерційному сценарію розвитку (не перевищувати 102%). Прогнозується реалізація інституційних перетворень, створення інноваційної інфраструктури, які у комплексі забезпечать на наступному етапі системні зміни у бізнес-середовищі Кластера та перехід до етапу інноваційного розвитку. Відбуватиметься формування та оновлення основних складових Кластера: законодавчого поля; пакету програм і проектів для реалізації інноваційного сценарію розвитку Кластера тощо, окрім того, завершаться розпочаті і будуть запущені нові пілотні проекти і програми.

Другий етап. Період прискореного зростання та модернізації (тривалість – два роки). Прогнозується стрімке нарощування інноваційної складової у діяльності Кластера. Системне досягнення стратегічних цілей першого етапу даватиме синергетичний ефект.

Зростатиме інноваційна та інвестиційна активність (державне фінансування, внутрішні та приватні інвестиції), що позитивно вплине на темпи модернізації інженерної та комунальної інфраструктури, реконструкцію об'єктів санаторно-курортного комплексу. Маркетингова стратегія впізнаваності курортного бренда Кластера забезпечить зростання числа рекреантів. Середньорічний темп зростання обсягів виробництва курортного продукту складе 110-112%. Зросте рівень соціального задоволення місцевих громад та розшириться конкурентний потенціал Кластера.

Третій етап - це формування кластерного середовища нової якості (період реалізації - щонайменше чотири роки). У межах Кластера буде створена сучасна курортна інфраструктура, що надаватиме доступні та якісні послуги. Учасники кластерного об'єднання широко будуть застосовувати сучасні технології (інноваційні та біотехнології у курортній сфері та у відновлювальній медицині), активізується розвиток суміжних галузей і малого підприємництва, стане помітна позитивна динаміка у створенні нових робочих місць. Кластер зміцнить свої позиції на національному та європейському ринку курортних послуг. Середньорічний темп зростання обсягів виробництва курортних послуг дещо сповільниться і складе близько 105%.

Загалом, в результаті реалізації інноваційного сценарію розвитку бізнес-середовища курортного кластера Закарпаття до 2025 року передбачається збільшення ємності курортного комплексу області в 1,5 раза за рахунок: реконструкції та модернізації існуючих, будівництва нових курортних (дитячих, сімейних, спеціалізованих, елітних) об'єктів шляхом залучення приватного капіталу, освоєння нових курортних майданчиків і родовищ мінеральних вод, які використовуються не на повну потужність; збереження і дотримання природоохоронних обмежень та поліпшення екологічної ситуації; поєднання унікального курортного досвіду Закарпатської області із сучасними світовими та європейськими тенденціями.

Література:

1. Gulati M. Improving Efficiency of Service ProVision - relevance of Cluster Approach / UNIDO - NEW DELHI, 2003, 3 December. – 2003. - <http://www.oecd.org/daf/corporate>. Дата використання: 28.11.2015
2. Porter M. Clusters and the new economics of competition // Harvard Business. Review, 76. 1998. P. 77–90.
3. The European Cluster Memorandum. Promoting European Innovation Through Clusters: An Agenda For Policy Action / Prepared BY The High Level Advisory Group on Clusters, chaired BY Senator Pierre Laffitte / This Work IS Coordinated BY The Center For Strategy And Competitiveness, Stockholm School of Economics And performed Under The Europe In Nova Initiative of The European Commission. - 2007. - <http://www.clusterobservatory.eu> Дата використання: 22.11.2015
4. Tiri M., Moreau R., Peeters L. Identification of clusters in Switzerland Analysis / ITEO, Limburg University, Belgium. Presentation And Interpretation of First Results. OECD Cluster Focus Group Workshop. - 2000. - <http://www.oecd.org/daf/corporate>. Дата використання: 28.11.2015
5. Білорус О.Г. Глобальний конкурентний простір : монографія / О. Білорус та ін. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
6. Богма О.С. Кластери і технопарки – основа переходу вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку / О.С. Богма // Вісник Хмельницького національного університету, т. 3. – 2006. – № 6. – С. 189-193.
7. Ковальова Ю. Кластер як новий інструмент модернізації економіки / Ю. Ковальова // Схід. – 2007. – № 5 (83). – С.9-13

8. Кузьмін О. Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень / О. Кузьмін, В. Жежуха // Економіка України. – 2010. – №2 (579). – С. 16-17.

SCENARIOS OF STRATEGIC DEVELOPMENT PRIORITIES OF THE RESORT CLUSTER (ON EXAMPLE ZAKARPATTIA OBLAST OF UKRAINE)

H. Havrylko

Modern approaches to forming competitive business environment demand that the Ukrainian enterprises to find new ways of realization strategic goals of business activity, one of which is cluster integration on regional (territorial) basis, the economic and social interests.

In European Union countries the cluster approach is considered as an effective countermeasure to the effects of the global financial crisis. The most successful clusters form where there is an innovative technological breakthrough, followed by entering new markets. Therefore, many countries actively use the cluster approach in the formation and regulation of their national innovation programmes.

Summarizing the foreign experience [1-4] and the results of national studies [5-8] on the formation and implementation of projects concerning cluster formations in different spheres of activities proposed to consider possible scenarios of strategic priorities for the development of resort cluster (the Cluster) on the example of the Zacarpathian region of Ukraine.

The study proposed to conduct a scenario analysis of the development based on the identified trends and priorities of the Cluster. Let's dwell on the establishment of an integrated system of objectives of the Cluster development that provides a symbiosis of the interests of local communities and the business community on the principle of social partnership.

The proposed main strategic goal of the Cluster is to put it this way: achieving international standards in the hospitality industry, balneology and restorative medicine on the basis of the balanced system of environmental-economic and innovative components.

Among the strategic directions of Cluster development priority are as follows: first, the development of macro-regional space of the resort and qualitative upgrading of the resort industry; secondly, the preservation of the unique natural, historical and cultural environment of Zacarpattia; thirdly, increasing the level and quality of life of local communities (through the creation of a favorable business environment, public-private partnership, increasing the level of comfort of residence and the like).

To effectively achieve the defined strategic directions of Cluster development it is necessary to solve the following interrelated tasks: to develop and apply innovative biotechnologies in the resort area and in rehabilitation medicine; to introduce innovative ressursavdeling, resource, energy and ekebergia technology; undertake periodic environmental monitoring; improve the sanitary and environmental characteristics of the area of the Cluster; to develop and implement detailed tactical plan development, modernization and reconstruction of existing facilities resort services within the Cluster taking into account the tendencies of growth of number of tourists and modern requirements for comfort level; to develop and implement effective mechanism for quality resort services; to develop and implement a plan to stimulate development related to the Cluster industries; to improve qualitatively personnel structure of the Cluster.

Depending on the results of the implementation of the measures listed above, we believe it is necessary to outline the basic approaches of scenario analysis of alternatives for sustainable development of the business environment of the resort cluster of Zacarpattia. The choice of scenario is determined by the interaction of external (public protection policy; tariff policy; inflation; investment risk; real incomes of citizens; regional peculiarities of development of entrepreneurship in the field of "health industry", hotel and restaurant business; competition for

investment, labour and consumer preferences) and internal (quality market, social and territorial infrastructure, the competitiveness of the participants of the cluster Association; state natural and recreational resources, historical and cultural heritage; environment for enterprise development; public private partnership; quality resort services and etc.) factors.

Depending on the interaction of the preceding factors, there are two qualitatively different scenarios of sustainable development of the business environment of the sanatorium-resort cluster of Transcarpathia in the long term, inertial and innovative development.

The first scenario is inertial - provides for Cluster development in the context of infrastructure constraints and the relative deterioration of the competitiveness of services provided by the participants of the cluster Association. Inertial development of the Cluster has distinct limitations in growth, associated with exhaustion of its resource base (natural, medical resources, labor force, sustainability of the natural environment), reduced competitiveness, worsening of the investment climate, the lack of new large-scale projects or strategies. Under such conditions, opportunities for economic growth will be determined, largely due to the capacity of the natural environment; low level of innovation activity in the resort area; infrastructural constraints on growth, which require the implementation of major investment projects.

The second scenario - innovative. Model of innovative Cluster development involves the formation of an innovative research concept, i.e. the development of long-term forecasts, innovative breakthrough in the development of the Cluster. The innovative scenario is considered as a scenario that is expected to increase investment, transfers and introduction of innovations in the resort area, rehabilitation medicine, and education that will be a determining factor of transition to innovative type of development. In the long term progressive development of the Cluster is expected to achieve through the development of so-called "growth points" or through the effective use of the potential of individual members of Association. The innovative scenario of development greatly enhances the environmental requirements, the stiffness of which can significantly affect the parameters of the Cluster and this creates new niches of opportunity" for development. The innovative scenario is a priority for the Cluster, since only he fully allows to implement the strategic guidelines for development of resort sphere.

Analysis of the main indicators of the development scenarios of the business environment of the resort cluster of Zacarpattia detailed in table. 1.

Strategic development scenarios of the business environment of the resort cluster of Zacarpattia

Indicator	STRATEGIC SCENARIO	
	Inertial	Innovative
Management system	The preservation of the existing system.	The introduction of models of non-profit partnership to manage a Cluster
Structural shifts in the economy	Structural shifts are almost imperceptible.	The rising share of services in the Cluster and the products of allied industries in the regional economy.
Infrastructure	The preservation of existing infrastructure.	Modernization of resort and engineering services. Reconstruction of rooms. Segmentation of specialized means of accommodation for the target group of consumers.
Financial resources	Increase the burden on the budget. The decrease in the level of investment attractiveness.	Investment for reconstruction and modernization of resort infrastructure from the budgets of different levels, own funds and private sources.

The labour market	The preservation of the existing structure of the labour market.	The increase in the share of the population employed in the Spa industry and related industries relative to the Cluster.
Education and science	Reducing the demand for skilled professionals and on industry research.	Training and retraining, professional development of staff based on the needs of the Cluster. Execution of orders for research and development of innovative technologies in the resort area institutions of science and education.
Ecology	Growth of anthropogenic load on the environment.	Environmental improvement of the territory of the Cluster. Increased motivation to rational use of natural and recreational potential.
Population health	Qualitative changes are not noticeable.	The introduction of a qualitatively new paradigm of population health improvement is the integration of outpatient-inpatient and resort components into a single multifunctional system of primary prevention, medical rehabilitation and social adaptation.
Population welfare	The growth of welfare level depends on macroeconomic indicators.	The growth of real incomes within the Cluster and in related industries.
The image of the region	A region with poorly developed resort infrastructure.	Resort all-Ukrainian scale, claiming the status of a European resort.
The results	The continued small share of the resort industry in the structure of the regional economy. The growing influence of environmental risk factors. The quality of life of local communities has not improved significantly.	The development of macro-regional Cluster. Qualitative renewal of the "health industry" for tourists from Ukraine and Europe.

Source: constructed by the author

Forecast three stages of realization of the innovative scenario of development of the business environment of the resort cluster of Transcarpathia:

The first stage. The period of adaptation to the new conditions of the cluster organization (duration – two years). At this stage there is creation of preconditions, preparation and appraisal of projects and programmes to work within a Cluster. Noticeable little progress in the implementation of existing or already initiated infrastructure projects and a slight increase in the load of existing facilities specialized accommodation facilities. There has been some increase in the welfare of local communities. The average annual growth rate of production Spa product under these conditions will correspond to the inertial scenario of development (not to exceed 102%). Projected implementation of the institutional reforms, the creation of innovation infrastructure, which together will provide the next phase of change in the business environment of the Cluster and the transition to innovative development. There will be a form and update the main components of the Cluster: legislative field; package of programs and projects to implement the innovation scenario of development of the Cluster, etc, in addition, will be completed and launched will be launched new pilot projects and programmes.

The second stage. The period of accelerated growth and modernization (duration – two years). Projected rapid increase of the innovative component in the activities of the Cluster. System strategic goals the first step will be to produce a synergistic effect. Will increase innovation and investment activity (public financing, domestic and private investments) that will have a positive impact on the pace of modernization of engineering and utilities infrastructure, reconstruction of sanatorium-resort complex. Marketing strategy awareness of the Spa brand of the Cluster will provide the growing number of holidaymakers. The average annual growth rate of production Spa product will reach 110-112%. Increase the level of social satisfaction of local communities and expand the competitive potential of the Cluster.

The third stage is the formation of the cluster environment of a new quality (implementation period - a minimum of four years). Within a Cluster we will create a modern resort infrastructure that will provide affordable and quality services. The cluster associations will be widely to use modern technology (innovative biotechnology in the resort area and in rehabilitation medicine), activates the development of related industries and small businesses, will be a noticeable positive dynamics in the creation of new jobs. The cluster will strengthen its positions at the national and European market of Spa services. The average annual growth rate of production volume of the Spa services are some slow down and will be about 105%.

Overall, the implementation of innovative scenario of development of the business environment of the resort cluster of Transcarpathia until 2025 is expected to increase capacity of the resort area 1.5 times through: the reconstruction and modernization of existing and construction of new resort (children's, family, professional, elite) by attracting private capital, development of new resort sites and mineral water springs, which are not used at full capacity; preservation of and compliance with environmental restrictions and to improve the environmental situation; combination of unique resort experience the Transcarpathian region with modern international and European trends.

References:

1. Gulati M. Improving Efficiency of Service ProVision - relevance of Cluster Approach / UNIDO - NEW DELHI, 2003, 3 December. – 2003. -<http://www.oecd.org/daf/corporate>. Use date: 28.11.2015
2. Porter M. Clusters and the new economics of competition // Harvard Business. Review, 76. 1998. P. 77–90.
3. The European Cluster Memorandum. Promoting European Innovation Through Clusters: An Agenda For Policy Action / Prepared BY The High Level Advisory Group on Clusters, chaired BY Senator Pierre Laffitte / This Work IS Coordinated BY The Center For Strategy And Competitiveness, Stockholm School of Economics And performed Under The Europe In Nova Initiative of The European Commission. - 2007. - <http://www.clusterobservatory.eu> Use date: 22.11.2015
4. Tiri M., Moreau R., Peeters L. Identification of clusters in Switzerland Analysis / ITEO, Limburg University, Belgium. Presentation And Interpretation of First Results. OECD Cluster Focus Group Workshop. - 2000. - <http://www.oecd.org/daf/corporate>. Use date: 28.11.2015
5. Bilorus O.H. Hlobal'nyy konkurentnyy prostir : monohrafiya / O. Bilorus ta in. – K. : KNEU, 2007. – 680 s.
6. Bohma O.S. Klasteri i tekhnoparky – osnova perekhodu vitchyznyanoyi ekonomiky na innovatsiynny shlyakh rozvytku / O.S. Bohma // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, t. 3. – 2006. – № 6. – S. 189-193.
7. Koval'ova Yu. Klaster yak novyy instrument modernizatsiyi ekonomiky / Yu. Koval'ova // Skhid. – 2007. – № 5 (83). – S.9-13
8. Kuz'min O. Klasteri yak chynnyk innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstv i terytorial'nykh utvoren' / O. Kuz'min, V. Zhezhukha // Ekonomika Ukrayiny. – 2010. – №2 (579). – S. 16-17.