

**БІЛА КНИГА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ГРОМАД**

**на прикладі розгортання агротуристичного
кластеру**

«Шляхами Трипільської Праматері»

м. УМАНЬ - 2023

ЗМІСТ

АБРІВІАТУРИ.....	3
ВСТУПНЕ СЛОВО	5
АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ	7
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ. 7	
ІСТОРІЯ СТВОРЕННЯ ТА МЕТА АГРОТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРУ «ШЛЯХАМИ ТРИПІЛЬСЬКОЇ ПРАМАТЕРІ»	10
ЗБІЛЬШЕННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ЧЕРЕЗ «ШКОЛИ ЗМІНОТВОРЦІВ».....	14
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВПО ТА ЇХ ІНТЕГРАЦІЯ В МІСЦЕВІ СПІЛЬНОТИ	15
РОБОТА З МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ.....	16
ВИЯВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПРИНАД В ОБРАНИХ ГРОМАДАХ, РОЗУМІННЯ СИЛЬНИХ СТОРІН ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, ФОРМУВАННЯ МАЙБУТЬОГО ТУРИСТИЧНОГО ПОЛОТНА РЕГІОНУ.	18
РОЗРОБКА (ООНОВЛЕННЯ) СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ	20
ПОКРОКОВЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТІВ КЛАСТЕРНИХ ІНІЦІАТИВ У МАЛИХ ГРОМАДАХ.....	24
ЗАВДАННЯ НА 2024 РІК.....	26
УПРАВЛЯЮЧА КОМПАНІЯ КЛАСТЕРУ.....	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30

Біла Книга економічного розвитку громад створена командою Агенції регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад (АРР ТОТГ) в рамках проекту «Україна: Підвищення економічної стійкості громад, що постраждали від переміщення», який впроваджується Міжнародним Торговельним Центром та фінансується урядом Японії.

Відповідальність за її зміст несе розробник і не обов'язково відображає точку зору МТЦ та уряду Японії.

Біла книга випускається українською в паперовому та електронному варіантах. Електронну версію представлено на сайті АРР ТОТГ (<https://www.arr.ks.ua/>).



АБРЕВІАТУРИ В ТЕКСТІ

- АРР - Агенція регіонального розвитку
- АТК - Агротуристичний кластер
- ВПО - Внутрішньо переміщені особи
- ДАРТ - Державна агенція з розвитку туризму України
- ЄС - Європейський Союз
- ЛДВ - Ланцюги постачань та доданої вартості
- ОМС - Орган місцевого самоврядування
- ОВА - Обласна військова адміністрація
- ТГ - Територіальна громада, як одиниця адміністративного устрою країни
- УКА - Український кластерний альянс
- УКК - Управляюча компанія кластеру
- SWOT - Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози)

ВСТУПНЕ СЛОВО

Підтримка та економічний розвиток громад в регіонах України саме зараз, під час широкомасштабного вторгнення росії, є дуже відповідальним викликом.

Величезна кількість евакуйованих людей з зони бойових дій до тилкових областей, мобілізація великої частини населення у збройні сили України, падіння доходів більшості верств населення, злам сталих економічних зв'язків, зупинка роботи безлічі підприємств, обсяги зруйнованого майна та кількості втрачених життів, безперервні обстріли, шалене напруження суспільства заради перемоги та повернення земель - все це ставить дискусію шляхів повоєнного життя на високий та відповідальний рівень.

В цій книзі йдеться мова про одну із ініціатив, яка, на думку розробників, представляє бачення перезапуску економічних стосунків у громадах на основі створення цінності, спільної історії та використання наявних ресурсів.

Метою проєкту є покращення добробуту мешканців громад, надання роботи внутрішньо переміщеним особам та тим, хто повернеться з фронту.

Даний документ пропонує бачення перезавантаження аграрного, туристичного та суміжних галузей економіки на прикладі Черкаської, Вінницької та Кіровоградської областей за сприяння місцевої влади, за допомоги місцевих бізнесових спільнот та активних мешканців, яке було спільно сформовано протягом дослідження ресурсів даної території і налагодження нових економічних зв'язків у 2022-2023 роках. Крім цього, у документі висвітлюється два ключові напрямки розвитку регіонів: створення умов для економічної співпраці органів місцевого самоврядування (концепції, умови, регламенти, політики) та напрацювання людського ресурсу і підвищення його потенціалу для розробки і впровадження програм та проєктів економічного розвитку територій. **Для мінімізації витрат територіальних громад на розвиткові ініціативи та навчання людей, а також для поєднання ресурсів у міжмуніципальних проєктах із залучення інвестицій, керівниками громад було спільно прийнято рішення поєднати зусилля та ресурси через створення кластеру. Концепцію кластеру було створено на основі теми Трипілля, як спільної історії та культури народу, який проживав на вказаних територіях. Кластер має аграрно-туристичний напрямок, так аграрна сфера – це та, яка вже розвинена, та туристична сфера має високий потенціал у громадах-учасниках кластеру.**

Розвиток агротуристичної сфери в Україні до широкомасштабного вторгнення можна охарактеризувати

- 1) відсутністю чітко сформульованої державної політики і, відповідно, системи нормативно-правового забезпечення цього виду діяльності. На сьогодні є позитивна тенденція у вирішенні цього питання: готується законопроект про внесення змін до Закону України "Про туризм" із залученням Державної агенції розвитку туризму.
- 2) рух, як правило, йшов "знизу-вверх" – на рівні приватної ініціативи та ініціативи муніципальної і, рідше, регіональної влади, і при відсутності координації "зверху".

Стратегічною метою політики підтримки агротуристичного кластерного розвитку має бути розуміння переваг цієї форми об'єднання. Наприклад, на противагу кооперативам, при формуванні кластерів не відбувається об'єднання основних фондів, можливе чітке управління з прозорими показниками успішності. Також, наприклад, в реалізації складних

державних програм, не вибудовується залежність від вад державного фінансування та можливої надлишкової процедурної бюрократії, рішення приймаються оперативно.

Суттєвою відмінністю від інших запропонованих ззовні шляхів відновлення економіки громад України є власний самостійно отриманий український досвід регіонального врядування. Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад в портфелі проєктів має позитивний досвід реалізації кластерної ініціативи, яка виросла у працюючу структуру і у якій вже було створено нові підприємства: кластера «Соляна дорога»¹ на Херсонщині. Досвід побудови економічних міжмуніципальних зв'язків сьогодні реалізується на новій території та *цей документ описує покроковий підхід до розбудови кластерів або інших регіональних проєктів, які мають на меті мережування і створення нових економічних ланцюгів доданої вартості.*

Основні цілі підходу:

- 1) По-перше, об'єднати, систематизувати накопичений практичний досвід, поєднати та артикулювати ті думки і настанови, які прозвучали при спілкуванні з керівниками та фахівцями органів місцевого самоврядування, з фахівцями та експертами туристичної та аграрної галузі, з місцевими активними мешканцями в процесі форумів, засідань, тренінгів та польових досліджень.
- 2) По-друге, зафіксувати та опублікувати конкретні кроки, які вже пройдені, для того, аби це стало прикладом для інших громад або суб'єктів, які хочуть побудувати кластерні структури й мережі на рівні ОТГ. Представити заплановані дії на наступний 2024 рік з розбудови регіонального розвитку у цільових регіонах.
- 3) В-третьє, сформулювати загальне розуміння кластерної моделі розвитку регіонів та ознайомити з її сильними сторонами холодну аудиторію, яка знайомиться з даною моделлю.
- 4) В-четверте, знайти місце кластерів в новій економічній мапі України, в тому числі для ВПО.

Покроковий підхід починається з опису актуальних тенденцій розвитку кластерного руху в Європі, налаштування на те, що цей рух, ці правила роботи є зрозумілими.

Крім цього представлені передумови та організаційна робота по запуску, мотивації агротуристичного кластеру «Шляхами Трипільської праматері», наведена концепція проєкту, описані його учасники та вимоги до створення виконавчого органу – управляючої компанії кластера.

¹ [Соляна дорога | Херсонська область | APP TOTГ \(arr.ks.ua\)](https://arr.ks.ua)

АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

Загальновідомо, що розвиток сільського туризму, у тому числі агротуризму впливає на економічне зростання в сільській місцевості, підвищує зайнятість, сприяє зменшенню відтоку молоді до міст. В умовах війни туристичні потоки всередині країни посилилися особливо це стосується сільської місцевості, яка стала притулком для багатьох переселенців та родин, які втратили домівки. Відповідно всі ці фактори сприяють новій фазі розвитку агротуризму в сучасних умовах.

Формування обрисів майбутнього та виявлення меж розвитку кластерної ініціативи відбувається на території, яку історики віднесли до території прадавньої трипільської культури з її про-містами, археологічними артефактами, наявним історичними знахідками, існуючими місцевими музеями та фахівцями істориками й краєзнавцями.

Зрозуміло, що і з суто історичного підґрунтя, бо трипільці існували і на території сучасної Республіки Молдова та Республіки Румунія, першим бажанням було поширити спроможності агротуристичного руху на території цих країн через економічну та культурну співпрацю.

З іншої сторони, експансія розвитку агротуристичного руху базується на глобальній основі туристичної галузі, де постійно відбувається обмін бізнес-моделями, активно рухаються інвестиції, і де система зв'язків будується під великі туристичні потоки.

В цьому сенсі, і з огляду на прагнення України до вступу у Європейську спільноту, поширення міжнародних зв'язків має ще на перших кроках сприяти побудові кластеру на загальноєвропейських принципах, з урахуванням типових процедур, і з розумінням рівня європейських вимог до туристичного продукту тощо.

Задля сталого економічного розвитку регіонів слід виділити ті методи, які мають бути задіяні у роботі агротуристичного кластеру:

- Активне використання потенціалу транскордонного співробітництва поміж громадами;
- Форми та досвід саме проектного підходу до роботи, включно з моніторингом та оцінюванням результатів проекту;
- Прозорість та широка залученість місцевих мешканців;
- Навички спільної роботи, відповідальність за розвиток власної території;
- Розробка, тестування внутрішньої сертифікації туристичних продуктів, можливо, з запозиченням високих показників та стандартів індустрії гостинності та, навіть, з залученням закордонних фахівців для сертифікації власних наробок тощо;

Саме кластери можуть стати інвестиційно привабливими, як зрозумілі організації для бізнесу з Європейського Союзу через те, що кластери дають комплементарний результат і швидкий приріст економічно-соціальних показників.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ.

Європейський Союз нині функціонує як спільний простір об'єднаних економік, як терени збалансованих та взаємоузгоджених процедур, як територія, де активно функціонують наддержавні інституції, як території, де майже без обмежень рухаються

фінансові та трудові ресурси. Для нас, звісно, було б надважливим завданням знайти приклади використання кластерної моделі якраз у повоєнному відновленні.

Проте у мирній Європі, як свідчить практика, у процесі пошуку ефективних інструментів у відновленні економік країн ЄС після пандемії COVID-19, найпотужнішим важелем було визнано саме використання кластерного підходу у поживленні життя.

Криза COVID-19 продемонструвала, наскільки були глибоко взаємопов'язані європейські економіки: стала зрозумілою важливість зв'язків між європейськими ЛДВ та їх залежність від сильного та відкритого єдиного ринку, а також від зовнішніх джерел постачання. Європейські компанії, особливо мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), тоді зіткнулися з неочікуваними збоями в своїх ланцюжках поставок, до яких багато з них були абсолютно не готові.

ЄС виніс уроки з кризи для загального промислового підходу та обрав шлях, який дозволив компаніям будь-якого розміру повністю оговтатися від кризи, бути більш стійкими до майбутніх потрясінь та стати стійкими та глобально конкурентоспроможними. Слід визначити, що для відновлення економіки була запроваджена та реалізована програма проєкту COSME під назвою «COVID-19 Recovery Through Sustainable Tourism Growth and SME Support» (Відновлення за рахунок сталого розвитку туризму та підтримки МСП).

Метою впровадження цієї програми були:

1. Підвищення стійкості та конкурентоспроможності туристичних МСП за рахунок кращого впровадження принципів сталого розвитку та інновацій;
2. Поліпшення транснаціонального та транскордонного співробітництва, передача знань та взаємо навчання;
3. Нові бізнес-моделі в туризмі, що мають базуватися на цифровізації, на нових технологіях, стійкості, на принципах циркулярності;
4. Розширення співпраці вздовж туристичного ланцюжка створення вартості;
5. Підтримка відновлення туристичної екосистеми після кризи COVID-19 шляхом надання найкращих практик для інвестицій у відновлення.

Європейська комісія при впровадженні цього економічного інструменту була націлена² на відновлення екосистеми туризму шляхом надання підтримки, в тому числі за посередництва консорціумів організацій відповідних зацікавлених сторін туристичної індустрії. Їх метою були цифрова та екологічна трансформація туристичних компаній, зокрема МСП, стимулювання інновацій, стійкості та якості вздовж туристичного ланцюжка вартості.

ГО «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад» вивчала приклади відновлення (recovery) громад в Євросоюзі та використовує його у проєктах, які реалізовує за сприяння партнерів та міжнародної підтримки. Побудова кластерних і мережевих структур є одним із найбільш перспективних методів, які дадуть найбільш швидкий економічний та соціальний ефект при однакових інвестиціях у порівнянні з інвестиціями у інші сфери економіки.

В травні 2021 року Комісія прийняла оновлену промислову стратегію ЄС, засновану на промисловій стратегії березня 2020 року та стратегії ММСП. Вона описує три ключові уроки з кризи:

² <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/smp-cosme-2021-toursme-01>

1. Суттєва необхідність підтримувати єдиний ринок і зміцнювати його стійкість до зривів;

2. Необхідність аналізу та вирішення стратегічних залежностей, як технологічних, так і промислових, і посилення відкритої стратегічної автономії ЄС;

3. Важливість зеленого та цифрового переходу для компаній.

Вона визначає низку цільових заходів для вирішення цих проблем. В основі його підходу лежить забезпечення того, щоб європейські компанії та ринки були більш стійкими: не тільки здатними протистояти викликам і справлятися з ними, але й проходити перехідний процес у стійкий спосіб.

Як частина оновленого промислового підходу ЄС, є більший зосереджений на промислових екосистемах, охоплюючи складний набір взаємозв'язків і взаємозалежностей між секторами та компаніями, що поширюються між країнами Єдиного ринку. Такі екосистеми дозволяють використовувати підхід «знизу вгору», який враховує особливості бізнес-моделей, високий відсоток вразливих гравців, таких як ММСП.

Служби Європейської комісії визначили 14 індустріальних екосистем: туризм, мобільність-транспорт-автомобілебудування, аерокосмічна промисловість і оборона, будівництво, агропродовольча промисловість, енергоємні галузі, текстильна промисловість, творчі та культурні індустрії, цифрові технології, відновлювані джерела енергії, електроніка, роздрібна торгівля, близькість і соціальна економіка та охорона здоров'я.

Кластери є дуже важливою частиною кожної з цих промислових екосистем. В кластерах працюють більш ніж 25% працівників всього Євросоюзу³, в тому числі в 76 кластерах гостинності та туризму – більше 51% (2000 р.)⁴. Кластери позитивно впливають на економіку Європи. Існує чимало доказів того, що компанії в бізнес об'єднаннях є більш інноваційними, ніж ті, що працюють поодиночі, створюють більше та кращі робочі місця, проводять більше досліджень ринку, реєструють більше міжнародних патентів тощо. Саме від кластерної форми економіки європейські інституції очікують на міжрегіональну (interregional) колаборацію та сталий індустріальний розвиток.

В європейській практиці серед адресних програм підтримки сільського туризму діють програми фонду «Євразія», міжнародного фонду «Відродження», ініціативи Європейської федерації сільського зеленого туризму «Єврожітс», міжнародна екологічна програма TACIS.

Зараз в умовах війни важко уявити розвиток агротуризму на українських землях проте перспективи їх розвитку мають обговорюватися на основі наявного міжнародного досвіду, реалізованих проектів в Україні, наробок вітчизняних кластерних ініціатив шляхом об'єднання розрізаних підприємств, зусиль місцевої влади та державного фінансування кластерних ініціатив. Ми впевнені, що саме зараз потрібно будувати бачення розвитку громад і регіонів, аби маючи візії і конкретні плани після завершення війни створювати нові економічні зони і посилювати ті напрацювання, які ми закладаємо як фундамент сьогодні.

³ https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy_en

⁴

https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/news_attachment/european_panorama_2020.pdf, стор. 17.

ІСТОРІЯ СТВОРЕННЯ ТА МЕТА АГРОТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРУ «ШЛЯХАМИ ТРИПІЛЬСЬКОЇ ПРАМАТЕРІ»

Основою бізнес-ідеї є об'єднання громад та підприємств різних галузей, інтегруючи потенціал внутрішньо переміщених осіб і підвищуючи спроможність самих учасників кластеру до розвитку.

МЕТА ПРОЕКТУ

Проект створення агротуристичного кластера «Шляхами Трипільської Праматері» покликаний реалізувати певні завдання, які мають зрушити ситуацію у повоєнній Україні з розвитком мікро-, малого та середнього підприємництва, а також із залученням внутрішньо переміщених осіб до співпраці. Основні аргументи на користь необхідності впровадження цього інструменту економічної активності наступні:

- проєкт дає системне бачення напрямку розвитку всього регіону та кожної громади;
- дозволяє розробляти більш конкретно розділи Стратегії розвитку регіону/громади;
- фокусувати обмежені фінансові ресурси на досягнення сталого результату;
- надає бачення великому бізнесу щодо диверсифікації діяльності або доповнення головного напрямку розвитку;
- дає можливість для відкриття великої кількості мікро- та малих підприємств в громадах – учасників кластерної ініціативи;
- надає додаткові шанси для реалізації молоді, залучення специфічних знань та досвіду тих внутрішньо переміщених осіб, які приїхали в громади з інших регіонів;
- сприяє відродженню культурної та кулінарної спадщини, збереженню природного середовища тощо.

Станом на середину листопада 2023 року Меморандум про співробітництво в рамках агротуристичного кластеру «Шляхами Трипільської Праматері» підписали 21 територіальна громада загальною площею 9736,1 км² та загальною чисельністю населення - 500 917 осіб.

КОНЦЕПЦІЯ ПРОЕКТУ

Концепція агротуристичного кластера «Шляхами Трипільської Праматері» ґрунтується на історичній та ідеологічній основі, яка є безспірним фактом для жителів цільових територій: вони живуть на території, де багато століть назад жили люди культури Трипілья. Ця культура повністю увібрана у культуру та традиції сучасної сільської місцевості України, а також приймає культури і традиції сусідніх і прийдешніх народів. Більше про концепцію та економічне й історичне підґрунтя у документі - <https://www.arr.ks.ua/analiz-potochnogo-stanu-i-investitsijnogo-potentsialu-gromad-cherkashhini/>

УРОКИ СТВОРЕННЯ АГРОТУРИСТИЧНОГО КЛАСТЕРУ ЧЕРЕЗ ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Першою і поки що найголовнішою проблемою у подібних проєктах є обмежені людські та експертні ресурси не тільки в регіонах, а взагалі в Україні. І через міграцію, і через те, що багато спеціалістів пішло на фронт, і через інші причини, в регіонах є криза з спеціалістами на профільних місцях. Дану проблему ми пропонуємо вирішувати через короткострокові та середньострокові освітні заходи для місцевого населення, де плануєте впровадити проєкт. Що цікаво, що чим більш практичне навчання, тим не тільки більший результат у засвоєнні навичок, але й тим більше подальша спроможність до партнерства і мережування. Цей ефект більш детально буде описано у відповідному блоці нижче.

У 2022-2023 роках для активізації місцевого населення та інтеграції ВПО у приймаючі громади було проведено цикл заходів:

- Польові опитування та анкетування потенційних бенефіціарів (бізнес, ОМС, ВПО) про наявні ресурси та їх бачення перспектив розвитку громади у воєнний та повоєнний час.
- Триденні заходи в громадах, які ділилися на два блоки: «Стратегічна сесія», де було для кожної окремої громади актуалізовано візію громади, її природні, історичні та людські ресурси, метою дня було сформулювати бачення розвитку громади на основі сильних сторін та вбудувати її у кластерну взаємодію через її туристичний потенціал. Одною з проблем, яку вирішували тренери був опір керівництва і ВПО з точки зору своєчасності планування змін, робота з нарративом «не на часі». Другий і третій дні проходив тренінг з бізнес-планування для отримання грантів, де учасниками були ВПО та місцеві жителі із числа тих, хто має бажання відкрити власну справу, та ті підприємства, хто знаходиться на стадіях розвитку. Учасникам пропонувались напрямки бізнесу із числа тих, які були виявлені як незаповнені ринки в попередній день на «Стратесії», допрацьовувалися ті бізнес-ідеї до конкуренто-спроможних диверсифікованих ніш.
- Після заходів у громадах учасникам і іншим жителям громад пропонувалася віддалена експертна підтримка: юридичні та психологічні консультації, супровід експерта з написання бізнес-планів та грантових заявок. Метою цього блоку було виведення людей на площину перших практичних результатів, аби такі особи були прикладом для інших і створили хвильовий ефект для активізації інших жителів їх населених пунктів та регіону в цілому.
- Для гуртування, налагодження діалогу та адвокації суті кластерного розвитку, було проведено 3 форуми кількістю більше 130 осіб, 2 публічні сесії кількістю від 50 осіб з проєктування та планування роботи кластеру за участі ОМС, бізнесу і потенційних проєктних менеджерів.
- Для стимуляції мікровиробництва, проведено один ярмарок та залучено 38 крафтових виробників в Умані.
- Для вирішення проблеми відсутності професійних кадрів у громадах, які би могли виконувати функції адміністраторів процесів регіонального розвитку і комунікаторів у мережі кластеру, було проведено 2 набори по 15 осіб «Школи активістів регіонального розвитку» та «Школи змінотворців», де було протестовано дві навчально-практичні програми. Як результат ця група спеціалістів вже частково найнята на роботу в громадах, де вони проживають в якості проєктних менеджерів.

- Учасниками «шкіл» було ініційовано створення неформальної групи «Мережа проектних менеджерів» (Мереджа ПМ), яка була ініційована для створення спільних проектів та взаємопідтримки у налагодженні процесів місцевого економічного розвитку.

Весь цей цикл заходів потрібно вважати нерозривною моделлю розвитку малих громад, адже починаючи з польових досліджень до фіналу освітніх програм і форумів це один процес акумуляції ресурсів і розбудови ланцюгів доданої вартості кластерних зв'язків. Також потрібно відмітити багаторівневість роботи, де окрема робота ведеться з головами громад для проявлення їх готовності приймати довгострокові рішення і впливати не тільки на господарчі і соціальні аспекти життя їх громад, але і на економіку. Окремо ведеться робота з підприємцями та бізнесом, аби донести їм потребу у формуванні бізнес-пропозицій для майбутніх туристичних потоків і навіть тих, які є сьогодні, адже і сьогодні є проблема у розселенні людей в громаді на якісному рівні, проведенні заходів на декілька десятків осіб у сучасному приміщенні. Це все ринок, який потрібно розвивати.

І третій рівень роботи – це робота з жителями, у тому числі, з потенційними працівниками кластеру, бізнесу або органів місцевого самоврядування і соціальної сфери: просвітницька, мотиваційна і освітня робота, де метою є пробудження інтересу до саморозвитку і надання можливостей для розвитку людей без зміни місця проживання.

Кожний такий напрямок роботи команда намагається фіксувати у твердих рішеннях і формах: якщо домовленості з ОМС – то це підписання меморандумів про співпрацю, якщо розвиток потенціалу підприємців – це отримання ними грантів, якщо робота з громадянами, то це їх освітній рівень або знову ж таки реалізація їх персональних проектів через фандрейзинг або грантову підтримку. Такий підхід з фіксацією результатів суттєво відрізняється від підходів у проектній діяльності, коли підтримка надається на 4-6 місяців, а потім потрібно наново працювати з іншими аудиторіями чи територіями.

Ми пропонуємо відпрацьовану модель і поступово переводимо бенефіціарів від рівня розуміння про потребу у зміні стратегії, формуванні сильної бізнес-спільноти, довіру до міжнародної технічної допомоги і так поступово до співпраці на рівні регіонів та співпраці з іншими країнами. Це виводить малі громади у віддалених регіонах на новий рівень розуміння власних можливостей і рівень співпраці, адже якщо поєднати власні ресурси з сусідніми громадами або увійти в кластерну ініціативу – це докорінно змінює перспективу.

Таким чином, впроваджуючи пропоновану стратегію дій, агротуристичний кластер «Шляхами Трипільської Праматері» - це перспективний проект, який започатковано на територіях Черкащини, Вінниччини та Кіровоградщини, Республіки Молдова та Республіки Румунія, з поступовим залученням інших територій на основі теми історії та традицій Трипілья. Агротуристичний кластер - інноваційний проект, який поєднує в собі агротехнічні ресурси, компанії та фермерські господарства, транспортні і фінансові організації, підприємства, туристичні та логістичні компанії, органи місцевої влади, громадські організації та інше.

Роздивимось детальніше, що частково вже було зроблено і пропонується надалі розробляти на практичному рівні у громадах для побудови місцевого економічного розвитку та агротуристичного кластеру.

Створено:

1. Оновлено бази даних туристичних локацій – ресторани, готелі, клуби, стрільбища, сироварні, елітні ферми, рибальські хутори (які є часто прерогативою великих сільськогосподарських підприємств і аграрних холдингів). Особливо важливо задіяти старі млини, які знаходяться на балансах підприємств з можливістю їх ревіталізації у готелі, бари-ресторани, крафтові пивоварні та виноробні – це перші підприємства, які починають заробляти вже на етапі підготовки до кластерних розбудов регіону. Малі та середні фермерські господарства зможуть опанувати створення крафтових пивоварень, виноробні, медоварні, виробництв лікерів та настоянок з улаштуванням на території фермерського господарства дегустаційної площадки та гастро- туристичної локації. Тут же виробництво крафтових сирів, різних видів м'яса, ковбас, страв з равликів, кухні народів, які тут жили раніше або проживають зараз.
2. Проведено пошук людських ресурсів: краєзнавці, ремісники, туристичні оператори та агенти, культурознавці, в тому числі із числа ВПО, яких можна долучати до проектів.
3. Проектні концепції з молодіжного розвитку, збільшення робочих місць через розвиток ремісничих проектів, ревіталізації історичних будівель, бізнес-проекти, соціальні проекти для підтримки ветеранів, концепції гастро-турів та гастро-фестивалів.
4. Знайдено та долучено до комунікації ключові бізнеси кожної громади, які можуть бути спонсорами заходів або реалізовувати нові види підприємницької діяльності в сфері туризму та культури.

Наразі ведеться робота:

1. Створення івент програм по прийому туристів, послуги по наданню різних видів спорядження, човни, спорядження для риболовлі, поїздка на конях, поїздка чумацькими шляхами на волах, створення садиб зеленого туризму, дотичні зоопарки для малечі, хати, де можна жити з власними тваринами (актуально для жителів міст, які тримають тварин), як маленькі ферми і приватні садиби.
2. Розробити та проводити інтерактивних екскурсії, проведення фестивалів, виставок-ярмарок, культурних заходів, створення старовинних садиб, приватних музеїв, заповідників та парків.

Пропонується:

Для посилення спроможності проекту «Шляхами Трипільської Праматері» наступними кроками у комунікаційній та проектній роботі кластеру (управляючої компанії кластеру) громадам-учасникам кластерної ініціативи було запропоновано виконати наступні заходи:

- 1) розглянути можливість створення нового візійного проекту «Коріння нації», де запропонувати нове бачення ідентичності українців, як продовжувачів прадавньої цивілізації трипільців;
- 2) об'єднати експертів з дослідження трипільської культури;
- 3) допомогти громадам підготувати туристичні локації і спільно з туроператорами розробити туристичні маршрути;
- 4) підготувати якісні промоційні матеріали, залучивши до проекту ДАРТ та міністерства;

- 5) підготувати команду проектних менеджерів, яка візьме на себе проблеми з залученням грантових коштів в громади;
- 6) підготувати команду фахівців з туризму, яка візьме на себе роботу з туристами, а спільно з Асоціацією гідів підготувати екскурсіводів, тощо.

ПОКРАЩЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЧЕРЕЗ «ШКОЛИ ЗМІНОТВОРЦІВ»

Школа змінотворців це окремий проект, який став другим щаблем у розбудові громад в рамках кластерної ініціативи, після польових досліджень і триденних тренінгів для громади і бізнесу. Метою проведення проекту «Школа змінотворців» є відповіддю на актуальні проблеми громад та України в цілому:

- розвиток навичок внутрішньо переміщених осіб для подальшої їх економічної інтеграції в нових громадах;
- розвиток ділової спроможності громад та їх виконавчих органів;
- створення мережі партнерства майбутніх проектних менеджерів громад для спільної роботи і розбудови економіки території на засадах міжмуніципального співробітництва.

Основними активностями компоненту проекту задля поставленої мети були проведені серії тренінгів з місцевого та регіонального розвитку в територіальних громадах, тренінги з соціального підприємництва, соціальної згуртованості, сесії колективних мозкових штурмів для підприємств цільових громад та місцевих лідерів, менторський та консультативний супровід для створення персональних проектів. Для формування практичних навичок нових проектних менеджерів з регіонального розвитку командою проекту була розроблена унікальна освітня програма, де учасники мали змогу отримати крім лекційного формату і практики в аудиторії ще і досвід польової роботи:

- створення опитувальників і проведення опитувань жителів щодо перспектив розвитку громади, ресурсності території та потенціалу ВПО, які проживають в громаді;
- екскурсії на підприємства та створення концепцій проектних пропозицій по вирішенню проблем підприємства і його масштабування;
- екскурсії на унікальні площадки, які мають туристичний потенціал та розробка концепцій по розбудові цього потенціалу (ревіталізація, зменшення сезонності, розробка культурного й архітектурного коду села, ресайтінгові та соціальні підприємства).

Навчання проходило трьома сесіями у різних громадах та двох областях: Вінницькій та Черкаській, що дозволило порівняти та об'єднати досвід та результати з іншими проектами команди. Учасниками Школи були працівники ОМС, підприємці, ВПО, тимчасово не зайняті різного віку та з 10 різних громад Вінниччини. Це дозволило поєднати бачення і досвід різних вікових та секторальних груп населення, що і є суттю регіонального розвитку, коли ми думаємо про різні групи бенефіціарів. Велика увага приділялася саме побудови діалогу на рівні ОМС – спеціаліст – бізнес та розбудові бізнес-спільнот як запоруки сталого розвитку. Саме дуальна модель освіти та формат мережування і довгострокового супроводу дає надію на сталість результатів проекту. Команда має плани продовжити

співпрацю з учасниками заходів у 2024 – 2025 роках, навіть якщо їх не буде долучено у роботу проектного менеджменту в кластері.

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВПО ТА ЇХ ІНТЕГРАЦІЯ В МІСЦЕВІ СПІЛЬНОТИ

В рамках цього проекту Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад розглядає ситуацію з великим притоком внутрішньо переміщених осіб у малі громади **як вікно можливостей для громад, що входять в проект**, як шанс отримати поштовх для розвитку, реалізувати свої конкурентні переваги, спробувати розширити місцеві виробництва, враховуючи географічну складову, вміння працювати з вирощуванням тепличних та інших овочів та недооцінений туристичний потенціал.

Це також вікно **можливостей для вимушено переміщених осіб** для того, щоб отримати нові навички, осмислити бажання створити власну справу, змодельовати бізнес-модель майбутнього проекту тощо. Війна змусила кожного передивитись своє життя, свої здібності протистояти жахливим викликам. У великої кількості біженців зруйновані будівлі, або населені пункти не придатні для проживання, або перспектива скорішого їх відновлення не наочні. І деякі з них розглядають громади проекту, як територію, на якій вони залишаться і після перемоги.

І це ще один шанс громад кластеру «Шляхами Трипільської Праматері» для того, щоби залучити велику кількість активних ВПО для створення нових підприємницьких проектів. Як правило, ВПО, які переїхали в місцеві громади, можна поділити умовно на дві групи.

Перша – це ті, хто проживав тут раніше, і з початком воєнних дій повернувся додому. Вони набагато швидше адаптуються, у них більш-менш напрацьовані комунікації всередині громади, є певні знайомства, у декого залишились родичі чи майно, яке можна швидко використати для адаптації, проживання або для початку бізнесу. Представників цієї групи набагато менше, проте, зрозуміло, що це «золотий запас» громад, і на представників цієї групи ВПО керівникам громад потрібно звернути максимальну увагу.

Друга група – це ті, хто приїхав в приймаючі громади, вибираючи місце перебування по певним позиціям та можливостям. Ця група теж має свої переваги, хоча певна акліматизація і інтеграція в місцеві спільноти у них проходить складно і довше, але досить часто їх знання та навички дають унікальні конкурентні переваги над місцевими жителями.

Питання в тому, як тільки місцеві жителі громад хочуть та можуть використати їх потенціал і наскільки готові працювати спільно з ВПО над розвитком своїх громад. Однак потрібно зрозуміти, що для ідеальної картини інтеграції ВПО в життя приймаючих громад потрібні певні речі, які повинні бути в громаді:

1. **Правильно розроблена Стратегія розвитку громади**, з прописаним профілем, і головне з баченням розвитку і проектами, які громада планує реалізувати у себе. Це дуже важливо для тієї чи іншої частини ВПО, яка буде шукати можливості і котрій потрібне бачення керівництва громади на її майбутнє.

2. **Професійні фахівці ОМС, особливо Голова громади і ключові депутати.** Мається на увазі відкритість, готовність приймати досвід ВПО, які приїхали у малу громаду з досвідом успішного управління і реалізації успішного бізнесу, а не тільки ВПО, як соціальна група населення, яка потребує гуманітарної допомоги. Готовність питати і налагоджувати діалог через всі доступні структури для органів місцевої влади і місцевих адміністрацій (ЦНАПи, соціальні відділи, клуби, гуртки, роботу місцевих екскурсоводів та майстрів, організацію площадок для діалогу як бізнес-сніданки на правах рівних співрозмовників).
3. **Фахова команда по інтеграції ВПО** в свою громаду – команда повинна знати усе про потреби громади і професійно підходити до співбесіди з кожним, хто прибуває в громаду. Якраз сьогодні у ефективних громад є можливість вирішити багато своїх проблем, особливо демографічних, професійних та пов'язаних з розвитком за рахунок ВПО.
4. Максимальна увага та допомога **професійних проектних менеджерів** до ВПО щодо підтримки написання проектів для створення чи відновлення бізнесів в громаді, як проведення інформаційної і супровідної діяльності про такі можливості. Частіше за все цю функцію бере на себе Центр зайнятості, та можна долучати й інших спеціалістів, аби з одного боку підвищити знання працівників центрів зайнятості, з іншої сторони збільшити можливості для місцевих наукових та освітніх закладів.
5. **Відкритий діалог** керівництва громади з своїми жителями і приїжджими щодо майбутнього громади і місця ВПО, які проживають в громаді, в цьому майбутньому. Тобто виконання певної адвокаційної політичної ролі для того, аби мінімізувати будь-які можливості непорозуміння, нетолерантного відношення, дискримінації.

РОБОТА З МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ

Ініціатива по впровадженню кластерної моделі розвитку громад була підтримана великою кількістю місцевих рад з трьох областей України. Нижче приводиться обґрунтування, для того, аби громада стала членом кластеру та була готовою інвестувати в спільну роботу час та матеріальні ресурси. На основі нижче приведених доводів були підписані три Меморандуми про співпрацю ОМС з постійним збільшенням членів кластерної ініціативи.

Чим форма ведення бізнесу через кластерну побудову ланцюгів доданої вартості є привабливою для територіальних громад?

Територіальні громади в разі ефективної реалізації задумів планують отримати певні вигоди, передусім, це за рахунок того, що притаманно усім кластерним об'єднанням - **географічної концентрації** - вона діє як сильний магніт, притягаючи талановитих людей та спеціалізованих висококваліфікованих працівників.

По-друге, це **інший ринок праці і умов працевлаштування**. До додаткових переваг слід віднести, можливість наймати працівників, підготовлених в ході місцевих програм; зниження витрат на пошук і ведення переговорів для найму працівників; розповсюдження

так званого “неочевидного знання” (tacit knowledge) – знання у повітрі, яке неможливо передати ані через звіти ані через листи, лише через живе спілкування всередині кластеру.

Владні та громадські інституції набувають нових ролей у сценарії «Кластер». Якщо зараз у великої кількості українських громад **спілкування між органами влади і бізнесом** проходять по умовній лінії «сплатив/не сплатив податки», а іноді по лінії укладання додаткових соціальних угод, то при запровадженні кластерного підходу, це не тільки про співробітництво, а і про «спів-вирішення» поточних та стратегічних проблем розвитку території.

Кластерна модель також пропонує інші **умови для залучення інвестицій в регіон**. Зрозуміло, що ризики при інвестуванні в окремий об’єкт нижчі там де, активно розвиваються супутні сервіси, в тому числі, послуги, там де зростає туристичний потік, де головним стрижнем розвитку є опора на власне коріння, на власні сили, де інвестиції та спільні дії мають сталий довготривалий ефект.

Окремим надбанням саме кластерного розвитку в майбутньому становиться **спільний поведінковий код, спільна мова, спільне розуміння**, бо одночасно велика спільнота учасників розвивається та створює безліч соціальних контактів всередині кластеру.

Слід додати, що притаманна саме кластерній моделі **висока швидкість інформаційних потоків** підвищує темпи поширення нововведень. Всередині кластеру скоріше накопичуються знання з маркетингу, технологій та спеціалізовані види інформації. Як правило, в середині кластеру доступ до інформації краще організований і вимагає менших витрат.

Таким чином, серед беззаперечних переваг для територіальних громад слід відмітити наступні:

- це всебічний і стійкий економічний розвиток;
- створення нових робочих місць та бізнесів,
- підвищення рівня життя на території і подолання бідності;
- ефективне використання ресурсів, охорона навколишнього середовища, дбайливе ставлення до кліматичних змін;
- збереження культурних цінностей, різноманітність і спадщина;
- взаєморозуміння і безпека
- стимул для розвитку інших та суміжних виробництв та послуг,
- активна та ефективна промоція регіону, позитивна репутація громади тощо,
- синергетичний та багатогранний ефект від співдії бізнесу, органів влади та мешканців громад.

Теоретики кластерної моделі розвитку стверджують що **«навіть якщо на рівні країни кластер не має великої ваги, він має величезне значення для людей, що тут живуть»**⁵.

АРР Таврійського об’єднання територіальних громад, як ініціатор провадження кластерної моделі, в своїй поточній діяльності виступає за впровадження наступних принципів:

1. Органам місцевого самоврядування пропонується розглядати проєктні ініціативи та проєкти в контексті прив’язки до кластеру, до розвитку власних елементів кластеру,

⁵ <https://www.management.com.ua/interview/int436.html>

- територіальним громадам слід оновити існуючі Стратегії розвитку громад, додавши у відповідні підрозділи проекти, що пов'язані з розвитком кластеру.
2. Місцевим органам рекомендується актуалізувати агротуристичний потенціал свого регіону, територіальних громад з розробкою та включенням в регіональні та місцеві програми планів дій щодо їх покращення. Для всіх громад залучені фахівці можуть надати послуги з оцінки кластерного потенціалу та проведення заходів щодо його промоції та координації початкових дій по створенню елементів кластеру у кожній громаді.
 3. Органам місцевої/районної влади, першочергово потрібні нормативно-правові положення, які інституціоналізують кластер серед суб'єктів економічного розвитку.
 4. Створення управляючої компанії і її фінансування, як менеджерської команди кластеру з метою управління та залучення інвестицій для всіх учасників кластеру, є одним з основних етапів на початку створення кластеру та запорукою успішності, так як кожен окремий член об'єднання зайнятий власною господарською діяльністю і не має ресурсів для щоденної довготривалої роботи. Команда такої управляючої компанії має обиратися виключно на засадах конкурсного відбору за оцінками рівня попереднього досвіду в управлінні проектами та роботі з бізнесом, національними й міжнародними донорськими організаціями, державними інституціями з розвитку економіки.

ВИЯВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПРИНАД В ОБРАНИХ ГРОМАДАХ, РОЗУМІННЯ СИЛЬНИХ СТОРІН ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ, ФОРМУВАННЯ МАЙБУТЬОГО ТУРИСТИЧНОГО ПОЛОТНА РЕГІОНУ.

Розгортання кластерної ініціативи на території громад трьох областей спонукає місцеві спільноти переосмислити сильні сторони кожної громади та кожної окремої туристичної дестинації. На превеликий жаль, іноді громади чи відповідні фахівці ОМС чітко не розуміють потенціал своїх територій або перебувають в ілюзіях, що саме цей млин або водоспад, є точкою зростання туристичної привабливості громади.

У світі, де швидко змінюються настрої, де візуальне вже часто переважає змістовне, де існує шалена конкуренція поміж туристичних міст та маршрутів, де інвестиції часто йдуть у вже перевірені, так би мовити, традиційні дестинації, можливо і слід сформулювати нову візію туристичного майбутнього «полотна» громад партнерів.

Саме об'єднання зусиль в рамках кластерної ініціативи допоможе залучити досвідчених експертів з питань розвитку та промоції регіону, фахівців в сфері туризму, відомих блогерів та впливових людей для «розкрутки» та перезавантаження регіону. Самотужки громадам таку допомогу залучити неможливо.

Слід переосмислити сильні сторони кожної з громад з точки зору включення їх туристичних принад, як певного пазлу, як елементу великої туристичної площини агротуристичного кластеру, де кожний елемент лише виграє від участі в великому проекті.

Розрізнені елементи мають бути узагальнені, можливо об'єднані у тематичні групи, маршрути або спільноти. Наприклад, невеликі виноробні виробництва можуть отримати певний поштовх та масштабування при розумному об'єднанні їх у спільний туристичний маршрут, або невеличкі фестивалі. Є потенціал і у реалізації прокладання певного маршруту по колишнім єврейським містечкам (штетлам). Звісно в регіоні є великий потенціал для

прийому дитячих /підліткових груп. Є перспектива для розвитку кулінарного туризму. Всі ці напрями, які перелічені вище, є прикладом тих туристичних напрямків, які не можливо розвинути на рівні однієї громади, неможливо отримати достатній економічний прибуток, отримати сталий всесезонний дохід, утримувати працівників, і звісно, саме з цих причин не можливо залучити інвестиції.

Об'єднання в кластерну модель буде сприяти нарощуванню потенціалу кожної з громад, ефективному використанню сильних сторін громади, залученню працюючих людей у громади, створення нових ЛДВ в рамках розвитку агротуристичного кластер «Шляхами Трипільської Праматері».

Другим кроком, який буде стимулювати громади до розвитку та будувати спільні продукти є створення показових «road-шоу» та «прес або блогер-турів». Таку модель команда впроваджувала разом з проведенням щорічного Таврійського туристичного конгресу для розвитку внутрішнього туризму і малих громад лівобережної та центральної Херсонщини. Від 2014 до 2021 року кожного травня експерти з розвитку туризму, регіонального розвитку, представники міжнародних фондів, національні депутати та представники департаментів розвитку економіки й аграрної сфери національного та обласного рівнів, ЗМІ – всі збиралися в Новій Каховці та протягом трьох днів досліджували та знайомилися з досягненнями, які зробили бізнес та ОМС за минулий рік. В умовах внутрішньої конкуренції та співпраці, так як всі гравці ринку знають один одного, така модель роботи дуже стимулює всіх від мікропідприємця (садиби, переробка сільгосппродукції) до великого бізнесу. Останні відкривали нові ніші і трансформували цим життя селян, відкриваючи сироварні за взірцем швейцарських, приватні природні парки, будуючи футбольні поля, комфортабельні мисливські угіддя та спортивні зали у малих громадах за сучасними технологіями.

Таким чином об'єднання зусиль є важливим не тільки для того, аби поєднати ресурси, але і допомагає бути в русі, та швидко приймати важливі стратегічні рішення. Це дозволяє громаді бути прозорішою для інвесторів, зрозумілою для селян та стійкою для непередбачуваних ризиків.

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА

Реалізація проекту сприяє нарощуванню продовольчої безпеки регіону.

В рамках спільної дії може бути сформований банк місцевих виробників та переробників сільськогосподарської продукції. Це коло виробників, розумно витрачаючи кошти, може сформувати місцевий продовольчий запас. Поточний військовий стан, попередні кризові явища такі як пандемія, фінансові кризи мають спонукати місцеве самоврядування більше ретельно формувати продовольчі резерви, підтримувати місцевих виробників, опікуватися каналами збуту та зберігання, формувати місцеві заклади на продовольство, формувати певні ланцюжки постачання та переробки. Звісно, що подібні функції не є притаманними для українських виконавчих органів місцевої влади.

Тому цю функцію можливо є сенс передати учасникам агротуристичного кластера, які при укладанні кластерної угоди, вибудові горизонтальних сполук, мають повну інформацію про партнерів, їх спроможність, про можливі ризики. Така форма аутсорсингу дасть можливість органам місцевого самоврядування без великої кількості нарад, доручень, без

виконання невластивих функцій сформувавши дієву систему продовольчої безпеки в регіоні та сформувавши запаси продовольства.

РОЗРОБКА (ООНОВЛЕННЯ) СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ

При впровадженні ідей співробітництва агротуристичного кластеру «Шляхами трипільської Праматері» кожна громада партнер має переглянути свої стратегічні плани, деякі з них мають амбітні плани по розвитку туризму.

Уманська громада рішенням №14- 58/8 Уманської міської ради 6 жовтня 2023 року вже підтримала участь громади в Агротуристичному Кластері «Шляхами Трипільської Праматері» та внесла зміни до галузевої Стратегії розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської міської територіальної громади до 2030 року, визначивши конкретний план дій та відповідальних осіб⁶.

Операційні цілі цієї Стратегії доповнені розділом 7. «Створення та реалізація агротуристичного кластеру «Шляхами Трипільської Праматері»

1. Створення кластеру «Шляхами Трипільської Праматері».

Ключові завдання (відповідальні: відділ економічного розвитку, транспорту та інвестицій Уманської міської ради, управління освіти та гуманітарної політики Уманської міської ради (відділ культури), відділ туризму Уманської міської ради), координаційна рада з питань розвитку туризму, ТІЦ):

1) підписання меморандуму про створення агротуристичного кластеру «Шляхами Трипільської Праматері» керівниками органів місцевого самоврядування 10 обраних громад, підготовка договорів про міжмуніципальне співробітництво між громадами-учасниками;

2) затвердження плану реалізації проекту «Шляхами Трипільської Праматері»;

3) створення управляючої компанії (установи) з адміністрування кластера: юридичне оформлення, підбір команди, їх навчання, визначення основних напрямів роботи;

4) максимальне залучення до розвитку кластера міжнародних грантових організацій (GIZ, USAID та інші), а також Українського кластерного альянсу та Державного агентства розвитку туризму України;

5) дослідження туристичної сфери громади та регіону, навчання щодо впровадження кластерної моделі;

6) створення порталу кластера «Шляхами Трипільської Праматері»;

7) розробка маршрутів різноманітної тематики із залученням усіх учасників кластеру.

Більшість громад партнерів також мають оновити свої документи довгострокового планування. Слід втім визнати, що громади партнери мають власні напрацювання стосовно розвитку туризму. Наприклад, в Стратегії розвитку **Брацлавської громади до 2030 року** серед трьох головних напрямів розвитку вказана Стратегічна ціль 3. «Розвиток рекреаційно-

⁶ <https://uman-rada.gov.ua/index.php/ekonomika/sotsialno-ekonomichni-rozvytok-mista/stratehiia-rozvytku/item/22559-stratehiya-rozvytku-turyzmu-ta-ekosystemy-palomnytstva-umanskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-hromady-do-2030-roku>

туристичного потенціалу», а серед завдань – «Включення туристичних дестинацій Брацлавської ТГ до загально-європейських туристичних маршрутів».

3.1. Покращити рівень надання туристичних послуг.	3.1.1. Створити Робочу групу з місцевих фахівців у галузі туризму.
	3.1.2. Провести навчання з метою підвищення кваліфікації для місцевих експертів в галузі туризму.
	3.1.3. Розробити промоційні туристичні матеріали.
3.2. Використання місцевих переваг у галузі туризму та культури.	3.2.1. Розробити і встановити знаки туристичної навігації в Брацлаві та інших населених пунктах громади.
	3.2.2. Розробити два туристичні маршрути із врахуванням потреб сучасного туриста.
	3.2.3. Проведення ремонтних та реставраційних робіт пам'яток місцевого значення та об'єктів історико-культурної спадщини.
	3.2.4. Підтримка створення сільського «зеленого туризму»

Таблиця 1. Розділ туризму в Стратегії Брацлавської ТГ до 2030 року.

Для цієї громади та громад, які мають розроблені подібні стратегічні документи, певні коригування мають бути на рівні бюджетних програм розвитку туризму, в частині впровадження певних елементів роботи як громади-партнера агротуристичного кластера «Шляхами Трипільської Праматері».

Нижче наведені карти громад – учасників кластерної ініціативи та їх ресурсний потенціал, виявлений на кінець 2023 року.



ПОКРОКОВЕ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТІВ КЛАСТЕРНИХ ІНІЦІАТИВ У МАЛИХ ГРОМАДАХ

За результатами роботи у громада-партнерах команда напрацювала технологічну карту змін в громаді у вигляді покрокових дій:

1) Керівник громади сам або за допомогою зовнішніх експертів усвідомлює реальну ситуацію, в якій сьогодні знаходиться громада і, усвідомлюючи свою відповідальність, приймає рішення розпочати зміни в громаді.

2) Керівник самостійно чи з допомогою зовнішнього експерта формує «команду змін», яка буде займатися реалізацією цих змін (депутати, організації громадянського суспільства (громадські та благодійні), підприємці, загалом 4-8 осіб)

3) Команда спільно з керівником громади розуміє ту ціну, яку буде потрібно заплатити за зміни й буде готова її платити. Це і фінансові затрати, і часові, і репутаційні.

4) Команда готова буде сприймати результат змін і готова буде працювати над ними далі. Зміни будуть постійними й систематичними, можуть стати трансформуючими для жителів громади.

5) Команда залучає зовнішніх експертів і спеціалістів, щоб провести спільно з представниками громади глибокий і всебічний аналіз усіх ресурсів, які є в розпорядженні громади: історичні, культурні, людські, інфраструктурні, матеріальні й нематеріальні.

6) Шляхом круглих столів, зустрічей, інтерв'ю формується реальна картина майбутньої візії громади, готується стратегія розвитку.

7) На етапі формування стратегії до роботи над нею системно залучається місцевий бізнес і активісти, а також, по можливості, керівництво та бізнес сусідніх громад. Також залучається АРР області, депутати місцевого, регіонального, обласного рівня і ВРУ. В стратегії прописуються основні проекти та напрямки роботи. Формується команда проектних менеджерів.

8) Наймаються спеціалісти, які навчають місцевих активістів та бажаючих основам проектного менеджменту. За рахунок громади спільно прописують перші 3-5 проектів. За бажання і можливості громади паралельно створюється регіональний проектний офіс (Агенція/офіс місцевого розвитку), який буде системно працювати над розвитком як громади, так і регіону. Хоча це не виключає роботу управляючої команди кластеру, і робиться тільки для прискорення внутрішніх процесів в громаді та закриття тих проблем, які не вирішує кластер. Наприклад проекти оновлення комунікаційних систем, тобто сугубо соціальної та господарчої сфери, яка не може бути будь-яким чином бути дотична до економічної галузі.

9) Розпочати реалізацію проектів. Провести після 1 року роботи аналіз підготовлених проектів, виграних проектів, реалізованих. Які дійсно необхідні в громаді й важливі, а які не підходять в проект розвитку громади. Чому не було реалізовано усі проекти чи не всі виграно? Дати оцінку своїм діям: можливо переформувати команду, долучити ще експертів, провести аналіз роботи всіх членів «команди змін».

10) Робота над помилками. На основі аналізу роботи за перший рік виправити можливі помилки на 2-й рік, розробити детальний план необхідних змін, які не відбулися ще.

Для впровадження кластерної ініціативи та сталого економічного розвитку громад зусилля ініціативної групи були сфокусовані на реалізації змістовних частин проекту: аналітичному, освітньому, промоційному та організаційному етапах.

АНАЛІТИЧНИЙ ЕТАП ПРОЕКТУ

1. Аналіз інституціональної та інвестиційної спроможності органів місцевого самоврядування обраних територіальних громад Черкаської, Вінницької та Кіровоградської областей в цілому, і по прийому ВПО зокрема.

2. Аналіз можливостей територій по створенню робочих місць для новоприбулих, по започаткуванню малого та мікробізнесу тощо.

3. Аналіз наявності, доступності та актуальності розділів сайтів, офіційних сторінок органів місцевого самоврядування в мережі Інтернет.

4. Збір інформації про великих роботодавців на кожній території та інформацію про місцевих лідерів думок.

5. Аналіз та систематизація інформації про рух, кількість та структуру внутрішньо переміщених осіб по кожній громаді.

6. Аналіз місцевого ринку праці, наявність вакансій.

7. Пошук та співпраця з місцевими бізнес спільнотами та інституціями, що підтримують та розвивають малий та мікробізнес.

8. Проведено аналіз додаткової спроможності громад, активних дій фахівців територіальних громад, кластерної готовності тощо.

9. Окрему увагу було приділено туристичним принадам та наявним або паросткам туристичної галузі, об'єктам гостинності та закладам харчування.

Цю роботу було доповнено «польовими дослідженнями» - анкетуванням фахівців органів місцевого самоврядування, підприємців, мешканців громад та ВПО з питань проблем і їх бачення можливостей економічного розвитку громади у час війни, інтеграції ВПО, «схритих ресурсів» громади.

Аналіз напрацювань і фіналізація результатів: проведення консультацій для учасників тренінгів і інших бажаючих для створення бізнес-планів і грантових заяв під бізнес і соціальні проекти, створення ресурсних мап на основі аналізу опитувань та Дорожньої карти релокації бізнесу для цільових громад проекту, де буде вказано візію розвитку регіону і потенційні проекти бізнесу і комплексного розвитку громад.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЕТАП СТВОРЕННЯ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ

Станом на середину листопада 2023 року ініціативна команда завершила стадію аналізу території та промоції запропонованої кластерної моделі розвитку територій.

I. Проведено ознайомчий етап, етап широкого розповсюдження ідеї, проведено безліч зустрічей і перемовин з фахівцями та керівниками ОМС територіальних громад, проведено декілька міжрегіональних форумів з залученням фахових спеціалістів, проведено декілька панельних дискусій щодо майбутнього розвитку регіонів через кластерні моделі, «Шляхами спільних предків – від Румунії до України», «Поділля – земля розквіту релігій, культур і цивілізацій», започатковано та проведено тренінги для підприємців-початківців, для внутрішньо переміщених осіб, створено мережу проектних менеджерів, діяльність висвітлена у соціальних мережах та офіційних сайтах багатьох громад.

II. На наступному етапі були реалізовані декілька організаційних пунктів плану впровадження проекту.

Підготовлено Меморандум про співпрацю і партнерство між громадами Черкаської, Кіровоградської та Вінницької області щодо проекту «Агротуристичний Кластер «Шляхами Трипільської Праматері». Меморандум підписали 21 територіальна громада, в т.ч. 8 міських

територіальних громад, 9 селищних територіальних громад, 5 сільських територіальних громад з трьох областей України, 1 державний історико-культурний заповідник, 1 національний дендрологічний парк, Агенція регіонального розвитку Вінницької області, Установа Черкаська Агенція регіонального розвитку та Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад.

Меморандум є відкритим для подальшого приєднання наступних учасників.

Підписанти Меморандуму домовились про створення окремої юридичної особи – неприбуткової установи «Кластер «Шляхами Трипільської Праматері».

Координатором кластерної ініціативи до створення цієї установи учасники цього об'єднання поклали на АРР Таврійського об'єднання територіальних громад.

III. Підписано Меморандум про співробітництво у сфері розвитку туристичної сфери між Північним регіональним агентством розвитку Республіки Молдова та громадською організацією «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад».

IV. Підписано Меморандум про співробітництво у сфері розвитку туристичної сфери між Громадським об'єднанням «Центр Управління і Реформ Публічних і Приватних Підприємств» (Центр GRAPP Молдова) та Громадською організацією «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад».

V. Підготовлені документи та створено Місцеву асоціацію органів місцевого самоврядування «Кластер «Шляхами Трипільської Праматері»».

VI. На початок листопаду 2023 року 2 територіальні громади прийняли рішення по створенню Асоціації та управляючої компанії кластера «Шляхами Трипільської Праматері».

VII. Наступними кроками є побудова виконавчого органу – управляючої компанії Кластеру «Шляхами Трипільської Праматері» та синхронізація зусиль усіх учасників цієї ініціативи.

ЗАВДАННЯ НА 2024 РІК

У найближчий час слід виконати повний спектр дій по розгортанню роботи агротуристичного кластеру.

- Провести додаткові дослідження та спеціальну інвентаризацію туристичних дестинацій громад партнерів, з огляду на безпекові, інклюзивні та санітарні вимоги до якісного туристичного продукту за єдиною системою інвентаризації для того, аби в подальшому систематизувати дані.

- Розробити та реалізувати спільні проекти, програми, спрямовані на ефективний розвиток туристичного потенціалу громад-партнерів.

- Оновити (актуалізувати) розділи Стратегій розвитку громад партнерів у дотичних розділах та операційних цілей.

- Навчитись та підготувати пропозиції та матеріали для участі у проектах міжнародної технічної допомоги від Європейського Союзу та інших міжнародних організацій та грантодавців.

- Провести спільне навчання профільних спеціалістів та представників туристичного бізнесу європейським підходам розвитку туризму та кластерних спільнот.

- Створити сприятливі умови для розвитку різних напрямків туризму: оздоровчого, кулінарного, спортивного, екологічного, сільського, історичного, винного, подієвого, екстремального, оздоровчо-лікувального, промислового тощо.
- Приймати участь у діяльності інших кластерів в сфері туризму, курортів та відпочинку.
- Розробити та підписати не менше трьох пілотних договорів про міжмуніципальне співробітництво територіальних громад партнерів, необхідних для створення та розвитку спільної інфраструктури в сфері туризму та курортів у відповідності до Закону України «Про співробітництво громад».
- Забезпечити системне представлення туристичного потенціалу агротуристичного кластеру «Шляхами трипільської Праматері» на основних туристичних заходах, виставках України та закордоном.
- Провести з формування та промоції спільних туристичних продуктів (маршрутів, сувенірної продукції, логістичної підтримки, мережі інформаційно-туристичних центрів тощо).
- Направити туристичні групи та одиночних туристів у партнерські громади, сприяти якісному обслуговуванню та наданню послуг туристам.
- Створити єдиний Центр підтримки туристів в межах території Кластеру, як телефонний, так і через соціальні мережі.
- Навчити, сертифікувати та створити спільноту гідів, екскурсоводів, добровільних помічників, волонтерів в мережі Кластеру.
- Створити сайт в Інтернеті, об'єднавши інформацію про громад партнерів, партнерів - природно-заповідних територій, навчальних закладів, аграрних виробників, підприємств індустрії гостинності та зелених садиб.
- Розробити план дій та бюджет управляючої компанії Кластеру.

УПРАВЛЯЮЧА КОМПАНІЯ КЛАСТЕРУ

Як свідчить світова практика, туристичні кластери частіше всього мають якірний об'єкт (об'єкти) чи послуги, наприклад, відомі музеї (наприклад, битви при Ватерлоо), ландшафтні території або заповідні парки (наприклад, Єллоустонський національний парк) та супутні (сервісні) підприємства, будівлі, а також готелі, замки, садиби, ресторани, сувеніри, одяг, PR та реклама, видавництва та друкарні, виробники крафтових продуктів та напоїв, дизайнерські, юридичні фірми, перевізників, подієві та екскурсійні агенції, банки, наукові та освітні заклади.

Головним принципом створення Кластеру «Шляхами Трипільської Праматері» є принцип рівності та партнерства, згідно якого, жодна з туристичних дестинацій, жодна організація та установа не є домінуючою. Мова йде про розвиток великої території за багатьма співмірними туристичними приладами та сервісами.

Метою створення кластеру є реалізація амбітних планів по залученню великого туристичного потоку в регіон, залученню інвестицій у матеріальні активи, у нарощування соціального капіталу місцевих мешканців, і, як наслідок, зростання добробуту жителів та громад-учасників проекту. Тому для регулювання роботи учасників кластеру на засадах рівноправних членів пропонується формувати управляючу професійну компанію кластеру.

Ризики при впровадженні кластерної моделі.

Основними ризиками, крім воєнних та політичних, при провадженні кластерної форми ведення бізнесу на перетині аграрної та туристичної галузей є:

- Відсутня або частково відсутня єдина кластерна політика.
- Відсутність тісних та зрозумілих зв'язків між елементами кластеру.
- Відсутність або нерозвиненість певних елементів кластеру.
- Неефективність роботи управляючої компанії.
- Падіння попиту на аграрні, туристичні, рекреаційні та інші продукти та послуги кластеру.

Для зменшення зовнішніх факторів впливу та зменшення ризиків, принаймні, на початковій стадії розвитку агротуристичного кластеру слід дотримуватися певної черговості дій:

1. Створити та укомплектувати Управляючу компанію Кластеру.
2. Налаштувати взаємодію та взаєморозуміння між елементами Кластеру.
3. Провести стратегічну сесію по формуванню загальної туристичної пропозиції Кластеру, по розробці перших туристичних маршрутів, провести аналіз наявних сервісних елементів кластеру, попередню реєстрацію робітників, бажаючих працювати (наприклад, місцевих гідів), провести SWOT аналіз факторів розвитку Кластеру, спільно з громадами проаналізувати можливі ризики тощо.
4. Розробити логотип Агротуристичного кластеру «Шляхами Трипільської Праматері», розробити і затвердити маркетингову стратегію Кластеру.
5. Впровадити проєктний підхід, конкретизувати першочергові дії, визначити конкретних виконавців даного проєкту з числа учасників Кластеру.
6. Розробити бізнес-плани, типові вимоги для нових учасників Кластеру, розробити стандарти або «рамкові» угоди для поведінки, бізнес процесів, надання послуг.
7. Започаткувати та впровадити системну комунікацію з державними регіональними та місцевими органами влади задля формування позитивної репутації.
8. Запровадити постійно діючий освітній процес, метою якого є не тільки підвищення кваліфікації персоналу компаній-учасників Кластеру, а і мешканців, особливо молоді, тих громад, де постійно функціонує Кластер.
9. Запровадити процедуру прийому нових учасників кластеру з бізнес середовища (аграрні підприємства та підприємства готельно-ресторанного бізнесу) та певну сертифікацію.

Схематично це викладено на наступній діаграмі.



ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ КЛАСТЕРУ

До джерел фінансування слід віднести: внески учасників кластеру, прибутки, амортизаційні відрахування, кредити, інвестиції, гранти, державне фінансування, фінансування за рахунок місцевих бюджетів, взаємофінансування, товарний кредит, вексельні розрахунки, запозичення, відстрочка платежів, продаж сувенірної продукції тощо.

Методами фінансування кластерних витрат можуть бути: лізинг, аутсорсинг, участь у тендерних процедурах при виконанні заказів бюджетів різних рівнів, надання субгрантів, спільне інвестування тощо.

Принципи фінансування, які мають бути оформлені у окремому документі управляючої кластерної організації, це підзвітність, прозорість, комплексність, орієнтація на результат та мінімізація ризиків.

Як свідчить практика, ближчі і часто дешевші ресурси є у місцевих постачальників, які мінімізують необхідність у запасах і позбавляють від додаткових витрат на імпорт та часових затримок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. БІЛА КНИГА. Стратегія розвитку земельних відносин в Україні// <https://www.minagro.gov.ua>
2. Матеріали Українського кластерного альянсу// <https://www.clusters.org.ua/>
3. Стратегія розвитку туризму та екосистеми паломництва Уманської міської територіальної громади до 2030 року // <https://uman-rada.gov.ua/>
4. Матеріали круглого столу «Перспективи створення агротуристичного кластеру «Шляхами Трипільської Праматері» у Вінниці // <https://www.vmr.gov.ua/>
5. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І. М., Василенко А.В. Створення агротуристичного кластера як основа інноваційного відновлення Харківщини в повоєнний період. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2022. № 16. С. 52–63. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-16-06>
6. Зінько Ю., Мальська М., Типи і моделі кластерів сільського туризму в Україні// <http://tourism.knukim.edu.ua/article/view/154397>
7. EU Cluster Portal, https://ec.europa.eu/growth/smes/cluster_en
8. European Cluster Observatory, <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>
9. European Foundation for Cluster Excellence, <http://www.clusterexcellence.org>