

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.38>

УДК 338.48:640.4

В. В. Гоблик,

д. е. н., професор кафедри обліку, оподаткування та маркетингу,

Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1830-3491>

В. В. Лемак,

аспірант, Мукачівський державний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1445-2037>

СВІТОВИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КЛАСТЕРІВ У ТУРИЗМІ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

V. Hoblyk,

Doctor of Economics, Professor Mukachevo State University

V. Lemak,

Postgraduate Student, Mukachevo State University

WORLD EXPERIENCE IN THE DEVELOPMENT OF CLUSTERS IN TOURISM AND THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

У статті узагальнено світовий досвід формування кластерів у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі та визначено можливості його адаптації в Україні. Показано, що кластери у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі виникають завдяки взаємодії бізнесу, держави, науки й громади,

підвищуючи конкурентоспроможність територій, інноваційність і якість туристичного продукту. Проаналізовано європейську, американську та азійську моделі кластеризації; виокремлено чинники успіху: інституційна підтримка, публічно-приватне партнерство, інвестиції в інфраструктуру, цифровізація, брендинг територій та залучення локальних культурних ресурсів. На основі прикладів Італії, Іспанії, Австрії, скандинавських країн, США, Японії, Китаю й Південної Кореї запропоновано рекомендації для України: формування узгодженої кластерної політики, посилення партнерств, розвиток інфраструктури й цифрових сервісів, підтримка інновацій. Визначено, що кластерний підхід у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі є дієвим механізмом підвищення ефективності управління туристичною діяльністю, зміцнення конкурентоспроможності регіонів і забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку. Його адаптація до українських умов сприятиме створенню сучасної екосистеми сталого туризму та інтеграції України у світовий туристичний простір.

The article summarizes the global experience in the formation and management of tourism clusters and identifies opportunities for their adaptation in Ukraine. It emphasizes that clusters in tourism and the hotel and restaurant business arise from the effective interaction of four key actors – business, government, science, and community – ensuring competitiveness, innovation, and sustainable regional development. Based on the analysis of the European, American, and Asian models, the paper reveals that successful clusterization depends on institutional support, public-private partnerships, investments in infrastructure, digital transformation, and cultural and territorial branding. The European model (Italy, Spain, Austria, Scandinavian countries) is characterized by a high level of governmental involvement and focus on local identity, gastronomy, and ecological sustainability. The American model (USA, Canada) relies mainly on business initiative, marketing alliances, and self-regulation mechanisms. The Asian model (Japan, China, South Korea) demonstrates strong state coordination, large-

scale investments, and integration of traditions with technological innovation. The article highlights that cluster development enhances the competitiveness of tourist destinations by improving cooperation among enterprises, fostering innovation, and attracting new investments. For Ukraine, the research substantiates the need to adapt international cluster practices to national realities through the creation of a coherent cluster policy, expansion of partnerships between the public and private sectors, development of modern infrastructure and digital services, and the promotion of regional cultural and natural resources. The practical significance of the study lies in its proposals to strengthen the institutional and innovation potential of Ukrainian tourism, facilitate sustainable growth, increase employment, and enhance the country's international image and investment attractiveness. It has been determined that the cluster approach in tourism and the hotel and restaurant business is an effective mechanism for improving the efficiency of tourism management, strengthening the competitiveness of regions, and ensuring their sustainable socio-economic development. Its adaptation to the Ukrainian context will contribute to the creation of a modern ecosystem of sustainable tourism and the integration of Ukraine into the global tourism space.

Ключові слова: туристичні кластери; готельно-ресторанний бізнес; кластерний підхід; конкурентоспроможність; сталий розвиток; публічно-приватне партнерство; інновації; цифровізація; брендинг територій; міжнародний досвід.

Keywords: tourism clusters; hotel and restaurant business; cluster approach; competitiveness; sustainable development; public-private partnership; innovations; digitalization; territorial branding; international experience.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на світовому ринку туристичних послуг особливого значення набуває кластерна форма організації господарської

діяльності. Кластеризація у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу сприяє об'єднанню підприємств різних форм власності, наукових установ, органів влади, громадських організацій та громад для підвищення конкурентоспроможності території та сталого розвитку регіонів. Незважаючи на активне впровадження кластерного підходу в економіках провідних країн світу, в Україні цей процес залишається недостатньо системним та узгодженим із регіональною політикою розвитку туризму. Актуальність проблеми полягає у необхідності вивчення та узагальнення світового досвіду розвитку туристичних кластерів, визначення ефективних моделей управління ними, а також адаптації кращих практик до національних умов із метою формування конкурентоспроможного туристичного середовища та зростання ролі готельно-ресторанного бізнесу у регіональній економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження закордонних та українських науковців вказують на те, що кластери у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу є результатом ефективної взаємодії чотирьох ключових сторін – бізнесу, держави, науки та громади. Їх успішність визначається рівнем довіри, співпраці, інституційної підтримки та інноваційної активності учасників. Так, Т. Ялчинкая, Т. Гюзель у статті «Загальний огляд туристичних кластерів» наголошують, що кластери у сфері туризму є результатом синергії між підприємствами, органами державної влади, освітніми установами та місцевими громадами [1]. Важливим аспектом розвитку кластерної моделі, автори визначають побудову ефективної горизонтальної та вертикальної інтеграції між учасниками туристичної системи. К. Лейд визначає головні чинники успіху кластерів – партнерство між бізнесом, владою та громадськістю, довіру між учасниками, спільне бачення розвитку, стратегічне планування та лідерство [2]. Серед перешкод виокремлено недостатній обсяг ресурсів, координації й управлінських компетенцій. М. Кахневська, за результатами ґрунтовного аналізу наукових підходів до визначення сутності туристичних кластерів, пропонує власну концепцію, згідно з якою кластер – це географічна

концентрація взаємопов'язаних суб'єктів, що спільно створюють цінність для туриста [3].

Аналіз українських досліджень свідчить про зростання уваги до кластерного підходу в розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Вітчизняні науковці розглядають туристичні кластери як інструмент інноваційного розвитку територій, посилення конкурентоспроможності, підвищення якості туристичних послуг та інтеграції соціально-економічних цілей регіональної політики. Основними умовами їх ефективного функціонування визначено: партнерство між бізнесом, державними структурами та громадами; наявність інституційної та фінансової підтримки; розвиток інфраструктури та цифрових технологій у сфері туризму.

О. В. Перепелюкова [4] у праці «Туристичні кластери як інноваційна форма розвитку туризму в Україні» визначає кластеризацію як інноваційний механізм підвищення ефективності туристичної галузі України. Вона розглядає туристичний кластер як інструмент активізації підприємницької діяльності, розвитку малого бізнесу та покращення якості туристичного продукту. Авторка підкреслює важливість державної підтримки, партнерства між бізнесом і місцевими громадами, а також розвитку інфраструктури як ключових умов успішного функціонування кластерів.

О. В. Кривень, І. Б. Назаркевич [5] обґрунтовують роль рекреаційно-туристичних кластерів у реалізації державної політики сталого розвитку. Автори зазначають, що кластерна модель дозволяє поєднати економічні, екологічні та соціальні цілі регіональної політики через узгоджену взаємодію приватного сектору, влади й громадськості.

Узагальнення результатів зарубіжних і вітчизняних наукових праць дає підстави стверджувати, що кластеризація у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу є ефективним інструментом інтеграції економічних, соціальних та культурних інтересів учасників туристичного ринку, формування конкурентних переваг територій та забезпечення їх сталого розвитку. Разом з тим, у науковій літературі залишається недостатньо

дослідженим питання адаптації світових моделей до національних умов України.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення світового досвіду формування та функціонування кластерів у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу та можливостей їх адаптації до українських реалій. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань: охарактеризувати сучасні підходи до створення кластерів у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі, що застосовуються у провідних країнах світу; визначити фактори успіху та бар'єри у створенні кластерів у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі; обґрунтувати можливості використання зарубіжного досвіду для формування ефективної кластерної політики в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кластерний підхід у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу активно використовується в багатьох країнах світу як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності території, розвитку інфраструктури та залучення інвестицій. Кластери впливають на конкурентоспроможність трьома способами: шляхом підвищення продуктивності праці компаній на певній території; за наслідками впровадження інновацій, що впливають на майбутню продуктивність; стимулювання нового бізнесу, який розвиватиме та зміцнюватиме цей кластер [1]. Досвід розвинених країн світу засвідчує, що створення кластерів формує основу для сталого діалогу між представниками галузі, державними установами, туристичними підприємствами, освітніми ЗМІ, інформаційними службами тощо. Це дозволяє туристичним підприємствам покращити розвиток взаємних зв'язків між інноваційними процесами, управлінською практикою та спеціалізованими навичками персоналу [2]. Вагомими є питання державної підтримки, партнерства між бізнесом і місцевими громадами, а також розвитку інфраструктури як ключових чинників успішного функціонування кластерів [4].

Узагальнення світового досвіду розвитку кластерів у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі дозволяє визначити чинники їх успіху з метою адаптації для умов України (табл. 1).

Таблиця 1. Світовий досвід розвитку кластерів у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі

Країна / Регіон	Особливості кластерів	Чинники успіху
Італія (Тоскана, Емілія-Романья)	Туристичні кластери на основі <i>маршаліанських промислових округів</i> ; інтеграція готелів, ресторанів, виноробень і культурних інституцій	Локальна ідентичність, гастрономія, підтримка регіональної влади, культурний брендинг
Іспанія (Коста-Брава, Коста-дель-Соль)	Курортні кластери з поєднанням відпочинку, гастрономії й розваг	Активна державна політика, брендинг територій, розвиток інфраструктури
Австрія (Альпи)	Гірськолижні та wellness-кластери; синергія туризму й готельної індустрії	Публічно-приватне партнерство, спільні інвестиції, інноваційні послуги
Швеція, Фінляндія	Кластери сталого туризму, орієнтовані на екологічність і цифрові рішення	Екологічні стандарти, цифровізація (онлайн-платформи, мобільні додатки), підтримка місцевих громад
США (Флорида, Каліфорнія)	Кластери рекреаційного туризму (Флорида) і винно-гастрономічного туризму (Каліфорнія)	Висока роль приватного бізнесу, маркетингові альянси, інвестиції в інфраструктуру
Японія	Поєднання традиційної культури (онсен, гастрономія) з високими технологіями (роботизовані готелі, VR-тури)	Інноваційність, синтез культури й технологій, державні інвестиції
Китай (Пекін, Сіань)	Масштабні туристичні кластери на основі культурної спадщини	Потужна державна політика, інвестиції в інфраструктуру, масовий внутрішній туризм
Південна Корея	Кластери культурного туризму («K-culture» – K-pop, кіно, гастрономія)	Сильна інституційна підтримка, глобальний брендинг культури, інноваційні формати

Джерело: сформовано авторами на основі [6-10]

Туристичний продукт, який створюється на рівні кластеру, є результатом співпраці та розвитку мережових відносин через його неоднорідну природу. Він складається з «...безлічі доповнюючих компонентів, що надаються постачальниками з різних державних та приватних секторів [3]. Саме тому, у більшості країн розвиток кластерів у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу базується на партнерстві

бізнесу, влади й громади, інституційній підтримці та інноваціях. Важливими факторами успіху є також розвинена інфраструктура, цифровізація сервісів, брендинг територій і залучення локальних культурних ресурсів. Кластери виступають інструментом диверсифікації економіки, залучення інвестицій і створення робочих місць, забезпечуючи регіональний розвиток і міжнародну конкурентоспроможність.

В країнах ЄС (європейська модель) держава виконує активну роль у створенні та функціонуванні кластерів. Не дивлячись на високий ступінь ініціативи з боку суб'єктів бізнесу, спостерігається високий ступінь державного впливу. Так у Італії, кластери у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі формуються за прикладом маршаліанських промислових округів та об'єднують готелі, ресторани, виноробні, культурні установи й ремісничі підприємства [6]. Приклад, адаптовані до туризму регіони Тоскани та Емілії-Романья. Їх основними чинниками успіху є локальна ідентичність, гастрономія, підтримка регіональної влади, культурний брендинг. В Іспанії кластери формуються навколо курортів Коста-Брава та Коста-дель-Соль. Їх успіх базується на інституційній підтримці регіональної влади та брендингу територій [7]. Туристичні кластери в Альпах (Австрія), де активно розвивається гірськолижний туризм і wellness-напрямок, ґрунтуються на державно-приватному партнерстві й спільних інвестиціях у готельно-ресторанну інфраструктуру [7]. Скандинавські країни (Швеція, Данія, Фінляндія) відомі туристично-інноваційними кластерами, які інтегрують цифрові рішення (онлайн-платформи, мобільні додатки, «розумні» готелі). У Швеції розвиваються кластери сталого туризму з акцентом на екологічність, локальну культуру та гастрономію [7].

У США (американська модель) процес кластиризації відбувається за ініціативою бізнесу, а роль держави є обмеженою (програми підтримки, податкові пільги). Кластери характеризуються високим рівнем самопідтримки [8]. Кластери туризму формуються у таких регіонах, як Флорида (рекреаційно-курортний туризм) і Каліфорнія (винні тури,

гастрономія, культурний туризм). Характерна висока роль приватного бізнесу й маркетингових альянсів.

Азійська модель кластерів характеризується максимальним впливом з боку держави. Кластерні структури створюються з ініціативи державного сектору і функціонують під активним контролем з її боку [9-10]. У Японії туристичні кластери будуються на поєднанні традиційної культури (онсен-курорти, гастрономія) та високих технологій (роботизація в готелях, віртуальні тури). Китай створює масштабні туристичні кластери навколо історико-культурних центрів (Пекін, Сіань), використовуючи потужну державну політику та інвестиції. У Південній Кореї відомі кластери «K-culture tourism», що поєднують гастрономію, кіноіндустрію, музичний туризм (К-поп) та індустрію гостинності.

Для України актуальним завданням є адаптація міжнародних практик кластеризації до національних умов із урахуванням особливостей регіональної політики, ресурсного потенціалу та інституційного середовища. Необхідно сформулювати дієву кластерну політику, спрямовану на розвиток публічно-приватного партнерства, підтримку місцевих ініціатив, розбудову туристичної інфраструктури, цифровізацію сервісів і популяризацію локальних культурних ресурсів.

Ключовими умовами успішного функціонування туристичних кластерів в Україні є: системна державна підтримка та узгодження кластерної політики з регіональними стратегіями розвитку; розвиток партнерських відносин між владою, бізнесом, освітніми установами та громадами; стимулювання інновацій та цифрової трансформації туристичного сектору; формування бренду територій на основі унікальних культурно-історичних і природних ресурсів.

Отже, світовий досвід підтверджує, що кластерний підхід у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі є дієвим механізмом підвищення ефективності управління туристичною діяльністю, зміцнення конкурентоспроможності регіонів і забезпечення їх сталого соціально-

економічного розвитку. Його адаптація до українських умов сприятиме створенню сучасної екосистеми сталого туризму та інтеграції України у світовий туристичний простір.

Висновки. Узагальнення світового досвіду розвитку кластерів у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу дає змогу зробити кілька ключових висновків.

1. Кластеризація у туризмі виступає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності територій, стимулювання інновацій, розвитку підприємництва та залучення інвестицій. Її сутність полягає у створенні мережевих систем співпраці між бізнесом, органами влади, наукою та громадою, що забезпечує синергію економічних, соціальних і культурних ефектів.

2. Європейська модель кластерів (Італія, Іспанія, Австрія, Скандинавські країни) характеризується активною державною участю, партнерством між регіональною владою та бізнесом, а також акцентом на розвитку локальної ідентичності, гастрономії, екологічності та культурного брендингу.

3. Американська модель (США, Канада) базується на домінуванні приватного сектору, маркетингових альянсах і механізмах самоорганізації бізнесу за обмеженої участі держави. Основні чинники успіху – ініціатива бізнесу, інвестиції в інфраструктуру, креативні стратегії просування туристичних продуктів.

4. Азійська модель (Японія, Китай, Південна Корея) відзначається сильною державною координацією, значними інвестиціями у туристичну інфраструктуру, цифровізацією та поєднанням традиційної культури з технологічними інноваціями. Ці кластери стають потужними інструментами формування національного бренду.

Література

1. Yalçınkaya, T., Güzel, T. (2019). A general overview of tourism clusters. *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(1), 27-39. DOI: <https://dx.doi.org/10.24288/jttr.465912> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Lade, C. (2006). Tourism clusters on the Murray river: success factors and barriers. *Australasian Journal of Regional Studies*, Vol. 12, No. 3. URL: <https://www.anzrsai.org/assets/Uploads/PublicationChapter/168-Lade.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Kachniewska, M. (2013). Towards the definition of a tourism cluster. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 9, No. 1, pp. 33-56. DOI: <https://dx.doi.org/10.7341/2013913> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Перепелюкова, О. В. (2021). Туристичні кластери як інноваційна форма розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 5, Том 2. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-41) (дата звернення: 09.10.2025).
5. Kryven, O. V., & Nazarkevych, I. B. (2019). Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері. *Scientific Bulletin of UNFU*, 29(4), 57-61. <https://doi.org/10.15421/40290412> (дата звернення: 09.10.2025).
6. Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. (1990). Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy. Geneva: International Institute for Labour Studies. URL: https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/1990/90B09_227_eng.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
7. Bobek, V., Streltsov, V., & Horvat, T. (2023). Directions for the Sustainability of Innovative Clustering in a Country. *Sustainability*, 15(4), 3576. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15043576> (дата звернення: 09.10.2025).
8. Li, R., Yip, V., & Dobrzański, P. (2023). *Clusters – Typology and Public Policy. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Research Papers of Wrocław University of Economics and Business)*, 67(3). DOI: <https://doi.org/10.15611/pn.2023.3.03> (дата звернення: 09.10.2025).

9. Kowalski, A. M., & Mackiewicz, M. (2021). *Commonalities and differences of cluster policy of Asian countries: Discussion on cluster open innovation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 21. Elsevier. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010021> (дата звернення: 09.10.2025).
10. Sopogolova, M., & Pavelková, D. (2017). *Cluster policy in Europe and Asia: A comparison using selected cluster policy characteristics*. *Journal of International Studies*, 10(3), 35-50. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-3/3> (дата звернення: 09.10.2025).

References

1. Yalçınkaya, T. and Güzel, T. (2019), “A general overview of tourism clusters”, *Journal of Tourism Theory and Research*, vol. 5(1), pp. 27-39. <https://dx.doi.org/10.24288/jttr.465912>.
2. Lade, C. (2006), “Tourism clusters on the Murray river: success factors and barriers”, *Australasian Journal of Regional Studies*, vol. 12, no. 3, available at: <https://www.anzrsai.org/assets/Uploads/PublicationChapter/168-Lade.pdf> (Accessed 9 October 2025).
3. Kachniewska, M. (2013), “Towards the definition of a tourism cluster”, *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 9, no. 1, pp. 33-56. <https://dx.doi.org/10.7341/2013913>.
4. Perepeliukova, O.V. (2021), “Tourism Clusters as an Innovative Form of Tourism Development in Ukraine”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, no. 2. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-41).
5. Kryven, O.V. and Nazarkevych, I.B. (2019), “Recreational and Tourism Clusters as an Effective Instrument for Implementing State Policy in the Recreational Sphere”, *Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 29(4), pp. 57-61. <https://doi.org/10.15421/40290412>.
6. Pyke, F. Becattini, G. and Sengenberger, W. (1990), “Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy”, Geneva: International Institute for

Labour Studies, available at:
https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/1990/90B09_227_eng.pdf (Accessed 9 October 2025).

7. Bobek, V. Streltsov, V. and Horvat, T. (2023), “Directions for the Sustainability of Innovative Clustering in a Country”, *Sustainability*, vol. 15(4), 3576. <https://doi.org/10.3390/su15043576>.

8. Li, R. Yip, V. and Dobrzański, P. (2023), “Clusters – Typology and Public Policy”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (Research Papers of Wrocław University of Economics and Business)*, vol. 67(3). <https://doi.org/10.15611/pn.2023.3.03>.

9. Kowalski, A.M. and Mackiewicz, M. (2021), “Commonalities and differences of cluster policy of Asian countries: Discussion on cluster open innovation”, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 7(1), no. 21. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010021>.

10. Sopogolova, M. and Pavelková, D. (2017), “Cluster policy in Europe and Asia: A comparison using selected cluster policy characteristics”, *Journal of International Studies*, vol. 10(3), pp. 35-50. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-3/3>.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025 р.