

УДК 338.48:379.85

**Миронов Ю. Б.**

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,

Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

**Анотація.** У сучасних наукових дослідженнях проблем розвитку туризму все більше уваги приділяється туристичним кластерам. У багатьох регіональних стратегічних планах розвитку вважається за доцільне формування кластерів, відтак актуальними та своєчасними є питання визначення туристичних кластерів, оцінювання їх впливу на економіку регіону, країни, формування концепції розвитку туристичних кластерів. Метою дослідження є обґрунтування кластерної моделі розвитку туристичної дестинації. У статті туристичний регіон (дестинація) визначається як територія, яка привертає увагу туристів завдяки своїм атракціям, надаючи їм умови для проживання та харчування (тобто послуги гостинності). У вигляді мережевої моделі показано суб'єктів та стейкхолдерів дестинації, а також складність зв'язків, що існують між ними. Стверджується, що реалізація кластерного підходу в управлінні туристичною дестинацією дозволяє ефективно взаємодіяти задіяним в обслуговуванні туристів організаціям, їх партнерам, а також державним органам влади. Розглядаються підходи до визначення понять «кластер», «туристичний кластер». Наведено аргументи на користь формування кластерів в індустрії туризму. Представлено модель туристичного кластеру. Зазначається, що діяльність регіональних туристичних кластерів відбувається в активній взаємодії з соціокультурним та екологічним середовищем. Проаналізовано чинники, які перешкоджають формуванню та розвитку туристичних кластерів в Україні та пропонується система заходів із активізації розвитку туристичних кластерів. Кластерна модель регіонального розвитку активізує підприємницьку діяльність у сфері туризму, сприяє створенню нових робочих місць, зростанню доходів місцевого населення та наповненню бюджетів, покращенню якості туристичних продуктів тощо. Функціонування туристичних кластерів сприяє ширшому використанню інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій, підвищенню рівня кваліфікації й інтелектуального потенціалу кадрів, зайнятих у туристичній галузі.

**Ключові слова:** туризм, туристична дестинація, кластер, туристичний кластер, синергія, модель розвитку.

**Myronov Yuriy**

yuriy@myronov.com, ORCID ID: 0000-0002-9015-506X

Ph.D., Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel&amp;Restaurant Business,

Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## CLUSTER MODEL OF TOURIST DESTINATION DEVELOPMENT

**Abstract.** In modern scientific research on tourism development, more and more attention is paid to tourism clusters. Many regional strategic development plans consider it expedient to form clusters, so the issues of defining tourism clusters, assessing their impact on the economy of the region and the country, and forming a concept for the tourism clusters development are relevant. The purpose of the study is to substantiate the cluster model of tourist destination development. The article defines a tourist region (destination) as an area that attracts tourists due to its attractions, providing them with accommodation and catering (i.e., hospitality services). The author shows the subjects and stakeholders of the destination, as well as the complexity of the relations that exist between them in

*the form of a network model. It is argued that the implementation of a cluster approach in the tourist destination management allows the effective interaction between organizations involved in tourist services, their partners and public authorities. Approaches to defining the concepts of "cluster" and "tourist cluster" are considered. The arguments in favor of the formation of clusters in the tourism industry are presented. A model of a tourism cluster is presented. It is noted that the activity of regional tourism clusters takes place in active interaction with the socio-cultural and ecological environment. The factors that impede the formation and development of tourism clusters in Ukraine are analyzed and a system of measures to enhance the tourism clusters development is proposed. The cluster model of regional development activates entrepreneurial activity in the field of tourism, contributes to the creation of new working places, increase in local incomes and budget revenues, improvement of the quality of tourism products, etc. The functioning of tourism clusters contributes to the wider use of innovative and information and communication technologies, raising the level of qualification and intellectual potential of personnel employed in the tourism industry.*

**Key words:** tourism, tourist destination, cluster, tourist cluster, synergy, development model.

**JEL Classification:** Z32, L83, C38

**DOI:** <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-3>

**Постановка проблеми.** У сучасних наукових дослідженнях проблем розвитку туризму все більше уваги приділяється туристичним кластерам. У багатьох регіональних стратегічних планах розвитку вважається за доцільне формування кластерів, відтак актуальними та своєчасними є питання визначення туристичних кластерів, оцінювання їх впливу на економіку регіону, країни, формування концепції розвитку кластерів, зокрема – туристичних.

Туристичну галузь можна розглядати як особливий комплекс виробників (туроператорів) та дистрибуторів, посередників (турагентів). На відміну від інших продуктів, що пропонуються, скажімо, виробничими підприємствами, туристичні продукти значно різноманітніші: вони складні та містять багато доповнень, які надають їх постачальники. Придбання та споживання туристичних продуктів розподіляється в часі та на відстані, при цьому кожна організація забезпечує лише один або декілька компонентів загального туристичного продукту, який споживається під час відпочинку. Турист, який пробує у туристичній дестинації принаймні тиждень, встановлює контакти щонайменше із 30-ма різними суб'єктами (серед яких туристичне агентство, страхова компанія, перевізники, готелі, ресторани, музеї, обмінні пункти, таксиста, сувенірні магазини, органи місцевого самоврядування тощо). За таких умов туристичні компанії повинні розвивати ефективні відносини зі своїми зацікавленими сторонами, особливо з постачальниками, які працюють у зовнішньому середовищі та відповідають за різні компоненти загального туристичного

продукту, щоб покращити задоволеність клієнтів (туристів) [1, с. 39].

Туристи часто будують свої судження про задоволення від відпочинку по усіх компонентах інтегрованої системи туризму. Ці компоненти включені в туристичний ланцюг вартості, який є основою для виробництва та споживання туристичних послуг [2]. Оскільки туристичні послуги та послуги дозволя надаються в конкретних туристичних напрямках, дослідники туризму використовують термін «туристична дестинація» як відповідну одиницю для конкурентного або порівняльного аналізу.

Сталий розвиток туризму є ще однією важливою змінною, яка впливає на процес конкуренції між туристичними підприємствами та туристичними напрямками. Недостатня екологічна свідомість, а також висока вартість екологічних заважають туристичній дестинації активно впроваджувати екологічні ініціативи та як наслідок погіршують її загальний імідж. Іншою проблемою є неналежне управління природним середовищем, оскільки розвиток туризму може бути одним із руйнівних факторів, що знижують туристичну привабливість регіону. Крім того, нездатність окремих туристичних компаній надати комплексні туристичні продукти, які потребують туристи у процесі споживання, призвела до ідеї туристичного кластера.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження кластерів присвячена значна кількість наукових праць українських та зарубіжних учених. Такими авторами як Л. Гонтаржевська [3], М. Портер [4], М. Dębski [5], С. Iordache, I. Ciocina, M. Asandei [6],

А. Malakauskaitė, V. Navickas [7] детально досліджено сутність кластерів; широкий огляд визначень кластерів, заснованих на географічному розташуванні та ступені співпраці, надають С. Santos, А. Almeida, А. Teixeira [8]; рушійні сили розвитку кластерів та переваги співпраці досліджено у працях R. Artavia [9], Н. Erkus-Ozturk Н. [10], F. Imali, W. Long [11], I. Shtonova [12]; синергетичні ефекти кластеризації вивчали А. Weindenfeld, R. Butler, А. Williams [13]. Втім, досить особливими є питання формування, функціонування та розвитку кластерів у сфері туризму і це вимагає окремого детального опрацювання із урахуванням специфіки туристичного бізнесу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування кластерної моделі розвитку туристичної дестинації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для низки країн (у тому числі й України) чи окремих їх регіонів туризм є важливим фактором розвитку національної економіки. Відтак питання економіки, менеджменту туризму, розвитку туристичних регіонів широко обговорюється в економічній літературі, існує низка концепцій, які представляють специфіку сфери туристичних послуг та туристичного продукту, шляхи розвитку їх конкурентоспроможності.

Туристичний регіон (дестинація) визначається як територія, яка привертає увагу туристів завдяки своїм атракціям, надаючи їм умови для проживання та харчування (тобто послуги гостинності) [14]. М. Kozak, S. Valoglu визначають дестинацію як сукупність атракцій, зручностей, інфраструктури, транспорту та гостинності [15, с. 6]. Загалом для того, щоб певну територію можна було вважати дестинацією, необхідне виконання таких умов:

– наявність на цій території засобів розміщення, харчування туристів, рекреаційної та розважальної інфраструктури, а також достатньо розвиненої транспортної системи;

– наявність визначних пам'яток, які становлять туристичний інтерес (атрактивність є одним з головних чинників формування та розвитку туристичної дестинації);

– наявність інформаційних і комунікаційних систем (наприклад, систем пошуку та бронювання турів, інформаційних туристичних порталів тощо) [16, с. 61].

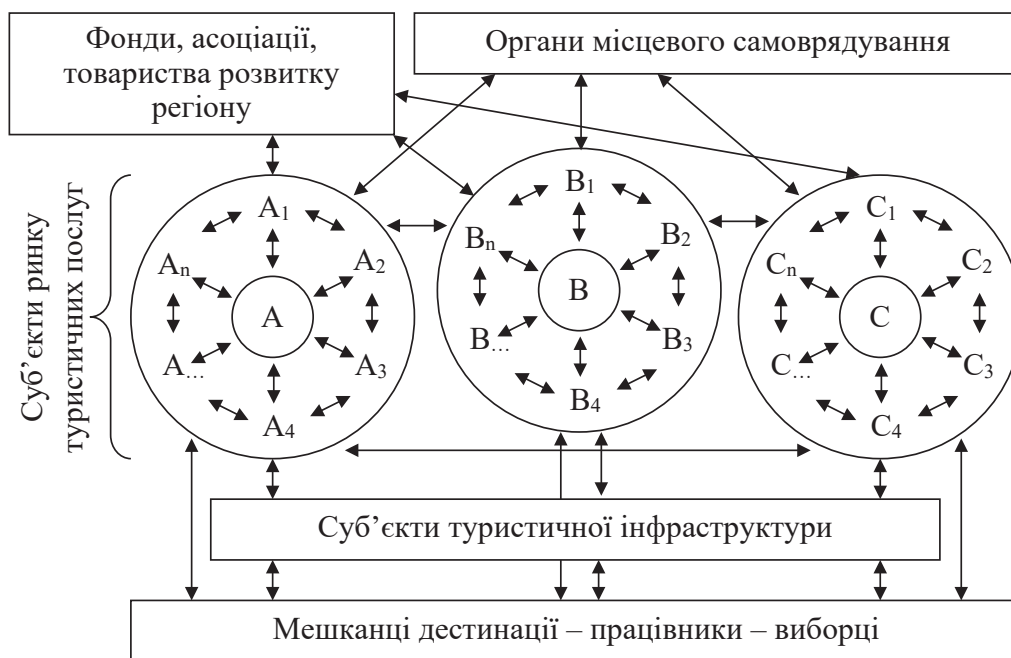
В силу специфіки туристичного продукту, пов'язаної з його складністю та диференціацією, існує значна кількість факторів, які

потенційно можуть формувати його конкурентну перевагу. Вони детально перераховані М. Dębski при описі авторської моделі конкурентоспроможності дестинації [5, с. 52]. Як зазначається, стратегічна перевага регіону може мати дуже різноманітні джерела, але саме через цю різноманітність велике значення має належне управління дестинаціями. На цьому питанні, мабуть, ще чіткіше наголошують G. Crouch G. J. R. Ritchie, автори однієї з перших комплексних моделей управління дестинацією. Вони визначають управління дестинацією як компонент конкурентоспроможності дестинації, який покликаний підвищити привабливість ключових ресурсів дестинації, покращити їх якість та ефективність використання допоміжних ресурсів [17, с. 149].

На рис. 1. у вигляді мережевої моделі показано суб'єктів та стейкхолдерів дестинації, а також складність зв'язків, що існують між ними. Ці зв'язки роблять співпрацю ключовим фактором розвитку дестинації як на рівні підприємців, на лінії між підприємцями, організаціями та місцевою владою, так і на зовнішньому рівні з суб'єктами, що представляють інші дестинації.

Як показано на рис. 1, найбільші можливості для співпраці з'являються у підприємців, які належать до безпосереднього сектору туристичної економіки. Водночас, це колектив, в якому потенційно найлегше можуть розвиватися партнерські відносини у формі кластера. У свою чергу, через складність продукту дестинації, що призводить до труднощів в ефективному управлінні ним, саме кластер постає як потенційна форма співпраці, що підвищує конкурентоспроможність дестинації та її стейкхолдерів за рахунок використання синергетичних ефектів, що виникають. Реалізація кластерного підходу в управлінні туристичною дестинацією дозволяє ефективно взаємодіяти задіяним в обслуговуванні туристів організаціям, їх партнерам, а також державним органам влади. Водночас, завданням влади є визначити основні кластери інтересів регіону шляхом формування інституційних механізмів у законодавчому плані, знайти стратегічну основу розвитку, поєднавши наявні знання, науково-освітній потенціал, матеріали, технології тощо [18, с. 342].

По суті кластеризація – це спосіб зрозуміти, як бізнес позиціонується в більшому масштабі, включаючи ті фактори та елементи конкуренції, які допомагають компаніям реалізовувати



**Рис. 1. Мережева модель співпраці заради конкурентоспроможності дестинації**

свою стратегію в певному географічному регіоні. Бути частиною кластера означає конкурувати та співпрацювати одночасно: конкуренція чинить позитивний тиск на інновації та безперервне вдосконалення, тоді як клієнти отримують загальний продукт, який є результатом додаткової взаємодії елементів кластера [9].

Тема функціонування кластерів у туризмі розглядалася багатьма авторами [6, с. 99–112; 7, с. 149–154; 11, с. 75–84; 19, с. 355–366; 20, с. 119–143]. Класичним вважається визначення поняття «кластер» Майкла Портера, згідно з яким кластер – це географічна концентрація взаємопов'язаних фірм, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, підприємств суміжних галузей та організацій, пов'язаних з їх діяльністю (університети, органи стандартизації, торговельні асоціації, які конкурують й водночас здійснюють спільну діяльність) [4].

Дуже схоже визначення кластеру дають Malauskaitė та Navickas [7, с. 150], які визначають його як «географічну концентрацію туристичних підприємств, координуючих установ та інших організацій, пов'язаних з туризмом». Однак ті ж самі автори у своїй моделі кластера розширюють групу потенційних учасників (рис. 2), включаючи до неї постачальників спеціалізованих продуктів та послуг, державні установи та університети.

Туристичний кластер, на думку Л. Гонтаржевської, – це система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг із приводу створення спільного туристичного продукту [3, с. 114].

Робота Н. Erkus-Ozturk [10, с. 1737–1739] вказує, серед іншого, на рушійні сили розвитку кластерів, пов'язуючи їх формування і розвиток із наявністю туристичних атракцій та інфраструктури в певній місцевості. На противагу цьому, широкий огляд визначень кластерів, заснованих на географічному розташуванні та ступені співпраці, надають С. Santos, А. Almeida, А. Teixeira [8, с. 4]. Так, туристичні кластери формуються із бізнес-груп, географічно зосереджених у регіоні, які спільно використовують туристичні ресурси, спеціалізовану туристичну інфраструктуру, місцеві ринки праці та реалізують спільні маркетингові, зокрема рекламно-інформаційні кампанії.

Регіональні туристичні кластери містять підприємства сфери туризму та суміжних видів діяльності, заклади вищої освіти, що готують фахівців туристичного профілю, науково-дослідні установи, які займаються дослідженнями проблем розвитку туризму, громадські організації тощо.



Як зазначалося раніше, складність продукту дестинації робить співпрацю між зацікавленими сторонами вирішальною для підвищення її конкурентоспроможності, але, незважаючи на те, що переваги співпраці цілком очевидні, на практиці її рівень часто є незадовільним [12, с. 118–124].

Як підкреслюють А. Weindenfeld, R. Butler, А. Williams, надзвичайно важливим питанням в управлінні дестинацією є сумісність або взаємодоповнюваність атракцій. Існування таких взаємозалежностей підвищує привабливість дестинації для туристів, і саме кластери дають можливість розвивати взаємозалежні продукти та використовувати пов'язані з цим синергії [13].

Компанії повинні зосередитися на такій діяльності задля створення стійких конкурентних переваг і, отже, створення цінності, більшої, ніж у їхніх конкурентів.

Співпраця в межах туристичного кластера зазвичай забезпечує менші ризики, економію на масштабі, нижчі трансакційні та експлуатаційні витрати, вищий рівень безпеки в турбулентному середовищі, захист від глобальної конкуренції, диверсифікацію пропозиції, поширення знань та інформації, лобювання та посилення тиску на місцеву владу, ширший ланцюг створення вартості, підвищення інноваційності туризму і, як наслідок, більш ефективний розвиток.

Ще одним аргументом на користь формування кластерів в індустрії туризму є низька конкурентоспроможність напрямків. Українські туристичні дестинації рідко асоціюються з потенціалом збільшення інновацій, але, тим не менш, вони позитивно впливають на стійкість і стабільність національної економіки. Високі трансакційні витрати та відносно дешеві фактори виробництва, пов'язані з ресурсами, можуть бути врівноважені економічною гнучкістю, адаптивністю до мінливих умов попиту та розгалуженою мережею кооперативних відносин.

Вплив глобалізації також суттєво вплинув на типові туристичні напрямки. Індустрія міжнародного туризму в основному складається з великих компаній, які організують тури в різні популярні місця. Вони пропонують стандартизовані продукти та розробляють глобальні стратегії, які дозволяють їм повністю використовувати місцевий потенціал у всьому світі.

Хоча кількість великих компаній у туристичній індустрії відносно невелика, на них

припадає більше половини загального обороту галузі та значна частка робочих місць. Малі та середні підприємства зазвичай не готові широко співпрацювати з глобальними гравцями у світовій індустрії туризму для формування конкурентоспроможних напрямків на міжнародному рівні. Більші компанії отримують вигоду від стандартизації та економії на масштабах і можуть пропонувати клієнтам більш привабливі послуги за дуже конкурентними цінами. Вони здатні формувати нові туристичні ринки та пропонувати нові продукти, що допомагає їм зменшити витрати виробництва та підвищити ефективність бізнесу. Наслідками для малого та середнього бізнесу є втрата частки ринку та збільшення фінансового тиску відповідно [21].

Ще одним викликом для малих туристичних підприємств є зростання ролі інформаційних технологій у туризмі. Технологічні інновації також мають значний вплив на управління ланцюгами створення вартості та сприяють виникненню нових туристичних бізнес-моделей у глобальному ланцюгу створення вартості, зокрема для ланцюга збуту. Основними гравцями є бенефіціари технологічних інновацій, тоді як менші суб'єкти через брак капіталу, ІТ-грамотності, технофобії та відсутність чітких стратегічних планів, не завжди користуються реальними перевагами технологічних інновацій. Правильно керований кластер може допомогти подолати ці недоліки.

Існують також певні структури попиту, що впливають на діяльність туристичних підприємств і позицію напрямків на світовому туристичному ринку. Окрім чистого дозвілля, такого як плавання, катання на лижах і пасивний відпочинок, важливі також інші види туризму, такі як культурний та екотуризм. Компанії повинні адаптуватися до таких змін і розробляти нові продукти. Зміни в демографії посилюють ці тенденції, оскільки частка людей старше 50 років і людей з обмеженими можливостями зростає. Медичний, оздоровчий та спа-туризм можуть бути серед сегментів, які особливо виграють від зростаючої економічної ваги «старших» туристів. Ці комплексні туристичні потреби задовольняються не лише одним продуктом чи послугою, а трьома елементами, які формують привабливість регіону (модель 3А):

- 1) доступністю (accessibility);
- 2) атракціями (attractions);
- 3) зручностями (amenities) [22].

Функціональна структура регіональних туристичних кластерів включає середовище виробництва турпродукту, інноваційне середовище та системне середовище. Діяльність регіональних туристичних кластерів відбувається в активній взаємодії з соціокультурним та екологічним середовищем. Модель туристичного кластеру представлена на рис. 2.

Як показано на рисунку, потенційно існує велика різноманітність учасників, котрі здатні сформувати туристичний кластер, але, виходячи з мережевої моделі (рис. 1), найчисленнішими учасниками повинні бути представники саме сфери туризму.

Як показано на рис. 2, кластер впливає на конкурентні переваги дестинації через різні форми партнерства. Тому суттю функціонування кластеру має бути тісна співпраця, яка, надаючи переваги його учасникам, генерує вигоди для туристичної дестинації. Належним чином функціонуючий кластер повинен підвищувати конкурентоспроможність дестинації та стимулювати розвиток туризму на її території.

Варто зазначити, що хоча в літературі існує консенсус щодо ключових переваг кластеризації в туризмі, вказуються різні форми кластеризації [6, с. 106; 23, с. 296–297]. В Україні найбільш поширеною є модель місцевих туристичних організацій, які діють у формі асоціацій, тоді як у західноєвропейських країнах відносно

більшу роль відіграють компанії з управління дестинаціями, що діють у формі товариств. Крім того, на практиці можна зустріти різні об'єднання у формі мереж, ланцюгів доданої вартості, альянсів [24] або місцевих ініціативних груп. Ці форми мають різні цілі, наприклад, рекламні, а також різні часові перспективи дії, як короткострокові, так і довгострокові. Таке розмаїття призводить до обґрунтованих сумнівів щодо кваліфікації окремих форм співпраці в дестинації як кластерів.

У літературі можна знайти різні характеристики кластера, які вказуються як його особливості. Наприклад, J. Jackson, P. Murphy вказують на незалежність компаній, довгостроковий характер співпраці, дотримання етичних принципів у взаємовідносинах тощо [25, с. 36–52]. Однак для того, щоб партнерство вважалось кластером дестинації, мають бути виконані такі умови:

- учасниками кластера мають бути різні зацікавлені сторони з однієї дестинації;
- між учасниками кластера має бути реальна співпраця;
- у співпраці має бути спільне створення продукту дестинації,
- співпраця повинна носити довгостроковий характер;
- членство в кластері має бути відкритим.

Варто також зазначити, що важливим аспектом ефективності кластеру є ініціатор його

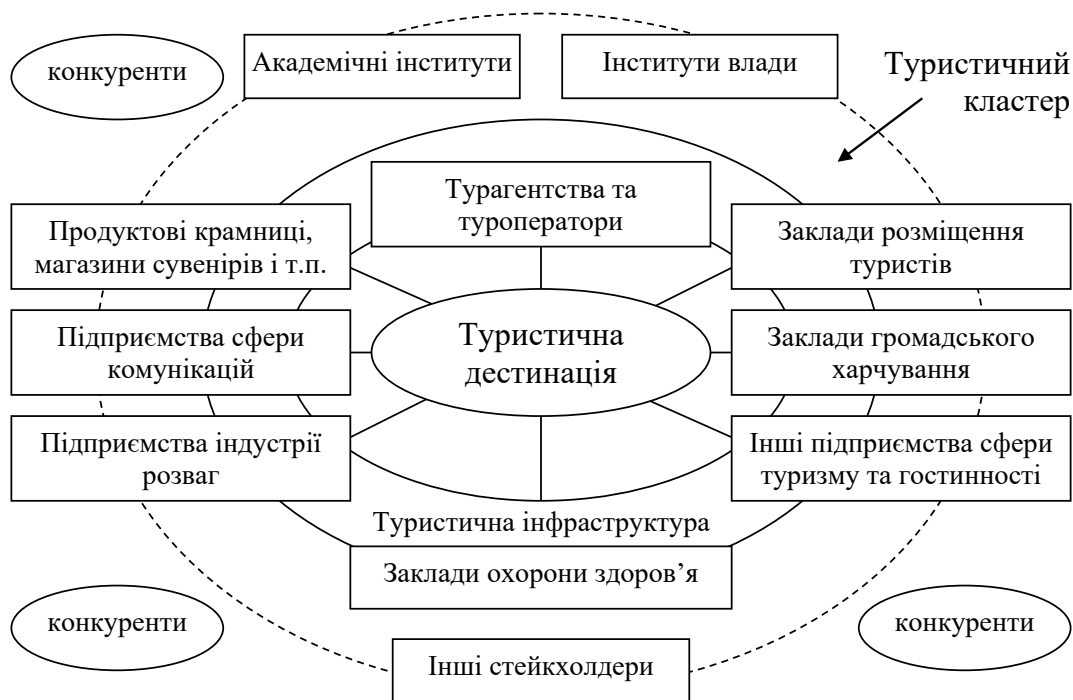


Рис. 2. Модель туристичного кластеру

створення. Можна припустити, що кластери, ініційовані найважливішою групою – підприємцями туристичної галузі, будуть ефективнішими і довговічнішими.

Що стосується України, то процес впровадження кластерної моделі розвитку регіонального туризму ще знаходиться на початковій стадії. Кластерну технологію вперше застосували на Хмельниччині, наприклад у Кам'янець-Подільському туристично-продовольчому кластері.

Туристичні кластери Львова формуються навколо архітектурної та культурної спадщини міста для залучення туристів. Туристичні агенції, готелі, ресторани, виробництво та продаж сувенірів – усі ці суб'єкти господарювання зацікавлені у розвитку туристичної інфраструктури та вступили у зв'язку з цим у співпрацю з органами місцевого самоврядування. Зовнішнім атрибутом цієї співпраці є функція туристично-інформаційного центру та інформаційного щита. Фестивалі та інші масові заходи в місті приваблюють клієнтів усіх цих підприємств одночасно. Окрім Львова, за такими ж принципами формуються й інші туристичні кластери. Проте загалом кількість туристичних кластерів, які реально функціонують в Україні, поки що невелика. Це можна пояснити такими обставинами:

- відсутність чіткого законодавства щодо створення та управління діяльністю кластерів;
- відсутність практичного досвіду формування та функціонування туристичних кластерів, координації діяльності;
- низька поінформованість підприємців про інновації;
- низька зацікавленість індивідуальних підприємців об'єднуватися в кластерні структури;
- відсутність державного фінансового забезпечення формування кластерів.

Для створення сприятливих умов для розвитку туристичних кластерів вважаю за необхідне реалізувати низку заходів на рівні національної економіки:

- розробка та вдосконалення законодавства щодо створення та управління кластерною діяльністю в Україні;
- інформування потенційних учасників про переваги туристичних кластерів;
- державна підтримка розвитку туристичних кластерів, усунення адміністративних бар'єрів;
- підвищення ефективності системи навчання і підготовки спеціалістів у сфері туризму та готельно-ресторанної справи.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Ефективне функціонування туристичного кластера залежить від усіх чинників, продуктів, послуг, які формують загальний образ туристичної дестинації. У межах туристичного кластера зацікавлені сторони з усіх сегментів ланцюга створення вартості (готельєри, туристичні оператори, власники ресторанів, власники магазинів, музеїв тощо) прагнуть до спільної мети – розвитку конкурентоспроможної туристичної дестинації, спрямованої на стратегічне зростання. Навіть якщо окрема компанія у дестинації відчуває себе автономною, вона є лише одним компонентом загального туристичного продукту. Питання фактичної співпраці та ефектів цієї співпраці є визначальним для оцінювання функціонування структур, які прагнуть до кластерної моделі. Безумовно, кластери – це чудова можливість для розвитку дестинації, для розвитку її продукту, який через свою велику складність вимагає залучення різних суб'єктів. На практиці, однак, ця можливість у багатьох випадках ще не використовується.

Співпраця між постачальниками туристичних послуг у туристичному кластері має ґрунтуватися на офіційно встановлених зв'язках, щоб отримати переваги синергії. Процес створення комплексного туристичного продукту вимагає синергетичної дії різних економічних і неекономічних факторів, які беруть участь у його формуванні шляхом вертикальної та горизонтальної інтеграції. З огляду на це, кластер є найбільш очевидною формою розвитку туристичної дестинації.

Таким чином, кластерна модель регіонального розвитку активізує підприємницьку діяльність у сфері туризму, сприяє створенню нових робочих місць, зростанню доходів місцевого населення та наповненню бюджетів, покращенню якості туристичних продуктів тощо. Функціонування туристичних кластерів сприяє ширшому використанню інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій, підвищенню рівня кваліфікації й інтелектуального потенціалу кадрів, зайнятих у туристичній галузі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Kachniewska M. Towards the Definition of a Tourism Cluster. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*. 2013. Vol. 9. Issue 1. P. 33–56.
2. Bieger T. Management von Destinationen und Tourismusorganisationen. Muenchen, Wien : Oldenbourg, 1997.



3. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні. Донецьк : Східний видавничий дім, 2008. 180 с.

4. Porter M. E. On Competition. Updated and Expanded Edition. A Harvard Business Review Book. 2008. 544 p.

5. Dębski M. Klaster jako czynnik rozwoju konkurencyjności destynacji turystycznej. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. 2014. Tom XV. Zeszyt 4. Cz. 3. S. 51–66.

6. Iordache C., Ciochina I., Asandei M. Clusters – Tourism Activity Increase Competitiveness Support. *Theoretical and Applied Economics*. 2010. Vol. 17. Issue 5. P. 99–112.

7. Malakauskaite A., Navickas V. The Role of Clusters in the formation Process of Tourism Sector Competitiveness: Conceptual Novelty. *Economics and Management*. 2010. Vol. 15. P. 149–154.

8. Santos C., Almeida A., Teixeira A. Searching for Clusters in Tourism. A Quantitative Methodological Proposal. *Working Papers (FEP)*. 2008. Vol. 293. URL: <https://www.researchgate.net/publication/24111677>

9. Artavia R. Cluster Dynamics: a New Concern for Managers. INCAE. 2000.

10. Erkus-Ozturk H. Emerging Importance of Institutional Capacity for the Growth of Tourism Clusters. *European Planning Studies*. 2011. Vol. 11. Issue 10. P. 1735–1753.

11. Imali F., Long W. New Conceptual Model on Cluster Competitiveness: a New Paradigm for Tourism. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7. Issue 9. P. 75–84.

12. Shtonova I. Managing Inter-firm Cooperation to Improve Tourist Destinations: a Cluster Approach. *Problems of Management in the 21st Century*. 2011. Vol. 1. P. 118–124.

13. Weindenfeld A., Butler R., Williams A. Clustering and Compatibility between Tourism Attractions. *International Journal of Tourism Research*. 2010. Vol. 12. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.732>

14. Vanhove N. The Economics of Tourist Destinations. Theory and Practice. 4th ed. Routledge. 2022. 500 p.

15. Kozak M., Baloglu S. Managing and Marketing Tourist Destinations: Strategies to Gain a Competitive Edge. Routledge. 2011. 262 p.

16. Миронов Ю. Б. Дестинація як ключовий елемент регіональної туристичної системи. *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку* : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 23-24 листопада 2017 р.). Одеса : ОДАБА, 2017. Ч. 1. 370 с. С. 59–62.

17. Crouch G., Ritchie J. R. Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*. 1999. Vol. 44. P. 137–152.

18. Михайліченко Г. І. Формування інноваційних туристичних кластерів як конкурентної переваги розвитку регіону. *Менеджмент та підприєм-*

*ництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : збірник наук. праць. 2012. С. 341–349.

19. Jackson M., Inbakaran R. Evaluating Residents' Attitudes and Intentions to Act Towards Tourism Development in Regional Victoria, Australia. *International Journal of Tourism Research*. 2006. Vol. 8. Issue 5. P. 355–366.

20. Serrato M., Tello J., Diaz A., Garcia S., Castillo J. Visitor Profile, Satisfaction Level and Clustering of Tourists for Decision Making in Michoacan, Mexico. *International Transactions in Operational Research*. 2010. Vol. 17. Issue 1. P. 119–143.

21. Alcouffe A., Coulomb F. Small and Medium-sized Business in European Tourist Sectors. Paris : OECD, 1993.

22. Holloway J. Ch. The Business of Tourism. London : Pitman, 1996.

23. Ewen M. Tourism Clusters. In: Karlsson Ch. (Ed.) Handbook of Research on Cluster Theory, Edward Elgar Publishing Limited. 2008.

24. OECD Tourism Trends and Policies 2022. URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-trends-and-policies-20767773.htm>

25. Jackson J., Murphy P. Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences from the New World. *Tourism and Hospitality Research*. 2002. Vol. 4. Issue 1. P. 36–52.

## REFERENCES

1. Kachniewska, M. (2013), Towards the Definition of a Tourism Cluster, *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 9 (1), 33–56.

2. Bieger, T. (1997), Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, Muenchen, Wien, Oldenbourg.

3. Hontarzhewska, L.I. (2008), Rynok turystycznych poslug v Ukrayini [Market of Tourist Services in Ukraine], Donetsk, Skhidnyy vydavnychy dim, 180 p.

4. Porter, M.E. (2008), On Competition. Updated and Expanded Edition, A Harvard Business Review Book, 544 p.

5. Dębski M. (2014), Klaster jako czynnik rozwoju konkurencyjności destynacji turystycznej, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 15 (4), ch. 3, pp. 51–66.

6. Iordache, C., Ciochina, I. & Asandei, M. (2010), Clusters – Tourism Activity Increase Competitiveness Support, *Theoretical and Applied Economics*, no. 17 (5), pp. 99–112.

7. Malakauskaite, A. & Navickas, V. (2010), The Role of Clusters in the formation Process of Tourism Sector Competitiveness: Conceptual Novelty. *Economics and Management*, 15, pp. 149–154.

8. Santos, C., Almeida, A. & Teixeira A. (2008), Searching for Clusters in Tourism, A Quantitative Methodological Proposal, *Working Papers (FEP)*, 293, available at: <https://www.researchgate.net/publication/24111677>.



9. Artavia, R. (2000), Cluster Dynamics: a New Concern for Managers, INCAE.
10. Erkus-Ozturk, H. (2011), Emerging Importance of Institutional Capacity for the Growth of Tourism Clusters, *European Planning Studies*, no. 11 (10), pp. 1735–1753.
11. Imali, F., Long, W. (2012), New Conceptual Model on Cluster Competitiveness: a New Paradigm for Tourism, *International Journal of Business and Management*, no. 7 (9), pp. 75–84.
12. Shtonova, I. (2011), Managing Inter-firm Cooperation to Improve Tourist Destinations: a Cluster Approach, *Problems of Management in the 21st Century*, no. 1, pp. 118–124.
13. Weindenfeld, A., Butler, R. & Williams, A. (2010), Clustering and Compatibility between Tourism Attractions, *International Journal of Tourism Research*, (12), doi: <https://doi.org/10.1002/jtr.732>
14. Vanhove, N. (2022), The Economics of Tourist Destinations, Theory and Practice, 4th ed., Routledge, 500 p.
15. Kozak, M. & Baloglu, S. (2011), Managing and Marketing Tourist Destinations: Strategies to Gain a Competitive Edge, Routledge, 262 p.
16. Myronov, Yu.B. (2017), Destynatsiya yak klyuchovyy element rehionalnoyi turystychnoyi systemy [The Destination as a Key Element of the Regional Tourism System], *Ekonomika ta upravlinnya: suchasnyy stan i perspektyvy rozvytku: Conference Proceedings* (Odesa, November 23-24, 2017), Odesa, ODABA, part 1, pp. 59–62.
17. Crouch, G., Ritchie, J.R. (1999), Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity, *Journal of Business Research*, no. 44, pp. 137–152.
18. Mykhaylichenko, H.I. (2012), Formuvannya innovatsiynykh turystychnykh klasteriv yak konkurentnoyi perevahy rozvytku rehionu [Formation of Innovative Tourism Clusters as a Competitive Advantage of Regional Development], *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya i problemy rozvytku: Scientific Papers Collection*, pp. 341–349.
19. Jackson, M. & Inbakaran, R. (2006), Evaluating Residents' Attitudes and Intentions to Act Towards Tourism Development in Regional Victoria, Australia, *International Journal of Tourism Research*, no. 8 (5), pp. 355–366.
20. Serrato, M., Tello, J., Diaz, A., Garcia, S. & Castillo J. (2020), Visitor Profile, Satisfaction Level and Clustering of Tourists for Decision Making in Michoacan, Mexico, *International Transactions in Operational Research*, no. 17 (1), pp. 119–143.
21. Alcouffe, A. & Coulomb, F. (1993), Small and Medium-sized Business in European Tourist Sectors, Paris: OECD.
22. Holloway, J.Ch. (1996), The Business of Tourism, London, Pitman.
23. Ewen, M. (2008), Tourism Clusters. In: Karlsson, Ch. (Ed.), Handbook of Research on Cluster Theory, Edward Elgar Publishing Limited.
24. OECD Tourism Trends and Policies 2022, available at: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-trends-and-policies-20767773.htm>
25. Jackson, J. & Murphy, P. (2002), Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences from the NewWorld. *Tourism and Hospitality Research*, no. 4 (1), pp. 36–52.

*Стаття надійшла до редакції  
6 березня 2023 р.*