

КЛАСТЕРИЗАЦІЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

Кожемяко Артем Ігорович*, здобувач вищої освіти третього рівня
Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

*ORCID 0009-0007-4467-0806

Дата надходження статті: 25.03.2026

Дата прийняття статті: 27.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026

Вступ. Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах жорсткої конкурентної боротьби, постійної зміни споживчих уподобань та непередбачуваності зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, цифровізація сфери гостинності та постпандемічна трансформація туристичного ринку створюють принципово нові виклики для учасників готельної індустрії, що обумовлює необхідність пошуку нових підходів до стратегічного управління. Одним із таких підходів, що набуває дедалі більшого поширення у світовій практиці, є кластеризація – формування мережевих об'єднань підприємств на основі територіальної, галузевої та функціональної близькості [1; 7].

Готельна індустрія України переживає складний трансформаційний період, пов'язаний як із внутрішніми структурними змінами, так і з зовнішніми деструктивними чинниками. Незважаючи на значний рекреаційний та туристичний потенціал країни, вітчизняні готельні підприємства здебільшого функціонують розрізнено, не використовуючи переваг кооперативної взаємодії та синергетичного ефекту від спільної діяльності. Відсутність дієвих кластерних механізмів стратегічного управління призводить до низької конкурентоспроможності вітчизняного готельного продукту на міжнародних ринках, нераціонального використання ресурсного потенціалу регіонів та нездатності готельних підприємств ефективно реагувати на динамічні зміни ринкового середовища [9; 11].

Теоретико-методичне забезпечення процесів кластеризації в готельному бізнесі потребує комплексного дослідження, оскільки наявні наукові підходи здебільшого орієнтовані на промислові кластери та не враховують специфічних особливостей сфери гостинності [2; 5]. Це обумовлює актуальність та наукову значущість дослідження теоретичних і методичних засад кластеризації як інструменту стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Теоретичні основи кластерної теорії закладені в фундаментальних працях М. Портера [14], який визначив кластер як географічну концентрацію взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників і фірм у споріднених галузях, що конкурують, але водночас кооперуються. Подальший розвиток кластерної концепції у вітчизняній науковій думці здійснено в роботах І. Ткачука [13], який дослідив методологічні підходи до формування туристично-рекреаційних кластерів у контексті регіонального розвитку, та О. Бабенко [1], яка проаналізувала механізми державного регулювання кластерних утворень у сфері послуг. Заслужують особливої уваги наукові розвідки Н. Корж та Д. Басюк [6], котрі розробили концептуальні засади управління туристичними дестинаціями на кластерній основі.

Питання стратегічного управління готельними підприємствами та їхньої кластерної взаємодії досліджували В. Мальська та М. Кузик [10], С. Шикіна [12], Теремецький В.І. [15]. У своїх роботах вони акцентували увагу на необхідності системного підходу до управління готельним бізнесом із урахуванням міжфірмової кооперації та регіональних особливостей розміщення підприємств гостинності. Значний



© Кожемяко А. І., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

внесок у розвиток методології оцінювання ефективності кластерних утворень у туристично-готельній сфері зробили А. Мазаракі та Т. Ткаченко [9], дослідження яких присвячені стратегічним пріоритетам розвитку туристичної індустрії України. Питання просторової організації кластерів досліджує М. Михайліченко [11], а проблематику цифровізації туристичних кластерів – О. Олексієнко [8].

Разом із тим аналіз наукової літератури свідчить про недостатній рівень розробленості методичного інструментарію оцінювання ефективності кластеризації саме для готельного бізнесу [3; 4], а також про відсутність комплексних досліджень стратегічних аспектів управління готельними кластерами в умовах сучасних викликів. Більшість існуючих розробок або зосереджені на загальнотеоретичних аспектах кластерної концепції [5; 7], або досліджують кластерну взаємодію переважно в промисловості, не адаптуючи відповідні методичні підходи до специфіки сфери гостинності [2]. Це підтверджує необхідність проведення цілеспрямованих досліджень у зазначеному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад кластеризації як інструменту стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу, розкриття сутності та структурних характеристик готельного кластера, а також визначення стратегічних напрямів впровадження кластерних моделей управління з урахуванням специфіки вітчизняного готельного ринку.

Основний матеріал і результати. Кластеризація як форма просторово-організованої кооперації підприємств набула широкого поширення в глобальній економіці протягом останніх десятиліть. Для готельного бізнесу кластерна модель розвитку має особливу актуальність, оскільки туристично-готельна сфера за своєю природою є системою взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих галузей та видів діяльності [13]. Споживач туристичного продукту одночасно користується послугами готелю, транспорту, харчування, розваг, екскурсійного обслуговування, що само по собі передбачає тісну коопераційну взаємодію між різними суб'єктами туристично-готельного ринку [6].

Готельний кластер доцільно визначити як географічно концентровану систему взаємопов'язаних підприємств готельної індустрії, постачальників ресурсів і послуг, суміжних організацій та інфраструктурних об'єктів, які взаємодіють між собою на основі принципів конкуренції та кооперації з метою спільного створення конкурентоспроможного туристичного продукту і досягнення синергетичного ефекту [1; 11]. Дане визначення синтезує положення класичної кластерної теорії М. Портера [14] та адаптує їх до специфіки сфери гостинності, акцентуючи на сервісному характері продукту та ролі дестинації як спільного ресурсу учасників кластера.

Структура готельного кластера включає кілька ключових блоків: ядро кластера (готельні підприємства різних категорій); постачальницький блок (постачальники продуктів харчування, технічного обладнання, програмного забезпечення); суміжні галузі (ресторанний бізнес, транспортні компанії, туристичні агенції, розважальна індустрія); інституційний блок (органи місцевого самоврядування, галузеві асоціації, наукові та освітні установи); інфраструктурний блок (транспортна, комунальна, цифрова інфраструктура) [3; 7]. Схематично структуру готельного кластера подано на рис. 1.

Порівняно з промисловими кластерами, готельні кластери мають низку специфічних рис, систематизованих у табл. 1. По-перше, вони характеризуються вираженою територіальною прив'язаністю до рекреаційних, культурно-історичних або ділових ресурсів конкретної місцевості, що обумовлює ключову роль локальних конкурентних переваг у їхньому формуванні [5; 13]. По-друге, готельні кластери відрізняються високою чутливістю до сезонних коливань та зовнішніх шоків – економічних криз, пандемій, воєнних конфліктів. По-третє, успішність готельного кластера суттєво залежить від рівня розвитку туристичної дестинації в цілому [6; 9].

З позицій стратегічного управління готельний кластер виступає платформою для реалізації конкурентних стратегій підприємств гостинності на основі ефекту масштабу, спеціалізації та синергії [11]. Кластерна модель управління дозволяє готельним підприємствам отримувати переваги від: спільного використання інфраструктури; обміну знаннями та найкращими практиками; консолідованих маркетингових зусиль із просування туристичної дестинації; спільних закупівель ресурсів; формування єдиних стандартів якості обслуговування [2; 8]. Це відповідає базовим принципам стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову конкурентоспроможність.

Методичний підхід до оцінювання ефективності готельних кластерів має ґрунтуватися на системі збалансованих показників [9]. Автором запропоновано п'ятивимірну систему індикаторів, представлену в табл. 2, що охоплює економічний, конкурентний, інноваційний, соціально-екологічний виміри та вимір кластерної взаємодії [3; 8].

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ (глобальний туристичний ринок · державна політика · цифрові екосистеми)			
ЯДРО КЛАСТЕРА – готельні підприємства різних категорій (міжнародні мережі · незалежні готелі · бутик-готелі · хостели · апартаменти)			
ПОСТАЧАЛЬНИКИ продуктів харчування · обладнання · ПЗ · прибирання	СУМІЖНІ ГАЛУЗІ ресторани · транспорт · тур. агенції · розваги	ІНСТИТУТИ асоціації · органи влади · освіта · наука	ІНФРАСТРУКТУРА транспортна · комунальна · цифрова
РЕЗУЛЬТАТ: конкурентоспроможний туристичний продукт · зростання RevPAR · розвиток дестинації · соціально-економічний ефект для регіону			

Рис. 1. Структура готельного кластера

Джерело: розроблено автором на основі [1; 8; 15]

Таблиця 1

Порівняльна характеристика готельного та промислового кластерів

Критерій порівняння	Готельний кластер	Промисловий кластер
Територіальна база	Рекреаційні, культурно- історичні, ділові ресурси дестинації	Сировинна база, транспортні вузли, виробнича інфраструктура
Продукт кластера	Комплексний туристичний продукт / досвід	Матеріальна продукція або промислові послуги
Сезонність	Висока залежність від сезону та туристичного попиту	Переважно рівномірний виробничий цикл
Чутливість до шоків	Дуже висока (кризи, пандемії, безпека)	Середня; захищеніша диверсифікація
Роль споживача	Споживач перебуває всередині кластера	Споживач зовнішній щодо кластера
Взаємодія з владою	Критична; влада — співучасник розвитку дестинації	Важлива, але менш структурована
Вимірювання ефекту	RevPAR, NPS, тривалість перебування, витрати туриста	Обсяг виробництва, частка ринку, патенти

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 5; 9; 14]

Таблиця 2

Система показників оцінювання ефективності готельного кластера

Вимір	Показники	Метод вимірювання
Економічний	Сукупний дохід учасників; RevPAR; зайнятість; залучені інвестиції	Статистична звітність; бенчмаркінг
Конкурентний	Частка ринку; індекс задоволеності гостей (NPS); позиція дестинації в рейтингах	Опитування; рейтинг (TripAdvisor, WTTC)
Інноваційний	Кількість нових продуктів; рівень цифровізації; витрати на R&D	Анкетування учасників; аудит технологій
Соціально-екологічний	Вплив на зайнятість громади; екологічний слід; сертифікація сталого туризму	Соціологічні дослідження; екологічний аудит
Кластерної взаємодії	Щільність коопераційних зв'язків; кількість спільних угод; обмін знаннями	Мережевий аналіз; індекс коопераційної активності

Джерело: розроблено автором на основі [3; 8; 9; 11]

У контексті стратегічного управління готельними кластерами особливого значення набуває визначення рівня кластерної зрілості – ступеня розвиненості кластерних відносин та інституційного забезпечення кластерної взаємодії [4; 7]. Автором виділено п'ять рівнів кластерної зрілості в готельному бізнесі, що відображені в табл. 3.

Важливим теоретичним аспектом є визначення стратегічних ролей різних учасників готельного кластера [10; 12]. Готельні підприємства різних категорій виконують диференційовані функції в кластерній системі: великі готелі міжнародних мереж є «якірними» учасниками, що задають стандарти якості та генерують значні туристичні потоки; незалежні готелі середньої та малої місткості виконують роль провайдерів нішевих послуг та сприяють диверсифікації готельного продукту дестинації; хостели та апартаменти забезпечують доступність розміщення для бюджетних туристів та підвищують інклюзивність кластера [12]. Така ієрархічна структура забезпечує внутрішню конкуренцію та доповнюваність учасників кластера.

Таблиця 3

П'ятирівнева модель кластерної зрілості готельних кластерів

Рівень	Назва	Характеристика	Індикатори
I	Латентний	Наявні передумови кластеризації; підприємства діють ізольовано	Концентрація готелів, наявність атракцій, туристичні потоки
II	Ембріональний	Перші неформальні коопераційні зв'язки між окремими підприємствами	Двосторонні угоди, спільні пакети послуг
III	Зростаючий	Кластерні ініціативи та партнерства за підтримки місцевої влади	Кількість учасників, обсяг спільних проектів
IV	Зрілий	Повноцінна кластерна система з розвинутою інституційною базою	RevPAR кластера, індекс конкурентоспроможності, NPS
V	Трансформаційний	Вихід на міжнародний рівень, інтеграція у глобальні туристичні мережі	Частка іноземних туристів, міжнародні партнерства, інвестиції

Джерело: розроблено автором на основі [4; 7; 13]

Стратегічне управління готельним кластером передбачає реалізацію кількох ключових функцій: стратегічного планування розвитку кластера як цілісної системи; координації діяльності учасників та вирішення конфліктів інтересів; просування кластерного туристичного продукту на цільових ринках; залучення інвестицій у розвиток інфраструктури; організації спільного навчання персоналу та обміну знаннями; лобювання інтересів учасників кластера перед органами влади [4; 11]. Реалізація цих функцій потребує формування ефективного кластерного координатора – спеціалізованої організації (асоціації готельників, кластерного офісу, агенції регіонального розвитку), яка забезпечує узгоджену діяльність учасників кластера [3].

На основі аналізу наукової літератури [2; 5; 7; 13] та вітчизняного досвіду можна виділити чотири стратегічні напрями формування готельних кластерів в Україні: (1) тематичні кластери навколо унікальних туристичних атракцій (замки Галичини, Карпатський екотуристичний кластер, Подільський винний кластер); (2) ділові туристичні кластери у великих містах та обласних центрах; (3) бальнеологічні та wellness-кластери на базі курортно-рекреаційних зон; (4) транскордонні кластери у прикордонних регіонах у рамках євро регіонів [5; 7].

Цифровізація є важливим каталізатором розвитку готельних кластерів у сучасних умовах [8]. Впровадження цифрових платформ для управління кластерними взаємодіями, спільних систем управління доходами (Revenue Management Systems), технологій великих даних для аналізу туристичних потоків, а також інструментів цифрового маркетингу дестинацій суттєво підвищує ефективність кластерної кооперації [8]. Цифрові екосистеми кластера дозволяють готельним підприємствам, навіть невеликим, брати участь у глобальних дистрибуційних мережах та конкурувати на міжнародному ринку [8; 11]. Стратегія цифрової трансформації має стати невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку готельного кластера.

Інноваційний розвиток готельних кластерів є важливим чинником їхньої довгострокової конкурентоспроможності [3; 9]. Кластерна модель організації готельного бізнесу створює сприятливі умови для генерування та дифузії інновацій завдяки близькості учасників кластера, інтенсивності їхньої взаємодії та наявності формальних і неформальних механізмів обміну знаннями [14]. Інновації в готельному

кластері можуть бути: *продуктовими* (нові туристичні продукти та послуги); *процесними* (нові технології обслуговування гостей); *маркетинговими* (нові методи просування дестинації); *організаційними* (нові форми кластерного управління та кооперації) [3; 9].

Висновки. Проведене дослідження засвідчує, що кластеризація є ефективним інструментом стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу, що дозволяє подолати обмеження індивідуального функціонування готельних підприємств та реалізувати синергетичний потенціал кооперативної взаємодії. Готельний кластер визначено як географічно концентровану систему взаємопов'язаних підприємств гостинності, постачальників, суміжних організацій та інфраструктурних об'єктів, що взаємодіють на основі принципів конкуренції та кооперації з метою спільного створення конкурентоспроможного туристичного продукту.

Встановлено, що готельні кластери мають суттєві специфічні риси порівняно з промисловими: виражену територіальну прив'язаність до ресурсів дестинації, підвищену чутливість до зовнішніх шоків і сезонних коливань, залежність конкурентоспроможності від рівня розвитку туристичної дестинації в цілому та необхідність активної взаємодії з місцевими спільнотами. Ці особливості зумовлюють необхідність адаптації загальних методичних підходів до кластеризації з урахуванням специфіки готельної індустрії.

Запропоновано п'ятирівневу модель кластерної зрілості (латентний → ембріональний → зростаючий → зрілий → трансформаційний), яка дозволяє діагностувати поточний стан кластерного розвитку готельних підприємств регіону та визначати пріоритетні напрями інституційної підтримки. Обґрунтовано, що методичний інструментарій оцінювання ефективності готельних кластерів має охоплювати економічний, конкурентний, інноваційний, соціально-екологічний виміри та вимір щільності кластерних зв'язків.

Визначено чотири стратегічні напрями формування готельних кластерів в Україні: тематичні кластери навколо унікальних туристичних атракцій, ділові туристичні кластери у великих містах, бальнеологічні та wellness-кластери, транскордонні кластери у прикордонних регіонах. Ефективна реалізація цих стратегічних напрямів потребує комплексної підтримки з боку органів державної влади та місцевого самоврядування у формі фінансових стимулів, інфраструктурного забезпечення та сприятливого регуляторного середовища.

Цифровізація та інноваційний розвиток визначені як ключові чинники підвищення конкурентоспроможності готельних кластерів у довгостроковій перспективі. Впровадження цифрових платформ управління кластерними взаємодіями, спільних систем аналізу туристичних даних та інструментів цифрового просування дестинацій є невід'ємними елементами стратегії розвитку сучасного готельного кластера.

Перспективність кластерного підходу до стратегічного управління готельними підприємствами підтверджується успішним міжнародним досвідом, де кластерні моделі організації готельного бізнесу стали основою конкурентоспроможності провідних туристичних дестинацій світу. Для України впровадження кластерної моделі розвитку готельного бізнесу є важливим стратегічним пріоритетом. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку конкретних методичних рекомендацій щодо формування та оцінювання готельних кластерів в окремих регіонах України з урахуванням їхнього туристично-рекреаційного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабенко О. М. Механізми державного регулювання кластерних утворень у сфері послуг. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 45–51.
2. Борушак М. А. Стратегія розвитку туристичних регіонів: теорія, методологія, практика. *Економіка та управління*. 2020. № 2. С. 112–119.
3. Євтушенко О. В., Приходченко Л. Л. Стратегічне управління розвитком туристичного кластера регіону. *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 1. С. 34–42.
4. Кривега К. В. Кластеризація підприємств готельного господарства: концептуальні засади та регіональний вимір. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 11. С. 62–67.
5. Дишловий І. М. Кластерний підхід в управлінні курортно-рекреаційним комплексом. *Бізнес-інформ*. 2017. № 6. С. 145–151.
6. Корж Н. В., Басюк Д. І. Концептуальні засади управління туристичними дестинаціями. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2018. № 4. С. 41–48.
7. Ткачук І. І. Методологічні засади формування туристично-рекреаційних кластерів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2018. № 2. С. 128–136.

8. Олексієнко Н. С. Методологічні підходи до формування туристичних кластерів у регіонах України. *Регіональна економіка*. 2022. № 1. С. 73–81.
9. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І. Стратегічні пріоритети розвитку туристичної індустрії України. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 4. С. 5–22.
10. Мальська М. П., Кузик М. Б. Управління готельним підприємством: стратегічний аспект. *Географія та туризм*. 2019. № 51. С. 65–74.
11. Михайліченко Г. І. Туристичний кластер як форма стратегічного управління регіональним розвитком. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 5. С. 88–95.
12. Шикіна О. В. Готельні підприємства в системі туристичного кластера регіону. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5. С. 193–198.
13. Черчик Л. М. Формування кластерів туристично-рекреаційної сфери в умовах децентралізації. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 2. С. 35–43.
14. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77–90.
15. Теремецький В. І. Медичний туризм як чинник економічного відновлення та складова резильєнтності міст. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2025. № 1 (31). С. 108–125.

REFERENCES:

1. Babenko O. M. (2019) Mekhanizmy derzhavnogo rehulivannia klasternykh utvoren u sferi posluh [Mechanisms of state regulation of cluster formations in the service sector]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 45–51. (in Ukrainian)
2. Borushchak M. A. (2020) Stratehiia rozvytku turystychnykh rehioniv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategy of tourism regions development: theory, methodology, practice]. *Ekonomika ta upravlinnia*, no. 2, pp. 112–119. (in Ukrainian)
3. Yevtushenko O. V., Prykhodchenko L. L. (2021) Stratehichne upravlinnia rozvytkom turystychnoho klastera rehionu [Strategic management of regional tourism cluster development]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 1, pp. 34–42. (in Ukrainian)
4. Kryveha K. V. (2020) Klasteryzatsiia pidpriemstv hotelnogo hospodarstva: kontseptualni zasady ta rehionalnyi vymir [Clustering of hotel enterprises: conceptual foundations and regional dimension]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 62–67. (in Ukrainian)
5. Dyshlovyi I. M. (2017) Klasternyi pidkhid v upravlinni kurortno-rekreatsiynym kompleksom [Cluster approach in managing resort and recreational complex]. *Biznes-inform*, no. 6, pp. 145–151. (in Ukrainian)
6. Korzh N. V., Basiuk D. I. (2018) Kontseptualni zasady upravlinnia turystychnymy destynatsiaymy [Conceptual foundations of tourism destination management]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnogo instytutu*, no. 4, pp. 41–48. (in Ukrainian)
7. Tkachuk I. I. (2018) Metodolohichni zasady formuvannia turystychno-rekreatsiinykh klasteriv [Methodological foundations of tourism and recreational clusters formation]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu*, no. 2, pp. 128–136. (in Ukrainian)
8. Oleksiienko N. S. (2022) Metodolohichni pidkhody do formuvannia turystychnykh klasteriv u rehionakh Ukrainy [Methodological approaches to the formation of tourism clusters in the regions of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1, pp. 73–81. (in Ukrainian)
9. Mazaraki A. A., Tkachenko T. I. (2018) Stratehichni priorytety rozvytku turystychnoi industrii Ukrainy [Strategic priorities of tourism industry development in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnogo torhovelno-ekonomichnogo universytetu*, no. 4, pp. 5–22. (in Ukrainian)
10. Malska M. P., Kuzyk M. B. (2019) Upravlinnia hotelnym pidpriemstvom: stratehichnyi aspekt [Hotel enterprise management: strategic aspect]. *Heohrafiia ta turizm*, no. 51, pp. 65–74. (in Ukrainian)
11. Mykhailichenko H. I. (2021) Turystychnyi klaster yak forma stratehichnogo upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Tourism cluster as a form of strategic management of regional development]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, no. 5, pp. 88–95. (in Ukrainian)
12. Shykina O. V. (2019) Hotelni pidpriemstva v systemi turystychnoho klastera rehionu [Hotel enterprises in the system of regional tourism cluster]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 5, pp. 193–198. (in Ukrainian)
13. Cherchuk L. M. (2021) Formuvannia klasteriv turystychno-rekreatsiinoi sfery v umovakh detsentralizatsii [Formation of tourism and recreational clusters in decentralization conditions]. *Ekonomichnyi chasopys Shkhidnoieuropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 2, pp. 35–43. (in Ukrainian)
14. Porter M. E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, vol. 76, no. 6, pp. 77–90.
15. Teremetskyi V. I. (2025) Medychnyi turizm yak chynnyk ekonomichnogo vidnovlennia ta skladova rezylentnosti mist [Medical tourism as a factor of economic recovery and a component of urban resilience]. *Visnyk Penitentsiarnoi asotsiatsii Ukrainy*, no. 1 (31), pp. 108–125. (in Ukrainian)

УДК 338.48:005.21:332.146.2

JEL L83, M21, R58, Z32

Кожемяко Артем Ігорович, здобувач вищої освіти третього рівня, Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». **Кластеризація в системі стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу: теоретико-методичні засади.**

У статті досліджено теоретико-методичні засади кластеризації як інструменту стратегічного управління підприємствами готельного бізнесу в умовах посилення конкуренції та зростання вимог до якості туристично-готельних послуг. Розглянуто сутність поняття «готельний кластер» як інтегрованого об'єднання підприємств готельної індустрії, суміжних організацій та інституцій підтримки, що взаємодіють між собою з метою підвищення ефективності діяльності, інноваційного розвитку та формування стійких конкурентних переваг. Визначено структурні елементи готельного кластера, до яких віднесено готельні підприємства, туристичні агенції, заклади харчування, транспортні компанії, освітні та наукові установи, органи місцевого самоврядування, а також інфраструктурні та сервісні організації. Запропоновано стратегічні напрями впровадження кластерних моделей управління, що включають розвиток партнерських відносин між суб'єктами готельної індустрії, формування спільної маркетингової політики, удосконалення інфраструктурного забезпечення, цифровізацію процесів управління та підвищення якості кадрового потенціалу.

Ключові слова: кластеризація, готельний бізнес, стратегічне управління, конкурентоспроможність, туристична дестинація, кластерна зрілість, готельна індустрія.

UDC 338.48:005.21:332.146.2

JEL L83, M21, R58, Z32

Artem Kozhemiako, Third-Level Higher Education Applicant (Ph.D. Degree Applicant), Higher Education Institution 'Open International University of Human Development 'UKRAINE'. **Clustering in the system of strategic management of hotel business enterprises: theoretical and methodological principles.**

The article examines the theoretical and methodological principles of clustering as a tool for strategic management of hotel business enterprises in the context of increased competition and increasing requirements for the quality of tourist and hotel services. The essence of the concept of "hotel cluster" as an integrated association of hotel industry enterprises, related organizations and support institutions that interact with each other in order to increase the efficiency of activities, innovative development and the formation of sustainable competitive advantages is considered. The structural elements of the hotel cluster are determined, which include hotel enterprises, travel agencies, catering establishments, transport companies, educational and scientific institutions, local governments, as well as infrastructure and service organizations. The main approaches to the formation of cluster associations in the hospitality sector are analyzed, in particular, territorial, industry and network approaches, which allow ensuring effective coordination of the activities of participants and creating a synergistic effect. Specific features of clustering in the hotel industry compared to other sectors of the economy have been identified, including high dependence on tourist flows, seasonality of demand, a significant role of the service component, the need to coordinate service quality standards and the importance of developing tourism and recreational infrastructure. Methodological tools for assessing the effectiveness of cluster initiatives in the hotel business have been substantiated, which involves the use of a system of quantitative and qualitative indicators, in particular the level of occupancy of the room fund, the dynamics of tourist flows, the financial results of enterprises, the level of innovative activity and the degree of cooperation between cluster participants. Strategic directions for implementing cluster management models have been proposed, which include the development of partnership relations between hotel industry entities, the formation of a joint marketing policy, the improvement of infrastructure provision, the digitalization of management processes and the improvement of the quality of human resources.

Key words: clustering, hotel business, strategic management, competitiveness, tourist destination, cluster maturity, hospitality industry.