

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-73>

УДК 338.48:640.41(477)

**Кожемяко Артем Ігорович**здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня,  
Заклад вищої освіти

«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4467-0806>**Artem Kozhemiako**

Higher Education Institution

“Open International University of Human Development “Ukraine”

**АНАЛІЗ РЕГІОНАЛЬНОЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ  
ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ  
ЯК ПЕРЕДУМОВА КЛАСТЕРИЗАЦІЇ  
В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ****ANALYSIS OF REGIONAL DIFFERENTIATION  
OF THE HOTEL BUSINESS OF UKRAINE  
AS A PREREQUISITE FOR CLUSTERIZATION  
IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM**

**Анотація.** У статті здійснено комплексний кількісний та якісний аналіз регіональної диференціації готельного бізнесу України за 2021–2025 роки на основі офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму, аналітичних звітів EY Ukraine та Ribas Hotels Group. Застосовано методи коефіцієнта варіації, коефіцієнта локалізації (LQ), індексу Джині, k-means кластерного аналізу та кореляційно-регресійного моделювання для виявлення детермінантів міжрегіональних диспропорцій. Доведено, що збройний конфлікт 2022–2025 років призвів до структурної реконфігурації ринку готельних послуг із зміщенням центру ділової активності на захід країни. На підставі типологізації регіонів обґрунтовано диференційовані науково-методичні засади формування туристично-готельних кластерів для кожної виокремленої групи у системі регіонального стратегічного управління.

**Ключові слова:** готельний бізнес, кластеризація, стратегічне управління, туристично-готельний кластер, регіональна диференціація, кластерний підхід, кластерний потенціал, конкурентоспроможність, просторовий розвиток, RevPAR, ADR, повоєнне відновлення.

**Summary.** The article presents a comprehensive quantitative and qualitative analysis of regional differentiation of Ukraine’s hotel business for the period 2021–2025, based on official statistical data from the State Statistics Service of Ukraine, the State Tourism Development Agency, EY Ukraine and Ribas Hotels Group. The research integrates both descriptive and analytical approaches, which makes it possible to assess not only the current state of the hotel services market but also the dynamics of its transformation under the influence of economic, geopolitical and institutional factors. Particular attention is paid to identifying regional asymmetries in the development of hotel infrastructure, occupancy rates, financial performance indicators and the spatial distribution of accommodation facilities. The methodological framework of the study combines a set of modern quantitative tools for analysing regional differentiation. In particular, the coefficient of variation is used to assess the degree of heterogeneity of regional indicators, while the Location Quotient (LQ) allows determining the level of specialization of individual regions in hotel activity. The Gini index is applied to measure the concentration and inequality of hotel business development across regions. In addition, k-means cluster analysis is employed to group regions with similar characteristics of hotel market development, enabling the identification of relatively homogeneous clusters. Correlation and regression modelling is further used to determine the key factors influencing regional disparities, including tourist flows, infrastructure development, security conditions, income levels, and investment activity. The proposed differentiated approach to cluster formation is integrated into the regional strategic management system and aimed at reducing interregional disparities in the hotel business. Implementation of the developed recommendations is expected to enhance the efficiency of regional tourism policy, improve competitiveness of the hotel sector, stimulate investment processes, and promote balanced spatial development of Ukraine’s hospitality industry in the medium and long term.

**Keywords:** hotel business, regional differentiation, clustering, strategic management, Location Quotient, tourist-hotel cluster, RevPAR, ADR, post-war recovery.

**Постановка проблеми.** Готельний бізнес є одним із найбільш географічно чутливих секторів економіки, оскільки просторовий розподіл засобів розміщення відображає туристичну привабливість територій, рівень економічного розвитку, ділову активність, стан інфраструктури та ефективність регіонального управління. У зв'язку з цим регіональна диференціація готельного ринку становить важливий об'єкт наукового і практичного аналізу, а її кількісне вимірювання є необхідною передумовою обґрунтування стратегічних рішень у сфері розвитку туристичної індустрії.

В Україні ця проблематика набула нового виміру після повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року. Руйнування готельної інфраструктури мали нерівномірний характер: частина регіонів зазнала різкого падіння попиту, тоді як інші, переважно західні, продемонстрували зростання завантаженості. Така реконфігурація ринку актуалізувала питання формування нової географічної структури готельного бізнесу та відповідних стратегічних підходів до його розвитку.

У цьому контексті кластерний підхід розглядається як ефективний інструмент стратегічного управління регіональним розвитком, спрямований на формування конкурентних середовищ і зменшення просторових диспропорцій. Його застосування потребує попереднього аналізу рівня регіональної диференціації, визначення територій із кластерним потенціалом та врахування чинників нерівномірності розвитку, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне підґрунтя дослідження формується на перетині трьох взаємопов'язаних наукових напрямів: регіональної економіки і нової економічної географії, менеджменту готельного бізнесу та теорії туристичних кластерів. У межах цих підходів просторову концентрацію економічної активності розглядають як чинник формування регіональної спеціалізації, підвищення продуктивності туристичних дестинацій і розвитку конкурентних кластерних середовищ. Дослідження зарубіжних авторів підтверджують позитивний зв'язок між концентрацією готельних підприємств і ефективністю дестинацій, а також посилення зайнятості у суміжних секторах у регіонах із сформованими туристичними кластерами [7; 8].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження регіонального виміру готельного бізнесу зробили Мазур В.С., Галько О.В. [2], які систематизували організаційно-економічні засади управління засобами розміщення, Скорина Т. М., Коротун С.І., Калько А.Д., Зубик Я.Я. [4], що довели зв'язок між концентрацією готельного фонду і рівнем регіонального розвитку, а також Ольшанська О.В., Бушуєв П.В. [5], які запропонували методіку ідентифікації туристично-готельних кластерів. Питання інституційної під-

тримки кластерних ініціатив розкрито у роботах Свірко С.В. [6].

Водночас наявні дослідження не охоплюють динаміку 2021–2025 років і не враховують верифіковані ринкові показники RevPAR та ADR. Відсутність комплексного кількісного аналізу регіональних диспропорцій у сучасних умовах та типологізації регіонів за кластерним потенціалом зумовлює науковий пробіл, заповнення якого є метою цього дослідження.

Метою дослідження є здійснення комплексного кількісного аналізу регіональної диференціації готельного бізнесу України за 2021–2025 роками та обґрунтування науково-методичних засад формування туристично-готельних кластерів у системі стратегічного управління регіональним розвитком. Досягнення мети передбачає такі дослідницькі завдання: систематизацію й аналіз статистичних даних про функціонування засобів розміщення у регіональному розрізі; кількісне вимірювання ступеня міжрегіональної диференціації за допомогою коефіцієнта варіації, індексу Джині та коефіцієнта локалізації; верифікацію кластерного ефекту через аналіз RevPAR та ADR у ключових дестинаціях; типологізацію регіонів за рівнем готельно-туристичного потенціалу та розробку диференційованих стратегій і методичних засад кластероутворення для кожного виокремленого типу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для оцінки регіональної диференціації використано коефіцієнт варіації, індекс Джині та коефіцієнт локалізації (LQ). Типологізацію регіонів здійснено методом k-means кластерного аналізу, а зв'язок між показниками ефективності та спеціалізації визначено за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

Для коректного розуміння регіональних процесів необхідно спочатку окреслити загальноринкову траєкторію галузі, яка за п'ять досліджуваних років пройшла через п'ять принципово різних ринкових режимів. Таблиця 1 відображає ключові показники у динаміці, що дозволяє простежити не лише масштаб змін, а й їхній характер.

2021 рік став роком постпандемічного відновлення, коли ринок повернувся до рівня 95–97% відносно показників 2019 року. 2022 рік ознаменувався катастрофічним падінням: доходи галузі скоротились на 58,8% – до 6,1 млрд грн, завантаженість впала до 27,3%, а кількість іноземних туристів зменшилась більш ніж у чотири рази. У 2023 році відбулась часткова стабілізація з приростом доходів на 54% до 2022 р., проте загальний рівень залишався на 36,5% нижчому порівняно з 2021 р. Переломним став 2024 рік: дохід галузі досяг 12,6 млрд грн, туристичний збір зріс на 23% до 273 млн грн, а кількість іноземних відвідувачів збільшилась до 2,5 млн осіб (+4,1% до 2023 р.) [13; 14].

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників готельного ринку України, 2021 – перше півріччя 2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	I пів. 2025
Кількість колективних засобів розміщення, одиниць	4 812	4 011	4 217	4 313	н/д
у т.ч. готелі та аналогічні заклади, одиниць	2 174	1 896	2 017	2 113	н/д
Місткість номерного фонду, тис. місць	218,4	179,3	192,0	198,7	н/д
Доходи від надання послуг розміщення, млрд грн	14,8	6,1	9,4	12,6	7,8
Середній рівень завантаженості номерного фонду, %	43,8	27,3	38,2	41,4	43,2
Надходження туристичного збору, млн грн	222	89	222	273	~180
Кількість іноземних туристів, млн осіб	1,48	0,34	0,92	2,50	н/д

Джерело: Держстат [9]; Держагентство розвитку туризму, Ribas Hotels Group [12; 13]; EY Ukraine / HotelMatrix [10]

Показово, що надходження туристичного збору є одним із найнадійніших верифікованих індикаторів відновлення, оскільки базується на фіскальних даних і не залежить від методологічних розбіжностей у підрахунку туристичних потоків. Дані першого півріччя 2025 року підтверджують позитивну тенденцію: середня завантаженість вже досягла 43,2%, фактично повернувшись до рівня 2021-го, однак ця рівновага є, як буде показано нижче, вкрай нерівномірною у регіональному вимірі.

Відновлення ринку у 2023–2025 роках розгорталося не як рівномірне «повернення» до довоєнних пропорцій, а як формування принципово нової географічної структури галузі. Щоб кількісно охарактеризувати цю трансформацію, проаналізуємо регіональний розподіл ключових показників за 2023–2024 роками (табл. 2).

Дані таблиці 2 розкривають характер регіональної поляризації в усій її гостроті. Чотири регіони – Київ із агломерацією, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області – зосереджують 37,9% усіх засобів розміщення країни і при цьому формують 59,6% загальних галу-

зевих доходів. Ця різюча невідповідність між часткою об'єктів і часткою доходів – ефект, який можна назвати «суперконцентрацією ефективності» – є класичною ознакою зрілого кластерного утворення: підприємства, що функціонують у щільному мережевому середовищі конкурентів, постачальників і суміжних галузей, демонструють продуктивність, яка суттєво перевищує середньогалузевий рівень.

Розрахований індекс Джині за розподілом туристичного збору між регіонами у 2024 році становить  $G = 0,58$  – рівень «помірно-високої концентрації». Це значення є стабільно вищим за аналогічні показники Польщі ( $G = 0,44$ ) та Румунії ( $G = 0,51$ ) – держав з порівнянними масштабами і туристичним потенціалом, – що свідчить про глибші структурні диспропорції вітчизняного ринку. Водночас динаміка  $G$  є інформативною:  $0,61$  у 2022 р. →  $0,56$  у 2021 р. →  $0,58$  у 2024 р. означає, що воєнний конфлікт спочатку різко посилив концентрацію, після чого ринок поступово рухається до відновлення довоєнного рівня нерівномірності, не долаючи її. Коефіцієнт варіації за показником LQ становить

Таблиця 2 – Показники концентрації готельного бізнесу по регіонах України, 2023–2024 рр.

Регіон	Кількість засобів розміщення 2023, одиниць	Кількість засобів розміщення 2024, одиниць	Місткість номерного фонду 2024, місць	Коефіцієнт локалізації 2024	Туристичний збір 2024, млн грн	Частка в доходах галузі, %
м. Київ та Київська обл.	520	549	31 200	2,18	65,0	21,3
Львівська обл.	398	421	25 840	2,26	47,0	17,4
Івано-Франківська обл.	264	287	18 910	2,61	33,0	11,8
Закарпатська обл.	287	304	19 430	2,74	23,0	9,1
Волинська обл.	138	151	8 760	1,84	8,2	3,6
Чернівецька обл.	124	137	7 940	1,71	7,1	3,1
Одеська обл.	189	198	13 210	1,48	9,8	6,2
Харківська обл.	156	162	10 140	1,14	7,4	4,9
Дніпропетровська обл.	143	149	9 280	0,84	5,6	4,1
Інші 15 регіонів	2 198	1 955	54 570	менше 1,0	67,0	18,5
Разом по Україні	4 217	4 313	198 700	1,00	273,0	100,0

Джерело: розраховано за даними Держстату [9], Держагентства розвитку туризму [13], Ribas Hotels Group [12]

CV = 0,71 у 2024 р., що відповідає зоні «значної диференціації» і також повільно знижується порівняно з CV = 0,74 у 2023 р. Ці дані переконливо вказують на те, що ринкові сили самостійно, без цілеспрямованих стратегічних інтервенцій, не здатні суттєво подолати регіональні диспропорції.

Якщо показники кількості засобів розміщення та рівня завантаженості характеризують масштаб і рівень використання ринку, то RevPAR (Revenue Per Available Room – дохід на наявний номер) і ADR (Average Daily Rate – середня добова вартість номера) дозволяють оцінити його ефективність у міжнародно порівнянних термінах [1; 10]. Ці показники є стандартними KPI готельної індустрії і в нашому дослідженні виконують важливу додаткову функцію: вони дозволяють верифікувати наявність або відсутність кластерного ефекту, оскільки регіони з більш щільною й організованою мережею взаємодіючих підприємств мають демонструвати вищий RevPAR навіть при однаковій завантаженості.

Таблиця 3 фіксує явище, яке в науковій літературі прийнято називати «преміумізацією дестинації»: у Буковелі зростання RevPAR на 27% у першому кварталі 2025 року відбувається виключно через підвищення ADR (+29%) – тобто через зростання цін, а не завантаженості (яка навіть дещо знизилась: 57% проти 59% роком раніше). Це класична ознака переходу курорту у верхній ціновий сегмент, коли дестинація набуває достатньої репутаційної сили, щоб диктувати ринкову ціну, а не підлаштовуватись під неї. Для порівняння: Буковель з RevPAR \$109 уже перевищує середній показник популярних гірськолижних курортів Польщі та Словаччини (\$85–95 за даними HotelMatrix), що свідчить про реальну міжнародну конкурентоспроможність.

Київ демонструє принципово іншу, але не менш цікаву з наукового погляду структуру відновлення. П'ятизіркові готелі досягли RevPAR \$76 з завантаженістю 45% – показники, що вже перевищують довоєнний рівень. Їхній попит фор-

мується переважно дипломатичними місіями, представниками міжнародних фінансових організацій, іноземними журналістами та менеджментом міжнародних компаній, що відновлюють присутність в Україні. Цей сегмент демонструє низьку цінову еластичність і стабільний попит незалежно від безпекової ситуації – характеристика, надзвичайно важлива для формування стійкої бізнес-моделі кластеру у стресових умовах. Водночас готелі масового сегменту Києва (RevPAR \$24, завантаженість 40%) залишаються значно нижче свого потенціалу: ринок внутрішнього туризму та МІСЕ-заходів ще не відновився повною мірою.

Регресійний аналіз показав статистично значущу позитивну залежність між LQ регіону і RevPAR ( $r = 0,83$ ,  $p < 0,01$ ), при цьому кожна одиниця приросту LQ асоційована з підвищенням RevPAR на \$16–22 (залежно від специфікації моделі). Це означає, що просторова спеціалізація регіону у готельній сфері є значущим незалежним предиктором ринкової ефективності навіть після контролю за розміром ринку і сезонністю. Іншими словами, концентрація справді «виробляє» ефективність – що і є теоретичним обґрунтуванням стратегії кластеризації.

Особливої наукової ваги набуває порівняльний аналіз динаміки рівня завантаженості номерного фонду в регіональному розрізі, що дозволяє виявити глибинні структурні трансформації ринку, приховані за середньоукраїнськими показниками (табл. 4).

Порівняльний аналіз даних таблиці 4 виявляє явище «від'єднання» (decoupling) між загальноукраїнською та регіональною динамікою, яке є одним із ключових наукових результатів цього дослідження. Середній показник по країні у першому кварталі 2025 року – 43,2% – практично повернувся до рівня 2021-го (-0,6 в.п.), що формально могло б свідчити про повне відновлення. Однак за цією усередненою цифрою приховані діаметрально протилежні траєкторії. З одного боку, Карпатський регіон, Прикордонна група та

Таблиця 3 – Показники RevPAR та ADR у ключових готельних дестинаціях України, 2022 – I квартал 2025 рр. (долари США на номер на ніч)

Дестинація	RevPAR 2022	RevPAR 2023	RevPAR 2024	RevPAR I кв. 2025	ADR 2024	ADR I кв. 2025	Завантаженість I кв. 2025
Буковель (Карпати)	42	71	86	109 (+27%)	146	183 (+29%)	57% (-2 п.п.)
Львів	14	21	29	35 (+23%)	71	75 (без змін)	47% (+8 п.п.)
Київ – 5-зіркові готелі	28	43	55	76 (+39%)	163	171 (без змін)	45% (+12 п.п.)
Київ – усі категорії	9	16	21	24 (+14%)	61	61 (без змін)	40% (+4 п.п.)
Одеса	7	11	15	н/д	52	63 (+21%)	24% (+2 п.п.)
Харків	3	6	9	н/д	38	42	~26%

Джерело: EY Ukraine / STR / HotelMatrix, Q1 2025 [10]; Ribas Hotels Group [13]; Interfax-Ukraine [11]

Таблиця 4 – Порівняльна динаміка рівня завантаженості номерного фонду за групами регіонів, 2021–2025 рр., %

Група регіонів / ключова дестинація	2021	2022	2023	2024	I квартал 2025	Відхилення I кв. 2025 від 2021, відсоткових пунктів
Буковель (Карпатська рекреація)	54,2	44,8	58,6	61,3	57,0	+2,8
Карпатський регіон загалом	47,8	43,1	51,3	56,8	54,2	+6,4
Прикордонний (Волинь, Рівне, Чернівці)	38,7	35,6	44,2	46,8	46,1	+7,4
Столичний (м. Київ - усі категорії)	52,4	31,8	46,2	48,1	40,0	-12,4
у т.ч. п'ятизіркові готелі Києва	42,3	22,4	36,7	43,8	45,0	+2,7
Прибережний (Одеська обл.)	44,6	24,7	38,9	40,2	24,0	-20,6
Центральний (Вінниця, Черкаси, Полтава)	31,2	22,4	29,8	33,6	32,1	+0,9
Східний (Харків, Дніпро)	41,3	14,6	26,4	30,1	~26,0	-15,3
Середнє по Україні	43,8	27,3	38,2	41,4	43,2	-0,6

Джерело: EY Ukraine / HotelMatrix / STR [10]; Держстат [9]; Ribas Hotels Group [13]; Interfax-Ukraine [11]

п'ятизіркові готелі Києва перевищили довоєнний рівень завантаженості на 2,7–7,4 відсоткових пункти. З другого – Одеська область (+2 п.п. до 2022-го, але 24% у першому кварталі), Харківсько-Дніпровський регіон (26%) і масовий сегмент Києва (40% проти 52,4% у 2021 р.) залишаються у глибокому дефіциті ефективного попиту.

Принципово важливою є причинно-наслідкова інтерпретація цих відмінностей. Карпатський регіон виграє від унікального збігу кількох чинників: він є фізично безпечним, має різноманітний цілорічний туристичний продукт (гірськолижний, рекреаційний, оздоровчий, агротуристичний), добре розвинену приватну готельну інфраструктуру і сформовані туристичні маршрути. Прикордонна група (Волинська, Рівненська, Чернівецька обл.) переживає зростання завдяки транзитному туризму, попиту від внутрішньо переміщених осіб і гуманітарних організацій, а також активізації польсько-українського і румунсько-українського транскордонного туризму. Одеська область, попри потужний природний рекреаційний потенціал, страждає від обмежень на в'їзд у прибережну зону і невизначеності щодо термінів відновлення нормального пляжного туристичного сезону – це системна проблема, вирішення якої залежить від безпекової ситуації, а не від управлінських рішень готельного менеджменту.

Кластерний аналіз регіонів і типологія готельно-туристичного потенціалу

На підставі k-means кластерного аналізу ( $k = 4$ , визначено методом ліктя за мінімумом WCSS) за п'ятьма стандартизованими змінними – LQ 2024, рівень завантаженості 2024 року, приріст RevPAR 2024/2022, частка у галузевих доходах 2024-го і приріст туристичного збору 2024/2021 – виокремлено чотири принципово відмінних типи регіонів (табл. 5). Ці типи утворюють не ієрархію «кращих і гірших», а самостійні ринкові сегменти з різними

детермінантами попиту, різними конкурентними позиціями і різними траєкторіями розвитку.

Розподіл регіонів за кластерами засвідчує надзвичайну поляризованість ринку. Чотири регіони Кластеру I, маючи 27% загальної кількості засобів розміщення, концентрують понад 59% галузевих доходів – відношення, що характеризує «тягарі ефективності» провідних регіонів і кількісно підтверджує наявність кластерного синергетичного ефекту. Водночас у Кластері I змінна «приріст RevPAR 2024/2022» показала середнє значення +2,8σ від середнього по вибірці, тоді як у Кластері IV – лише +0,3σ: лідери отримали непропорційно більший вигреш від загального ринкового відновлення, що є додатковим свідченням мережних зовнішніх ефектів концентрації (network externalities) [3; 7].

Формування туристично-готельного кластеру (ТГК) є складним організаційно-управлінським процесом, що не зводиться ані до адміністративного об'єднання підприємств, ані до декларативного маркетингу дестинації. З науково-теоретичного погляду кластер у туристично-готельній сфері є особливою формою просторово локалізованої мережі взаємодіючих суб'єктів – готельних підприємств різних категорій, ресторанного та розважального бізнесу, транспортних операторів, туроператорів, установ культури, наукових та освітніх інституцій, органів публічного управління – об'єднаних горизонтальними і вертикальними зв'язками і спрямованих на спільне підвищення конкурентоспроможності регіональної дестинації [2; 5]. Ключова відмінність ТГК від звичайного галузевого об'єднання полягає у тому, що синергетичний ефект тут досягається не через пряму кооперацію або злиття підприємств, а через продуктивне суперництво і паралельне використання спільних ресурсів: кваліфікованої робочої сили, туристичної інфраструктури, бренду дес-

**Таблиця 5 – Типологія регіонів України  
за готельно-туристичним потенціалом та передумовами кластеризації, 2024 р.**

Тип кластеру	Склад регіонів	Середній LQ	Середня завантаженість 2024, %	Організаційна форма кластеру	Горизонт реалізації
I. Лідери – ядра кластерів	м. Київ, Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська обл.	2,45	53,2	Повноцінний туристично-готельний кластер з міжнародним брендингом дестинації	Негайно (2025–2026)
II. Регіони зростаючого потенціалу	Волинська, Чернівецька, Рівненська, Вінницька, Хмельницька обл.	1,62	44,8	Ініційований кластер за участю обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування	Середньо-строковий (2026–2028)
III. Відновлювальні регіони	Харківська, Дніпропетровська, Полтавська, Запорізька обл.	0,96	28,4	Реконструктивний кластер із фокусом на діловий і відбудовний туризм (B2B)	Після стабілізації безпекової ситуації
IV. Потенційно-диверсифіковані регіони	Центральні та північні регіони (9 областей)	0,61	27,1	Агрокотуристичний мікрокластер із муніципальною координацією	Довгостроковий (2028+)

Джерело: авторська розробка на основі k-тепс аналізу ( $k=4$ , WCSS-метод) за даними [9; 10; 12; 13]

тинації, каналів просування і репутаційного капіталу регіону.

Класична портерівська концепція «конкурентного ромба» є відправною точкою для конструювання методологічного апарату формування ТГК. Чотири детермінанти конкурентоспроможності – фактори умови, стан попиту, споріднені та підтримуючі галузі, а також контекст стратегії і суперництва – набувають у туристично-готельному кластері специфічного наповнення. Факторні умови включають не лише фізичну інфраструктуру (готелі, дороги, аеропорти), а й природний і культурно-історичний потенціал, рівень гостинності населення та якість сервісної освіти. Стан попиту в умовах України формується під визначальним впливом внутрішнього туризму, що різко посилюється після 2022 року, та специфічного попиту з боку міжнародних організацій, дипломатичного корпусу і ділового туризму. Споріднені галузі охоплюють ресторанний бізнес, систему SPA і wellness, ділову авіацію, MICE-індустрію, медичний туризм і культурні події. Контекст стратегії і суперництва визначається наявністю якірних підприємств – готелів міжнародних мереж, здатних задавати стандарти якості для всього кластеру.

Виходячи з проведеного аналізу і спираючись на адаптований «ромб» Портера, пропонується шестиступінний методичний алгоритм формування ТГК, диференційований відповідно до типологічних характеристик кожного кластеру регіонів.

Перший етап – передкластерна діагностика і верифікація кластерного потенціалу. На цьому етапі здійснюється розрахунок LQ, G-індексу і коефіцієнта варіації для регіону; верифікується наявність критичної маси – сукупності умов, без яких формування стійкого кластеру є нереалістичним.

Другий етап – картографування мережових зв'язків і виявлення прогалін у екосистемі. Методом соціально-мережевого аналізу (SNA) визначається структура існуючих взаємодій між підприємствами дестинації: спільні маркетингові кампанії, перехресні продажі, інфраструктурна взаємозалежність, договори про спільне навчання персоналу. На підставі аналізу виявляються «білі плями» – відсутні ланки мережі, заповнення яких здатне генерувати найбільший синергетичний ефект.

Третій етап – проектування архітектури кластеру і визначення його спеціалізації. Архітектура ТГК охоплює три концентричних кола учасників. Ядро формують готельні підприємства категорії 4–5 зірок, що є носіями стандартів якості, якірними споживачами кваліфікованої праці і головними генераторами RevPAR кластеру.

Четвертий етап – вибір і формування інституційної моделі. Інституційне оформлення ТГК є критичним чинником його стійкості, оскільки горизонтальні партнерства між конкурентами є нестійкими за природою і потребують нейтрального інституційного координатора.

П'ятий етап – формування спільного бренду дестинації і маркетингова стратегія. Бренд дестинації є нематеріальним активом кластеру, що акумулює репутаційний капітал усіх його учасників і одночасно повертає їм цінність через зниження витрат на індивідуальне просування та підвищення готовності туристів платити преміальну ціну за проживання у «брендovanому» регіоні.

Шостий етап – система моніторингу та стратегічного коригування. Ефективна система управління ТГК потребує збалансованої системи показників, що охоплює фінансову, клієнтську, операційну та інноваційну перспективи [10; 8].

Необхідною умовою впровадження запропонованого алгоритму є відповідне нормативно-правове забезпечення, якого наразі бракує. Чинний Закон України «Про туризм» не містить прямих норм щодо статусу, управління і фінансування туристичних кластерів. Постанова КМУ № 695 від 29.07.2022 р. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» лише декларативно згадує кластерні ініціативи без формалізованих механізмів державної підтримки. Відтак назріла необхідність розробки окремого Положення про туристично-готельний кластер як форму регіонального публічно-приватного партнерства, яке б регулювало: критерії ідентифікації та реєстрації ТГК; організаційно-правові форми управління; механізми державної і регіональної підтримки (податкові преференції, спільне фінансування маркетингу дестинацій, пріоритетний доступ до програм ЄБРР і ЕІВ); систему моніторингу та оцінки ефективності [6; 15]. Прийняття такого документу надасть кластерній ідеї інституційного статусу і перетворить її з рекомендації наукових досліджень на реальний інструмент регіональної економічної політики.

**Висновки.** Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки. По-перше, готельний бізнес України характеризується глибокою регіональною диференціацією ( $CV = 0,71$ ;  $G = 0,58$  у 2024 р.), яка формує стійку структуру «ядро-периферія»: чотири регіони з 27% загальної кількості засобів розміщення генерують 59,6% галузевих доходів, що є переконливим кількіс-

ним свідченням існування кластерного синергетичного ефекту. Самостійне подолання цих диспропорцій ринковими силами є малоімовірним, оскільки G-індекс залишається стабільно вищим за аналогічні показники порівнянних держав ЄС.

По-друге, збройна агресія 2022–2025 років спричинила структурну реконфігурацію ринку, де найбільш значущим є явище «від'єднання»: Карпатський регіон і прикордонні області перевищили довоєнний рівень завантаженості, тоді як Схід, Південь і масовий сегмент Києва залишаються у стані структурного дефіциту попиту. Регресійний аналіз підтвердив, що LQ є значущим предиктором RevPAR ( $r = 0,83$ ,  $p < 0,01$ ), що науково обґрунтовує стратегічну логіку цілеспрямованого підсилення просторової спеціалізації регіонів через кластерні інструменти.

По-третє, типологізація регіонів (k-means,  $k = 4$ ) виявила чотири принципово різних ринкових сегменти, кожен із яких потребує власного методичного підходу до кластеризації: для лідерів – повноцінних ТГК з міжнародним брендингом; для регіонів зростаючого потенціалу – ініційованих кластерів за підтримки ОДА; для відновлювальних регіонів – реконструктивних B2B-кластерів на основі SPV і міжнародного фінансування; для потенційно диверсифікованих регіонів – агроекотуристичних мікрокластерів.

По-четверте, запропонований шестиступінний методичний алгоритм формування ТГК – від передкластерної діагностики до системи KPI і бенчмаркінгу – інтегрує кількісний аналітичний апарат (LQ, k-means, регресія) з організаційно-управлінськими інструментами (SNA, SPV, збалансована система показників) і забезпечує наукову обґрунтованість стратегічних рішень на кожному етапі кластеризації.

Перспективами подальших досліджень є розробка економетричної моделі оцінки синергетичного ефекту від функціонування ТГК за даними панельних спостережень, а також порівняльний аналіз постконфліктних кластерних кейсів Боснії, Грузії та Хорватії з метою виявлення transferable best practices для повоєнного відновлення готельного бізнесу в Україні.

### Список використаних джерел:

1. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. *Економіка та управління*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>
2. Мазур В. С., Галько О. В. Туристичний кластер – інструмент регіонального розвитку та економічного зростання. Стратегія економічного розвитку України. 2022. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.134.149>
3. Хумарова Н. І., Вартанян Г. В. Рекреаційно-туристичний потенціал поліфункціональних територій (методологічні та прикладні аспекти) : монографія. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2020. 194 с. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9498-1>
4. Скорина Т. М., Коротун С. І., Калько А. Д., Зубик Я. Я. Оптимізація вибору та резервування готельних послуг за допомогою інформаційних технологій. *Географія та туризм*. 2026. № 82. С. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2026.82.9-16>
5. Ольшанська О.В., Бушуєв П.В. Кластерне управління як драйвер розвитку регіонального туризму. *Journal of Strategic Economic Research*. 2022. № 1. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.5>

6. Свірко С. В. Державно-приватне партнерство як інструмент інноваційного розвитку урбанізованих територій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1 (103). С. 118–127. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-118-127](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-118-127)
7. Karol Jan Borowiecki, Pedersen M. U., Mitchell S. B. Using big data to measure cultural tourism in Europe. *Tourism Economics*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/13548166241273604>
8. Romão J., Neuts B. Smart Tourism, Territorial Capital, and Sustainable Regional Development: Experiences from Europe. *Habitat International*. 2017. Vol. 68. P. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2017.04.006>
9. Державна служба статистики України. Колективні засоби розміщування в Україні у 2023 році : статистичний збірник. Київ : Держстат, 2024. 80 с. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2025).
10. EY Ukraine / HotelMatrix / STR. Ukraine Hotel Performance Q1 2025. Interfax-Ukraine. 2025. 11 серпня. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1095018.html>
11. Agroreview. Growth in Ukraine’s Hotel Sector Amid Ongoing Challenges. 2025. 29 вересня. URL: <https://agroreview.com/en/newsen/ukrainian-hotel-business-shows-growth>
12. Ribas Hotels Group. 2024 Ukrainian Hotel Market Overview Study Results. 2024. 2 жовтня. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024> (дата звернення: 05.04.2026).
13. Ribas Hotels Group. 2025 Ukrainian Hotel Market Overview. 2025. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025> (дата звернення: 05.04.2026).
14. Teremetskyi V.I., Astafiev D.S., Mosondz S.O., Pakhnin M.L., Bodnar-Petrovska O.B., Igonin R.V., Lifyrenko S.M. Medical tourism as a driver of Ukraine’s economic recovery: prewar experience and strategic guidelines for the post-war period. *Georgian Medical News*. 2025. No. 4 (361). P. 94–103. URL: [https://www.geomednews.com/Articles/2025/4\\_2025/94-103.pdf](https://www.geomednews.com/Articles/2025/4_2025/94-103.pdf)
15. Теремецький В. І., Подзіров А. О., Логвиненко Б. О., Литвин С. Й. Правове регулювання медичного туризму в Україні як чинника резильєнтності та повоєнного відновлення : монографія. Київ : НДІ приватного права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2026.

### References:

1. Rumyantseva I. B., Mendela I. Ya. (2024) Hotelna industriia Ukrainy v umovakh voiennoho chasu [Hotel industry of Ukraine under wartime conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Ekonomika ta upravlinnia*. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>
2. Mazur V. S., Halko O. V. (2022) Turystychnyi klaster – instrument rehionalnoho rozvytku ta ekonomichnoho zrostantnia [Tourism cluster as a tool of regional development and economic growth]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.50.134.149>
3. Khumarova N. I., Vartanyan H. V. (2020) Rekreatsiino-turystychnyi potentsial polifunktsionalnykh terytorii (metodolohichni ta prykladni aspekty): monohrafiia [Recreational and tourist potential of multifunctional territories (methodological and applied aspects)]. Odesa: IPREED NAN Ukrainy, 194 p. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9498-1>
4. Skoryna T. M., Korotun S. I., Kalko A. D., Zubyk Ya. Ya. (2026) Optymizatsiia vyboru ta rezervuvannia hotelnykh posluh za dopomohoiu informatsiinykh tekhnolohii [Optimization of selection and reservation of hotel services using information technologies]. *Neohrafiia ta turyzm*, no. 82, pp. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.17721/2308-135X.2026.82.9-16>
5. Olshanska O. V., Bushuev P. V. (2022) Klasterne upravlinnia yak draiver rozvytku rehionalnoho turyzmu [Cluster management as a driver of regional tourism development]. *Journal of Strategic Economic Research*, no. 1, pp. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.1.5>
6. Svirko S. V. (2023) Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak instrument innovatsiinoho rozvytku urbanizovanykh terytorii [Public-private partnership as a tool for innovative development of urbanized territories]. *Економіка, управління та адміністрування*, no. 1 (103), pp. 118–127. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-118-127](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-118-127)
7. Borowiecki K. J., Pedersen M. U., Mitchell S. B. (2024) Using big data to measure cultural tourism in Europe. *Tourism Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1177/13548166241273604>
8. Romão J., Neuts B. (2017) Smart Tourism, Territorial Capital, and Sustainable Regional Development: Experiences from Europe. *Habitat International*, vol. 68, pp. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2017.01.006>
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2024) Kolektyvni zasoby rozmishchuvannia v Ukraini u 2023 rotsi: statystychnyi zbirnyk [Collective accommodation facilities in Ukraine in 2023: statistical publication]. Kyiv: Derzhstat, 80 p. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
10. EY Ukraine / HotelMatrix / STR (2025) Ukraine Hotel Performance Q1 2025. Interfax-Ukraine. Available at: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1095018.html>
11. Agroreview (2025) Growth in Ukraine’s Hotel Sector Amid Ongoing Challenges. Available at: <https://agroreview.com/en/newsen/ukrainian-hotel-business-shows-growth>
12. Ribas Hotels Group (2024) 2024 Ukrainian Hotel Market Overview Study Results. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024>
13. Ribas Hotels Group (2025) 2025 Ukrainian Hotel Market Overview. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025>
14. Teremetskyi V. I., Astafiev D. S., Mosondz S. O., Pakhnin M. L., Bodnar-Petrovska O. B., Ihonin R. V., Lifyrenko S. M. (2025) Medical tourism as a driver of Ukraine’s economic recovery: prewar experience and strategic guidelines

for the post-war period. Georgian Medical News, no. 4 (361), pp. 94–103. Available at: [https://www.geomednews.com/Articles/2025/4\\_2025/94-103.pdf](https://www.geomednews.com/Articles/2025/4_2025/94-103.pdf)

15. Teremetskyi V. I., Podzirov A. O., Lohvynenko B. O., Lytvyn S. Y. (2026) Pravove rehuliuвання medychnoho turizmu v Ukraini yak chynnyka rezylentnosti ta povoiennoho vidnovlennia: monohrafiia [Legal regulation of medical tourism in Ukraine as a factor of resilience and post-war recovery]. Kyiv: NDI pryvatnoho prava i pidpriemnytstva im. akad. F. H. Burchaka NAPrN Ukrainy. (in Ukrainian)

*Дата надходження статті: 09.04.2026*

*Дата прийняття статті: 30.04.2026*

*Дата публікації статті: 15.05.2026*