

УДК 338.48:640.4:658.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.166-176>**Терещук О.С.**

кандидат географічних наук

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Tereshchuk Oksana

PhD in Geography Sc.

Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0000-0001-8131-1270>**Жуков С.А.**

доктор економічних наук

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Zhukov Sviatoslav

Dr. of Economic Sc.

State University «Uzhhorod National University»

<https://orcid.org/0000-0002-0499-7990>**Маслиган О.О.**

доктор економічних наук

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Maslyhan Olena

Dr. of Economic Sc.

State Higher Educational Institution «Uzhhorod National University»

<https://orcid.org/0000-0002-8465-548X>

СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКТІВ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КЛАСТЕРАХ

Актуальність дослідження обумовлена об'єктивними трансформаційними процесами в національній економіці, які потребують кардинального перегляду підходів до управління готельно-ресторанними підприємствами. Передусім сучасний етап розвитку цих підприємств відбувається в умовах висхідного конкурентного тиску та активної змінності споживчих переваг. Відтак у статті обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено прикладний аналітичний інструментарій для стратегічного маркетингового управління асортиментом інтегрованих продуктів у готельно-ресторанних кластерах. Новизна дослідження полягає у тому, що запропонований авторами інструментарій (на основі модифікації інструментарію БКТ) на відміну від її класичного варіанту перетворює координаційну раду з формального дорадчого органу на ефективний аналітичний центр, спроможний на основі точних розрахунків стратегічно керувати сукупним продуктивним портфелем кластера, максимізувати його різноманітність та формувати стійкі довгострокові конкурентні переваги його учасників.

Ключові слова: готельно-ресторанний кластер, туризм, маркетингове управління, асортимент продуктів, матриця БКТ, діагностичне зонування.

STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF PRODUCT ASSORTMENT IN HOTEL AND RESTAURANT CLUSTERS

The relevance of this study stems from the objective transformational processes within the national economy, which necessitate a radical revision of management approaches for hotel and restaurant enterprises. Currently, the development of these enterprises unfolds amid intensifying competitive pressures and rapidly shifting consumer preferences. Consequently, this article substantiates the theoretical and methodological principles and develops an applied analytical toolkit for the strategic marketing management of integrated product assortments within hotel and restaurant clusters. The study demonstrates that the product assortment of hotel and restaurant clusters represents a dynamic set of interconnected, complementary, and integrated package offers perceived by consumers as a cohesive customer experience. This specific nature reveals a key contradiction: while cluster architecture is objectively built on the effect of diversity and requires a diversified portfolio of complementary services, current scientific literature and practice lack

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Терещук О.С., Жуков С.А., Маслиган О.О., 2026

effective tools for the strategic coordination of assortment policies across autonomous enterprises. To address this methodological deficiency—which hinders the development of sustainable competitive advantages and risks triggering destructive internal competition among cluster members—the study evaluates the application of the Boston Consulting Group (BCG) matrix within strategic marketing management. The authors propose a methodology for modifying and adapting the classical BCG matrix, enabling a cluster coordination council to implement soft regulation, differentiation, and flexible planning of a shared product portfolio. Specifically, this approach modifies the BCG matrix by integrating an additional coordinate grid into the classical four-quadrant framework. This grid divides the analytical space into proportional segments: $\frac{1}{3}$ (or 0.33) and $\frac{2}{3}$ along the vertical axis, and 0.16 and 1.0 along the horizontal axis. Ultimately, the proposed toolkit elevates the coordination council from a formal advisory body into an effective analytical hub. Backed by precise calculations, it can strategically manage the cluster's collective product portfolio, maximize its diversity, and secure sustainable, long-term competitive advantages for all participants.

Keywords: hotel and restaurant cluster, tourism, marketing management, product assortment, BCG matrix, diagnostic zoning.

JEL classification: M31, L14, R11, L83.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження обумовлена об'єктивними трансформаційними процесами в національній економіці, які потребують кардинального перегляду підходів до управління готельно-ресторанними підприємствами. Передусім сучасний етап розвитку цих підприємств відбувається в умовах висхідного конкурентного тиску та активної змінності споживчих переваг. Тобто сьогодні споживач шукає не окремі готельні або ресторани послуги, а унікальний емоційний досвід. Зокрема він прагне отримати цілісний продукт, де, наприклад, проживання в готелі, харчування, дозвілля та культурна програма пов'язані єдиною концепцією. Яскравим практичним прикладом такої інтеграції є курортний комплекс «Воєводино» (с. Тур'я-Пасіка, Ужгородський район, Закарпатська область) [4], який успішно поєднує в межах спільної локації готельний сервіс, автентичну гастрономію, оздоровчі SPA-програми, активний відпочинок та етнокультурні заходи, а також Арт-дозвілля для дітей, формуючи цілісний та завершений екосистемний продукт для клієнта. У цьому контексті очевидно, що конкуренція відбувається не лише на рівні традиційної боротьби «готель проти готелю» чи «ресторан проти ресторану», а переходить у площину системного та концептуального суперництва - від суперництва окремих закладів до протистояння цілісних мереж та інтегрованих кластерних об'єднань.

Зокрема, у фундаментальному дослідженні одного з авторів [7] доведено та наочно проілюстровано, що ринкову перевагу здобуває не той об'єкт бізнесу, який пропонує найкращу послугу, а той, що є частиною злагодженої та ефективної кластерної екосистеми. Окреслена значущість стала одним із тригерів розвитку в Україні кластерів у т.ч. готельно-ресторанних та стратегічного маркетингового управління асортиментом сформованих ними продуктів. Про це заявляє фахівчиня у сфері проєктного менеджменту та кластерного розвитку, що пов'язана з Українським кластерним альянсом (УКА) [3]. Це також ілюструють історії успіху зібрані УКА [2]).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед досліджень, які присвячені розвитку та загальним особливостям управління функціонуванням готельно-ресторанних кластерів у цілому - фундаментальні напрацювання Маслиган О. О., що є одним із членів

авторського колективу [7; 8] та напрацювання В. В. Гоблика, В. В. Лемака [1] та М. Ф. Кропивка, О. В. Ковальова [6]. При цьому члени авторського колективу спиралися на ці дослідження як на теоретико-методологічне підґрунтя під час окреслення особливостей маркетингового управління асортиментом продуктів й визначення сутності продуктів у готельно-ресторанних кластерах.

Особливу увагу питанням маркетингового управління безпосередньо в кластерних структурах приділено у працях А. В. Ковалевської та К. Ю. Балаклеєць [5]. У них автори наголошують на важливій ролі внутрішнього маркетингу; систематизують внутрішні проблеми та виклики, з якими стикаються учасники кластерів та пропонують альтернативні варіанти їхнього розв'язання. При цьому члени авторського колективу спиралися на ці дослідження при окресленні простору внутрішньої взаємодії, та визначенні засобів для узгодження довгострокових цілей автономних суб'єктів та формування сталих конкурентних переваг кластера.

Попри значну кількість напрацювань, комплексне вивчення особливостей стратегічного маркетингового управління асортиментом продуктів у кластерах у науковій літературі відсутнє. Щодо готельно-ресторанного кластера, найбільш відчутною є відсутність дієвого інструментарію для стратегічного узгодження асортиментної політики автономних підприємств у його межах. Окреслений дефіцит управлінської методології фактично блокує формування сталих конкурентних переваг об'єднання та створює постійну загрозу деструктивної внутрішньої конкуренції між його учасниками.

Метою цього дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка прикладного аналітичного інструментарію для стратегічного маркетингового управління асортиментом продуктів у готельно-ресторанних кластерах.

Методи дослідження. Методологічну основу статті становить комплекс наукових методів. Зокрема застосовано: системно-структурний аналіз — для окреслення особливостей функціонування готельно-ресторанних кластерів, а також для ідентифікації сутності спільних продуктів їхніх учасників та змісту асортиментних позицій інтегрованих екосистемних продуктів таких об'єднань; модифікований матричний метод

(матриця БКГ) — для візуалізації асортиментного портфеля учасників кластера; для його діагностичного зонування (за специфічними зонами ризику, деградації та інтенсивного розвитку); методи моделювання та адаптивний підхід — для обґрунтування методики модифікації класичної матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) відповідно до умов функціонування готельно-ресторанного пре-кластера; абстрактно-логічний метод та метод стратегічного моделювання — для формулювання висновків та обґрунтування траєкторії стратегічних маркетингових управлінських рішень координаційної ради кластера на довгострокову перспективу.

Виклад основних результатів дослідження. У межах дослідження автори звернули увагу на особливості маркетингового управління асортиментом продуктів, властиві саме готельно-ресторанним кластерам, зокрема: 1) реалізацію зазначених процесів не окремим суб'єктом бізнесу, а територіально локалізованою структурою; 2) спрямованість управлінських дій на формування цілісного, синергетичного екосистемного продукту.

Враховуючи, що ця структура, як зазначається у працях [8; 1; 6; 10], пройшла процес добровільної мережевої інтеграції взаємопов'язаних підприємств готельно-ресторанного господарства, їхніх постачальників (фермерських господарств, виробників крафтової продукції), підприємств супутніх галузей (туристичних операторів, транспортних компаній, розважальних

та культурних об'єктів), науково-освітніх установ й органів влади, основою такого управління є формування спільного конкурентоспроможного бренду, продукту, послуги. Втім, не погоджуємося з [10], що такий продукт є «єдиним», але поділяємо думку, що він має бути саме цілісним.

Готельно-ресторанний кластер не лише може, а й об'єктивно повинен виробляти багато різноманітних спільних продуктів (інакше це суперечить економічній теорії ефекту різноманітності, що передбачає комплексне використання спільних ресурсів його учасників) [13]. Згідно з [6], це може бути окремий вид інтегрованої продукції, або за [10] — суміжні товари і послуги.

У цьому контексті під асортиментом продуктів у готельно-ресторанних кластерах розумітиметься сформована координаційною радою динамічна сукупність взаємопов'язаних, комплементарних та інтегрованих пакетних пропозицій (проживання, харчування, логістика, рекреація, етнокультурні заходи), які створюються їхніми учасниками і сприймаються кінцевим споживачем як цілісний екосистемний продукт (що просувається під єдиним регіональним брендом).

Крім того, враховуючи, що за [5] кластеризація є інтеграцією саме комплементарних готельно-ресторанних підприємств, маркетингове управління асортиментом продуктів у таких об'єднаннях набуває чітко вираженого інтегрованого й регульованого змісту, структуру якого представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Зміст маркетингового управління асортиментом продуктів у готельно-ресторанних кластерах

Характеристика маркетингового управління асортиментом	Особливості прояву характеристики управління асортиментом	Ознаки маркетингового управління асортиментом
Інтегрованість комплементарних готельно-ресторанних підприємств	Означає, що управління асортиментом виходить за межі одного закладу і об'єднує зусилля багатьох автономних суб'єктів в єдину систему.	Створення наскрізних продуктів.* Об'єднання маркетингових ресурсів.** Цілісність сприйняття асортименту продуктів.***
Регульованість комплементарних готельно-ресторанних підприємств	Означає добровільне узгодження та координація дій учасників задля спільного успіху	Синхронізація та уникнення дублювання.**** Впровадження єдиних стандартів і сертифікації.***** Динамічне планування:

* формує психолого-маркетинговий ефект, за якого сукупність різноманітних послуг та товарів учасників кластера сприймається споживачем як єдиний продукт.

** формує ефект м'якої координації, а також добровільного узгодження асортиментних стратегій учасників задля оптимізації загального ринкового портфеля кластера.

*** формує ефект кооперації, який базується на паритетності, взаємодовірі та прагненні до досягнення синергетичного ефекту.

**** формує ефект диференціації пропозицій учасників, що усуває внутрішню деструктивну конкуренцію та забезпечує максимальне охоплення ринкових сегментів.

***** формує ефект уніфікації якості продукції, який базується на дотриманні екологічних вимог та принципів сталого розвитку всіма інтегрованими суб'єктами.

***** формує ефект гнучкості асортименту продуктів кластера, що базується на адаптивності до сезонності ті сезонних коливань попиту та трансформації споживчих переваг.

Джерело: сформовано на основі [7-8; 6; 5].

Інтегрований характер управління полягає в об'єднанні розрізнених послуг проживання, харчування та дозвілля у концептуально пов'язані продукти. Це через ефекти м'якої координації, кооперації та психолого-маркетингові ефекти формує цілісний клієнтський досвід. Наприклад, послуги проживання (готель),

харчування (ресторан), постачання (крафтові сироварні чи винарні) та дозвілля (екскурсії, SPA) інтегруються у спільні пакетні пропозиції (наприклад, «гастротур» або «велнес-вікенд»). При цьому учасники кластера інтегрують інформаційні, фінансові та людські ресурси для спільного просування на ринку

асортименту продуктів у межах спільної пакетної пропозиції, що знижує витрати кожного окремого підприємства. Для клієнта весь асортимент кластера виглядає як єдиний, логічно пов'язаний бренд кластера. Регульований характер маркетингового управління обумовлений необхідністю добровільного узгодження асортиментних стратегій різних суб'єктів господарювання, що через ефекти диференціації, уніфікації та гнучкості формує цілісну пропозицію кластера.

Об'єктивна необхідність забезпечення інтегрованості та регульованості зазначених у табл. 1 компонентів зумовлює трансформацію маркетингового управління асортиментом продуктів в кластері у поліаспектну систему їхнього спільного аналізу, планування, реалізації та контролю. Стратегічний вектор цього процесу полягає у переході від дискретного операційного реагування автономного суб'єкта господарювання на поточну ринкову кон'юнктуру до наскрізного проектування життєвого циклу цілісного екосистемного продукту учасників кластера. Зауважимо, що ця специфіка окреслює фундаментальне науково-практичне протиріччя – якщо кластерна архітектура базується на економічному ефекті різноманітності й вимагає диверсифікації портфеля комплементарних послуг в управлінській теорії наявний дефіцит інструментарію стратегічного гармонізування асортиментної політики його учасників.

Наявність цього методологічного розриву підтверджується аналізом наукових напрацювань: 1) А. В. Ковалевської та К. Ю. Балаклеєць [5, с. 73], які у контексті дослідження внутрішнього маркетингу

кластерних об'єднань обґрунтовують доцільність формування «простору внутрішньої взаємодії»; 2) Пілар Серрано Галлардо, Пілар Арройо Гордо та Ана Гіменес Марото [12], які обґрунтовують потребу використання структур для ідентифікації позиції товарів та послуг за попитом та задоволеністю потреб споживачів. Разом з тим, запропонований [5; 12] концепт є переважно дескриптивним (описовим) за характером, адже не містить формалізованих прикладних засобів для декомпозиції й узгодження довгострокових цілей юридично незалежних суб'єктів з метою забезпечення стабільних конкурентних переваг об'єднання у довгостроковій перспективі. Крім того, узгодження довгострокових цілей учасників кластерів щодо управління асортиментом продуктів не буде дієвим, якщо не враховувати як наявну, так і потенційну сегментацію ринку, конкурентів, прибутковості тієї чи іншої комбінації пропозиції.

Відтак, на думку авторів, маркетингове управління асортиментом продуктів у готельно-ресторанних кластерах доцільно здійснювати за допомогою конкретного інструментарію, а саме матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Зокрема, якщо розглянути приклад Полянського готельно-ресторанного кластера, який перебуває на початковому етапі формування (табл. 2), за властивими йому характеристиками та динамікою реалізації інтегрованих спільних продуктів, то можна отримати аналітичну структуру, у якій найбільш успішний інтегрований продукт перебуватиме у правій частині матриці, а решта — у лівій.

Таблиця 2

Характеристика інтегрованих спільних продуктів Полянського готельно-ресторанного кластеру та динаміка їх реалізації, 2024–2025 рр.

Інтегровані спільні продукти	Характеристика складових спільних продуктів кластеру	Обсяг реалізації		Загальна частка ринку, d, %	Темп приросту, %	Середнє, максимальне та мінімальне значення темпів приросту.
		за 2024 р. V0, тис. грн.	за 2025 р. V1, тис. грн.			
«Карпатська вечеря в Поляні»	Проживання + вечеря в колибі Поляни + традиційне меню + карпатська атмосфера (дерев'яний інтер'єр, місцеві напої, музичний супровід).	1200000	1670000	0.52	39	Максимальне значення темпу зростання: T _{max} = 0.39 Мінімальне значення темпу зростання: T _{min} = -0.14
«Закарпатський сніданок у Поляні»	Готельне проживання + спеціальне меню сніданку: домашній сир, бринза, закарпатська випічка, трав'яні чаї, страви з місцевих продуктів.	90000	99000	0,03	10	
«Вечір смаків Поляни»	Готельне проживання + дегустація страв у різних закладах Поляни — закарпатська кухня, сучасна кухня, десерти, напої.	2490000	3207800	1.92	29	
«Полянська гостина»	Проживання + святкова вечеря у ресторані/колибі + традиційні закарпатські страви + тематична програма з музикою.	1450000	1450000	0.45	0	
«Дегустація смаків Поляни»	Гастрономічний маршрут у межах курорту: дегустація сирів, меду, випічки, місцевих напоїв та страв у партнерських закладах.	1120000	1140000	0.36	2	

* Розрахунок загальної частки ринку (d) здійснено координаційною радою кластеру, відносно місткості відповідних цільових сегментів географічного ринку туристичних та гастрономічних послуг Карпатського регіону України.

Джерело: сформовано за даними координаційної ради Полянського готельно-ресторанного кластера.

Зауважимо, що детальна статистична інформація та фінансово-економічні показники діяльності окресленого кластерного утворення наразі відсутні у відкритому доступі, оскільки воно перебуває на стадії внутрішньої пре-кластеризації. Представлена інформація відображає закриті дані консолідованого управлінського обліку суб'єктів господарювання, що надані виключно для цілей цього дослідження координаційною радою. При цьому інтеграція цих даних у матрицю Бостонської консалтингової групи (яку ми обмежили класичними квадрантами «Собаки», «Зірки», «Важкі діти» та «Дійні корови») дозволяє наочно окреслити специфіку стратегічного маркетингового управління асортиментом його продуктів [6], додатково включають до такої матриці категорії «Мрії» та «Проблеми». Однак:

(і) квадрант «Мрії» (або інноваційні продукти з нульовою початковою реалізацією) оперує суто гіпотетичними концептами;

(ii) квадрант «Проблеми» часто дублює економічний зміст квадранта «Важкі діти».

Оскільки це дослідження базується на реальних розрахунках та аналітичних даних координаційної ради Полянського готельно-ресторанного кластера за 2024–2025 рр. (табл. 2), до матриці не внесені суб'єктивні

задуми (адже вони ще не мають фактичного цифрового відображення), або дублюючи компоненти.

Як наслідок, на рис. 1 візуалізовано кола з номерами 1–5, де кожна позиція чітко відповідає інтегрованим продуктам кластера:

- коло 1 — «Карпатська вечеря в Полянні»;
- коло 2 — «Закарпатський сніданок у Полянні»;
- коло 3 — «Вечір смаків Поляни»;
- коло 4 — «Полянська гостина»;
- коло 5 — «Дегустація смаків Поляни».

Звертаємо увагу на той факт, що у класичному варіанті, розробленому Б. Гендерсоном, простір матриці БКГ поділяється навпіл за двома осями - вертикальною та горизонтальною [11]. У представленому дослідженні класичний поділ не застосовувався, оскільки для маркетингового стратегічного управління асортиментом пре-кластера він є неефективним. Замість гнучкого планування такий підхід створив би «ефект методологічного викривлення», що призвело б до помилкових управлінських рішень, зокрема: 1) безпідставного виведення з ринку перспективних продуктів; 2) втрати «маркетингової пильності»; 3) хибних інвестиційних рішень. Детальний аналіз цих деструктивних чинників наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Недоліки поділу простору матриці БКГ за Брюсом Гендерсоном для молодого кластера

Недолік поділу простору	Прояв проблеми поділу простору	Загрози для маркетингового управління асортиментом продуктів
Загроза знищення перспективних продуктів (ризик гіпердіагностики)	Більшість інтегрованих продуктів пре-кластера (молодого) є новими і ще не встигли набрати великої частки ринку, тому класична матриця автоматично таврує їх як безнадійних «Собак»	Не виключені рішення менеджерів про закриття або виведення з ринку продуктів, які насправді мають високий потенціал, але потребують часу на розвиток.
Втрата «маркетингової пильності» через нечутливість до дрібних змін	У класичній матриці відсутні проміжні стани. Якщо продукт через внутрішні проблеми кластера втрачає позиції, але залишається в межах свого великого квадранта, система управління цього не помітить.	Не виключено, що координаційна рада пропустить момент початку деградації продукту і відреагує лише тоді, коли він остаточно впаде на «дно» ринку (тобто коли рятувати його буде вже запізно або надто дорого).
Прийняття хибних інвестиційних рішень	Класичний інструментарій не дає відповіді на питання, який із слабких продуктів є ближчим до прориву, що призводить до розпорошення або заморожування маркетингового капіталу.	Не виключено, що нові продукти кластера через жорсткий поділ опиняються у квадранті «Собаки» чи «Важких дітей». За таких умов керівництво кластера не спроможне зрозуміти, куди спрямувати обмежені кошти в першу чергу.

Джерело: сформовано авторами.

Відтак, зроблено акцент саме на модифікованій (динамічній) матриці БКГ, до якої додано координатну сітку, що ділить простір на специфічні діагностичні зони за допомогою розмежувальних ліній, відкладених на осях координат (значення 1/3; 2/3 та 1 — за горизонтальною віссю абсцис; значення 0; 0,16 та 0,39 — за вертикальною віссю ординат) з метою кращого діагностичного зонування та стратегічного аналізу асортименту продуктів Полянського готельно-ресторанного кластера. При цьому для вертикальних ліній (що відсікають значення на осі X — Загальна частка ринку, d, %) встановлено, що: лінія 1/3 — рубіж виживання, лінія 2/3 —

рубіж стабілізації, лінія 1,0 — рубіж ринкового лідерства. Для горизонтальних ліній (що відсікають значення на осі Y — темп приросту ринку) встановлено, що: лінія 0 — рубіж повної стагнації; лінія 0,16 — рубіж стабільності; лінія 0,39 — рубіж ринкової активності.

Керуючись наведеними особливостями, графічну візуалізацію матриці БКГ (рис. 1) отримано за допомогою програмних засобів R/Python, які автоматизували розрахунок координат центрів мас і радіусів кіл для кожного продукту на основі масивів даних координаційної ради.

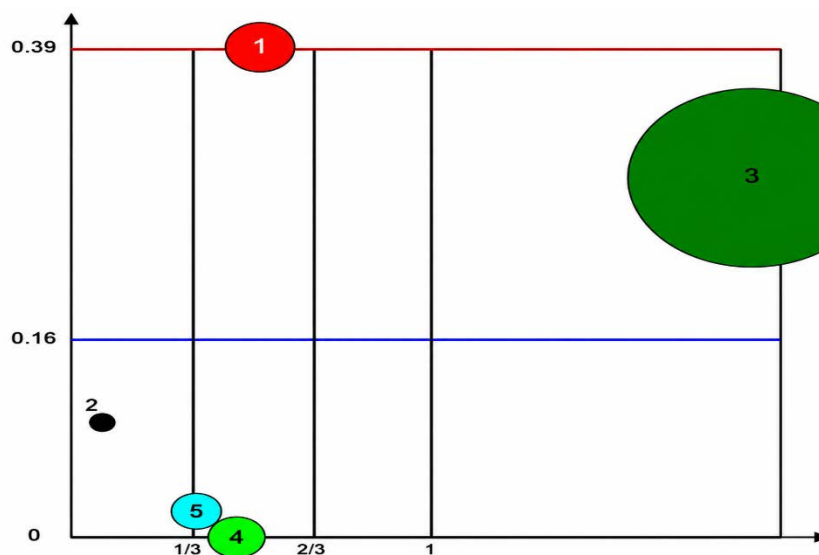


Рис. 1. Матриця БКГ для визначення специфіки стратегічного маркетингового управління асортиментом продуктів Полянського готельно-ресторанного кластеру на початок 2026 р.

Джерело: сформовано автором засобами R/Python.

При цьому застосовано пряму декартову орієнтацію осі абсцис, що зумовлене потребою інтеграції маркетингового аналізу із сучасними програмними засобами та алгоритмами дата-моделювання. За результатами візуалізації встановлено таке: (i) червоне коло 1 («Карпатська вечеря в Поляні»): за рахунок частки ринку (d) розташоване у проміжку між лініями 1/3 та 2/3, а за темпом приросту обсягів реалізації продукту (39 %) зміщена до верхнього лівого квадранту матриці («Важкої дитини»); (ii) чорне коло 2 («Закарпатський сніданок у Поляні»): має d 0.03%, через що зміщене до крайньої лівої межі матриці, а за темпом приросту обсягів реалізації продукту 10% до нижнього лівого квадранту («Собаки»); (iii) темно-зелене коло 3 («Вечір смаків Поляни»): за рахунок найвищої d розміщене

зміщене праворуч, а за обсягом реалізації до квадранту «Зірки»; (iv) світло-зелене коло 4 («Полянська гостина»): за d 0.45% розташоване на нижній горизонталі матриці, а за темпом приросту обсягів реалізації продукту (0%) до нижнього лівого квадранту («Собаки»); (v) блакитне коло 5 («Дегустація смаків Поляни»): за низької d розташоване біля нижньої горизонталі матриці, а за мінімальним темпом приросту обсягів реалізації продукту зміщено до нижнього лівого квадранту «Собаки».

У просторі координатної сітки матриці БКГ виокремлюються діагностичні зони з налаштування логіки стратегічного маркетингового управління асортиментом продуктів пре-кластера (рис. 2).

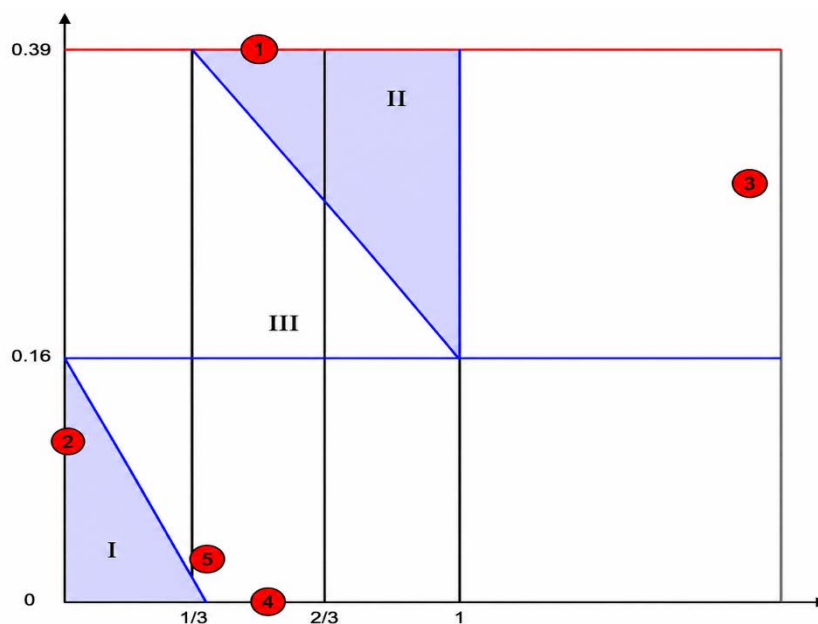


Рис. 2 Діагностичні зони стратегічного маркетингового управління асортиментом продуктів Полянського готельно-ресторанного пре-кластера за БКГ на початок 2026 р.

Джерело: сформовано авторами за даними рис. 1 програмними засобами R/Python.

Мова йде про зони, що характеризують ризики неконтрольованого міжквadrантного переміщення продуктів, (наприклад, коли локомотивна «Зірка» через втрату унікальності стрімко втрачає темпи зростання і деградує до рівня «Собаки»), деградації продуктів та пріоритетності інвестування, що загалом визначає специфіку управління асортиментом. При цьому: верхній

зафарбований трикутник праворуч — зона «Інтенсивного розвитку» (II); нижній зафарбований трикутник ліворуч — зона «Деградації» або «Мертва зона» (I); центральний незафарбований простір матриці між лініями 1/3 та 1 — зона «Стратегічного ризику та невизначеності» (III) (табл. 4).

Таблиця 4

Стратегічна матриця дій координаційної ради кластера за діагностичними зонами асортименту продуктів кластера

Діагностичні зони	характеристика діагностичної зони	Дії координаційної ради
Зона II (Верхній зафарбований трикутник праворуч)	зона, де інтегровані продукти мають високий темп приросту (наближаються до максимуму 0.39) та вже вагому загальну частку ринку (у межах від 2/3 до 1.0). Продукція в цій зоні максимально готова до переходу в статус «Зірки»	продукти пріоритетні для спрямування маркетингових ресурсів кластера, оскільки ризик мінімальний, а ринок демонструє високу готовність поглинати цей продукт.
Зона III (Центральний незафарбований простір)	Це зона, що вміщує продукти з колосальним потенціалом росту, але слабкою ринковою позицією (частка ринку в діапазоні від 0 до 2/3, в діапазоні лівих координаційних ліній). Похилі лінії зафарбованих трикутників, що обмежують цю зону з боків, наочно візуалізують бар'єри входу та виходу.	Підтримка продукту за для захисту від зовнішньої конкуренції або копіювання іншими суб'єктами бізнесу.
Зона I (Нижній зафарбований трикутник ліворуч)	Це зона, що вміщує продукти, які тут не просто малоефективні, вони «з'їдають» час та ресурси учасників кластера, не даючи фінансової віддачі.	Реструктуризація, ребрендинг або повне виведення продуктів з асортиментного портфеля кластера.

**Похила лінія, що обмежує зону, показує бар'єр входу.*

Джерело: сформовано за даними [11].

ЯЗ архітектури моделі (рис. 2) - продукт 3 («Вечір смаків Поляни») поза ризиковими зонами. Це підтверджує його статус абсолютної «Зірки», яка не потребує захисних заходів та розвивається на стабільній основі. Натомість особливої уваги координаційної ради потребують продукти в зонах I-III.

Продукт 1 («Карпатська вечеря в Поляні») є головним пріоритетом для кластерного інвестування та просування, адже розташований у зоні II («Інтенсивного розвитку»). Продукти 2 («Закарпатський сніданок у Поляні») та частково 5 («Дегустація смаків Поляни») відповідно до результатів візуалізації перебувають в межах зони I («Мертва зона» або «Деградація»). Продукт 4 («Полянська гостина») перебуває в зоні III («Стратегічного ризику та невизначеності»), тому вимагає стратегічного рішення щодо реструктуризації.

Дані рис. 1 та рис. 2 дозволили окреслити специфіку стратегічного маркетингового управління асортиментом продуктів Полянського готельно-ресторанного кластера. Зокрема, кожен із квадрантів у модифікованій матриці БКГ у поєднанні із її динамічними зонами визначає не просто «абстрактне» місце продукту на ринку, а конкретизує формат стратегічних рішень, які має прийняти координаційна рада даного пре-кластера.

1. За змістом квадранта «Собаки» координаційна рада пре-кластера має вирішити долю інтегрованих продуктів «Закарпатський сніданок у Поляні», «Полянська гостина», «Дегустація смаків Поляни». Так, однозначно трансформувати у квадрант «Дійна корова», доцільно:

(i) продукт 5 «Дегустація смаків Поляни» графічно, який перебуває поблизу «Мертвої зони». Його потенціал не вичерпано (становище обумовлене виключно організаційними бар'єрами);

(ii) продукт 2 «Закарпатський сніданок у Поляні», який має позитивний приріст.

Щодо продукту 4 «Полянська гостина» - він є критично вразливим (динаміка зміни обсягів реалізації=0). Його можна спробувати трансформувати. Разом з тим, якщо заходи сценарного менеджменту та крос-маркетингової диверсифікації не продемонструють позитивної динаміки протягом наступного звітного кварталу, він підлягає повному згортанню для уникнення розпоршення фінансових ресурсів учасників кластера.

Щоб перевести окреслені продукти з квадранта «Собаки» до квадранта «Дійні корови» пропонується застосовувати заходи, окреслені в табл. 5.

Таблиця 5

Заходи для переведення продуктів з квадранта «Собаки» до квадранта «Дійні корови»

Напрямок змін	Специфіка змін	Заходи, що дозволяють перевести продукт з квадранта «Собаки» до квадранта «Дійні корови»
кастомізація та автентифікація (для продукту «Закарпатський сніданок у Поляні»)	перетворення рутинної послуги на унікальний гастрономічний ритуал, цікавий для туристів.	Впровадження концепції «від лану до столу». Інтерактивна подача та гейміфікація (зокрема, демонстраційне приготування закарпатських баношу чи токана безпосередньо перед гостем). Слідування сучасному тренду екологізації. Можливе використання фіточаїв із карпатських зборів, безглютенних та органічних позицій.
концептуальне перезавантаження та сервісна інтеграція (для продукту «Полянська гостина»)	створення комплексного клієнтського досвіду.*	Сценарний менеджмент подій (зокрема, впровадження у перелік складових майстер-класів з традиційних карпатських ремесел для дорослих та дітей). Кросс-маркетингова диверсифікація. Можливе включення до вартості вечора трансферу на оригінальному транспорті або нічного відвідування чаш SPA.
цифровізація та логістична оптимізація (для продукту «Дегустація смаків Поляни»)	усунення організаційних бар'єрів.**	Створення єдиного цифрового провідника для туристів (розроблення мобільного додатка або інтерактивної карти кластера з елементами квесту). Трансформація логістики сервісу, через впровадження брендованого трансферу між партнерськими закладами.

* продукт демонструє низьку динаміку, що свідчить про застарілість його формату. Програма передбачає.

** продукт демонструє низьку динаміку, оскільки відвідувачу важко шукати локації самостійно (наразі відсутня єдина бази даних про гастрономічні об'єкти).

Джерело: сформовано авторами.

2. За змістом квадранта «Зірки» координаційна рада Полянського готельно-ресторанного пре-кластера має вирішити як саме розвивати основний інтегрований продукт «Вечір смаків Поляни». Оскільки коло 3

поза межами ризикових діагностичних зон, стратегічні рішення щодо нього мають бути спрямовані на масштабування та захист конкурентних переваг (табл. 6).

Таблиця 6

Заходи масштабування та захисту конкурентних переваг продукту «Вечір смаків Поляни»

Напрямок змін	Специфіка змін	Заходи, що дозволяють підтримати наявну конкурентну перевагу
диверсифікації та кастомізації дегустаційних маршрутів по закладах Поляни	необхідно утримати постійних клієнтів і залучити нових. Для цього складові, що формують продукт не повинні ставати одноманітними.	Створення тематичних та сезонних модифікацій продукту, що будуть цікавити для туристів (через впровадження під-форматів продукту залежно від сезону). Це збільшуватиме імовірність повторних візитів у різні пори року. Введення VIP- та преміум-пакетів (зокрема, введення до складу продукту можливостей додати ексклюзивні дегустації рідкісних колекційних вин у супроводі шеф-кухаря).
унікальність локального ланцюга постачання (Концепція «Locavore»)	необхідно закріпити конкурентну перевагу за рахунок використання унікальної сировини.	Ексклюзивні контракти з крафтовими виробниками. Так, заклади, що приймають участь у виробництві цього продукту, мають укласти ексклюзивні угоди з місцевими полянськими фермерами та сироварнями. Створення інтегрованого гастрономічного сувеніра (наприклад фірмового боксу з наливками).
розвиток внутрішньокластерного інвестування	постійне підживлення капіталом для утримання темпів зростання.	Створення спільного маркетингового фонду. Зокрема, заклади-організатори можуть відраховувати фіксований відсоток від продажу інтегрованого продукту «Вечора смаків» у загальний бюджет кластера. Ці кошти мають спрямовуватися на просування продукту на національному рівні (такими засобами, як таргетована реклама, тревел-блогери).

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 14-15].

3.

За змістом квадранта «Важкі діти» координаційна рада Полянського готельно-ресторанного пре-кластера може ідентифікувати інтегрований спільний продукт «Карпатська вечеря в Поляні», як перспективний. Зауважимо, що цей продукт розташований на верхній межі «Стратегічного ризику та невизначеності». Відтак, його розвиток рекомендується здійснювати за схемою, яка передбачає (1) залучення цільових коштів для розширення маркетингової присутності та подолання

«бар'єра входу»; (2) розвиток кластерної дистрибуції до переведення продукту в квадрант «Зірки»; (3) подальшу маркетингову підтримку.

У Полянському кластері відсутні продукти, які б класично відповідали квадранту «Дійні корови». Це є цілком природною ознакою для об'єднання, що перебуває на початковому етапі свого формування (пре-кластер). Тому основним стратегічним завданням координаційної ради є створення цього квадранта

шляхом успішної реанімації та модернізації продуктів «собак». Ключовим елементом процесу має стати активне інтегрування туристичної компоненти, що передбачає трансформацію локальних послуг у повноцінні туристичні маршрути, синергію з екскурсійною діяльністю та розвиток подієвого туризму.

Висновки. Таким чином, асортимент готельно-ресторанних продуктів у кластерах є динамічною сукупністю взаємопов'язаних, комплементарних та інтегрованих пакетних пропозицій, які сприймаються споживачем як завершений клієнтський досвід. Ця специфічність виявила, що хоча кластерна архітектура базується на ефекті різноманітності й вимагає формування розгалуженого портфеля комплементарних послуг, у науковій літературі не виокремлений дієвий інструментарій для стратегічного узгодження асортиментної політики його учасників. Крім того наявні підходи не містять зрозумілих прикладних засобів для координації довгострокових цілей учасників, оцінки прибутковості комбінацій пропозицій та врахування стану ринку.

Застосування матриці БКГ у стратегічному маркетинговому управлінні асортиментом продуктів у готельно-ресторанних кластерах ліквідує методологічний дефіцит, що блокує формування сталих конкурентних переваг об'єднання та створює загрозу деструктивної внутрішньої конкуренції між його учасниками. Запропонована методика модифікації матриці БКГ здатна створити для координаційної ради кластеру спроможності забезпечити м'яке регулювання, диференціацію та гнучке планування спільного асортиментного портфеля. Зокрема, авторський підхід полягає у модифікації інструментарію БКГ шляхом інтеграції у її структуру додаткової координатної сітки, що ділить її простір на діагностичні зони.

Інформативність запропонованого інструментарію добре ілюструється на основі візуалізації та діагностичного зонування продуктового портфеля Полянського готельно-ресторанного пре-кластера, складених на основі показників 2024–2025 рр. Зокрема, у просторі матриці окреслено аналітичні зони: «Деградації» або «Мертва зона», у якій окреслено продукти, що поглинають ресурси кластеру (продукт 2 «Закарпатський сніданок у Полянні», продукт 5 «Дегустація смаків Поляни»); «Інтенсивного розвитку», що окреслює продукти з можливостями для розвитку (продукт «Карпатська вечеря в Полянні»; «Стратегічного ризику та невизначеності» окреслює критично вразливі продукти (продукт «Полянська гостина»). Поза зонами ризику — продукту «Вечір смаків Поляни».

Можна констатувати, що розробка комплексу прикладних стратегічних заходів для координаційної ради кластера щодо трансформації та підтримки конкурентоспроможності його продуктів через застосування матриці БКГ гарантує: (i) чітке закріплення за кожним продуктом унікальних складових та цільових сегментів; (ii) виявлення перспективних напрямків для розвитку продуктів і їх масштабування. Щодо досліджуваного кластеру виявлена доцільність фінансування розвитку продукту «Карпатська вечеря в Полянні» та масштабування продукту «Вечір смаків Поляни».

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Гоблик В. В., Лемак В. В. Світовий досвід розвитку кластерів у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Ефективна економіка. 2025. № 10. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.38>
2. Історії успіху. Український кластерний Альянс. URL: <https://www.clusters.org.ua/success-stories/> (дата звернення: 09.07.26).
3. Кіпень А. Українські кластери як нова реальність – зміна наративів, Український кластерний Альянс. 2025. URL: <https://www.clusters.org.ua/news/ukrainian-clusters-as-a-new-reality/> (дата звернення: 09.05.26).
4. Комплекс «Воєводино». Офіційний сайт. URL: https://voevodyno.com/?gad_source=1&gad_campaignid=11649542123&gbraid=0AAAAACXVwgVgY5KbYlhBE3SkDwojhiF0n&gclid=Cj0KCQjwguLSBhDLARIsAH-yPrEC0mIaIqm0JL7X651jhumro8fzG0ApfgWVsMEEcW21UYfa6c0mqDIaAkBHEALw_wcB (дата звернення: 09.05.26).
5. Ковалевська А. В., Балаклеєць К. Ю. Внутрішній маркетинг кластерів: шлях розвитку кластерних спільнот. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2025. Т. 24, № 2(60). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).338871](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).338871)
6. Кропивко М. Ф., Ковальова О. В. Сутність кластера як новітньої мережевої організації спільної діяльності в агропромисловому виробництві. Економіка АПК. 2018. № 6. URL: https://eaprk.com.ua/web/uploads/pdf/eaprk_2018_06_p_5_109_18-30.pdf (дата звернення: 09.05.26).
7. Маслиган О. О. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку туристично-рекреаційних кластерів у регіонах України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». URL: https://ird.gov.ua/ird/ar20210827_a805_MaslyhanOO.pdf (дата звернення: 09.05.26).
8. Маслиган О. О., Молнар-Бабіля Д. І., Кузнецова О. В., Шафранова К. В. Сутнісне розуміння кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та специфіка регулювання їх розвитку. Інвестиції: практика та

досвід. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.17>

9. Окрепкий Р. Б., Мигаль О. Ф. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 25. С. 182–185. URI: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/26828> (дата звернення: 09.05.26).

10. Яблонь В. Д. Туристичні кластери як інструмент упровадження державної політики розвитку туризму. Бізнес інформ. 2025. № 1. С. 373–379. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-373-379>

11. Kozik V. V., Solovy Kh. Ya. Modification of the Boston Consulting Group Matrix in the Strategic Management of an Enterprise. Technology Audit and Production Reserves. 2016. Vol. 3, №. 27. Pp. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.60886>

12. Pilar Serrano Gallardo, Pilar Arroyo Gordo & Ana Giménez Maroto. BCG (Boston Consulting Group) para la Gestion de Publicaciones Periódicas. Index de Enfermería. 2005. Vol. 14, №. 50. Pp. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.4321/S1132-12962005000200011>

13. Teece D. J. Economies of Scope and the Scope of the Enterprise. Journal of Economic Behavior & Organization. 1980. Vol. 1, №. 3. Pp. 223–247. URL: <https://richard-langlois.media.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/1617/2017/10/Teece-JEBO-1980.pdf> (дата звернення: 09.05.26).

14. Popov O. Y., Nebaba N. O., Kucher M. M., Stebliuk N. F., Grytsenko A. V. Ensuring competitive advantages in the field of formulation of the assortment policy of hotel and restaurant business enterprises. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law, 2024. No. 43. Pp. 221–226. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1505> (дата звернення: 09.05.26).

15. Waltz C. L. Local Food Systems: Background and Issues. Nova Science Publishers, 2011. UCL Harvard Citation. URL: https://www.researchgate.net/publication/320138677_Local_food_systems_Background_and_issues (дата звернення: 09.05.26).

References:

1. Hoblyk, V. V., & Lemak, V. V. (2025). Svitovyi dosvid rozvytku klasteriv u turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi [Global experience in cluster development in tourism and the hotel and restaurant business]. Efektyvna ekonomika, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.38> [in Ukrainian].

2. Ukrainskyi Klasternyi Alians. (n.d.). Istoriï uspihu [Success stories]. <https://www.clusters.org.ua/success-stories/> [in Ukrainian].

3. Kipen, A. (2025). Ukrainski klasteri yak nova realnist – zmina naratyviv [Ukrainian clusters as a new reality: Changing narratives]. Ukrainskyi Klasternyi Alians. <https://www.clusters.org.ua/news/ukrainian-clusters-as-a-new-reality/> [in Ukrainian].

4. Kompleks «Voievodyno». Ofitsiynyy sayt. [Voievodyno complex]. https://voievodyno.com/?gad_source=1&gad_campaignid=11649542123&gbraid=0AAAAACXVwgVgY5KbYlhBE3SkDwojhiF0n&gclid=Cj0KCQjwguLSBhDLARIsAH-yPrEC0mIaIqm0JL7X651jhumro8fzG0ApfgWVsMEEcW21UYfa6c0mqDIaAkBHEALw_wcB [in Ukrainian].

5. Kovalevska, A. V., & Balakleiets, K. Yu. (2025). Vnutrishnii marketynh klasteriv: shliakh rozvytku klasternykh spilnot [Internal marketing of clusters: A pathway for the development of cluster communities]. Rynkova ekonomika: Suchasna teoriia i praktyka upravlinnia, 24(2(60)). [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2\(60\).338871](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.2(60).338871) [in Ukrainian].

6. Kropyvko, M. F., & Kovalova, O. V. (2018). Sutnist klastera yak novitnoi merezhevoi orhanizatsii spilnoi diialnosti v ahropromyslovomu vyrobnytstvi [The essence of a cluster as a modern network organization of joint activity in agro-industrial production]. Ekonomika APK, (6). https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_06_p_5_109_18-30.pdf [in Ukrainian].

7. Maslyhan, O. O. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia ta rozvytku turystychno-rekreatsiinykh klasteriv u rehionakh Ukrainy [Theoretical and methodological principles of the formation and development of tourism and recreational clusters in the regions of Ukraine] (Doctoral dissertation). State Institution «M. I. Dolishnii Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine». https://ird.gov.ua/irdd/ar20210827_a805_MaslyhanOO.pdf [in Ukrainian].

8. Maslyhan, O. O., Molnar-Babilia, D. I., Kuznietsova, O. V., & Shafranova, K. V. (2022). Sutnisne rozuminnia klasteriv hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu ta spetsyfika rehuliuвання yikh rozvytku [Conceptual understanding of hotel, restaurant and tourism business clusters and the specifics of regulating their development]. Investytsii: Praktyka ta Dosvid, (2). <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.2.17> [in Ukrainian].

9. Okrepkyi, R. B., & Myhal, O. F. (2017). Realizatsiia kontseptsii masovoi kastomizatsii u sferi posluh [Implementation of the concept of mass customization in the service sector]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, (25), 182–185. [in Ukrainian].

10. Yablon, V. D. (2025). Turystychni klasteri yak instrument uprovdzhennia derzhavnoi polityky rozvytku turyzmu [Tourism clusters as a tool for implementing the state tourism development policy]. Business Inform, (1). https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-373_379.pdf [in Ukrainian].

11. Kozik, V. V., & Solovy, Kh. Ya. (2016). Modification of the Boston Consulting Group Matrix in the strategic

management of an enterprise. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(3(27)), 96–102. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.60886> [in English].

12. Pilar Serrano Gallardo, Pilar Arroyo Gordo & Ana Giménez Maroto (2005). La matriz BCG (Boston Consulting Group) para la gestión de publicaciones periódicas [The BCG (Boston Consulting Group) matrix for the management of periodical publications]. *Index de Enfermería*, 14(50), 53–56. <https://doi.org/10.4321/S1132-12962005000200011> [in Spanish].

13. Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223–247. <https://richard-langlois.media.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/1617/2017/10/Teece-JEBO-1980.pdf> [in English].

14. Popov, O. Y., Nebaba, N. O., Kucher, M. M., Stebliuk, N. F., & Grytsenko, A. V. (2024). Ensuring competitive advantages in the field of formulation of the assortment policy of hotel and restaurant business enterprises. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (43), 221–226. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1505>

15. Waltz, C. L. (2011). *Local food systems: Background and issues*. Nova Science Publishers. https://www.researchgate.net/publication/320138677_Local_food_systems_Background_and_issues [in English].

Дата надходження статті: 30.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.