

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕХНОЛОГІЙ І ТОРГІВЛІ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ,
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Чукаленко Олександр Олександрович

**РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У
ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ
УКРАЇНИ**

**Кваліфікаційна робота
за спеціальністю «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»**

Особистий підпис – _____

Науковий керівник – _____
(підпис)

к.п.н., доцент, Ю.В. Безрученков
(посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Зав. кафедри – _____
(підпис)

к.п.н., доцент, В. В. Бурдун
(посада, науковий ступінь,
наукове звання, ініціали, прізвище)

Лубни – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕХНОЛОГІЙ І ТОРГІВЛІ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ,
РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Затверджую:

Директор навчально-наукового інституту
технологій і торгівлі

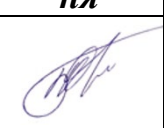
 Потапенко Е.В.

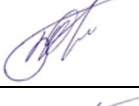
**Індивідуальний план
щодо виконання кваліфікаційної роботи**

Чукаленко Олександр Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові магістранта)

1. Навчально-науковий інститут технологій і торгівлі
2. Спеціальність Готельно-ресторанна справа
3. Кафедра професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу
4. Науковий керівник Безрученков Юрій Володимирович, к.п.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
5. Тема кваліфікаційної роботи «Роль міжнародних готельних корпорацій у формуванні конкурентного середовища на ринку України»
6. Термін подання роботи на кафедру 24.12.2025р.

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Відмітка про виконання</i>
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, вивчення наукової літератури, затвердження теми й керівника.	23.10.2024	
2.	Отримання консультації в керівника, вивчення наукової літератури, розробка плану роботи, визначення об'єкта, предмета, мети, завдань дослідження, критеріїв оцінювання.	13.11.2024	

3.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи, аналіз літературних джерел. Розробка та апробація методики дослідно-експериментальної роботи.	11.12.2024	
4.	Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи та методики експериментальної роботи для першого читання науковим керівником.	17.01.2025	
5.	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	5.02.2025	
6.	Проведення експериментальної роботи. Поетапний аналіз та обговорення її результатів.	2.04.2025	
7.	Подання першого варіанта дослідно-експериментальної частини кваліфікаційної роботи на перевірку науковому керівникові.	21.05.2025	
8.	Урахування рекомендацій наукового керівника, збагачення роботи додатковими дослідженнями, проведеними під час практики, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту роботи на кафедрі.	3.09.2025	
9.	Попередній захист роботи на кафедрі.	22.10.2025	
10.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту роботи на кафедрі.	19.11.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку й рецензії.	19.11.2025	
12.	Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, підписаного магістрантом, науковим керівником і рецензентом.	24.12.2025	

Здобувач вищої освіти _____ **Чукаленко О.О.**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Безрученков Ю.В.**
 (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема кваліфікаційної роботи: «Роль міжнародних готельних корпорацій у формуванні конкурентного середовища на ринку України»

Обсяг роботи: 75 сторінок, проілюстровано 12 таблицями та 1 рисунком, список використаних джерел – 50 найменувань.

Об’єкт дослідження: Процес функціонування міжнародних готельних корпорацій на ринку готельних послуг України.

Предмет дослідження: Вплив міжнародних готельних корпорацій на формування конкурентного середовища вітчизняного готельного ринку.

Мета дослідження: Комплексний аналіз ролі міжнародних готельних корпорацій у формуванні конкурентного середовища на ринку України та визначення впливу їх діяльності на розвиток національної індустрії гостинності.

Відповідно до мети визначено такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади формування та розвитку міжнародних готельних корпорацій у глобальному середовищі.
2. Дослідити організаційні моделі функціонування та стратегії міжнародної експансії готельних мереж.
3. Оцінити сучасний стан готельного ринку України та визначити рівень присутності міжнародних готельних корпорацій.
4. Виявити особливості конкурентного середовища вітчизняного ринку готельних послуг під впливом діяльності міжнародних брендів.
5. Провести емпіричне дослідження та кейс-аналіз діяльності обраної міжнародної готельної корпорації в Україні.
6. Сформулювати пропозиції та рекомендації щодо оптимізації розвитку конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності українських готельних підприємств.

Методи дослідження: Застосовано теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, систематизація), емпіричні методи (опитування, інтерв’ю, кейс-

метод), аналітичні інструменти (SWOT-, PESTEL-, конкурентний аналіз), метод порівняльного аналізу та статистичний аналіз ринкових показників.

Практична значущість: Результати дослідження можуть бути використані в діяльності українських готельних підприємств, органів управління галуззю, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти. Запропоновані рекомендації сприяють вдосконаленню стратегій розвитку, управлінських рішень та інвестиційної політики у сфері гостинності.

Ключові слова: готельна індустрія, міжнародні готельні корпорації, конкурентне середовище, готельний ринок України, глобалізація, франчайзинг, ESG-стратегії, цифровізація, стратегічне управління.

ANNOTATION

The topic of the qualification work: «The Role of International Hotel Corporations in Shaping the Competitive Environment in the Ukrainian Market»

The volume of the paper: 75 pages, illustrated with 1 figures and 12 tables; the list of references includes 50 sources.

The object of research: The process of functioning of international hotel corporations in the Ukrainian hotel services market.

The subject of the research: The influence of international hotel corporations on the formation of the competitive environment in the domestic hotel market.

The purpose of the research: To conduct a comprehensive analysis of the role of international hotel corporations in shaping the competitive environment in Ukraine and to determine the impact of their activities on the development of the national hospitality industry.

According to the goal, the following research tasks are defined:

1. To analyze the theoretical foundations of the formation and development of international hotel corporations in the global context.
2. To study organizational models and strategies of international expansion of hotel chains.
3. To assess the current state of the hotel market in Ukraine and the level of presence of international hotel corporations.
4. To identify the characteristics of the competitive environment in the domestic hotel market under the influence of international brands.
5. To conduct empirical research and case analysis of a selected international hotel corporation operating in Ukraine.
6. To formulate proposals and recommendations for optimizing the development of the competitive environment and enhancing the competitiveness of Ukrainian hotel enterprises under international influence.

The methodological basis of the research:

The study is based on a combination of theoretical and empirical methods, including analysis, synthesis, generalization, systematization, surveys, interviews, case studies, SWOT and PESTEL analysis, competitive analysis, comparative analysis, and statistical evaluation of market indicators.

The practical significance:

The results of the research can be applied in the activities of Ukrainian hotel enterprises and industry management bodies. The findings and recommendations contribute to the development of effective strategies for Ukrainian hotels in the context of growing competition with international networks and can be integrated into educational programs for training specialists in “Hotel and Restaurant Business” and “Tourism.”

Keywords: hotel industry, international hotel corporations, competitive environment, Ukrainian hotel market, globalization, franchising, ESG strategies, digitalization, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ	13
1.1 Еволюція та світовий розвиток готельних корпорацій	13
1.2 Організаційні моделі міжнародних готельних корпорацій	15
1.3. Моделі міжнародної експансії готельних мереж	20
1.4. Стратегії конкурентної поведінки провідних світових готельних брендів	27
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	41
2.1 Аналіз сучасного ринку готельних послуг України	41
2.2 Присутність міжнародних готельних корпорацій в Україні	50
2.3 Формування конкурентного середовища під впливом міжнародних мереж	62
РОЗДІЛ 3 ОЦІНКА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	74
3.1 Методологія та інструментарій дослідження	74
3.2. Порівняльна оцінка впливу міжнародних та українських мереж на галузь	76
3.3 Прогноз розвитку ринку готельних послуг та стратегічні рекомендації	79
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність дослідження. Готельна індустрія є однією з ключових складових світового та національного ринку послуг, формуючи значний внесок у розвиток туризму, міжнародного бізнесу та економіки загалом. У сучасних умовах глобалізації міжнародні готельні корпорації відіграють провідну роль у встановленні стандартів сервісу, управлінських моделей та конкурентних правил функціонування галузі. Їх діяльність охоплює не лише економічні аспекти, а й соціальні, екологічні та технологічні виміри, що підтверджується дослідженнями Байлика О. В., Кожухівської І. М., Муніна С. О., Роглева В. П., Гнатюка О. В., Литвиненко І. П., Шевченко Т. О. та інших.

Для України, яка перебуває у процесі інтеграції у світовий економічний простір та відбудови туристичної інфраструктури, вивчення впливу міжнародних готельних брендів є особливо актуальним. Присутність на ринку таких корпорацій, як Marriott International, Accor, Hilton, IHG, Radisson Hotel Group, Hyatt, Best Western та Wyndham, створює нові можливості для інвестицій, підвищення якості сервісу, впровадження цифрових технологій (Гнатюк О. В., Зубко Т. І., Устименко О. В.) та розвитку галузевих стандартів (Соловйова Н. П., Ткаченко Н. М.).

Водночас нестабільність економічної ситуації, військові події, зміна туристичних потоків та трансформація споживчого попиту висувають нові вимоги до системи управління готельними підприємствами та моделі їх адаптації до міжнародних практик. У цьому контексті особливу увагу заслуговують дослідження конкурентного середовища (Коваленко Л. М., Цимбалюк А. В.), франчайзингових моделей (Сидоренко М. В., Дьяків В. М.), ESG-стратегій (Литвиненко І. П., Тищенко В. О.) та маркетингових підходів (Козловський В. С., Олійник І. М.).

Теоретичні положення дослідження ґрунтуються на концепції конкурентних переваг М. Портера, аналітичних матеріалах Всесвітньої туристичної організації, Світової ради з туризму та подорожей, а також на рекомендаціях міжнародних професійних асоціацій у сфері готельного бізнесу. Це дозволяє сформувавши системний підхід до аналізу ролі міжнародних готельних корпорацій у формуванні конкурентного середовища на ринку України та обґрунтувати перспективні напрями його розвитку.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі ролі міжнародних готельних корпорацій у формуванні конкурентного середовища на ринку України та визначенні впливу їх діяльності на розвиток національної індустрії гостинності.

Об’єкт дослідження – процес функціонування міжнародних готельних корпорацій на ринку готельних послуг України.

Предмет дослідження – вплив міжнародних готельних корпорацій на формування конкурентного середовища вітчизняного готельного ринку.

Відповідно до об’єкта, предмета та поставленої мети були встановлені такі завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади формування та розвитку міжнародних готельних корпорацій у глобальному середовищі.
2. Дослідити організаційні моделі функціонування та стратегії міжнародної експансії готельних мереж.
3. Оцінити сучасний стан готельного ринку України та визначити рівень присутності міжнародних готельних корпорацій.
4. Виявити особливості конкурентного середовища вітчизняного ринку готельних послуг під впливом діяльності міжнародних брендів.
5. Провести емпіричне дослідження та кейс-аналіз діяльності обраної міжнародної готельної корпорації в Україні.

6. Сформулювати пропозиції та рекомендації щодо оптимізації розвитку конкурентного середовища та підвищення конкурентоспроможності українських готельних підприємств в умовах міжнародного впливу.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених у галузі готельного менеджменту, конкурентної політики, міжнародного бізнесу та стратегічного управління. Зокрема, використано концепції конкурентних переваг М. Портера, теорію глобалізації та стандартизації сервісу в індустрії гостинності, підходи до управління міжнародними корпораціями та моделі їх ринкової експансії. Теоретичні положення ґрунтуються на аналітичних матеріалах Всесвітньої туристичної організації, Світової ради з туризму та подорожей, а також рекомендаціях міжнародних професійних асоціацій у сфері готельного бізнесу. Наукові напрацювання стали базою для формування системного підходу до дослідження впливу міжнародних готельних корпорацій на конкурентне середовище України та обґрунтування напрямів його подальшого розвитку.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить комплекс взаємодоповнювальних методів наукового пізнання, що забезпечили всебічне вивчення теми. Теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел, дозволили опрацювати наукові підходи до функціонування міжнародних готельних корпорацій та особливостей конкурентного середовища. Емпіричну основу дослідження сформовано за допомогою опитування, інтерв'ю та кейс-методу, що забезпечило отримання практичної інформації про особливості діяльності міжнародних мереж в Україні. Аналітичні інструменти, серед яких SWOT-, PESTEL- та конкурентний аналіз, дали змогу виявити ключові фактори впливу міжнародних корпорацій на ринок та оцінити рівень конкуренції. Для зіставлення особливостей функціонування міжнародних і національних готельних мереж застосовано метод порівняльного аналізу. Додатково використано статистичний аналіз показників ринку та

результатів діяльності готельних підприємств, що забезпечило обґрунтованість висновків і рекомендацій дослідження.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна полягає у визначенні та обґрунтуванні актуальних механізмів впливу міжнародних готельних корпорацій на конкурентне середовище в Україні, а також у формуванні авторського підходу до оцінювання рівня конкурентного впливу міжнародних брендів на національний готельний ринок. У роботі запропоновано удосконалену модель аналізу конкурентних позицій готельних підприємств із урахуванням глобалізаційних факторів та міжнародних стандартів.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів та сформульованих рекомендацій у діяльності вітчизняних готельних підприємств та органів управління галуззю. Матеріали роботи можуть бути використані для розробки ефективних стратегій розвитку українських готелів в умовах зростаючої конкуренції з міжнародними мережами, а також для вдосконалення управлінських рішень на рівні готельних операторів. Окрему цінність становлять висновки щодо оптимізації інвестиційної політики у сфері гостинності, що сприятиме підвищенню її привабливості для вітчизняних та іноземних інвесторів. Результати дослідження також можуть бути інтегровані у навчальний процес закладів вищої освіти при підготовці фахівців за спеціальностями «Готельно-ресторанна справа» та «Туризм», зокрема під час викладання дисциплін, пов'язаних із готельним менеджментом та міжнародним бізнесом у сфері гостинності.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань). Текст роботи проілюстровано 12 таблицями та 1 рисунком. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1 Еволюція та світовий розвиток готельних корпорацій

Міжнародні готельні корпорації виникли як відповідь на потребу туристів у стандартизованих, надійних і високоякісних послугах у різних країнах світу. Історично цей процес розпочався наприкінці XIX – на початку XX століття, коли зростання мобільності населення, розвиток транспортної інфраструктури та розширення міжнародних подорожей створили передумови для формування перших організованих мереж готелів [1]. Перші приклади корпоративної організації готельного бізнесу були пов'язані з розвитком залізничного та морського транспорту, що стимулювало появу готелів у великих транспортних вузлах.

Після Другої світової війни особливо активний розвиток отримали готелі в США. Значне збільшення пересувань населення призвело до високої заповнюваності номерного фонду, що стимулювало створення мотелів і готелів із стандартизованим набором послуг та доступними цінами. Саме в цей період виникли перші корпоративні об'єднання готелів, зокрема Американська асоціація готелів і мотелів, яка сформувала базу для стандартизації сервісу та маркетингової кооперації між закладами [2]. У цей час зародилися бренди, які сьогодні є світовими лідерами, зокрема Hilton, що вперше запровадив концепцію глобальної мережі, та InterContinental, орієнтований на міжнародні стандарти обслуговування.

Протягом другої половини XX століття відбувалося поступове становлення міжнародних готельних корпорацій: перші мережі InterContinental та Hilton

започаткували транснаціональні операції, орієнтуючись на уніфікацію послуг і стандартизацію обслуговування [12]. Пізніше з'явилися інші великі мережі – Marriott, Sheraton, Radisson, які формували корпоративні стандарти обслуговування та управління. Вчені визначають три основні моделі організації готельних мереж того періоду: традиційна «модель Рітца» з акцентом на елітність і вишуканість; «модель Кемонса», орієнтована на сімейні послуги та високі стандарти обслуговування; та модель незалежних ланцюгів, що об'єднувала готелі під єдиним брендом із загальними стандартами [3,4].

Наприкінці XX століття розпочався етап глобальної експансії та транснаціоналізації брендів. Мережі Marriott International, Hilton Worldwide, Wyndham Hotels & Resorts, IHG Hotels & Resorts та Best Western Hotels & Resorts стали ключовими гравцями світового ринку, охоплюючи сотні країн і пропонуючи тисячі готелів. Наприклад, Marriott сьогодні об'єднує понад 7 600 готелів із номерним фондом понад 1,4 млн номерів, Hilton – понад 6 600 готелів у 119 країнах, Wyndham – майже 9 000 об'єктів, що робить її лідером за кількістю засобів розміщення. IHG та Best Western також демонструють значну присутність, пропонуючи бренди для різних сегментів – від люксових (Six Senses, Waldorf Astoria, Ritz-Carlton) до економічних (Holiday Inn Express, Super 8) [16, 17].

Сучасний етап розвитку характеризується активною цифровізацією корпоративних процесів та інтеграцією принципів сталого розвитку. Впровадження інформаційних систем управління, CRM-технологій, мобільних додатків та онлайн-платформ для бронювання дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, персоналізувати сервіси та підвищувати ефективність управління [1]. Цифрові технології також сприяють аналізу поведінки споживачів, прогнозуванню попиту та підвищенню конкурентоспроможності мереж на локальних ринках. Наприклад, Hilton впроваджує цифрові ключі (Digital Key),

Marriott розвиває мобільну платформу Bonvoy, а Wyndham та IHG інтегрують хмарні системи управління бронюваннями [12].

Важливим трендом є ESG-стратегії, що охоплюють екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Marriott, Hilton та IHG реалізують програми зі зниження викидів CO₂, енергоефективності, управління водними ресурсами та підтримки місцевих громад [21]. Wyndham і Best Western також впроваджують екологічні стандарти будівництва та програми соціальної відповідальності.

Таким чином, еволюція міжнародних готельних корпорацій демонструє послідовний перехід від локальних мереж до глобальних транснаціональних структур із високим рівнем стандартизації, цифрової інтеграції та соціальної відповідальності. Глобалізація, стандартизація, технологічні інновації та ESG-політики стають основою сучасної конкурентної переваги та сприяють підвищенню ефективності управління у світовій індустрії гостинності [4,5].

1.2 Організаційні моделі міжнародних готельних корпорацій

Готельна індустрія є однією з найрозвиненіших та динамічніших галузей сучасної світової економіки, що безпосередньо пов'язана із розвитком туризму, інфраструктури, міжнародних подорожей та глобалізаційних процесів [1]. В її межах функціонують як незалежні готелі, так і корпоративні готельні мережі, що формують основу сучасного ринку послуг розміщення. Незалежна готельна фірма, як правило, належить приватному власнику, який здійснює управління закладом і отримує всю економічну вигоду від його діяльності. Водночас готельна мережа або ланцюг є організацією, що об'єднує два або більше заклади під єдиним брендом, централізованим управлінням та спільною концепцією розвитку і просування туристичного продукту [25]. Основні характеристики міжнародних готельних мереж формуються на базі кількох ключових принципів.

До них належать: єдність структурних елементів засобів розміщення, однорідність пропонованих послуг, централізований контроль за дотриманням корпоративних стандартів, єдина стратегія функціонування та уніфіковані елементи візуальної ідентифікації (логотип, бренд, колірна палітра, дизайн інтер'єрів) [41]. Така системність дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування та ефективність управління на всіх рівнях організаційної структури, підвищуючи конкурентні переваги готельних корпорацій на глобальному ринку [40].

Типи структур управління готельних підприємств. Організаційна структура міжнародної готельної корпорації визначає ефективність її функціонування, швидкість прийняття управлінських рішень та можливість адаптації до локальних ринкових умов (див. Табл. 1.1). Найпоширенішими типами структур управління є:

- Централізована структура – усі ключові рішення щодо фінансів, маркетингу, стандартів обслуговування та кадрової політики приймаються центральним офісом корпорації. Перевагою цієї моделі є високий рівень контролю та уніфікація послуг, що гарантує клієнтам очікувану якість в будь-якому готелі мережі. Недоліком є зменшення оперативності локальних рішень і ризик втрати гнучкості при адаптації до специфіки регіонального ринку [43].
- Децентралізована структура – управлінські рішення частково делегуються локальним адміністраціям готелів. Цей підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та регіональні особливості, але може ускладнювати підтримання єдиних стандартів мережі. Багато міжнародних корпорацій застосовують комбіновані моделі, поєднуючи централізоване стратегічне управління з локальним тактичним контролем [5].
- Франчайзингова структура – частина готелів мережі функціонує на основі франчайзингових угод, де власники готелів зобов'язані дотримуватися стандартів бренду, але мають певну автономію в оперативному управлінні.

Франчайзинг дозволяє швидко розширювати присутність корпорації на нових ринках, мінімізуючи інвестиційні ризики та знижуючи фінансове навантаження на материнську компанію [32].

- Менеджмент-контракти та орендні моделі – управління готелем здійснюється спеціальною керуючою компанією мережі, тоді як власником нерухомості залишається третя сторона. Така модель забезпечує професійне управління та збереження стандартів, водночас розподіляючи фінансові ризики між учасниками [22]. Вибір конкретної структури залежить від стратегічних цілей корпорації, масштабів діяльності, фінансових можливостей та рівня розвитку регіональних ринків.

Таблиця 1.1

Типи структур управління міжнародних готельних корпорацій

Тип структури	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Централізована	Усі ключові рішення приймає центральний офіс; стандарти та стратегії уніфіковані	Високий контроль якості; єдність стандартів; сильний бренд	Обмежена локальна гнучкість; повільна адаптація
Децентралізована	Частина рішень делегується локальним менеджерам	Оперативна реакція на локальні потреби	Складніше підтримувати уніфікацію стандартів
Франчайзингова	Готелі працюють за франшизою; власник дотримується стандартів бренду	Швидке розширення; мінімальні інвестиційні ризики	Обмежена контрольована автономія локальних готелів
Менеджмент-контракти / оренда	Керуюча компанія управляє готелем, власність належить третій стороні	Професійне управління; підтримка стандартів без великих інвестицій	Розподіл прибутку; залежність від власника нерухомості

Мережеве партнерство	Готелі об'єднуються в мережу з частковим збереженням автономії	Обмін досвідом; спільні маркетингові кампанії	Ризик втрати індивідуальності; складність координації
Консорціум	Незалежні готелі співпрацюють для досягнення спільних цілей	Доступ до спільних ресурсів; зниження витрат	Відсутність єдиного управління; слабка брендова ідентичність
Незалежна структура	Готель працює самостійно, без належності до мережі чи бренду	Повна автономія; унікальність послуг	Високі витрати на маркетинг; менша впізнаваність бренду

Джерело: складено автором.

Система контролю якості та стандарти сервісу. Контроль якості та стандарти обслуговування є фундаментом діяльності міжнародних готельних корпорацій (див. Рис 1.1). Основною метою є забезпечення єдиної якості послуг у всіх готелях мережі незалежно від країни розташування. Система контролю включає кілька рівнів:

- Корпоративний контроль – центральний офіс відповідає за розробку стандартів сервісу, моніторинг їх дотримання та проведення аудитів. Контроль охоплює всі аспекти діяльності готелів: від рецепції та обслуговування номерів до ресторанного сервісу та організації конференцій.
- Локальний контроль – керівництво готелю здійснює внутрішній аудит для забезпечення відповідності корпоративним стандартам, проводить навчання персоналу та реагує на оперативні проблеми.
- Централізоване навчання персоналу – корпорації інвестують у стандартизовані програми навчання і сертифікації співробітників, що дозволяє забезпечити високу кваліфікацію персоналу та підтримувати уніфікований сервіс у всіх об'єктах мережі.

- Інноваційні системи контролю – сучасні мережі впроваджують цифрові платформи для оцінки задоволеності гостей, відстеження операційних процесів та аналізу ефективності сервісу. Це дозволяє оперативно коригувати процеси та підтримувати конкурентні переваги на ринку [26].

Стандартизація послуг охоплює такі сфери, як архітектура та дизайн готелів, інтер'єр, технології обслуговування, гастрономічні пропозиції, організація конференц-послуг та безпеку гостей. Важливо, що стандарти не обмежуються лише технічними характеристиками, а включають корпоративну культуру, принципи взаємодії з клієнтами та етичні норми обслуговування [20, 29].



Рис 1. Система контролю якості та стандартів сервісу міжнародних готельних корпорацій

Впровадження структурованих організаційних моделей та систем контролю якості забезпечує численні переваги:

- формування впізнаваного бренду, який забезпечує довіру та лояльність споживачів;

- підвищення ефективності управління та оптимізацію витрат на операційні та маркетингові процеси;
- централізовану закупівлю ресурсів і обладнання за оптовими цінами;
- стандартизовану підготовку персоналу та оптимізацію навчальних програм;
- підвищення інвестиційної привабливості та прозорості фінансових операцій.

Таким чином, організаційні моделі міжнародних готельних корпорацій формують основу їхньої конкурентоспроможності, забезпечують узгодженість процесів на глобальному рівні та дозволяють поєднувати стандартизацію з адаптацією до локальних ринків. Вони є ключовим елементом ефективного управління та стратегічного розвитку сучасної готельної індустрії [3, 5].

1.3. Моделі міжнародної експансії готельних мереж

Міжнародна експансія готельних мереж зумовлена поєднанням стратегічних, операційних та інституційних чинників, що разом формують сталу конкурентну перевагу на глобалізованому ринку гостинності. Об'єднання окремих готелів у мережеві структури забезпечує відтворювану якість сервісу, уніфіковані стандарти безпеки для гостя і його майна, високий рівень підготовки персоналу, сопоставні параметри номерного фонду та інфраструктури, а також диверсифіковану продуктову пропозицію. Внаслідок масштабу та стандартизації мережа отримує синергію у збуті та маркетингу, доступ до глобальних каналів дистрибуції, власних програм лояльності та технологій управління доходами, що, у свою чергу, підвищує завантаження без пропорційного зростання витрат на рекламу чи рекрутинг. Для окремого готелю приєднання до мережі означає прискорений рух «економічними сходами» завдяки ефектам масштабу, мережевій впізнаваності бренду та стандартизованим операційним практикам [5].

У готельній індустрії сформувався набір базових організаційно-правових конструкцій, через які реалізується вихід на нові ринки та розширення присутності: франчайзинг, менеджмент-контракти, оренда і пряма власність. Вони різняться ступенем контролю над операціями, профілем ризику і капіталомісткістю, механікою винагороди, а також вимогами до компетенцій учасників. Поряд із цим зберігаються додаткові конфігурації на кшталт партнерства, лізингу чи асоційованого членства, що найчастіше виконують роль перехідних або гібридних форм.

Франчайзинг у готельному бізнесі – це стандартизована модель передачі бізнес-системи від франчайзера до франчайзі, коли власник успішної торговельної марки та операційного ноу-хау надає правомочності користування брендом і технологіями на погоджених умовах. З економічної точки зору це «бізнес за ліцензією»: франчайзі інвестує у нерухомість і операції, натомість отримує доступ до імені, систем бронювання, маркетингової машини, навчальних та інструктивних матеріалів, операційних стандартів, а також постійного контролю якості. Модель вимагає дисциплінованого дотримання концепції, адже комерційна цінність для всіх учасників зберігається лише за умов відтворюваності сервісу й іміджевої цілісності бренду [6].

На практиці застосовуються як прямі договори з окремими підприємцями або компаніями, так і субфранчайзинг (майстер-франшиза), коли правомочності на розвиток у визначеній країні чи регіоні передаються одному оператору з правом укладати подальші угоди. Відносини супроводжуються пакетом розкриття інформації про франчайзера, умови доступу, вимоги до інвестицій, порядок та структуру платежів, правила контролю якості, стандарти й процедури та часові рамки дії договору. Компенсація зазвичай включає одноразовий вступний платіж, періодичні роялті як частку від виручки від номерного фонду або змішану схему з фіксованою складовою на номер, а також внески до маркетингового фонду. Термін дії часто становить від кількох до декількох

десяти років, із прописаними умовами пролонгації, аудитів, «performance tests» і санкцій за відхилення від стандартів [22].

Менеджмент-контракт відрізняється розмежуванням прав власності та управління: власник активу зберігає титул на нерухомість і капітальні рішення, а професійна мережа-оператор здійснює повсякденне управління готелем під своїм або ліцензованим брендом. Оператор отримує винагороду у формі базової плати як відсотка від валового доходу та стимулюючої плати, прив'язаної до показників прибутковості, що покликано узгодити інтереси сторін. Договори деталізують делеговані повноваження, політики закупівель, кадрові рішення, стандарти якості, бюджети, показники ефективності, резерви на оновлення меблів і обладнання, а також механізми дострокового розірвання у разі невиконання цільових метрик. Для власника це шлях до залучення експертизи без потреби вбудовувати повний операційний компетенц-центр, а для мережі – масштабування «asset-light», коли бренд і ноу-хау капіталізуються без скруті реальними активами.

Фактично вибір моделі міжнародної експансії готельних мереж є стратегічним рішенням, що визначає рівень контролю, обсяг інвестицій та профіль ризику для учасників. Кожна модель – франчайзинг, менеджмент-контракт, оренда чи власність – має специфічні механізми взаємодії між брендом, інвестором і операційною одиницею, а також різні наслідки для фінансової ефективності та гнучкості управління. Наведена нижче таблиця 1.2, узагальнює ключові характеристики цих моделей, їх переваги та ризики, що дозволяє порівняти їхню доцільність у контексті глобальної готельної індустрії.

Оренда як модель міжнародної присутності передбачає укладення довгострокового договору між власником будівлі та мережевим оператором, який бере об'єкт у користування і веде господарську діяльність за свій рахунок. Винагорода власнику може визначатися фіксованою орендною платою, варіативною часткою від обороту або гібридом двох підходів. Для оператора це

модель із вищим комерційним ризиком порівняно з менеджмент-контрактом, адже він несе відповідальність за покриття постійних орендних платежів, проте отримує розширений контроль над господарськими рішеннями та більшу частку економічного апсайду у періоди високого попиту. Для власника – це передбачуваний грошовий потік і зниження операційної залученості, хоча комерційний потенціал обмежений умовами договору.

Власність як повна інтеграція – найбільш капіталомісткий шлях, коли мережа фінансує, володіє і самостійно оперує готелями. Такий підхід забезпечує максимальний контроль, гнучкість у втіленні бренд-стандартів та інвестиційних стратегій, а також повну участь у створюваній доданій вартості від операцій і зростання вартості активу. Водночас ризик-концентрація і потреба в капіталі роблять цю модель вибірковою, переважно для флагманських об'єктів, стратегічних локацій чи ринків, де присутність бренду має підкреслене іміджеве значення.

Таблиця 1.2

Моделі виходу готельних мереж на міжнародні ринки

Критерій	Франчайзинг	Менеджмент-контракт
Сутність моделі	Передача права використання бренду, стандартів і бізнес-системи франчайзера.	Делегування операційного управління професійному оператору без передачі власності.
Власність готелю	Залишається у франчайзі (інвестора).	Залишається у власника, оператор не володіє активом.
Контроль над операціями	Високий рівень автономії франчайзі, але суворе дотримання стандартів бренду.	Повний контроль оператора над щоденним управлінням, власник контролює стратегію.
Фінансові зобов'язання	Вступний платіж, роялті (відсоток від доходу), внески на маркетинг.	Базова плата (відсоток від доходу) + стимулююча плата (від прибутку).
Ризики для інвестора	Високі витрати на відповідність стандартам, ризик розірвання при порушеннях.	Ризик доходності активу, залежність від компетенції оператора.

Переваги для інвестора	Доступ до бренду, глобальних систем бронювання, маркетингу, навчання.	Професійне управління, зниження операційного навантаження, доступ до експертизи.
Гнучкість	Обмежена – стандарти бренду жорстко регламентовані.	Вища гнучкість у локальних рішеннях за погодженням з оператором.
Тривалість договору	5-20 років, з умовами пролонгації та санкціями за невиконання стандартів.	Зазвичай 5-10 років, із КРІ та механізмами дострокового розірвання.

Серед додаткових форм зустрічаються партнерські угоди та лізингові конструкції, що комбінують елементи вищенаведених моделей. У партнерствах сторони розподіляють капітал, ризик і управлінські функції залежно від внеску, тоді як фінансовий лізинг нерухомості дозволяє структуровано фінансувати будівництво або реконструкцію зі сплатою регулярних платежів і відкладеним переходом права власності.

Також можна визначити переваги та ризики моделей для ринків, інвесторів і готелів, так для національних ринків і приймаючих територій мережеві форми ведення готельного бізнесу є інструментом інституціоналізації якості та прискорювачем туристичного попиту [6].

Вони підвищують прозорість і передбачуваність послуг через стандарти, сприяють трансферу управлінських практик і технологій, формують мультиплікативний ефект для локальних постачальників і робочих місць, а також підсилюють інтеграцію з міжнародними каналами бронювання. Водночас є й системні ризики: можливе витіснення локальних брендів, посилення залежності від глобальних цінових стратегій і валютних коливань, уніфікація продукту, що може конфліктувати із завданнями збереження культурної ідентичності, а також регуляторні виклики, пов'язані із захистом конкуренції, оподаткуванням роялті та трансфертним ціноутворенням [37].

З погляду інвесторів і власників нерухомості вибір моделі визначає баланс між контролем, ризиком і доходністю. Франчайзинг привабливий у випадках,

коли інвестор хоче залишити управління у власній компетенції або в локального оператора, але водночас капіталізувати силу міжнародного бренду. Перевагою стає швидший вихід на цільові RevPAR-показники завдяки маркетинговим і продажним платформам мережі, прискорене відкриття завдяки готовим дизайн- і операційним гайдлайнам і, зазвичай, передбачувана структура платежів – вступна ліцензійна плата, роялті як частка від виручки та внески на маркетинг. Ключовими ризиками є обмеження на відхилення від стандартів, зобов'язання щодо інвестицій у оновлення номерного фонду та спільні репутаційні наслідки у разі порушень стандартів. Договори часто містять чіткі критерії мінімальної ефективності та підстави для розірвання, включаючи систематичне невиконання стандартів, порушення платіжної дисципліни або суттєві відхилення в сервісі [7].

Менеджмент-контракти переносять операційний тягар на бренд-оператора, знижуючи вимоги до власних управлінських компетенцій інвестора. Стимулююча частина винагороди оператора, прив'язана до прибутку, покликана вирівнювати стимули, але все одно залишає власнику ризик доходності активу та потребу в капітальних оновленнях. Перевага – доступ до топових практик і кадрів без створення великої внутрішньої команди, збалансована гнучкість бренду щодо локальних умов, швидке масштабування портфеля через модель «asset-light». Ризики – можливий конфлікт інтересів у питаннях закупівель і пріоритетів інвестицій, складні механізми контролю та аудиту, витрати на моніторинг і потенційні спори щодо тлумачення KPI та «owner's priority» у розподілі грошових потоків [39].

Оренда забезпечує власникові стабільний грошовий потік і мінімальну залученість, тоді як оператор бере на себе комерційний ризик завантаження і цін. Перевага для оператора – більша свобода тактичних рішень і можливість утримувати більшу долю маржі у періоди зростання попиту, однак фіксовані платежі створюють вразливість під час спадів, а іноді й потребу у перемовинах щодо відстрочок або ревізії умов. Для власника ризик полягає в довгому

горизонті «защитої» орендної ставки, що за певної кон'юнктури може виявитися нижчою за потенціал ринку, і в залежності від фінансової стійкості оператора.

Повна власність на активи дає найвищий ступінь контролю над продуктом, ціноутворенням і стратегією капітальних інвестицій, а також дозволяє акумулювати весь апсайд від операцій і зростання вартості нерухомості. Водночас вимоги до капіталу та концентрація ризику на циклічному ринку вимагають потужного фінансового плеча, доступу до боргових ресурсів, розвинених компетенцій у девелопменті та операціях і високого рівня інституційної дисципліни. Тому навіть найбільші міжнародні групи часто комбінують моделі, залишаючи власність для флагманів і стратегічних локацій, а масштабування широкої географії будують на контрактах управління та франчайзингу [8].

З погляду самих готелів як операційних одиниць вибір моделі впливає на кадрову політику, стандартизацію процесів, можливості навчання, доступ до централізованих закупівель та IT-платформ, а також на гнучкість продуктового асортименту. Франчайзинг надає сильну рамку бренду при високій автономії місцевого менеджменту і водночас покладає відповідальність за суворе дотримання стандартів. Менеджмент-контракти приносять внутрішні корпоративні процедури та культуру мережі, що часто підвищує якість сервісу і передбачуваність витрат, але може зменшувати простір для локальних експериментів без узгодження з оператором. Оренда збільшує чутливість до операційної ефективності щодня, вимагає бездоганного ревеню-менеджменту, а власність формує довший горизонт планування, в якому акцент зміщується до життєвого циклу активу, капітальних ремонтів і реконфігурації продукту.

Правова і фінансова архітектура договорів у кожній моделі відіграє центральну роль. Для франчайзингу характерні детальні положення щодо прав на територію, архітектурних і дизайн-стандартів, процесів відкриття, навчання персоналу, IT-інтеграцій, регулярних аудитів якості та прозорого порядку

розкриття інформації щодо фінансового стану франчайзера і ключових умов пропозиції. Для менеджмент-контрактів критично важливими є механізми затвердження бюджетів, політики підбору генерального менеджера, правила закупівель, матриця делегованих повноважень, структура базової та стимулюючої винагороди, критерії дострокового припинення у випадку недосягнення встановлених цілей [43].

В орендних відносинах визначальними стають формула індексації орендних платежів, розподіл зобов'язань щодо капітальних і поточних ремонтів, страхування, форс-мажорні положення й порядок урегулювання спорів. Для власності – корпоративна структура володіння, боргові ковенанти, резервні фонди та політики управління активом у довгому циклі.

У підсумку мережеві форми організації готельного бізнесу працюють як портфель інструментів, що дозволяє гнучко налаштовувати співвідношення «контроль-ризик-капітал». У країнах зі зрілою правовою базою та глибокими фінансовими ринками домінують «asset-light» підходи – франчайзинг і менеджмент-контракти, що прискорюють масштабування брендів. На ринках, де інституційні ризики вищі або є потреба закріпити репутаційну присутність, частіше застосовують оренду або пряму власність у поєднанні з партнерствами. Ключ до стійкого успіху в будь-якій конфігурації – прозорість і детальність договірних умов, системна взаємодія сторін і безкомпромісне дотримання стандартів, адже саме стандарти трансформують сукупність окремих готелів у цілісну мережеву екосистему, що масштабує довіру гостей у різних країнах і культурних контекстах.

1.4. Стратегії конкурентної поведінки провідних світових готельних брендів

Сучасний ринок готельних послуг характеризується високою динамічністю та значною непередбачуваністю, що зумовлено глобалізаційними процесами,

технологічними інноваціями та зміною поведінки споживачів. Конкурентні позиції готельних мереж постійно трансформуються: навіть компанія, яка успішно функціонує протягом десятиліття, може бути поглинена більш потужною корпорацією або змушена вести жорстку конкурентну боротьбу на рівних умовах. Така ситуація пояснюється високою концентрацією капіталу в індустрії гостинності та прагненням компаній до розширення географії присутності [24].

Практика міжнародного бізнесу підтверджує, що інтеграція готелів у мережеві структури є економічно вигідною: середній рівень прибутковості мережевих готелів на 60 % перевищує показники незалежних підприємств. Це пояснюється ефектом масштабу, централізованими системами бронювання, маркетинговими програмами та уніфікованими стандартами обслуговування, що формують довіру клієнтів і забезпечують стабільне завантаження номерного фонду.

Історично перша міжнародна готельна мережа – Hilton, заснована у 1919 році Конрадом Хілтоном, – стала прикладом синергії між авіаційною та готельною індустріями. Її розвиток значною мірою фінансувався місцевими підприємцями, тоді як американська авіакомпанія Pan American виконувала функції консультанта та оператора управління. Така модель співпраці заклала основу для сучасних форм міжнародної експансії, де ключову роль відіграють партнерські відносини, франчайзинг та менеджмент-контракти [8].

Сьогодні готельні мережі є не лише інструментом стандартизації сервісу, але й важливим елементом глобальної економіки. Вони формують значну частку світового туристичного потоку, впливають на розвиток інфраструктури та створюють мультиплікативний ефект для суміжних галузей. Поряд із транснаціональними корпораціями у багатьох країнах виникають національні мережі, які успішно конкурують із глобальними брендами, використовуючи локальні переваги та культурну ідентичність [25].

Найбільш відомими залишаються ті готельні ланцюги, що мають розгалужену міжнародну присутність. На початку 1990-х років лідерами за кількістю країн були: Accor (66 країн), ITT Sheraton (61), Holiday Inns (55), Hilton International, Inter-Continental, Best Western Hotels (по 47 країн). Зараз географія діяльності значно розширилася: Bass Hotels охоплювали 98 країн, Best Western International – 84, Accor – 81, Starwood Hotels – 80, Carlson Hospitality Worldwide – 57, Marriott International – 56, Hilton International – 53, Forte Hotel Group – 51 країну. Така динаміка свідчить про стратегічну орієнтацію на глобалізацію та диверсифікацію ринків (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Топ-5 міжнародних готельних мереж за кількістю номерів та засобів розміщення (2024 р.)

Місце	Готельна мережа	Кількість номерів	Кількість готелів
1	Marriott International	1 400 289	7 662
2	Jin Jiang	1 100 000	—
3	Hilton Hotels	1 010 257	6 619
4	InterContinental Hotels Group	886 036	5 964
5	Wyndham Hotels & Resorts	795 909	8 941
6	Best Western Hotels & Resorts	—	4 037

Найбільш поширеним критерієм оцінки масштабу готельної групи є кількість номерного фонду, що відображає операційну потужність та рівень капіталізації мережі. Аналіз світового ринку свідчить про домінування американських компаній: вісім із десяти найбільших готельних корпорацій мають штаб-квартири у США, а понад половина з п'ятдесяти глобальних лідерів належать саме цій країні. Тут зосереджені майже всі ключові торговельні марки, що визначають стандарти індустрії гостинності [17].

Окрім США, значні готельні активи контролюють Великобританія, Франція, Іспанія, Японія та низка інших держав. Географічна концентрація

брендів свідчить про високий рівень глобалізації ринку та стратегічну орієнтацію провідних операторів на диверсифікацію присутності.

(США – Best Western International, Choice International, Holiday Hospitality, Marriott Hotels, ITT Sheraton; Франція – Accor, Club Mediterrance; Велика Британія – Forte Hotels, Hilton International; Іспанія – Sol-Melia; Гонконг – Shangri-La, Mandarin Oriental; Японія – Prince Hotels, Tokyo Hotel Group; ПАР – Karos Hotels; Мексика – Grupo Posadas; Бразилія – Othon Hotels).

За кількістю номерів у 2024 році лідерами світового ринку стали: Marriott International (1 400 289 номерів), Jin Jiang (1 100 000), Hilton Hotels (1 010 257), InterContinental Hotels Group (886 036) та Wyndham Hotel Group (795 909). Цей показник відображає не лише масштаби діяльності, а й здатність мережі забезпечувати стандартизований сервіс у глобальному вимірі [13].

Водночас аналіз структури ринку за кількістю засобів розміщення демонструє іншу конфігурацію лідерства. Першу позицію займає Wyndham Hotels & Resorts (8 941 готель), далі йдуть Marriott International (7 662), Hilton (6 619), IHG Hotels & Resorts (5 964) та Best Western Hotels & Resorts (4 037). Така різниця пояснюється різними стратегічними підходами: одні корпорації роблять акцент на великих комплексах із розвиненою інфраструктурою, інші – на широкій географії та доступності бренду (див. табл.1.5).

Нижче наведена узагальнювальна порівняльна таблиця, що поєднує дві метрики одночасно: номерний фонд (масштаб потужностей) і кількість засобів розміщення (ширина мережі). Для мереж, де надані обидва показники, додано розрахунок середнього розміру об'єкта.

Порівняння провідних готельних мереж за номерним фондом і кількістю засобів розміщення (2024)

**Порівняння провідних готельних мереж за номерним фондом і
кількістю засобів розміщення (2024)**

Мережа (бренд)	Номерни й фонд, од.	Ранг за номера ми	К-сть засобів розміщенн я, од.	Ранг за к-стю об'єкті в	Середній розмір об'єкта, номерів/готель *
Marriott Internation al	1 400 289	1	7 662	2	182,8
Jin Jiang	1 100 000	2	—	—	—
Hilton (Hilton Hotels)	1 010 257	3	6 619	3	152,6
IHG Hotels & Resorts¹	886 036	4	5 964	4	148,6
Wyndham Hotels & Resorts²	795 909	5	8 941	1	89,0
Best Western Hotels & Resorts	—	—	4 037	5	—

Середній розмір об'єкта визначено шляхом ділення загального номерного фонду мережі на кількість засобів розміщення, що дозволяє оцінити масштаб окремого готелю у структурі бренду. Це показник доступний лише для тих мереж, де наведено обидва параметри.

Відмінності у ранжуванні за двома метриками відображають різні стратегічні підходи до розвитку. Marriott International утримує лідерство за номерним фондом, що свідчить про орієнтацію на великі комплекси з розвиненою інфраструктурою (високий середній розмір об'єкта). Wyndham Hotels & Resorts, навпаки, очолює рейтинг за кількістю готелів, роблячи ставку на широку географію та доступність бренду (низький середній розмір об'єкта).

Hilton та IHG демонструють збалансовані портфелі, поєднуючи масштаб і широту мережі. Jin Jiang входить у топ за номерним фондом, але не представлений серед лідерів за кількістю об'єктів, тоді як Best Western займає протилежну позицію – входить у топ-5 за кількістю готелів, проте не потрапляє до п'ятірки за номерним фондом, нижче наведемо основні характеристики міжнародних готельних корпорацій, для кращого розуміння їхнього впливу [13].

Wyndham Hotels & Resorts є найбільшою готельною мережею світу за кількістю засобів розміщення, що підтверджує її стратегічну орієнтацію на масштабування через франчайзингову модель. Станом на 2024 рік корпорація об'єднує 8 941 готель у понад 80 країнах світу із загальним номерним фондом 795 909 номерів. Такий показник свідчить про домінування компанії у сегменті масового ринку та її здатність забезпечувати стандартизований сервіс у глобальному вимірі [37].

Портфель брендів Wyndham охоплює широкий спектр цінових категорій – від економічних до середнього класу, що дозволяє компанії працювати з різними цільовими сегментами. До основних брендів належать Super 8, Days Inn, Ramada, La Quinta, Howard Johnson, Travelodge, Microtel, Wingate, Hawthorn Suites, AmericInn, Wyndham Garden, Baymont, Trademark Collection, TRYP, Wyndham та Esplendor. Така диверсифікація забезпечує присутність у сегментах economy, midscale та upper midscale, орієнтованих на бізнес-мандрівників, туристів із середнім рівнем доходу, а також клієнтів, які шукають доступні варіанти для тривалого проживання [17].

Готелі мережі розташовані як у великих туристичних центрах, так і в мальовничих рекреаційних зонах, що дозволяє поєднувати бізнес- і leisure-туризм. Інфраструктура об'єктів включає конференц-зали, бізнес-центри, SPA-комплекси, фітнес-зони, гольф-поля, басейни, ресторани високої кухні та бари. Для сімейних туристів пропонуються номери з додатковими зручностями, дитячі

майданчики та програми розваг. Для бізнес-клієнтів – сучасні переговорні кімнати, коворкінги та технологічно оснащені конференц-простори.

Стратегія розвитку Wyndham базується на поєднанні доступності та стандартизованого сервісу, що забезпечує високу впізнаваність бренду та лояльність клієнтів. Основний акцент робиться на франчайзинговій моделі, яка дозволяє швидко масштабувати мережу без значних капітальних витрат. Компанія активно впроваджує програми лояльності, зокрема Wyndham Rewards, яка охоплює мільйони клієнтів і пропонує накопичення балів за проживання з можливістю їх використання для отримання знижок та додаткових послуг.

З точки зору технологічних рішень Wyndham інвестує у цифрові платформи для онлайн-бронювання, мобільні додатки, інтеграцію з глобальними системами дистрибуції (GDS) та CRM-системи для персоналізації сервісу. ESG-політика компанії орієнтована на впровадження екологічних стандартів у будівництві, енергоефективність та соціальні програми підтримки місцевих громад [21].

Таким чином, Wyndham Hotels & Resorts є прикладом мережі, яка робить ставку на масштаб, доступність та стандартизацію, поєднуючи широкий портфель брендів із розвиненою інфраструктурою та сучасними технологіями, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції на глобальному ринку. Marriott International – один із глобальних лідерів індустрії гостинності, заснований у 1927 році Джоном Віллардом Маріоттом. Сьогодні компанія управляється представниками родини засновника та демонструє стабільне зростання. У період 2022–2024 років мережа збільшила номерний фонд на 3,1 %, досягнувши 1 400 289 номерів у 7 662 готелях, розташованих у 110 країнах світу.

Портфель **Marriott International** включає 31 бренд, що охоплює всі ключові сегменти готельного ринку – від люксових до економічних. Серед найвідоміших брендів – The Ritz-Carlton, JW Marriott, W Hotels, EDITION, Sheraton, Le Méridien, Renaissance Hotels, Courtyard, а також спеціалізовані

концепції для довготривалого проживання, такі як Marriott Executive Apartments. Така диверсифікація дозволяє компанії працювати з різними цільовими групами: бізнес-мандрівниками, туристами преміум-класу, сімейними клієнтами та молоддю, орієнтованою на lifestyle-продукти.

Мережа пропонує широкий спектр продуктів – від стандартних номерів до президентських апартаментів, приватних вілл на узбережжі та курортних комплексів із розвиненою інфраструктурою. Готелі Marriott оснащені сучасними конференц-залами, бізнес-центрами, SPA-комплексами, фітнес-зонами, басейнами, ресторанами високої кухні та лаунж-барами. Для корпоративних клієнтів передбачені коворкінги, технологічно обладнані переговорні кімнати та інтегровані платформи для організації заходів.

Географія присутності Marriott охоплює понад 110 країн світу, включаючи Європу, США, Латинську Америку, Близький Схід, Туреччину та Карибський басейн. Така глобальна мережа забезпечує доступність бренду для різних сегментів туристичного ринку та дозволяє адаптувати продукт до локальних культурних особливостей.

Особливу роль у стратегії компанії відіграє програма лояльності Marriott Bonvoy, яка охоплює понад 50 млн клієнтів. Вона дозволяє накопичувати бали за проживання та використовувати їх для отримання знижок, безкоштовних ночей, апгрейду номерів та додаткових послуг. Програма інтегрована з мобільним додатком, що забезпечує персоналізований сервіс, безконтактний check-in та доступ до цифрового ключа.

Marriott активно впроваджує технологічні інновації: системи управління доходами на основі AI, аналітику великих даних для прогнозування попиту, мобільні платформи для бронювання та персоналізації сервісу. ESG-стратегія компанії включає програми зі зниження викидів CO₂, енергоефективність, управління водними ресурсами, а також соціальні ініціативи, спрямовані на

боротьбу з бідністю, розвиток місцевих громад, підтримку гендерного різноманіття та охорону довкілля.

Таким чином, Marriott International є прикладом корпорації, що поєднує масштабну глобальну присутність із високим рівнем сервісу, інноваційними технологіями та комплексною ESG-політикою, забезпечуючи лідерські позиції у світовій готельній індустрії.

Hilton Hotels & Resorts є однією з найбільших міжнародних готельних мереж, яка орієнтується на туристів із рекреаційною та діловою метою, забезпечуючи комплексний сервіс для різних сегментів клієнтів. Готелі бренду розташовані переважно у центрах великих міст, поблизу міжнародних аеропортів, бізнес-хабів, конференц-центрів та популярних туристичних локацій, що дозволяє поєднувати бізнес-туризм із відпочинком. Станом на 2024 рік Hilton Worldwide об'єднує 6 619 готелів у 119 країнах світу із загальним номерним фондом близько 1 млн номерів, що підтверджує її глобальне лідерство [12].

Портфель компанії включає 18 брендів, які охоплюють усі ключові сегменти ринку: від люксових Waldorf Astoria та Conrad до середнього класу Hampton і Hilton Garden Inn, а також lifestyle-концепції Curio Collection та Tapestry Collection. Така диверсифікація дозволяє компанії працювати з преміальними клієнтами, бізнес-мандрівниками, сімейними туристами та молоддю, орієнтованою на сучасний стиль і технологічність [6].

Географія присутності Hilton охоплює США, Китай, Канаду, Великобританію, Мексику, Туреччину, Німеччину, Італію, Японію, Єгипет, Францію та Україну, що забезпечує доступність бренду на всіх континентах. Готелі мережі пропонують широкий спектр послуг: сучасні конференц-зали, бізнес-центри, SPA-комплекси, фітнес-зони, басейни, ресторани високої кухні, лаунж-бари, а також спеціалізовані простори для проведення міжнародних заходів. Для сімейних клієнтів передбачені дитячі програми, номери з додатковими зручностями та інтерактивні зони відпочинку.

Стратегія Hilton базується на концепції «Travel with Purpose», яка поєднує економічну ефективність із принципами сталого розвитку. Компанія активно впроваджує ESG-політику, спрямовану на зниження вуглецевого сліду, енергоефективність, скорочення харчових відходів та підтримку місцевих громад. Програма лояльності Hilton Honors охоплює мільйони клієнтів і пропонує персоналізовані бонуси, безкоштовні ночі, апгрейди номерів та доступ до ексклюзивних сервісів.

З точки зору технологій Hilton є одним із лідерів цифрової трансформації у готельній індустрії. Компанія впроваджує мобільні додатки з функціями безконтактного check-in, цифрові ключі (Digital Key), системи управління доходами на основі штучного інтелекту та аналітику великих даних для прогнозування попиту. Це дозволяє підвищити рівень персоналізації сервісу та оптимізувати операційні процеси.

Таким чином, Hilton Hotels & Resorts поєднує глобальну присутність, багатопрофільну бренд-архітектуру, високий рівень сервісу та інноваційні технології, що забезпечує її конкурентоспроможність і лідерські позиції на світовому ринку гостинності.

InterContinental Hotels Group (IHG) – британська готельна корпорація, заснована у 2003 році, яка є одним із ключових гравців світового ринку гостинності. Станом на 2024 рік компанія управляє та надає франшизу понад 5 964 готелям у більш ніж 100 країнах світу, а її номерний фонд становить 886 036 номерів, що забезпечує значну частку глобального ринку [14].

Портфель брендів IHG охоплює всі основні сегменти – від люксових і преміальних до середнього класу. До категорії luxury входять Six Senses, Regent Hotels & Resorts, InterContinental, Kimpton Hotels & Restaurants, які орієнтовані на клієнтів із високим рівнем доходу та пропонують ексклюзивні послуги: приватні вілли, SPA-комплекси, ресторани авторської кухні, wellness-програми та індивідуальний сервіс. Сегмент upscale і midscale представлений брендами

Holiday Inn, Holiday Inn Express, Avid Hotels, VOCO, що забезпечують доступність і комфорт для бізнес-мандрівників, сімейних туристів та клієнтів, які цінують оптимальне співвідношення ціни та якості [2].

Стратегія розвитку IHG спрямована на створення найсильнішої операційної системи у галузі, що базується на ізації сервісу, цифровізації процесів та розширенні франчайзингової мережі. Основні пріоритети компанії включають:

- підвищення доходів готелів через оптимізацію цінової політики та управління доходами;
- цифрову трансформацію (мобільні додатки, безконтактний check-in, інтеграція з глобальними системами бронювання);
- розвиток партнерських відносин із власниками готелів та інвесторами;
- впровадження ESG-політики через програму «Journey to Tomorrow», яка передбачає скорочення викидів CO₂, управління водними ресурсами, енергоефективність та етичні ланцюги постачання.

IHG активно інвестує у технології: хмарні платформи для управління бронюваннями, аналітику великих даних для прогнозування попиту, персоналізовані сервіси для клієнтів. Програма лояльності IHG One Rewards охоплює мільйони користувачів і пропонує бонуси, апгрейди номерів, доступ до ексклюзивних пропозицій та партнерських сервісів .

Таким чином, IHG поєднує глобальну присутність, багатoproфільну бренд-архітектуру, інноваційні технології та комплексну ESG-стратегію, що забезпечує її конкурентоспроможність і стійке зростання на світовому ринку гостинності [14].

Best Western Hotels & Resorts – міжнародна готельна мережа, заснована у 1946 році, яка сьогодні об'єднує близько 4 037 готелів у понад 100 країнах світу із загальним номерним фондом понад 312 000 номерів. Мережа належить до

найбільш впізнаваних брендів у сегменті середнього класу, але водночас пропонує продукти для різних цільових груп – від економічних до преміальних. Портфель компанії включає 18 брендів, серед яких WorldHotels Luxury, BW Premier Collection, Best Western Plus, Vīb, Sadie, Aiden, а також концепції для довготривалого проживання (Executive Residency by Best Western) і франшизні формати SureStay. Така диверсифікація дозволяє охоплювати сегменти midscale, upper midscale та luxury, орієнтуючись на бізнес-мандрівників, сімейних туристів, а також клієнтів, які цінують сучасний дизайн і технологічність [16].

Особливістю мережі є гнучкий підхід до стандартизації: кожен готель зберігає індивідуальність дизайну та концепції, дотримуючись при цьому єдиних операційних стандартів сервісу. Це дозволяє адаптувати продукт до локальних культурних особливостей і водночас підтримувати глобальні стандарти якості. Готелі Best Western пропонують широкий спектр послуг: комфортабельні номери, бізнес-зони, конференц-зали, фітнес-центри, ресторани та лаунж-зони. Для сімейних клієнтів передбачені номери з додатковими зручностями, дитячі програми та інтерактивні простори.

Стратегія розвитку компанії базується на поєднанні високої якості обслуговування, сучасних технологій та програм лояльності. Best Western Rewards – одна з найстаріших і наймасштабніших програм у галузі, яка дозволяє накопичувати бали за проживання та використовувати їх для отримання знижок, безкоштовних ночей і додаткових послуг. Мережа активно впроваджує цифрові рішення: онлайн-бронювання, інтеграцію з глобальними системами дистрибуції (GDS), мобільні додатки для управління бронюваннями та персоналізації сервісу.

У сфері ESG Best Western орієнтується на енергоефективність, скорочення споживання ресурсів та підтримку місцевих громад, хоча її політика менш формалізована порівняно з глобальними гігантами. Компанія також розвиває партнерські програми з локальними постачальниками, що сприяє економічному розвитку регіонів.

Таким чином, Best Western Hotels & Resorts поєднує гнучкість у дизайні, стандартизацію сервісу, технологічні інновації та програму лояльності, що забезпечує її конкурентоспроможність на глобальному ринку та привабливість для різних сегментів клієнтів. Порівняння провідних міжнародних готельних корпорацій за ключовими стратегічними параметрами дозволяє оцінити їхні конкурентні переваги та підходи до глобальної експансії. У таблиці 1.6 систематизовано чотири основні аспекти: стратегія розвитку, бренд-архітектура, ESG-політика та технологічні рішення. Цей аналіз дає змогу виявити відмінності у позиціонуванні компаній, їхній інноваційній активності та рівні інтеграції принципів сталого розвитку (див.табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняння провідних готельних мереж за номерним фондом і кількістю засобів розміщення (2024)

Критерій	Marriott International	Hilton Worldwide	Wyndham Hotels & Resorts	IHG Hotels & Resorts	Best Western Hotels & Resorts
Стратегія розвитку	Модель «asset-light», акцент на франчайзинг і менеджмент-контракти; глобальна експансія у преміум та lifestyle-сегментах.	Комбінація управлінських контрактів і власності на ключові об'єкти; розвиток преміальних брендів.	Масштабування через франчайзинг; орієнтація на економ і midscale; максимізація кількості готелів.	Диверсифікація портфеля; акцент на преміум і середній сегмент; глобальна присутність.	Гнучка франчайзингова модель; локальна адаптація дизайну при стандартизації сервісу.
Бренд-архітектура	31 бренд: від люксових (The Ritz-Carlton, St. Regis) до економічних (Fairfield Inn).	18 брендів: Waldorf Astoria (luxury), Hampton (midscale), Hilton Garden Inn тощо.	20 брендів: Ramada, Days Inn, Super 8, La Quinta; переважно економ і midscale.	20 брендів: Six Senses, InterContinental, Holiday Inn, VOCO; збалансована структура.	18 брендів: WorldHotels Luxury, BW Premier, SureStay; акцент на індивідуальність.
ESG-політика	Програма сталого розвитку: зниження CO ₂ ,	«Travel with Purpose»: вуглецева нейтральність	Екологічні стандарти будівництва, соціальні	«Journey to Tomorrow»: скорочення викидів,	Енергоефективність, підтримка локальних спільнот; менш

	енергоефективність, підтримка громад, гендерне різноманіття.	ть, зменшення харчових відходів.	програми на локальному рівні.	управління водними ресурсами, етичні ланцюги постачання.	формалізована ESG-стратегія.
Технології	Мобільні додатки, безконтактний check-in, AI-аналітика, системи управління доходами.	Digital Key, персоналізовані сервіси, AI для оптимізації цін, мобільні платформи.	Глобальна CRM, мобільні додатки для лояльності, інтеграція з GDS.	Хмарні технології для бронювання, інтегровані платформи для корпоративних клієнтів.	Онлайн-бронювання, інтеграція з GDS, базові цифрові сервіси без AI-інновацій.

Джерело: складено автором.

Проведений аналіз показує, що Marriott International та Hilton Worldwide є лідерами у впровадженні комплексних стратегій, поєднуючи масштабування через франчайзинг із розвитком преміальних сегментів. Wyndham Hotels & Resorts демонструє найбільшу географічну присутність завдяки франчайзинговій моделі, орієнтованій на економічний і середній сегмент.

IHG Hotels & Resorts вирізняється збалансованою бренд-архітектурою та чітко структурованою ESG-стратегією, що охоплює екологічні та соціальні аспекти. Best Western Hotels & Resorts зберігає гнучкість у дизайні та локальній адаптації, але поступається конкурентам у технологічних інноваціях і формалізації ESG-політик [17].

Загалом, найбільш технологічно прогресивними є Marriott та Hilton, які активно впроваджують цифрові сервіси та AI-рішення, тоді як Wyndham і Best Western роблять акцент на доступності та масштабі, а IHG – на операційній ефективності та сталому розвитку.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Аналіз сучасного ринку готельних послуг України

Сучасний ринок готельних послуг України розвивається в унікальній комбінації факторів: затяжний воєнний стан та безпекові ризики, релокація бізнесу і населення, структурні зрушення в попиті, цифровізація каналів збуту та поступова інтеграція в європейський простір регуляторних норм і стандартів якості. Сукупність цих детермінант формує нову конфігурацію пропозиції, цінової політики, конкурентних стратегій і просторової структури ринку, що потребує переосмислення усталених підходів до вимірювання ефективності готельного бізнесу [20].

Ємність і структура пропозиції. Пропозиція ринку – номерний фонд готелів, хостелів, апарт-готелів, курортних і санаторно-оздоровчих закладів – демонструє асиметричну динаміку: у фронтирних та прифронтових регіонах частина об'єктів тимчасово не працює або законсервована, тоді як у центральних та західних областях кількість діючих засобів розміщування зростає за рахунок релокації, адаптації під довгострокове проживання та конверсії приміщень під формати «serviced apartments».

Поряд із традиційними готелями відбувається розширення сегмента малих і середніх незалежних закладів, що орієнтуються на нішевий попит (довгострокове проживання працівників релокованих компаній, волонтерів, міжнародних місій, внутрішніх переселенців). Мережевий сегмент міжнародних брендів зберігає присутність у столиці та великих містах, але інвестиційний цикл нових відкриттів суттєво сповільнений; натомість активізувалося точкове

реноваційне інвестування в енергоефективність, безпекову інфраструктуру (укриття, автономне енергозабезпечення), IoT-рішення й системи управління доходами (RMS).

Трансформація попиту та сегментація. Попит на готельні послуги дедалі більше детермінується не рекреаційними, а функціональними мотивами: службові відрядження, операційна підтримка гуманітарних і міжнародних проєктів, логістичні ланцюги, короткострокові ділові поїздки та довготривале проживання релокованих працівників. Туристично-рекреаційний компонент зсунувся в бік внутрішніх напрямів із домінуванням «безпечніших» територій, сезонність згладилася, але водночас зросла волатильність бронювань (коротші вікна планування, гнучкі тарифи й політики скасування) [47].

Структурно переважає domestic demand, тоді як inbound-туризм залишається обмеженим; outbound попит українців теж суттєво переформатований, що побічно впливає на внутрішню конкуренцію за платоспроможного клієнта. Для міських ринків (Київ, Львів, Дніпро) ключовими драйверами є квазі-MICE (малий діловий сегмент без масових заходів), кластери IT/креативних індустрій і державні/міжнародні контракти; для курортних ринків – медичний і wellness-туризм, а також соціальне відновлення [8].

Цінова динаміка та показники ефективності. Базові індикатори індустрії – завантаженість (Occupancy), середньодобовий тариф (ADR) та дохід на доступний номер (RevPAR) – відображають неоднорідність «нової нормальності». У містах західного макрорегіону загальна завантаженість стабілізувалася на рівнях, придатних для операційної окупності, але формується значною мірою довгостроковими тарифами зі зниженою маржинальністю. У столиці спостерігається повільне відновлення сегмента коротких ділових поїздок і точкові піки попиту, пов'язані з міжнародними подіями, проте середній тариф залишається чутливим до коливань попиту та рівня ризику.

На півдні та сході готельний дохідний профіль носить фрагментарний характер, а багато об'єктів працюють у режимі часткового завантаження або консервації. Важливою рисою є підвищена залежність RevPAR від non-room revenue (F&B, co-working, конференц-зали малих форм, пральні та ін.), що стимулює мультисервісні моделі [30].

Канали збуту та цифровізація. Домінування OTA (насамперед глобальних платформ онлайн-бронювання) поступово врівноважується зростанням частки direct bookings завдяки CRM-інструментам, програмам лояльності та оптимізації власних сайтів (метапошук, модулі «book direct»). Для багатьох незалежних готелів критично важливою стала інтеграція з channel manager та RMS для динамічного ціноутворення, управління паритетом тарифів і скорочення операційних витрат. Маркетингові бюджети зміщуються від класичних рекламних активностей до performance-маркетингу, контентної комунікації (UGC, відгуки, короткі відео) та репутаційного менеджменту [47].

На етапі обслуговування прискорюється впровадження безконтактних технологій: онлайн-реєстрація, цифрові ключі, POS із підтримкою NFC, мобільні застосунки для сервісних запитів.

Просторова структура та регіональні відмінності. Ринок де-факто розшарований на кілька функціональних кластерів. Західний кластер (Львів, Івано-Франківськ, Закарпаття) перебирає на себе роль «безпечнішого» ділового та рекреаційного вузла, що підтримується близькістю до кордону ЄС, транспортною доступністю та активністю малого/середнього бізнесу. Центральний кластер (Київ, Вінниця) формує матрицю попиту, зумовлену адміністративними, логістичними й сервісними функціями столиці [6].

Південні курорти працюють з відчутними обмеженнями сезонної та безпекової природи. Східний кластер функціонує у режимі мінімальної комерційної активності або гуманітарного/службового розміщення. Для кожного

кластера характерні власні параметри цінової еластичності, сезонності, середнього чеку F&B та структури додаткових послуг.

Регуляторне поле та стандартизація. Ключовими питаннями залишаються категоризація готелів (система зірковості), процедурні правила надання послуг, вимоги до безпеки (укриття, пожежна безпека, резервні джерела живлення) та податково-збірні регламенти (туристичний збір, особливості оподаткування під час воєнного стану) [29]. Гармонізація із практиками ЄС підштовхує власників до впровадження стандартів якості обслуговування, екологічного менеджменту (енергоефективні рішення, екомаркування) й прозорості звітності [46]. Водночас зберігаються бар'єри входу у вигляді високої вартості фінансування капітальних витрат, страхових премій та ризик-менеджменту, що безпосередньо впливають на окупність проєктів і інвестиційні рішення.

Інвестиційна активність і форматні інновації. Нові проєкти «з нуля» поодинокі; інвестори віддають перевагу реконструкції існуючих активів, конверсії офісів/житлових приміщень у продукти довгострокового проживання або mixed-use з гнучкими сценаріями використання площ. Зростає інтерес до aparthotel-моделі, що поєднує сервісні стандарти готелю з економікою оренди, а також до компактних модульних рішень (micro rooms, capsule-like) у центральних ділових локаціях [28]. Енергетична автономність (генератори, сонячні панелі, системи зберігання енергії) і підвищення стійкості інженерії стали частиною базового інвестплану поряд із системами безпеки. На операційному рівні триває перехід від класичної моделі «лише розміщення» до мультисервісного підходу: коворкінги, колівінги, wellness-зони, dark kitchen для F&B, спільні простори для локальних ком'юніті.

Конкурентні сили й позиціонування. Згідно з логікою «п'яти сил Портера», інтенсивність конкурентної боротьби посилилася через зниження бар'єрів на технологічному рівні (канали дистрибуції, RMS), але підвищення бар'єрів капітальних (ризикові премії, страховий захист). Сила покупця зростає: споживачі

мають доступ до повної інформації про ціни/якість та очікують гнучких умов скасування [11].

Загроза товарів-замінників проявляється у масштабуванні орендного житла й сервісних апартаментів, що перехоплюють довгостроковий попит. Постачальники (енергоносії, харчування, пральні, безпекові сервіси) у воєнних умовах мають підвищену переговорну силу, що позначається на собівартості. У цих умовах конкурентні стратегії провідних готелів зводяться до операційної досконалості (lean-процеси, автоматизація), диференціації сервісу (індивідуалізовані пакети, «silent services») та фокусування на конкретних нішах (довгострокові контракти, медичний туризм, ІТ-ком'юніті) [5].

Людський капітал і продуктивність. Ринок праці в індустрії гостинності пережив структурний дефіцит: еміграція, мобілізаційний контекст і перетік кадрів в інші галузі спричинили брак кваліфікованого персоналу. Відтак пріоритетними стають програми «multiskilling» (поєднання ролей), внутрішнє навчання, стандартизація SOP, оптимізація графіків через Workforce Management та впровадження сервісів самообслуговування. Зниження плинності кадрів через програми добробуту (wellbeing), прозорі KPI і бонусні схеми позитивно корелює з підвищенням якості сервісу та повторними бронюваннями [29].

Стійкість і ESG-виміри. Сегментований попит і вимоги міжнародних партнерів підштовхують операторів до ESG-підходів: енергоаудит, облік вуглецевого сліду, перехід на LED/теплові насоси, системи рекуперації, скорочення харчових відходів, локальні закупівлі. Витрати на «зелені» рішення компенсуються через менші рахунки за енергію, доступ до пільгового фінансування та покращення іміджу бренду, що впливає на rate premium у діловому сегменті. У кризових умовах стійкі практики стають не лише іміджевим, а й операційним чинником життєздатності [21].

Ключові ризики та можливості. До ключових ризиків належать безпекова невизначеність, волатильність попиту, інфляційний тиск на витрати, дефіцит

персоналу та зношеність фондів. Водночас сформувався спектр можливостей: переорієнтація на внутрішній ринок, розвиток продуктів довгострокового проживання, гнучкі формати MICE малих форм, партнерства з локальними екосистемами (гастрономія, подієві ініціативи, медичні кластери), цифровізація та використання аналітики попиту для підвищення RevPAR. Розширення кооперації з міжнародними інституціями розвитку, програмами кредитування енергоефективності та підтримки відкриває доступ до фінансування трансформаційних проєктів [46].

В цілому після 2022 року ринок зазнав суттєвих структурних змін, пов'язаних із воєнними ризиками, релокацією бізнесу, зміною туристичних потоків та переорієнтацією на внутрішній попит.

Станом на 2024 рік в Україні функціонує понад 3 000 засобів розміщення різних категорій, включаючи готелі, апарт-готелі, хостели та санаторно-курортні комплекси. Загальний номерний фонд оцінюється приблизно у 80-90 тис. номерів, проте його фактичне використання залежить від регіональної безпеки та сезонності. Найбільша концентрація готельних об'єктів спостерігається у Києві, Львові, Одесі, Дніпрі та західних областях, які стали основними центрами ділового та рекреаційного туризму [9]. Водночас південні регіони та частина східних областей демонструють низький рівень завантаження через обмежений доступ туристів.

Цей ринок України характеризується багаторівневою сегментацією за класом обслуговування, ціновою політикою та цільовими групами. Виділяють такі основні сегменти:

- **Luxury та upscale** – представлений міжнародними брендами (Fairmont, InterContinental, Hilton, Radisson Blu) та окремими національними готелями преміум-класу. Частка цього сегмента становить близько 10 % ринку, зосереджена переважно у Києві та Львові.

- Midscale – найбільш розвинений сегмент, що охоплює готелі середнього класу, включаючи бренди Mercure, ibis, Best Western, а також локальні мережі. Цей сегмент орієнтований на бізнес-туризм та внутрішніх мандрівників.
- Economy та бюджетні формати – хостели, міні-готелі, апарт-готелі, які забезпечують доступне проживання для туристів із середнім та низьким рівнем доходу. Після 2022 року цей сегмент демонструє зростання через підвищений попит на довготривале проживання.
- Апарт-готелі та довготривала оренда – новий тренд, що набув популярності серед релокованих компаній та фахівців, які потребують комфортних умов для роботи та проживання.

Міжнародні готельні корпорації продовжують розширювати присутність в Україні, незважаючи на складні умови. Accor, Marriott, Hilton, IHG та Wyndham реалізують стратегії довгострокового розвитку, відкриваючи нові об'єкти у безпечних регіонах та адаптуючи стандарти до локальних умов [29]. Наприклад, у Львові та Києві відкрито нові готелі під брендами ibis Styles, Adagio та Aloft, що свідчить про орієнтацію на midscale та lifestyle-сегменти [10]. Міжнародні мережі забезпечують трансфер технологій, впровадження глобальних стандартів сервісу та розвиток програм лояльності, що підвищує конкурентоспроможність українського ринку .

Аналіз сучасних тенденцій дозволяє виділити кілька ключових напрямів:

- Цифровізація сервісів – впровадження мобільних додатків, безконтактного check-in, онлайн-бронювання та CRM-систем для персоналізації послуг.
- Зростання внутрішнього туризму – переорієнтація на внутрішні потоки через обмеження міжнародних поїздок та підвищений попит на безпечні локації.

- Популярність апарт-готелів – розвиток форматів для довготривалого проживання, що відповідає потребам релокованих компаній та фахівців.
- ESG та екологічні стандарти – впровадження енергоефективних технологій, управління відходами та соціальних програм у рамках глобальних стратегій сталого розвитку.
- Диверсифікація продукту – поєднання класичних готельних послуг із wellness-програмами, коворкінгами, гастрономічними концептами.

Так за оцінками галузевих експертів, середній рівень завантаження готелів у західних регіонах України у 2023-2024 рр. становив 55-65 %, тоді як у Києві – близько 40-50 %. Сегмент бізнес-туризму демонструє поступове відновлення, особливо у Львові та Дніпрі, де активно проводяться конференції та виставки. Водночас курортні регіони півдня залишаються в зоні ризику, що обмежує їхній розвиток. Прогноз на 2025-2027 роки передбачає зростання ринку на 8-10 % щорічно за умови стабілізації безпекової ситуації та залучення інвестицій у реконструкцію та будівництво нових об'єктів [9].

Оскільки прогнозоване зростання ринку готельних послуг на 2025-2027 роки значною мірою залежить від стабілізації безпекової ситуації та активізації інвестиційної діяльності, важливу роль у цьому процесі відіграє нормативно-правове середовище, яке забезпечує передумови для сталого розвитку галузі.

Зокрема, нормативно-правове середовище є фундаментальним чинником, що визначає траєкторію розвитку готельного господарства України. Його формування відбувається під впливом національного законодавства, міжнародних стандартів, а також інтеграційних процесів, які зумовлюють необхідність адаптації до європейських норм. Це середовище регламентує ключові аспекти функціонування готельних підприємств, включаючи стандарти якості послуг, вимоги до безпеки, санітарно-гігієнічні норми, процедури ліцензування, механізми оподаткування та захист прав споживачів. Основу правового регулювання становлять законодавчі акти, що визначають правові

засади туристичної діяльності, порядок отримання ліцензій, категоризацію готелів за системою «зірковості», а також особливості оподаткування готельних послуг, зокрема туристичного збору. Важливим елементом є також санітарні норми, які регулюють безпечність проживання, харчування та експлуатації готельних приміщень [30].

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває гармонізація українського законодавства з директивами Європейського Союзу. Це передбачає впровадження стандартів безпеки, екологічності та якості обслуговування, що відповідають міжнародним вимогам. Зокрема, застосування стандартів ISO 9001 у сфері управління якістю, ISO 14001 у сфері екологічного менеджменту, ISO 22000 щодо безпечності харчових продуктів у закладах HoReCa, а також EN 15224 у сфері сервісу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських готелів на міжнародному ринку. Це, своєю чергою, стимулює залучення іноземних туристів та інтеграцію у глобальні туристичні мережі [24, 26].

Розвиток готельного бізнесу в Україні є багатофакторним процесом, що залежить від економічних, соціальних, політичних, технологічних та екологічних чинників. Економічна складова включає рівень доходів населення, інвестиційну привабливість, валютні коливання та доступність кредитних ресурсів для будівництва і модернізації готельної інфраструктури. Соціальні аспекти охоплюють зміну туристичних уподобань, зростання попиту на внутрішній туризм, розвиток бізнес-туризму та підвищення вимог до якості сервісу.

Політична стабільність, інтеграція до Європейського Союзу, а також вплив воєнних дій на туристичні потоки та безпеку є визначальними чинниками політичного впливу. Технологічний прогрес проявляється у цифровізації процесів бронювання, впровадженні CRM-систем, онлайн-платформ, мобільних додатків та автоматизації управління готельними об'єктами. Екологічний фактор включає розвиток концепції «зелених» готелів, впровадження енергоефективних

технологій та екологічну сертифікацію, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку [26].

Державне регулювання відіграє ключову роль у забезпеченні якості та безпеки готельних послуг. Контроль здійснюється через систему ліцензування, сертифікації та інспектування, що дозволяє забезпечити відповідність готельних підприємств встановленим стандартам. Особливу увагу приділяють розвитку електронних механізмів ліцензування, прозорим процедурам категоризації готелів та впровадженню ризик-орієнтованого підходу до перевірок, що сприяє підвищенню ефективності державного контролю.

Серед основних викликів, з якими стикається український готельний ринок, слід виокремити необхідність адаптації до міжнародних стандартів, забезпечення безпеки гостей в умовах воєнних ризиків, модернізацію матеріально-технічної бази та підготовку кваліфікованого персоналу. Перспективи розвитку галузі пов'язані з активізацією внутрішнього туризму, залученням інвестицій у будівництво готелів середнього та економ-сегменту, розвитком апарт-готелів і концепцій «smart hotel», а також впровадженням ESG-політик та екологічних стандартів, що відповідають глобальним викликам і тенденціям у сфері гостинності.

2.2 Присутність міжнародних готельних корпорацій в Україні

У контексті глобалізації туристичного ринку та інтеграції України до європейського простору, присутність міжнародних готельних корпорацій на її території набуває особливого значення. Міжнародні готельні оператори відіграють ключову роль у трансформації національного готельного господарства, впроваджуючи високі стандарти якості обслуговування, сучасні управлінські моделі та інноваційні технології. Їхня діяльність сприяє

підвищенню інвестиційної привабливості регіонів, розвитку інфраструктури, а також формуванню позитивного іміджу України як туристичної дестинації.

Станом на 2024 рік, на українському ринку функціонують такі міжнародні готельні бренди, як Accor Group, Radisson Hotel Group, InterContinental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, Rixwell Hotels, Rixos, ArtBuild Hotel Group, а також Hilton та Marriott, хоча деякі з останніх скоротили свою присутність через геополітичні ризики. Загальна кількість готелів під управлінням транснаціональних корпорацій становить 22 об'єкти, з яких 64 % розташовані в Києві, 18 % – у Львові, 9 % – в Одесі, по одному готелю – в Трускавці та на курорті Буковель.

Географічна концентрація міжнародних брендів свідчить про їхню орієнтацію на великі міста з розвинуеною бізнес-інфраструктурою та туристичним потенціалом. Зокрема, Accor Group представлена дев'ятьма готелями у Києві, Львові та Одесі, серед яких – Fairmont Grand Hotel, Mercure, Ibis Kyiv Center, Ibis Styles Lviv, Hotel de Paris Odessa MGallery. Radisson Hotel Group має п'ять об'єктів, включаючи Radisson Blu Resort Bukovel та Radisson Blu Kyiv Yaroslaviv Val. InterContinental Hotels Group представлена двома готелями в Києві – InterContinental Kyiv та Holiday Inn Kyiv. Hyatt Hotels Corporation функціонує через Hyatt Regency Kyiv, а Rixos – через Rixos Prykarpattya у Трускавці. Wyndham Hotel Group має два готелі – Ramada Encore у Києві та Ramada Lviv [50].

Формати присутності міжнародних корпорацій в Україні варіюються від класичних готелів бізнес-класу до курортних комплексів, апарт-готелів та бутик-готелів. Найбільш поширеним є формат франчайзингу та управління за контрактом, що дозволяє локальним власникам нерухомості використовувати бренд, стандарти та систему бронювання міжнародного оператора. Такий підхід забезпечує збереження контролю над активами з боку українських інвесторів, водночас інтегруючи їх у глобальні системи управління.

Однак, попри наявність міжнародних брендів, їхня частка на ринку залишається незначною. За даними Ribas Hotels Group, лише 1 % готелів в Україні належать до міжнародних мереж, тоді як 7 % – до національних, а 92 % – є незалежними закладами. Це свідчить про високий рівень фрагментації ринку та потенціал для подальшого розвитку мережевих форматів. Водночас, частина готелів, які раніше працювали під міжнародними брендами, відмовилися від іноземного управління. Наприклад, готелі Aloft та Four Points By Sheraton Zaporozhye припинили співпрацю з Marriott, а Брістоль Одеса – з Starwood Hotels.

Причинами такої динаміки є складна безпекова ситуація, економічна нестабільність, а також високі вимоги до операційної діяльності з боку міжнародних корпорацій. Водночас, національні оператори, такі як Optima Hotels, Ribas Hotels, Premier Hotels and Resorts, Senator Hotels & Apartments, Vertex Hotel Group, демонструють активну експансію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Наприклад, Reikartz Hotel Group розвиває свою присутність у Казахстані, Узбекистані та Грузії, Premier Hotels – в Угорщині, а Ribas Hotels – в Індонезії, Польщі та Молдові [25].

Таким чином, присутність міжнародних готельних корпорацій в Україні є важливим чинником модернізації готельного господарства, але її обмежена географія та незначна частка на ринку свідчать про потребу в подальшому розвитку сприятливого інвестиційного клімату, вдосконаленні нормативно-правової бази та стимулюванні партнерства між державою, бізнесом і міжнародними структурами. У перспективі, за умови стабілізації ситуації в країні, можна очікувати розширення присутності глобальних брендів у регіонах, що сприятиме підвищенню якості послуг, створенню нових робочих місць та інтеграції України у світовий туристичний простір.

У контексті розвитку готельного господарства України особливу увагу слід приділити аналізу присутності міжнародних готельних корпорацій, які відіграють важливу роль у формуванні сучасного ринку гостинності. Їхня

діяльність сприяє впровадженню високих стандартів обслуговування, модернізації інфраструктури, залученню інвестицій та інтеграції України у глобальні туристичні процеси [27].

Однією з найвідоміших міжнародних мереж, представлених в Україні, є Radisson Hotel Group, яка управляє кількома об'єктами, зокрема Radisson Blu Hotel Kyiv City Centre, Radisson Blu Resort Bukovel та Radisson Blu Hotel Kyiv Yaroslaviv Val. Ці готелі вирізняються високим рівнем сервісу, сучасним дизайном та орієнтацією на бізнес-туризм і преміальний сегмент. Готелі пропонують конференц-зали, ресторани, спа-зони, а також мають інфраструктуру, адаптовану до умов воєнного часу, зокрема укриття.

Одним із найуспішніших прикладів реалізації міжнародного готельного бренду в Україні є об'єкт, що налічує 255 номерів, оформлених у трьох дизайнерських концепціях: скандинавській, морській та італійській. Готельна інфраструктура включає оздоровчий клуб, солярій, сауну, два ресторани з різними гастрономічними концепціями – Bistro Cote Est, який спеціалізується на сучасній інтернаціональній кухні, та Mille Miglia Ristorante & Enoteca, орієнтований на традиції італійської кулінарії. Крім того, заклад має бізнес-центр, п'ять конференц-залів різної місткості та паркінг, розрахований на 85 автомобілів [50].

Протягом останніх п'ятнадцяти років бренд Radisson розширив свою присутність в Україні, відкривши ще чотири готельні об'єкти. Два з них – Radisson Blu – функціонують у столиці, один – Park Inn by Radisson – розташований у гірському курорті Буковель, а ще один – Radisson City Center Odessa – було відкрито в Одесі у 2021 році. Останній готель пропонує 90 номерів, оформлених у скандинавському стилі, з панорамним видом на історичну частину міста. До його інфраструктури входить конференц-зона, здатна прийняти до 85 учасників, а також ресторан, який має два окремі зали з місткістю від 30 до 85 гостей.

У рамках подальшого розширення мережі, компанія Radisson Hotel Group анонсувала відкриття п'ятого готелю – Radisson Hotel Pechersk Park Kyiv – заплановане на кінець 2022 року. Новий об'єкт буде розташований у центральній частині Києва, неподалік Києво-Печерської лаври. Готель передбачає наявність 167 номерів класу люкс, а також розвинену інфраструктуру, що включає реєстраційну зону, бар, ресторан із літньою терасою, спа-центр, фітнес-зал та конференц-простір з відкритою терасою.

Аналізуючи динаміку розвитку готельної інфраструктури бренду Radisson в Україні, можна констатувати стабільне зростання інтересу до українського ринку з боку міжнародного оператора. Як зазначив старший регіональний віцепрезидент Radisson Hotel Group, бренд позиціонується як представник upscale-сегменту, що пропонує гостинність у скандинавському стилі та має значний потенціал для подальшого розвитку в Україні. Станом на сьогодні, загальна кількість гостьових номерів, що функціонують під брендом Radisson в Україні, становить 1445 одиниць, включаючи ті, що перебувають на етапі будівництва.

Accor Group представлена в Україні брендами Mercure, Ibis, Ibis Styles, MGallery та Adagio. Наприклад, Fairmont Grand Hotel Kyiv вирізняється аристократичною розкішшю та панорамними видами на Дніпро. Ibis Kyiv Railway Station та Ibis Kyiv City Center пропонують комфортне розміщення у центрі столиці з доступом до бізнес-зон. Mercure Kyiv Congress – це стильний готель з авангардним дизайном, рестораном-броварнею та конференц-залами. Adagio Kyiv Beresteiska – апарт-готель із сучасними кухнями та підземним паркінгом. У Львові працюють Ibis Lviv Center та Ibis Styles Lviv Center, які орієнтовані на туристів і бізнес-клієнтів, пропонуючи сучасні номери, ресторани та коворкінг-зони. В Одесі функціонує Hotel de Paris Odessa – MGallery, елегантний бутік-готель з видом на море [15].

В цілому управлінська модель Accor Group базується на стандартизованих протоколах якості, що забезпечують уніфікований рівень сервісу незалежно від

географічного розташування об'єкта. Одним із важливих інструментів утримання клієнтів та стимулювання повторних візитів є корпоративна програма лояльності, яка функціонує на основі накопичення балів та статусного ранжування гостей. З моменту реєстрації в програмі клієнт отримує доступ до системи привілеїв, що включає як матеріальні, так і сервісні бонуси [15].

Механізм програми передбачає поступове підвищення статусу учасника залежно від кількості ночей, проведених у готелях мережі, або суми накопичених балів. Зі зростанням статусу розширюється спектр доступних переваг, серед яких – знижки на проживання у понад трьох тисячах готелів з моменту першого бронювання, можливість онлайн-реєстрації та пришвидшеного виїзду, гарантія наявності номеру при бронюванні за декілька днів до заїзду, а також опції раннього заїзду або пізнього виїзду. Крім того, за наявності вільних номерів клієнт може бути заселений у покращений номер вищої категорії, отримати сніданок у подарунок у вихідні дні або скористатися бонусом *suite night upgrade*, що дозволяє на одну ніч підвищити категорію номеру до люксу.

Загалом, присутність Accor Group в Україні є прикладом успішної імплементації міжнародних стандартів у локальному контексті, що сприяє підвищенню якості готельних послуг, формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному туристичному ринку та розвитку культури сервісу відповідно до глобальних тенденцій.

Hilton Hotels & Resorts має обмежену присутність в Україні, зокрема Hilton Kyiv, який позиціонується як готель преміум-класу, орієнтований на бізнес-клієнтів та дипломатичні делегації.

На сьогоднішній день готельна мережа Hilton Group представлена в Україні єдиним об'єктом – Hilton Kyiv, який є прикладом інтеграції міжнародного готельного бренду у структуру національного ринку гостинності. Будівництво готелю було розпочато у 2007 році, а офіційне відкриття відбулося у березні 2014 року. Готель розташований у багатофункціональному комплексі «H-Tower» у

центральної частині столиці, займаючи третій–восьмий поверхи з двадцяти шести наявних. Така архітектурна інтеграція свідчить про тенденцію до урбаністичного поєднання готельної інфраструктури з бізнес- та адміністративними функціями.

Hilton Kyiv налічує 262 гостьові номери різних категорій, що відповідають міжнародним стандартам комфорту та безпеки. До інфраструктури готелю входять ресторан, басейн, фітнес-центр, тенісний корт, бізнес-центр, SPA-комплекс, а також тринадцять конференц-залів, що забезпечують можливість проведення заходів різного масштабу – від корпоративних зустрічей до міжнародних форумів. Така функціональна насиченість дозволяє позиціонувати готель як об'єкт, орієнтований на бізнес-туризм, дипломатичні місії та преміальний сегмент індивідуальних подорожей.

Особливу увагу в системі управління готелем приділено програмі лояльності Hilton Honors, яка є важливим інструментом утримання клієнтів та формування довгострокових взаємин з постійними гостями. У межах цієї програми клієнти отримують низку переваг, що включають гарантовані знижки на тариф Hilton Honors, можливість накопичення бонусних балів за співпрацю з туристичними партнерами, скасування курортних зборів при оплаті балами, електронну реєстрацію, вибір номера, доступ до ексклюзивних вражень та додаткові бонуси у розмірі 20 % до зароблених балів за перебування. Така система стимулювання є прикладом ефективного використання цифрових технологій у сфері управління клієнтським досвідом та персоналізації сервісу.

Hilton Kyiv виступає не лише як готельний об'єкт, але й як репрезентативна платформа для демонстрації стандартів глобального бренду в умовах українського ринку. Його діяльність сприяє підвищенню загального рівня готельного сервісу в країні, формуванню позитивного іміджу столиці на міжнародному рівні та слугує орієнтиром для національних операторів у процесі модернізації власної інфраструктури.

InterContinental Hotels Group (IHG) представлена готелями InterContinental Kyiv та Holiday Inn Kyiv. Перший об'єкт є прикладом класичного п'ятизіркового готелю з широким спектром послуг, тоді як другий орієнтований на середній сегмент та бізнес-туризм.

Присутність InterContinental Hotels Group в Україні обмежується кількома об'єктами, що розташовані переважно у столиці, що свідчить про стратегічну орієнтацію компанії на діловий туризм та преміальний сегмент.

Найвідомішим представником бренду IHG в Україні є готель InterContinental Kyiv, розташований у самому серці столиці, на перетині історичного та ділового центрів міста. Цей заклад розміщення належить до категорії п'ятизіркових готелів і пропонує 272 комфортабельні номери, оформлені відповідно до міжнародних стандартів. Інфраструктура готелю включає ресторани та бари, що спеціалізуються на українській, французькій, європейській та азіатській кухні, а також розвинену зону відпочинку, яка охоплює СПА-комплекс, салон краси, фітнес-центр і багатофункціональні конференц-зали загальною площею понад 1000 м². Такий набір послуг дозволяє готелю ефективно обслуговувати як індивідуальних туристів, так і корпоративних клієнтів, забезпечуючи високий рівень комфорту та сервісу.

Другим об'єктом, що функціонує під брендом IHG, є Holiday Inn Kyiv, який також розташований у центральному районі міста. Цей готель орієнтований переважно на представників ділового сектору, пропонуючи 208 сучасних номерів класу люкс, ресторан із традиційною українською кухнею, бар, фітнес-зал та конференц-простір. Holiday Inn вирізняється широким спектром додаткових послуг, що включають трансфер, бізнес-сервіси, організацію заходів та індивідуальне обслуговування, що відповідає потребам сучасного бізнес-туриста.

Окрім столичних об'єктів, бренд IHG також представлений у південному регіоні України – в місті Одеса. Готель Continental Hotel, який асоціюється з

мережею IHG, розташований у центральній частині міста та належить до категорії чотиризіркових закладів. Його інфраструктура включає 55 житлових номерів, розміщених у двох корпусах, а також три апартаменти, що знаходяться у внутрішньому дворіку. Готель пропонує ресторан із меню, яке поєднує українську та італійську кухні, а також розвинену зону релаксації, що включає спа-комплекс із паровою, турецькою та римською лазнями, кімнатою відпочинку, солярієм і сауною. Крім того, на території готелю функціонує фітнес-центр та конференц-зал, що дозволяє обслуговувати як туристичні, так і ділові запити гостей.

Загалом, присутність бренду IHG в Україні демонструє стратегічну орієнтацію на великі міста з високим рівнем ділової активності та туристичного потенціалу. Формати представлених готелів відповідають міжнародним стандартам, що забезпечує високу якість послуг, комфортне середовище для проживання та ефективну інфраструктуру для проведення бізнес-заходів. Незважаючи на обмежену кількість об'єктів, IHG відіграє важливу роль у формуванні преміального сегменту готельного ринку України, сприяючи його інтеграції у глобальні туристичні процеси [27].

Marriott International раніше була представлена брендами Aloft та Four Points by Sheraton, однак у зв'язку з геополітичними ризиками частина об'єктів припинила співпрацю з мережею.

Готельна корпорація Marriott International, одна з найбільших у світі, розпочала свою діяльність на українському ринку з відкриттям готелю Aloft Kyiv навесні 2018 року. Цей об'єкт розміщення, загальна площа якого становить близько 18 тисяч квадратних метрів, включає 310 номерів різних категорій, що дозволяє обслуговувати широкий спектр клієнтів – від бізнес-туристів до індивідуальних гостей. Інфраструктура готелю охоплює сучасні конференц-зали, призначені для проведення ділових заходів, а також ресторан, який забезпечує гастрономічне обслуговування відповідно до міжнародних стандартів.

Ще одним представником бренду Marriott в Україні є готель Four Points by Sheraton Zaporozhye, розташований поблизу центральної частини міста Запоріжжя. Цей заклад вирізняється розвинутою інфраструктурою, до якої входять власний магазин, ресторан Flavors із сучасною кухнею, літня тераса, лазня, сауна та фітнес-центр. Такий набір послуг свідчить про орієнтацію готелю на поєднання ділового та рекреаційного туризму, що відповідає сучасним тенденціям у сфері гостинності.

У межах подальшого розвитку бренду Marriott в Україні, у співпраці з будівельно-інвестиційною компанією ТМ було відновлено проєкт Sheraton Olympic Hotel Kyiv, який був спроектований ще у 2011 році, але заморожений через нестабільну економічну ситуацію. Відкриття п'ятизіркового готелю заплановано на другу половину 2022 року. Готельний фонд закладу включатиме 208 номерів, з яких 199 – це стандартні номери площею 40 м², 8 – номери категорії «люкс» площею 70 м², а також один президентський люкс площею 190 м². Крім житлових приміщень, у готелі буде передбачено медичну зону, два ресторани загальною площею 1100 м² та конференц-зал, що дозволить обслуговувати як індивідуальних гостей, так і корпоративні клієнти.

Hyatt Hotels Corporation функціонує через Hyatt Regency Kyiv, який є одним із найпрестижніших готелів столиці, орієнтованим на міжнародних гостей та бізнес-туристів.

Готельні об'єкти, що функціонують під брендом Hyatt, вирізняються архітектурною вишуканістю та стратегічним розташуванням у винятково привабливих з урбаністичного та природного погляду локаціях. Кожен готель цієї мережі характеризується інтер'єрними рішеннями, що гармонійно поєднують локальні культурні традиції з сучасними дизайнерськими тенденціями, створюючи автентичну атмосферу, яка відповідає очікуванням міжнародних гостей. Обслуговування у готелях Hyatt здійснюється відповідно до суворих корпоративних стандартів, що передбачають постійний контроль якості

сервісу, зокрема з огляду на те, що серед клієнтів мережі нерідко перебувають представники політичної та економічної еліти світового рівня.

Усі готелі бренду мають категорію не нижче чотирьох зірок, що підтверджує їх відповідність міжнародним критеріям комфорту, безпеки та професійного обслуговування. Персонал проходить ретельний відбір та професійну підготовку, що забезпечує високий рівень компетентності та сервісної етики.

В Україні бренд Hyatt представлений п'ятизірковим готелем Hyatt Regency Kyiv, який розташований у центральній частині столиці, в безпосередній близькості до адміністративних, культурних та історичних об'єктів. Готельний фонд закладу налічує 234 номери, серед яких 25 – це номери категорії люкс, що відповідають найвищим вимогам до простору, дизайну та функціональності. Інфраструктура готелю включає сучасний тренажерний зал, сауну, турецьку лазню, а також зону релаксації, де надаються послуги масажу та функціонує салон краси. Такий набір послуг дозволяє задовольнити потреби як бізнес-клієнтів, так і туристів, які шукають комфортне середовище для відпочинку та оздоровлення [50].

Готель Hyatt Regency Kyiv є прикладом успішної інтеграції міжнародного готельного бренду в український ринок, демонструючи високі стандарти управління, сервісу та архітектурної естетики. Його діяльність сприяє підвищенню туристичної привабливості Києва, формуванню позитивного іміджу України на міжнародному рівні та розвитку преміального сегменту готельного господарства.

Аналіз динаміки розвитку готельного ринку України свідчить про обмежену кількість реалізованих проєктів у сегменті закладів, що функціонують під міжнародними брендами. Проте, згідно з прогнозами галузевих експертів, у найближчі роки очікується активізація діяльності глобальних готельних мереж на території України. Така тенденція зумовлена зростанням туристичного та

ділового потоку, підвищенням інвестиційної привабливості країни, а також поступовою стабілізацією внутрішньої економічної ситуації. У цьому контексті Marriott International розглядається як один із потенційних лідерів у сегменті преміального готельного обслуговування, здатний забезпечити високі стандарти сервісу, інноваційні рішення в управлінні та інтеграцію українського ринку у глобальні туристичні процеси [28].

На противагу міжнародним корпораціям, вітчизняні готельні мережі демонструють широкую географію присутності, гнучкість у форматах та адаптивність до локальних умов.

Reikartz Hotel Group є найбільшою українською мережею, яка управляє понад 60 готелями в Україні та за її межами. Мережа включає бренди Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Raziotel i Vita Park. Готелі розташовані у Львові, Харкові, Одесі, Дніпрі, Миколаєві, Полтаві, Сумах, Черкасах, Чернігові, Херсоні, Рівному, Кривому Розі, Кропивницькому, Кам'янці-Подільському, Івано-Франківську, Ужгороді, Запоріжжі, Києві та інших містах. Мережа охоплює різні сегменти – від економ до бізнес-класу, активно впроваджує стандарти якості, програми лояльності та розвиває франчайзингову модель [32].

Premier Hotels and Resorts об'єднує готелі Premier Palace Hotel Kyiv, Premier Hotel Lybid, Premier Hotel Dnister у Львові, Premier Hotel Slavutych у Києві, Premier Hotel Aurora у Харкові та інші. Мережа орієнтована на бізнес-туризм, конференц-сервіс та індивідуальні подорожі, активно модернізує свої об'єкти та впроваджує екологічні стандарти .

Ribas Hotels Group є прикладом динамічного розвитку приватної мережі, яка управляє понад 30 об'єктами, серед яких Ribas Karpaty, Ribas Rooms Odesa, Ribas Duke Hotel, Ribas Apart Hotel, Helios by Ribas, WOL.07, WOL.121, Ribas Rooms Lutsk, Ribas Rooms Bila Tserkva, AquaPark Zatoka by Ribas, Mandra Morion та інші. Мережа активно розвиває апарт-готелі, бутик-формати, а також курортні

об'єкти на узбережжі та в гірських регіонах. Ribas також експортує свій бренд за кордон – до Польщі, Індонезії та Молдови.

Порівняльний аналіз міжнародних та національних готельних мереж в Україні дозволяє виявити низку особливостей. Міжнародні оператори, як правило, концентруються у великих містах – Києві, Львові, Одесі – та орієнтуються на преміальний сегмент і бізнес-туризм. Їхні готелі вирізняються високими стандартами обслуговування, доступом до глобальних систем бронювання та впровадженням міжнародних протоколів безпеки. Водночас, національні мережі демонструють більшу географічну диверсифікацію, охоплюючи не лише обласні центри, а й курортні та периферійні регіони. Вони гнучкіші у форматах, активно адаптуються до змін ринку, швидше реагують на локальні виклики та мають нижчий поріг входу для інвесторів.

Таким чином, міжнародні та національні готельні оператори в Україні не є конкурентами у прямому сенсі, а радше доповнюють один одного, формуючи багатокomпонентну структуру ринку гостинності. Їхнє співіснування сприяє підвищенню якості послуг, розширенню туристичних можливостей та інтеграції України у світовий туристичний простір.

2.3 Формування конкурентного середовища під впливом міжнародних мереж

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції України у світовий економічний простір, готельна галузь країни зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених активною присутністю міжнародних готельних корпорацій. Їхній вплив на формування конкурентного середовища є багатовимірним і охоплює як структурні, так і функціональні аспекти ринку. Міжнародні бренди не лише привносять у національний готельний сектор високі стандарти обслуговування, інноваційні управлінські моделі та сучасні технології, але й формують нові

правила конкуренції, змінюючи очікування споживачів і підвищуючи вимоги до якості послуг [28].

Станом на 2024 рік, на українському ринку функціонують такі транснаціональні готельні оператори, як Accor Group, Radisson Hotel Group, InterContinental Hotels Group, Wyndham Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, Hilton, Marriott, Rixos, Rixwell Hotels та ArtBuild Hotel Group. Загальна кількість готелів під їх управлінням становить 22 об'єкти, з яких переважна більшість (64 %) зосереджена в Києві, що свідчить про стратегічну орієнтацію на столичний ринок. Водночас, присутність у Львові (18 %), Одесі (9 %), Трускавці та Буковелі демонструє прагнення до охоплення ключових туристичних і курортних центрів країни [50].

У цьому контексті доцільним є застосування моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера для аналізу впливу міжнародних готельних мереж на структуру та динаміку конкурентного середовища в Україні. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити інтенсивність конкуренції, бар'єри входу на ринок, загрози з боку альтернативних форматів розміщення, силу постачальників і споживачів, а також виявити стратегічні переваги та виклики, з якими стикаються як міжнародні, так і локальні оператори.

Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера є одним із найефективніших інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити рівень конкуренції в галузі, виявити ключові загрози та можливості, а також сформулювати обґрунтовану конкурентну стратегію [5]. У контексті готельного ринку України, де функціонують такі міжнародні готельні корпорації, як Accor Group, Radisson Hotel Group, InterContinental Hotels Group (IHG), Wyndham Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation, Hilton, Marriott, Rixos, Rixwell Hotels та ArtBuild Hotel Group, застосування цієї моделі дозволяє глибше зрозуміти специфіку конкурентного середовища, що формується під впливом глобальних гравців.

М.Портер виділив 5 основних конкурентних сил для оцінки моделі, на цього адаптуємо цей аналіз під готельні корпорації які присутні на Українському ринку.

1. Конкуренція між існуючими гравцями. Рівень конкуренції на українському готельному ринку є помірно високим, з огляду на обмежену кількість міжнародних операторів (22 об'єкти станом на 2024 рік), але значну кількість локальних готелів, які домінують у кількісному вимірі. Близько 64 % міжнародних готелів зосереджені в Києві, 18 % у Львові, 9 % в Одесі, по одному об'єкту – в Трускавці та Буковелі. Така географічна концентрація свідчить про орієнтацію на великі міста з високим туристичним і діловим потенціалом. Конкуренція між міжнародними брендами відбувається переважно у преміальному та бізнес-сегментах, де важливу роль відіграють стандарти обслуговування, брендова впізнаваність, програми лояльності та доступ до глобальних систем бронювання.

2. Загроза входу нових гравців. Бар'єри входу на ринок готельних послуг в Україні залишаються відносно високими, особливо для міжнародних операторів. Основними стримувальними чинниками є політична нестабільність, ризики, пов'язані з безпековою ситуацією, високі капіталовкладення, необхідність дотримання міжнародних стандартів, а також складність у пошуку кваліфікованого персоналу. Водночас, франчайзингова модель, яку активно використовують Accor, Wyndham та Radisson, частково знижує ці бар'єри, дозволяючи локальним інвесторам працювати під міжнародним брендом без повного залучення іноземного капіталу.

3. Загроза товарів-замінників. На українському ринку зростає конкуренція з боку альтернативних форм розміщення, зокрема сервісів короткострокової оренди житла, таких як Airbnb, Booking.com Apartments, а також апарт-готелів і хостелів. Ці формати часто пропонують нижчі ціни, гнучкі умови проживання та індивідуалізований підхід, що особливо приваблює молодь, цифрових кочівників та туристів з обмеженим бюджетом. Проте міжнародні

готельні мережі компенсують цю загрозу за рахунок високої якості сервісу, безпеки, надійності та додаткових послуг, які не завжди доступні в альтернативних варіантах розміщення.

4. Сила постачальників. У готельному бізнесі постачальники (харчових продуктів, меблів, обладнання, ІТ-рішень, працівників) мають обмежений вплив на міжнародні мережі, оскільки останні зазвичай мають централізовані закупівельні системи, стандартизовані контракти та можливість імпортувати необхідні ресурси. Проте в умовах війни та логістичних обмежень, сила постачальників зросла, особливо у сфері енергозабезпечення, охорони, санітарного обслуговування та персоналу. Це змушує готелі адаптуватися до локальних умов, шукати нових партнерів та оптимізувати витрати.

5. Сила споживачів. Сучасний споживач готельних послуг в Україні стає дедалі більш вимогливим, інформованим та чутливим до якості сервісу. Завдяки цифровим платформам, онлайн-бронюванню та системам відгуків, клієнти мають змогу порівнювати ціни, умови проживання та рівень обслуговування в режимі реального часу. Це посилює силу споживача як одного з ключових чинників конкуренції. Міжнародні готельні мережі реагують на ці виклики шляхом впровадження програм лояльності (наприклад, Hilton Honors, ALL від Accor, IHG One Rewards), персоналізації послуг, цифровізації процесів бронювання та обслуговування.

Таблиця 2.1

Оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера для міжнародних готельних корпорацій, присутніх в Україні

Конкурентна сила (М. Портер)	Характеристика для міжнародних готельних мереж в Україні	Оцінка впливу
1. Конкуренція між існуючими гравцями	Обмежена кількість міжнародних готелів (22 об'єкти), але висока конкуренція з боку локальних готелів та апартаментів.	Високий

	Основна боротьба – у преміальному та бізнес-сегменті.	
2. Загроза входу нових гравців	Високі бар'єри входу: капіталовкладення, стандарти, безпекові ризики. Франчайзинг частково знижує бар'єри.	Середній
3. Загроза товарів-замінників	Альтернативні формати (Airbnb, апарт-готелі, хостели) активно розвиваються, особливо у Львові, Києві, Одесі.	Високий
4. Сила постачальників	Обмежена через централізовані закупівлі, але зросла через війну (логістика, енергетика, персонал).	Середній
5. Сила споживачів	Зростає завдяки цифровим платформам, відгукам, конкуренції. Споживачі очікують високої якості, безпеки, персоналізації.	Високий

Джерело: складено автором.

Для комплексного розуміння механізмів формування конкурентного середовища на готельному ринку України доцільним є застосування моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Цей підхід дозволяє системно оцінити інтенсивність конкуренції, рівень загроз з боку нових гравців і товарів-замінників, а також силу впливу постачальників і споживачів. У таблиці 2.1 представлено узагальнену характеристику кожної з конкурентних сил у контексті діяльності міжнародних готельних корпорацій, що функціонують в Україні станом на 2024 рік. Такий аналіз дає змогу виявити ключові виклики та можливості для транснаціональних операторів, а також окреслити стратегічні напрями їх адаптації до локального ринку [47].

Застосування моделі Портера до аналізу діяльності міжнародних готельних корпорацій в Україні дозволяє зробити висновок про формування складного, але перспективного конкурентного середовища. Основними перевагами міжнародних брендів є стандартизована якість, глобальна

впізнаваність, доступ до інноваційних технологій та ефективні системи управління.

Водночас, вони стикаються з викликами, пов'язаними з локальними умовами, нестабільністю, конкуренцією з боку альтернативних форматів розміщення та зростаючими очікуваннями споживачів. У таких умовах конкурентна стратегія міжнародних готельних мереж має ґрунтуватися на гнучкості, локалізації сервісу, партнерстві з українськими інвесторами та активному впровадженні цифрових рішень та позиціонуванні на ринку.

У контексті українського ринку, де функціонують як міжнародні готельні корпорації, так і національні оператори, питання **позиціювання** набуває особливої актуальності. Міжнародні готельні мережі, такі як Hilton, Marriott, Accor, Radisson, Hyatt, IHG, Wyndham, Rixos, Rixwell Hotels та ArtBuild Hotel Group, зазвичай орієнтуються на преміальний, бізнесовий або люксовий сегменти. Їхня стратегія базується на глобальній впізнаваності, стандартизованій якості обслуговування, доступі до міжнародних систем бронювання, а також наявності розвинених програм лояльності, що забезпечують повторні візити клієнтів і формують довгострокову прихильність до бренду [40].

Національні готельні мережі, зокрема Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts та Ribas Hotels Group, демонструють високу адаптивність до локального ринку, гнучкість у ціноутворенні та широку географію присутності. Вони активно розвивають регіональні напрямки, охоплюючи не лише великі міста, а й курортні та периферійні території, що дозволяє їм ефективно конкурувати у середньому та економ-сегментах. В умовах обмеженого доступу до міжнародних інвестицій та нестабільного політичного середовища, локальні оператори виявляють більшу стійкість до зовнішніх викликів, швидше адаптуються до змін у споживчому попиті та демонструють гнучкість у впровадженні нових форматів обслуговування [41].

Конкуренція між міжнародними та локальними готельними мережами в Україні проявляється у кількох ключових аспектах. З одного боку, міжнародні бренди мають перевагу у вигляді доступу до глобальних ресурсів, включаючи маркетингові бюджети, технологічні рішення, навчальні програми для персоналу та стандартизовані протоколи обслуговування. З іншого боку, національні оператори краще орієнтуються у специфіці внутрішнього ринку, мають глибше розуміння локальних культурних особливостей, а також здатні швидко реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі. У результаті формується багаторівнева конкурентна структура, в якій обидві групи гравців не лише змагаються за споживача, але й взаємодіють, створюючи умови для підвищення загального рівня сервісу в галузі [7].

Позиціювання міжнародних брендів в Україні також супроводжується процесом локалізації, що передбачає адаптацію глобальних стандартів до національного контексту. Це стосується не лише дизайну інтер'єрів, меню ресторанів чи маркетингових кампаній, але й кадрової політики, цінової стратегії та взаємодії з місцевими громадами [7]. Успішне позиціювання передбачає баланс між збереженням корпоративної ідентичності та врахуванням локальних очікувань, що дозволяє міжнародним мережам ефективно інтегруватися у конкурентне середовище.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика міжнародних і національних готельних мереж в Україні за ключовими параметрами позиціювання

Критерій	Міжнародні готельні мережі	Національні готельні мережі
Цільовий сегмент	Преміум, бізнес, люкс	Середній, економ, регіональний, курортний
Географія присутності	Переважно великі міста (Київ, Львів, Одеса, Буковель)	Широке покриття, включаючи малі міста та курортні зони

Цінова політика	Високий рівень цін, орієнтація на іноземних туристів та бізнес-клієнтів	Гнучке ціноутворення, орієнтація на внутрішній ринок
Якість сервісу	Стандартизована, контрольована на глобальному рівні	Варіативна, з акцентом на персоналізований підхід
Маркетинг і просування	Глобальні кампанії, міжнародні платформи, програми лояльності	Локальні канали, соціальні мережі, регіональні туроператори
Інновації	Високий рівень цифровізації, мобільні додатки, CRM, автоматизація процесів	Часткова цифровізація, адаптація інновацій до локальних умов
Гнучкість управління	Централізоване управління, суворе дотримання корпоративних стандартів	Висока адаптивність до змін ринку, оперативне прийняття рішень
Кадрова політика	Стандартизовані програми навчання, міжнародні практики управління персоналом	Локальні підходи до підбору та навчання персоналу, орієнтація на внутрішній ринок праці

Джерело: складено автором.

Для кращого розуміння особливостей позиціонування міжнародних і національних готельних мереж в Україні доцільним є порівняльний аналіз за ключовими критеріями, що визначають їхню конкурентну поведінку на ринку. У таблиці 2.2 узагальнено основні відмінності між цими двома групами операторів за такими параметрами, як цільовий сегмент, географія присутності, цінова політика, якість сервісу, маркетингові стратегії, рівень інновацій, гнучкість управління та кадрова політика. Такий підхід дозволяє виявити сильні сторони кожного типу готельного бізнесу та окреслити напрями їх подальшого розвитку в умовах зростаючої конкуренції [23].

Таким чином, позиціонування брендів на українському готельному ринку є динамічним процесом, що відображає не лише маркетингові стратегії, але й

глибші трансформації у структурі попиту, поведінці споживачів та загальному рівні розвитку індустрії гостинності. Конкуренція між міжнародними та національними операторами сприяє підвищенню якості послуг, розширенню спектру пропозицій для різних категорій споживачів та формуванню стійкого, багатокомпонентного ринку, здатного до адаптації в умовах глобальних викликів.

2.4 SWOT- та PESTEL-аналіз ринку міжнародних готельних мереж в Україні

Для розуміння процесів формування конкурентного середовища на ринку готельних послуг України доцільним є застосування методології PESTEL-аналізу. Цей інструмент стратегічного аналізу дозволяє системно оцінити вплив макросередовища на діяльність міжнародних готельних корпорацій, враховуючи шість ключових груп факторів: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові. У контексті сучасних викликів, зокрема повномасштабної війни, економічної турбулентності та трансформації туристичних потоків, PESTEL-аналіз набуває особливої значущості як засіб виявлення зовнішніх загроз і можливостей для транснаціональних готельних операторів.

Політичні чинники охоплюють широкий спектр аспектів, серед яких ключовими є вплив воєнного стану, стабільність державної політики у сфері туризму, рівень підтримки іноземних інвесторів, а також активізація інтеграційних процесів з Європейським Союзом. Політична стабільність виступає критично важливою передумовою для прийняття стратегічних рішень щодо відкриття нових готельних об'єктів, розширення мережі та залучення капіталу.

Економічні чинники визначають фінансово-інвестиційні можливості розвитку готельного бізнесу. До них належать динаміка валового внутрішнього продукту, рівень інфляції, коливання валютного курсу, доступність банківського

кредитування, загальний інвестиційний клімат, а також купівельна спроможність населення. Умови економічного зростання після кризових явищ можуть створити сприятливе середовище для активізації іноземних інвестицій у готельну інфраструктуру, зокрема через механізми державно-приватного партнерства, франчайзингу та концесій.

Соціальні чинники пов'язані зі зміною споживчих уподобань, зростанням попиту на внутрішній туризм, розвитком культури подорожей, а також зростанням очікувань щодо якості сервісу, безпеки та екологічності.

Технологічні чинники включають цифровізацію процесів бронювання, впровадження CRM-систем, мобільних додатків, автоматизацію обслуговування, а також розвиток онлайн-маркетингу. Міжнародні мережі мають перевагу у впровадженні інновацій, що підвищує їхню конкурентоспроможність.

Екологічні чинники стосуються впровадження принципів сталого розвитку, енергоефективності, екологічної сертифікації, управління відходами та зменшення вуглецевого сліду. Глобальні бренди активно інтегрують ESG-підходи у свою діяльність, що відповідає сучасним вимогам ринку [27].

Правові чинники охоплюють дотримання національного законодавства у сфері ліцензування, оподаткування, санітарних норм, трудового права, а також необхідність гармонізації з європейськими стандартами. Зміни у правовому полі можуть як стимулювати, так і стримувати розвиток міжнародних мереж.

Для комплексного розуміння стратегічного потенціалу міжнародних готельних корпорацій на українському ринку доцільно застосувати інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PESTEL-аналіз. Вони дозволяють оцінити як внутрішні характеристики діяльності компаній, так і зовнішні фактори, що формують умови їх функціонування [47]. У таблицях нижче представлено результати такого аналізу, що базуються на узагальненні ринкових тенденцій, експертних оцінок та емпіричних спостережень.

SWOT- та PESTEL-аналізи дозволяють зробити висновок про те, що міжнародні готельні мережі мають значний потенціал для розвитку в Україні, однак їхня ефективність безпосередньо залежить від здатності адаптуватися до локального ринку, враховувати соціально-економічні та політичні ризики, а також впроваджувати інноваційні рішення. Успішна інтеграція міжнародних стандартів, поєднана з гнучкістю у прийнятті управлінських рішень, може стати запорукою зміцнення позицій глобальних брендів на українському ринку гостинності в умовах посткризового відновлення.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ринку міжнародних готельних мереж в Україні

Категорія	Характеристика
Сильні сторони	Висока впізнаваність бренду; стандартизована якість обслуговування; доступ до глобальних систем бронювання; програми лояльності; фінансова стійкість; інноваційність.
Слабкі сторони	Обмежена географія присутності; висока вартість послуг; складність адаптації до локального ринку; централізоване управління.
Можливості	Зростання внутрішнього туризму; післявоєнне відновлення інфраструктури; розвиток нових напрямків; розширення франчайзингу.
Загрози	Геополітична нестабільність; ризики безпеки; конкуренція з локальними операторами та альтернативними форматами; економічна невизначеність.

Джерело: складено автором.

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища функціонування міжнародних готельних мереж в Україні

Фактор	Характеристика
Політичні	Вплив воєнного стану; державна політика у сфері туризму; підтримка іноземних інвесторів; євроінтеграційні процеси.
Економічні	Валютні коливання; рівень ВВП; інфляція; доступність кредитування; інвестиційний клімат; купівельна спроможність.
Соціальні	Зміна туристичних уподобань; зростання попиту на внутрішній туризм; очікування щодо якості сервісу та безпеки.
Технологічні	Цифровізація бронювання; мобільні додатки; CRM-системи; автоматизація обслуговування; онлайн-маркетинг.
Екологічні	Впровадження ESG-підходів; енергоефективність; екологічна сертифікація; управління відходами.
Правові	Ліцензування; оподаткування; трудове законодавство; санітарні норми; гармонізація з нормами ЄС.

Джерело: складено автором.

В цілому ці аналітичні інструменти дозволяють комплексно оцінити як внутрішній потенціал міжнародних готельних корпорацій, так і зовнішні умови їх функціонування в Україні. Вони є основою для формування стратегічних рішень щодо подальшого розвитку, адаптації до ринкових умов та ефективної конкуренції з локальними операторами.

РОЗДІЛ 3

ОЦІНКА ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

3.1 Методологія та інструментарій дослідження

Для обґрунтованої оцінки впливу міжнародних готельних корпорацій на конкурентне середовище в Україні було застосовано комплексний підхід, що поєднує кілька методів дослідження. Основними інструментами виступили анкетування, напівструктуровані інтерв'ю з представниками готельного бізнесу, порівняльний аналіз ключових показників ефективності, кейс-метод та аналіз вторинних даних.

Анкетування дозволило зібрати думки споживачів щодо якості обслуговування, впізнаваності брендів, рівня задоволеності та факторів вибору готелю. Інтерв'ю з менеджерами готелів міжнародних мереж надали змогу глибше зрозуміти особливості операційної моделі, кадрової політики, маркетингових стратегій та впровадження інновацій. Порівняльний аналіз здійснювався на основі показників ADR (Average Daily Rate), RevPAR (Revenue per Available Room), рівня заповнюваності, середньої тривалості перебування та частки повторних клієнтів. Кейс-метод дозволив детально дослідити діяльність окремих готельних об'єктів, а аналіз вторинних даних – узагальнити статистичну інформацію, фінансові звіти та галузеві огляди.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексне охоплення як кількісних, так і якісних аспектів функціонування міжнародних готельних мереж в Україні, що дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки щодо їхнього впливу на конкурентне середовище та перспективи подальшого розвитку галузі.

Емпіричне дослідження полягало у кейс-аналіз діяльності Marriott International в Україні

У межах емпіричного дослідження було обрано кейс-аналіз діяльності готельної мережі Marriott International, яка представлена в Україні готелем Aloft Kyiv. Цей об'єкт функціонує з 2018 року та є прикладом впровадження інноваційної операційної моделі у сегменті lifestyle. Готель має 310 номерів, сучасні конференц-зали, ресторан, бар, фітнес-зону та простір для коворкінгу.

Операційна модель Aloft Kyiv базується на концепції select-service, що поєднує стандартизовану якість обслуговування з оптимізацією витрат. Готель орієнтований на молодіжну аудиторію, бізнес-мандрівників та цифрових кочівників. У межах бренду активно впроваджуються цифрові рішення: мобільний ключ, онлайн-реєстрація, інтеграція з платформою Marriott Bonvoy.

За даними HotelMatrix та EY, середній показник ADR у готелях Києва у 2024 році становив близько 69 доларів США, а RevPAR – 29 доларів, що свідчить про поступове відновлення попиту. У готелях преміум-сегменту, до яких належить Aloft, RevPAR сягав 61 долара. Це демонструє ефективність цінової стратегії та здатність бренду утримувати конкурентну позицію навіть в умовах нестабільного ринку.

У сфері HR Marriott впроваджує глобальні стандарти підбору та навчання персоналу, зокрема через платформу Marriott Learning Platform. Працівники проходять регулярну сертифікацію, що забезпечує стабільну якість сервісу. У період воєнного стану готель адаптував політику безпеки, впровадивши укриття, гнучкий графік роботи та підтримку персоналу.

Інноваційність бренду проявляється також у маркетингових підходах: використання соціальних мереж, персоналізовані пропозиції для учасників програми лояльності, партнерства з локальними бізнесами. Marriott активно розвиває ESG-стратегії, зокрема енергоефективність, скорочення викидів та підтримку місцевих громад.

Таким чином, кейс-аналіз діяльності Marriott в Україні демонструє, що міжнародні готельні корпорації не лише адаптуються до локального ринку, а й формують нові стандарти конкуренції, підвищуючи загальний рівень професіоналізму, сервісу та інновацій у готельній галузі України.

3.2. Порівняльна оцінка впливу міжнародних та українських мереж на галузь

Поява міжнародних готельних корпорацій на українському ринку стала важливим етапом у трансформації національного готельного господарства. Їхній прихід не лише розширив спектр доступних послуг, але й започаткував нові стандарти якості, управління та взаємодії з клієнтами. До моменту активного входження глобальних брендів, український готельний ринок характеризувався фрагментарністю, нерівномірним рівнем сервісу, відсутністю уніфікованих стандартів та обмеженим використанням цифрових технологій. Міжнародні мережі, такі як Marriott, Hilton, Accor, Radisson, Hyatt та інші, принесли із собою не лише капітал, а й управлінські моделі, що базуються на багаторічному досвіді, стандартизованих процедурах та інноваційних рішеннях [47].

Одним із ключових наслідків присутності міжнародних операторів стало підвищення конкуренції, що змусило національні готельні мережі, зокрема Reikartz, Premier Hotels та Ribas Hotels Group, переглянути власні стратегії розвитку. Вони почали активніше впроваджувати системи управління якістю, розширювати географію присутності, інвестувати в навчання персоналу та модернізацію інфраструктури. Таким чином, міжнародні бренди стали каталізатором змін, які сприяли загальному підвищенню рівня професіоналізму в галузі.

Ще одним важливим аспектом є формування нових стандартів ринку. Міжнародні готелі принесли в Україну практики, що охоплюють не лише обслуговування, а й екологічну відповідальність, інклюзивність, цифровізацію

процесів, персоналізований підхід до клієнта. Наприклад, впровадження програм лояльності, мобільних додатків для бронювання, безконтактного заселення, ESG-стратегій стало нормою для міжнародних гравців і поступово інтегрується в практику національних операторів. Це сприяє підвищенню очікувань споживачів і формує нову культуру споживання готельних послуг.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика впливу міжнародних та українських готельних мереж на розвиток готельної галузі України

Критерій	Міжнародні готельні мережі	Українські готельні мережі
Стандарти обслуговування	Уніфіковані, глобально сертифіковані, контрольовані на корпоративному рівні	Варіативні, адаптовані до локального ринку, зростає орієнтація на стандарти ISO, HACCP тощо
Інновації та цифровізація	Високий рівень: мобільні додатки, CRM, безконтактне заселення, онлайн-бронювання	Часткова цифровізація, активне впровадження базових ІТ-рішень
Маркетинг і просування	Глобальні кампанії, міжнародні платформи, програми лояльності	Локальні канали, соціальні мережі, регіональні туроператори
Фінансові показники (ADR, RevPAR)	Вищі показники, орієнтація на преміум-сегмент, іноземних туристів	Середній рівень, орієнтація на внутрішній туризм та економ-сегмент
Географія присутності	Переважно великі міста (Київ, Львів, Одеса, Буковель)	Широке покриття, включаючи малі міста, курортні та периферійні регіони

Кадрова політика	Стандартизовані програми навчання, міжнародні HR-платформи	Локальні підходи, зростаюча увага до підвищення кваліфікації персоналу
Соціальна відповідальність (ESG)	Високий рівень: енергоефективність, інклюзивність, підтримка громад	Часткове впровадження, зростаючий інтерес до ESG-підходів

Джерело: складено автором.

У фінансовому вимірі міжнародні готелі демонструють вищі показники ADR та RevPAR, що свідчить про їхню здатність залучати платоспроможну аудиторію, зокрема іноземних туристів, бізнес-клієнтів та дипломатичні делегації. Водночас, українські мережі зберігають конкурентоспроможність завдяки гнучкості, адаптивності до локальних умов та ширшому охопленню регіонів. Вони активно розвивають формати апарт-готелів, бутик-готелів, курортних комплексів, що дозволяє їм ефективно конкурувати у середньому та економ-сегментах [45].

Для узагальнення результатів порівняльного аналізу впливу міжнародних і національних готельних мереж на розвиток галузі доцільно представити ключові відмінності між ними у табличній формі. Такий підхід дозволяє візуалізувати основні аспекти їхньої діяльності, зокрема щодо цільового сегменту, географії присутності, рівня сервісу, інноваційності, кадрової політики та маркетингових стратегій.

Таблиця 3.1 відображає порівняльну характеристику міжнародних і українських готельних операторів, що функціонують на ринку України, та дозволяє зробити висновки щодо їхньої ролі у формуванні конкурентного середовища.

Таким чином, порівняльна оцінка впливу міжнародних та українських готельних мереж свідчить про взаємодоповнюваність їхніх моделей. Міжнародні

корпорації задають вектор розвитку, формують стандарти та підвищують планку очікувань, тоді як національні оператори забезпечують гнучкість, регіональну присутність та адаптацію до локального контексту. У результаті формується більш збалансоване, конкурентне та стійке готельне середовище, здатне ефективно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати сталий розвиток галузі.

3.3 Прогноз розвитку ринку готельних послуг та стратегічні рекомендації

У контексті трансформаційних процесів, що відбуваються в українській економіці та сфері гостинності, прогнозування розвитку готельного ринку є важливим інструментом стратегічного планування. З урахуванням впливу міжнародних готельних корпорацій, геополітичної ситуації, змін у споживчій поведінці та технологічного прогресу, доцільно розглянути кілька сценаріїв розвитку ринку на середньострокову (5 років) та довгострокову (10 років) перспективу.

Оптимістичний сценарій передбачає стабілізацію безпекової ситуації, активне відновлення інфраструктури, зростання іноземних інвестицій та повернення туристичних потоків. У такому випадку міжнародні готельні мережі розширюватимуть свою присутність не лише у великих містах, а й у регіональних центрах та курортних зонах. Очікується зростання кількості готелів під управлінням глобальних брендів, розвиток франчайзингових моделей, підвищення стандартів сервісу та впровадження інновацій. Українські оператори, у свою чергу, зможуть інтегрувати найкращі міжнародні практики, розвивати партнерства та підвищувати конкурентоспроможність. У цьому сценарії ринок демонструватиме щорічне зростання на рівні 8-10 %.

Базовий сценарій ґрунтується на поступовому відновленні економіки, збереженні певних ризиків, але стабільному функціонуванні ключових гравців. У цьому випадку міжнародні мережі зосереджуватимуться на оптимізації існуючих об'єктів, підвищенні ефективності управління та адаптації до локальних умов. Розширення буде обмеженим, але стабільним. Українські готельні мережі продовжать розвиватися у середньому сегменті, зосереджуючи увагу на внутрішньому туризмі, цифровізації та регіональній експансії. Очікуване зростання ринку – 3-5 % на рік.

Кризовий сценарій передбачає загострення безпекової ситуації, економічну рецесію, зниження туристичної активності та згортання інвестицій. У такому випадку міжнародні оператори можуть призупинити діяльність або скоротити присутність на ринку. Українські готелі зіштовхнуться з проблемами ліквідності, зниженням попиту та необхідністю оптимізації витрат. Ринок скорочуватиметься або залишатиметься стагнующим, з незначними коливаннями в межах 0-2 % (див.табл.3.2).

Таблиця 3.2

Сценарії розвитку готельного ринку України на 5–10 років

Сценарій	Умови реалізації	Очікувані наслідки
Оптимістичний	Стабілізація безпеки, інвестиції, відновлення туризму	Зростання ринку 8–10 % щорічно, розширення міжнародних мереж, інновації
Базовий	Повільне відновлення, збереження ризиків	Зростання 3–5 %, оптимізація, розвиток внутрішнього туризму
Кризовий	Загострення війни, економічна рецесія	Стагнація або спад 0–2 %, згортання інвестицій, скорочення присутності брендів

Джерело: складено автором.

На основі аналізу поточних тенденцій та сценарного прогнозування, можна сформулювати низку стратегічних рекомендацій для ключових стейкхолдерів готельного ринку України, (див таблиця 3.3):

Для державних органів доцільно зосередитися на створенні сприятливого інвестиційного клімату, спрощенні дозвільних процедур, розвитку туристичної інфраструктури, підтримці малого та середнього бізнесу у сфері гостинності, а також на стимулюванні внутрішнього туризму через інформаційні кампанії та податкові пільги.

Інвесторам варто орієнтуватися на середньо- та довгострокові проєкти з високим потенціалом зростання, зокрема у сегменті апарт-готелів, бутик-готелів, курортної нерухомості та об'єктів з фокусом на медичний і оздоровчий туризм. Важливо враховувати регіональні особливості, демографічні тренди та інфраструктурні перспективи [50].

Для українських готельних операторів ключовими напрямками розвитку мають стати підвищення якості сервісу, впровадження цифрових технологій, розвиток програм лояльності, професійна підготовка персоналу та екологічна відповідальність. Важливо також розвивати партнерства з міжнародними брендами, туристичними платформами та локальними громадами.

Таблиця 3.3

Стратегічні рекомендації стейкхолдерів, щодо розвитку ринку готельних послуг

Стейкхолдери	Рекомендації
Державні органи	Стимулювання інвестицій, розвиток інфраструктури, підтримка внутрішнього туризму
Інвестори	Орієнтація на апарт-готелі, курортні об'єкти, довгострокові проєкти
Українські оператори	Цифровізація, підвищення сервісу, партнерства з міжнародними брендами
Міжнародні корпорації	Локалізація стратегій, розвиток франчайзингу, підтримка соціальних ініціатив

Джерело: складено автором.

Міжнародним готельним корпораціям доцільно адаптувати свої глобальні стратегії до українського контексту, розширювати франчайзингові моделі, інвестувати у навчання персоналу, локалізувати маркетингові кампанії та підтримувати соціальні ініціативи. Успішна інтеграція в український ринок можлива лише за умови гнучкого підходу, стратегічного партнерства та довгострокового бачення [23].

У підсумку, можна сказати що, аналіз прогнозу розвитку готельного ринку України та стратегічних рекомендацій для його ключових учасників дозволяє зробити низку важливих висновків, що мають як практичне, так і стратегічне значення для формування конкурентоспроможного та стійкого середовища у сфері гостинності.

По-перше, сценарне прогнозування розвитку ринку готельних послуг в Україні демонструє високу залежність галузі від зовнішньополітичних та економічних чинників. Усі три розглянуті сценарії – оптимістичний, базовий та кризовий – мають різну траєкторію розвитку, однак спільною рисою для них є необхідність адаптації готельного бізнесу до умов невизначеності. Оптимістичний сценарій передбачає активне зростання ринку за рахунок стабілізації безпекової ситуації, повернення туристичних потоків та зростання іноземних інвестицій. У цьому випадку міжнародні готельні мережі відіграватимуть провідну роль у модернізації інфраструктури, впровадженні інновацій та підвищенні стандартів сервісу. Базовий сценарій, що ґрунтується на поступовому відновленні економіки, передбачає стабільне, хоча й помірне зростання, з акцентом на внутрішній туризм, цифровізацію та регіональну експансію. Кризовий сценарій, навпаки, окреслює ризики стагнації або скорочення ринку, що потребуватиме від гравців максимальної гнучкості, оптимізації витрат та збереження операційної стійкості.

По-друге, стратегічні рекомендації, сформульовані для основних стейкхолдерів ринку, свідчать про необхідність комплексного підходу до

розвитку галузі. Для державних органів ключовим завданням є створення сприятливого інституційного середовища, що включає спрощення дозвільних процедур, розвиток туристичної інфраструктури, підтримку малого та середнього бізнесу, а також стимулювання внутрішнього туризму через податкові пільги та інформаційні кампанії. Така політика має стати основою для залучення інвестицій та формування позитивного іміджу України як туристичної дестинації.

Інвесторам, як внутрішнім, так і міжнародним, рекомендовано орієнтуватися на середньо- та довгострокові проекти з високим потенціалом зростання, зокрема у сегменті апарт-готелів, бутик-готелів, курортної нерухомості та об'єктів медичного й оздоровчого туризму. Важливим чинником успіху є врахування регіональних особливостей, демографічних трендів та інфраструктурних перспектив, що дозволить мінімізувати ризики та забезпечити стабільність інвестицій.

Для українських готельних операторів основними напрямками розвитку мають стати підвищення якості сервісу, впровадження цифрових технологій, розвиток програм лояльності, професійна підготовка персоналу та екологічна відповідальність. Важливим є також розширення партнерств з міжнародними брендами, туристичними платформами та локальними громадами, що дозволить інтегрувати найкращі світові практики та підвищити конкурентоспроможність національного готельного продукту [24].

Міжнародним готельним корпораціям, у свою чергу, доцільно адаптувати свої глобальні стратегії до українського контексту, розширювати франчайзингові моделі, інвестувати у навчання персоналу, локалізувати кампанії та підтримувати соціальні ініціативи. Успішна інтеграція в український ринок можлива лише за умови гнучкого підходу, стратегічного партнерства з місцевими гравцями та довгострокового бачення.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що розвиток готельного ринку України у найближчі роки залежатиме від здатності всіх учасників адаптуватися до нових умов, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати спільну візію сталого зростання.

Міжнародні готельні корпорації, маючи значний досвід, капітал та інноваційний потенціал, можуть відіграти ключову роль у модернізації галузі, підвищенні її конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний туристичний простір. Водночас, саме синергія між глобальними та локальними гравцями, підтримана державними інституціями, стане запорукою формування стійкої, інноваційної та клієнтоорієнтованої готельної індустрії в Україні.

ВИСНОВКИ

Метою дослідження було здійснення аналізу ролі міжнародних готельних корпорацій у формуванні конкурентного середовища на ринку України та визначення впливу їхньої діяльності на розвиток національної індустрії гостинності. Досягнуті результати дозволяють стверджувати, що міжнародні мережі виступають одночасно каталізатором стандартизації якості, провідником інновацій і джерелом інституційного тиску на підвищення ефективності українських готельних підприємств, водночас посилюючи конкуренцію за ресурси, локації та платоспроможний попит.

У теоретико-методологічному вимірі обґрунтовано, що еволюція міжнародних готельних корпорацій відбулася під впливом трьох взаємопов'язаних траєкторій: глобалізації попиту, уніфікації сервісних стандартів і технологічної конвергенції бізнес-процесів. Узагальнено, що сучасні мережі переважно функціонують за моделлю «asset-light», комбінуючи франчайзинг та менеджмент-контракти, тоді як власність і оренда використовуються вибірково для флагманських або стратегічних об'єктів. Ці моделі різняться профілем ризику, капіталомісткістю та ступенем контролю, що суттєво впливає на інвестиційні рішення і швидкість масштабування на нових ринках.

Аналіз організаційних моделей та стратегій міжнародної експансії довів, що франчайзинг забезпечує швидке розгортання бренду і трансфер операційного ноу-хау за умов жорсткого дотримання стандартів, тоді як менеджмент-контракти дозволяють локальним власникам залучати глобальну експертизу без створення внутрішнього управлінського ядра. На українському ринку ці підходи проявляються у домінуванні гнучких форм партнерства, що мінімізують

капітальні ризики, та у вибірковій присутності міжнародних компаній у найбільш стабільних і ділово активних локаціях. У межах конкурентних стратегій провідних брендів (Marriott, Hilton, IHG, Wyndham, Accor, Best Western) та інших, визначено фокус на багатосегментній бренд-архітектурі, цифровізації каналів збуту, програм лояльності та ESG-інтеграції як інтегральних елементах створення довгострокової цінності.

Оцінка сучасного стану українського ринку засвідчила асиметричну поствоєнну динаміку: з одного боку, спостерігається переорієнтація на внутрішній попит, розвиток форматів довгострокового проживання, мультисервісних продуктів та адаптивних тарифних політик; з іншого – скорочення інвестиційного горизонту, підвищена волатильність завантаження та залежність від непрофільних доходів. Просторово ринок розшарований на «безпечніші» кластери із відносно стійким попитом (насамперед західні області та столиця) і території з обмеженим комерційним циклом. За таких умов присутність міжнародних мереж виконує роль якірного стандарту сервісу, інституційної дисципліни та цифрової зрілості, задаючи бенчмарки для локальних операторів.

Доведено, що діяльність міжнародних брендів у вітчизняному конкурентному середовищі має подвійний ефект. З одного боку, відбувається підвищення прозорості ринку, поширення практик revenue-менеджменту, CRM - архітектури, комплаєнсу та ESG-підходів, що сприяє професіоналізації галузі й підвищенню якості пропозиції. Формуються нові вимоги до стандартів якості, кадрової політики, енергоефективності та безпеки, що зменшує інформаційну асиметрію та підвищує довіру споживачів. З іншого боку, посилюється конкуренція за локації та кадрові ресурси, зростає тиск на маржу в сегментах midscale/economy, ускладнюється доступ незалежних гравців до глобальних

каналів дистрибуції без приєднання до мережових платформ. У підсумку, ринок еволюціонує від цінової конкуренції до конкуренції бізнес-моделей і операційної досконалості.

Емпіричні результати кейс-аналізу окремих мереж на українському ринку підтвердили, що навіть у періоди високої невизначеності міжнародні оператори підтримують стандартизований рівень сервісу, активізують локальні ланцюги постачання та інвестують у реновації, енергонезалежність і цифрові рішення самообслуговування. Їхня присутність прискорює дифузії управлінських практик, а також формує попит на професійну підготовку кадрів і сервісні екосистеми (аутсорсинг клінінгу, пралень, технічної експлуатації, безпеки). Водночас стійкість таких моделей залишається залежною від регуляторної передбачуваності, доступності боргового капіталу та макро- і безпекових умов.

Сформульовано комплекс рекомендацій, спрямованих на оптимізацію розвитку конкурентного середовища. Для державної політики пріоритетними є гармонізація категоризації та стандартів якості з нормами ЄС, ризик-орієнтований державний контроль, підтримка енергоефективних реновацій (податкові стимули, пільгові «зелені» кредити), розвиток статистичного обліку і дашбордів для ринку, а також просування дестинацій на міжнародних платформах. Для українських готельних підприємств ключовими напрямками є цифровізація (RMS, channel-manager, CRM, мобільні сервіси), розбудова програм лояльності, продуктова диференціація (апарт-готелі, wellness, коворкінг/мітап-простори), підвищення операційної стійкості (енергонезалежність, безпекові протоколи), впровадження ESG-практик і розвиток партнерств із глобальними мережами в гнучких форматах (франчайзинг, soft-brand). На рівні галузевих

асоціацій доцільно консолідувати стандарти професійної освіти, розвивати спільні закупівлі та репутаційні платформи, що зменшують транзакційні витрати і підвищують конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає у системному осмисленні ролі міжнародних готельних корпорацій як інституційного механізму трансферу стандартів, технологій і управлінських практик у специфічних умовах українського ринку, де поєднуються процеси євроінтеграції, цифрової трансформації та адаптації до безпекових викликів. Додана вартість дослідження також полягає в інтеграції аналізу моделей міжнародної експансії із поведінковими і просторовими характеристиками попиту, що дозволило сформулювати прикладні рекомендації для різних груп стейкхолдерів.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю їхнього використання при розробленні корпоративних стратегій готельних підприємств, програм розвитку дестинацій, державних і муніципальних політик у сфері туризму, а також у навчальних цілях для підготовки управлінських кадрів. Запропоновані підходи до цифровізації збуту, управління доходами, брендингу та ESG-інтеграції можуть бути адаптовані як міжнародними мережами, так і незалежними операторами.

Обмеження дослідження зумовлені динамікою зовнішнього середовища, неповнотою офіційної статистики в окремих зрізах і наявністю конфіденційних аспектів корпоративної звітності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням емпіричної бази, оцінюванням ефектів від програм підтримки енергоефективності та аналізом шляхів інтеграції українських готелів у глобальні дистрибутивні платформи без зміни власності. Доцільним є також поглиблення досліджень споживчої поведінки в умовах підвищеної ризикованості та моделювання сценаріїв відновлення міжнародного попиту.

Узагальнюючи, роль міжнародних готельних корпорацій у формуванні конкурентного середовища на ринку України слід оцінювати як системоутворюючу. Вони встановлюють стандарти якості та операційної дисципліни, інтегрують національний ринок у глобальні ланцюги створення вартості, пришвидшують дифузії інновацій і сприяють розвитку людського капіталу. За умов послідовної державної політики, доступу до фінансування та інституційної передбачуваності синергія між міжнародними мережами та українськими операторами здатна забезпечити прискорену модернізацію галузі, підвищення її стійкості та зростання конкурентоспроможності України на міжнародному ринку гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байлик О. В. Розвиток міжнародних готельних корпорацій у контексті глобалізації. – К.: КНТЕУ, 2010. – 212 с.
2. Кожухівська І. М. Стандартизація послуг у готельному бізнесі США. – Л.: ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. – 184 с.
3. Круль С. В. Моделі організації готельних мереж: історичний аспект. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2013. – 198 с.
4. Мунін С. О. Транснаціональні готельні корпорації: етапи становлення та розвитку. – О.: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2015. – 176 с.
5. Роглев В. П. Глобалізація та конкурентні стратегії міжнародних готельних брендів. – Д.: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2018. – 204 с.
6. Гуменюк О. В. Готельний бізнес: теорія і практика. – К.: Центр учбової літератури, –19. — 320 с.
7. Козак Ю. Г. Міжнародний маркетинг. – К.: Знання, 2020. – 400 с.
8. Кравченко С. В. Готельне господарство: менеджмент і маркетинг. – Х.: Фоліо, 2021. – 256 с.
9. Державна служба статистики України. Туризм в Україні: статистичний збірник. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
10. UNWTO. World Tourism Barometer. URL: <https://www.unwto.org>
11. WTTC. Economic Impact Reports. URL: <https://wttc.org>
12. Hilton Worldwide. Офіційний сайт. URL: <https://www.hilton.com>
13. Marriott International. Офіційний сайт. URL: <https://www.marriott.com>
14. IHG Hotels & Resorts. Офіційний сайт. URL: <https://www.ihg.com>
15. Accor Group. Офіційний сайт. URL: <https://group.accor.com>
16. Best Western Hotels & Resorts. URL: <https://www.bestwestern.com>
17. Wyndham Hotels & Resorts. URL: <https://www.wyndhamhotels.com>

18. Міністерство економіки України. Туризм і курорти. URL: <https://www.me.gov.ua>
19. Закон України "Про туризм". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
20. Гнатюк О. В. Цифровізація готельного бізнесу: виклики та перспективи. *Економіка та держава*. – 2022. – № 3. – С. 45-49.
21. Литвиненко І. П. ESG-стратегії в готельному бізнесі: міжнародний досвід. *Вісник КНТЕУ*. – 2021. – № 5. – С. 112–118.
22. Сидоренко М. В. Франчайзинг як модель розвитку готельних мереж. *Бізнес Інформ*. – 2020. – № 9. – С. 67–72.
23. Шевченко Т. О. Маркетингові стратегії готельних корпорацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2021. – № 2. – С. 98–104.
24. Коваленко Л. М. Конкурентне середовище готельного бізнесу України. *Економіка України*. – 2022. – № 6. – С. 33–39.
25. Яременко В. С. Міжнародні готельні корпорації в Україні: аналіз присутності. *Географія і туризм*. – 2023. – № 1. – С. 55–60.
26. Кузьменко О. В. Управління якістю послуг у готельному бізнесі. – К.: КНЕУ, 2020. – 240 с.
27. Мельник А. Ф. Глобальні тенденції розвитку готельного господарства. *Туризм і регіональний розвиток*. – 2021. – № 4. – С. 12–18.
28. Савченко І. В. Інноваційні технології в готельному бізнесі. – Х.: ХНЕУ, 2022. – 198 с.
29. Ткаченко Н. М. Міжнародні стандарти обслуговування в готельному бізнесі. – Л.: ЛНУ ім. Івана Франка, 2020. – 176 с.
30. Бондаренко Ю. С. Конкурентоспроможність готельних підприємств України. *Економіка та прогнозування*. – 2021. – № 2. – С. 88–94.
31. Грищенко О. В. Стратегічне управління в готельному бізнесі. – К.: НАУ, 2022. – 210 с.

32. Дьяків В. М. Розвиток франчайзингових моделей у готельному секторі. *Бізнес Інформ.* – 2023. – № 1. – С. 73–78.
33. Зубко Т. І. Цифрові платформи в управлінні готельними мережами. *Економіка та держава.* – 2023. – № 5. – С. 51–56.
34. Іванова Л. П. Готельні корпорації як суб'єкти міжнародного бізнесу. – К.: КНЕУ, 2021. – 192 с.
35. Козловський В. С. Маркетингова політика готельних брендів. – О.: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2022. – 168 с.
36. Левченко М. В. Економічна ефективність готельних мереж. *Економіка України.* – 2023. – № 3. – С. 40–45.
37. Мазуренко О. В. Готельний бізнес України в умовах глобалізації. – Д.: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2021. – 220 с.
38. Нікітін С. О. Управління персоналом у міжнародних готельних корпораціях. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. – 200 с.
39. Олійник І. М. Роль бренду в конкурентній боротьбі готельних мереж. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* – 2022. – № 3. – С. 90–96.
40. Паламарчук Т. В. Готельні корпорації в Україні: перспективи розвитку. *Географія і туризм.* – 2022. – № 2. – С. 61–66.
41. Романенко Ю. В. Міжнародні готельні корпорації: досвід інтеграції в український ринок. – К.: КНТЕУ, 2023. – 180 с.
42. Соловйова Н. П. Стандартизація послуг у готельному бізнесі. – Л.: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. – 190 с.
43. Тищенко В. О. Готельні корпорації та сталий розвиток. *Вісник КНТЕУ.* – 2023. – № 4. – С. 120–126.
44. Устименко О. В. Цифрові інструменти управління готельними мережами. – Х.: ХНЕУ, 2022. – 210 с.
45. Федоренко І. С. Готельний бізнес України: сучасні виклики. – К.: КНЕУ, 2023. – 230 с.

46. Харченко Л. М. Міжнародні готельні корпорації: моделі управління. – О.: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2022. – 200 с.
47. Цимбалюк А. В. Готельні мережі в Україні: аналіз конкурентного середовища. Економіка та держава. – 2023. – № 6. – С. 37–42.
48. Чорна Н. В. Готельний бізнес у контексті цифрової трансформації. – К.: НАУ, 2023. – 190 с.
49. Шевчук О. В. Міжнародні готельні корпорації: виклики та можливості. – Д.: ДНУ ім. Олеся Гончара, 2022. – 210 с.
50. Яковенко С. М. Готельні бренди в Україні: стратегічні підходи. Бізнес Інформ. – 2023. – № 7. – С. 80–85.