

рківський національний університет імені В.Н. Каразіна  
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та  
туристичного бізнесу»  
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

**ДО ЗАХИСТУ**  
завідувач кафедри світової  
політики, дипломатії та  
туристичного бізнесу  
доц. Парфіненко А.Ю.


---

## **Кваліфікаційна бакалаврська робота**

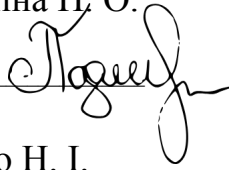
на тему: «Глобальний розвиток  
міжнародних готельних мереж та їхній вплив на формування  
індустрії гостинності в Україні»

Виконала: студентка 4 курсу, групи УТз-41  
Спеціальності 242 «Туризм»

Здоровенко М. Р.

  
\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент Подлепіна П. О.

  
\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доцент Данько Н. І.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

### **Підсумкова оцінка:**

за національною шкалою: \_\_\_\_\_

кількість балів: \_\_\_\_\_

Голова Екзаменаційної комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Поколюдна М. М.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»  
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки \_\_\_\_\_  
Спеціальність 242 «Туризм»

---

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
завідувач кафедри світової  
політики, дипломатії та  
туристичного бізнесу  
Доц. Парфіненко А.Ю.

\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)**  
**ЗДОРОВЕНКО Мирослави Романівни**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові студента)

Тема роботи: Глобальний розвиток міжнародних готельних мереж та їхній вплив на формування індустрії гостинності в Україні

керівник роботи Подлепіна Поліна Олександрівна, канд.екон.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «13».03.2025 року № 4001-5/739

2. Строк подання студентом роботи 03.06.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: виявити сутність поняття «міжнародні готельні мережі» та його особливості як об'єкта дослідження; розглянути класифікацію та фактори розвитку міжнародних готельних мереж; систематизувати показники оцінки діяльності міжнародних готельних мереж; проаналізувати динаміку, геопросторову характеристику та основні тенденції розвитку міжнародних готельних мереж у світі; охарактеризувати сучасний стан готельного господарства України в умовах глобалізаційних трансформацій;

виявити проблеми та перспективні напрямки розвитку міжнародних готельних мереж в Україні

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ</b>
2	<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ</b>

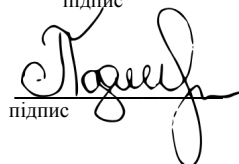
5. Дата видачі завдання 13.03.2025 р.

Студент

  
підпис

М. Р. Здоровенко  
ініціали, прізвище

Керівник роботи

  
підпис

П. О. Подлепіна  
ініціали, прізвище

## АНОТАЦІЯ

**Здоровенко М. Р.** Глобальний розвиток міжнародних готельних мереж та їхній вплив на формування індустрії гостинності в Україні.

Роботу присвячено дослідженню міжнародних готельних мереж як одного з найдинамічніших сегментів глобального ринку готельних послуг. Визначено сутність поняття «міжнародні готельні мережі», розкрито їхні характерні риси та особливості функціонування в умовах сучасної економіки. Виділено основні типи міжнародних готельних мереж, проаналізовано підходи до їх класифікації та виділено ключові фактори, що впливають на процеси їхнього формування і розвитку. Систематизовано показники, які використовуються для оцінки ефективності діяльності готельних мереж. Здійснено аналіз динаміки, геопросторової структури та сучасних тенденцій розвитку міжнародних готельних мереж у світі. Особливу увагу приділено характеристиці стану готельного господарства України в умовах трансформацій, виявлено ключові проблеми та окреслено перспективні напрямки розвитку міжнародних готельних мереж на національному ринку.

## ANNOTATION

**Zdorovenko M. R.** The global development of international hotel chains and their impact on the formation of the hospitality industry in Ukraine.

The work is devoted to the study of international hotel chains as one of the most dynamic segments of the global hotel services market. The essence of the concept of ‘international hotel chains’ is defined, their characteristic features and peculiarities of functioning in the modern economy are revealed. The main types of international hotel chains are identified, approaches to their classification are analysed, and key factors influencing the processes of their formation and development are highlighted. Indicators used to assess the effectiveness of hotel chains are systematised. The dynamics, geospatial structure and current trends in the development of international hotel chains in the world are analyzed. Particular attention is paid to the characteristics of the state of the hotel industry in Ukraine in the context of transformations, key problems are identified and promising directions for the development of international hotel chains in the national market are outlined.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ</b>	
<b>МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття та сутність міжнародних готельних мереж як об'єкта дослідження.....	6
1.2. Класифікація та фактори розвитку міжнародних готельних мереж.....	17
1.3. Оцінка діяльності міжнародних готельних мереж.....	25
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ</b>	
<b>МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В</b>	
<b>УКРАЇНІ.....</b>	<b>32</b>
2.1. Динаміка, геопросторова характеристика та основні тенденції розвитку міжнародних готельних мереж у світі.....	32
2.2. Сучасний стан готельного господарства України в умовах глобалізаційних трансформацій.....	41
2.3. Проблеми та перспективні напрямки розвитку міжнародних готельних мереж в Україні .....	55
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>61</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>64</b>

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності теми.* У сучасних умовах глобалізації та зростаючої інтеграції національних економік у світовий ринок особливої ваги набуває аналіз впливу транснаціональних гравців на розвиток локальних секторів економіки, зокрема - індустрії гостинності. Міжнародні готельні мережі, як провідні актори туристичного ринку, не лише задають високі стандарти якості обслуговування, але й формують стратегічні підходи до управління, маркетингу, кадрової політики та сталого розвитку в галузі.

Для України питання розвитку індустрії гостинності є надзвичайно важливим у контексті післявоєнної відбудови, інтеграції до європейського туристичного простору, залучення іноземних інвестицій, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств, а також зміцнення міжнародного іміджу держави. У цьому контексті особливу актуальність набуває вивчення досвіду функціонування міжнародних готельних мереж, механізмів їхньої адаптації до локальних умов, а також трансформацій, які вони спричиняють у структурі національного ринку гостинності.

Серед українських науковців, які активно досліджують проблематику розвитку готельного бізнесу, функціонування індустрії гостинності та впливу міжнародних готельних мереж на трансформацію національного ринку, варто виокремити низку фахівців, чийі наукові здобутки становлять вагомий внесок у формування теоретико-методологічної бази з означеної тематики, а саме: Г. О. Горіна, М. Л. Зінковська, С. С. Галасюк та ін. Особливої уваги заслуговують наукові доробки вчених Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна: П. О. Подлепіної, Н. І. Данько, О. Г. Терешкіна тощо. Зазначимо, що вітчизняна наукова думка в напрямі дослідження впливу міжнародних готельних мереж на формування індустрії гостинності в Україні перебуває на етапі активного розвитку, що обумовлює необхідність подальших теоретичних

узагальнень і практичних розробок з урахуванням світових тенденцій та специфіки національного ринку.

*Об'єктом дослідження* бакалаврської роботи є міжнародні готельні мережі.

*Предметом дослідження* бакалаврської роботи є особливості сучасного розвитку міжнародних готельних мереж в світі та перспективи їх інтегрування в готельний ринок України.

*Метою даного дослідження* є виявлення особливостей, проблем та перспектив сучасного розвитку міжнародних готельних мереж в світовому та національному вимірі.

У процесі дослідження вирішувалися *наступні завдання*:

1. Виявити сутність поняття «міжнародні готельні мережі» та його особливості як об'єкта дослідження;
2. Розглянути класифікацію та фактори розвитку міжнародних готельних мереж;
3. Систематизувати показники оцінки діяльності міжнародних готельних мереж;
4. Проаналізувати динаміку, геопросторову характеристику та основні тенденції розвитку міжнародних готельних мереж у світі;
5. Охарактеризувати сучасний стан готельного господарства України в умовах глобалізаційних трансформацій;
6. Виявити проблеми та перспективні напрямки розвитку міжнародних готельних мереж в Україні

В бакалаврській роботі використовувався комплекс наукових методів, серед яких виділяються теоретичне узагальнення, системний та структурний підходи, що дозволяють розглядати об'єкт дослідження як цілісну систему з взаємопов'язаними елементами та аналізувати її внутрішню структуру; порівняльний аналіз, який допомагає виявити спільні риси й відмінності між

різними явищами або підходами; а також застосування статистичних, табличних і графічних методів обробки інформації для кількісного представлення даних і наочного відображення результатів, що підвищує об'єктивність і достовірність дослідження; вибір конкретних методів обґрунтовується специфікою об'єкта і завданнями роботи

Робота складається зі вступу, 2 розділів, висновків; містить 69 сторінок тексту, 21 рисунок, 5 таблиць. Список джерел включає 22 найменування літератури, 30 електронних публікацій.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

### 1.1. Поняття та сутність міжнародних готельних мереж як об'єкта дослідження

Активізація глобалізаційних процесів, ускладнення конкурентного середовища, а також наростання асинхронності економічного розвитку окремих галузей і регіонів світового господарства, зумовлюють трансформацію традиційних моделей міжнародного бізнесу та сприяють формуванню нових організаційно-економічних структур. У контексті зростаючої уніфікації споживчих очікувань і поведінкових патернів на глобальному рівні, компанії змушені шукати гнучкі й адаптивні форми взаємодії, здатні забезпечити конкурентоспроможність і довгострокову стійкість.

У результаті цього спостерігається активне формування та розвиток різноманітних організаційних форм міжнародного підприємництва — таких як концерни, конгломерати, консорціуми, картелі, синдикати, асоціації, стратегічні альянси, фінансово-промислові групи та мережеві структури. Кожна з цих форм відображає специфіку адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища, прагнення до економії на масштабах, оптимізації ланцюгів постачання, диверсифікації ризиків та реалізації синергії у виробничо-збутових та інноваційних процесах [7, с. 270].

Зазначені інтеграційні утворення слугують ефективним інструментом узгодження інтересів різних учасників економічного процесу — виробників, споживачів, інвесторів, державних інституцій — і водночас сприяють досягненню стратегічних цілей сталого розвитку, економічної безпеки та технологічного оновлення. Таким чином, еволюція організаційних форм

міжнародного бізнесу є відповіддю на виклики сучасної глобалізованої економіки та індикатором її структурної складності й багатовекторності.

У контексті сучасних глобалізаційних процесів міжнародний готельний бізнес зазнає суттєвих трансформацій, які виявляються у зростаючій диференціації готельного продукту, активному впровадженні інноваційних технологій, інтеграції туристичних підприємств, а також тенденціях до злиття та поглинання основних учасників світового готельного ринку. Одним із найбільш виразних проявів цих процесів є трансформація сектора засобів розміщення туристів, де домінуючу позицію посідають транснаціональні корпорації, що функціонують у формі міжнародних готельних компаній (операторів) та міжнародних готельних мереж (МГМ). Саме на прикладі цього сегмента найповніше віддзеркалюються виклики й можливості, породжені глобалізацією [10].

Посилення конкуренції в умовах надзвичайно динамічного та нестабільного економічного середовища зумовлює необхідність переосмислення стратегічних підходів до управління розвитком МГМ. Успішне функціонування та забезпечення стійкої конкурентоспроможності готельних мереж у глобальному вимірі прямо залежить від ефективності обраної стратегії, її здатності адаптуватися до нових ринкових умов, споживчих переваг, технологічних інновацій та нормативно-регуляторних вимог.

Зростання ролі мереж у сучасній економіці загалом трансформує логіку ведення бізнесу в багатьох секторах, і готельна індустрія у цьому контексті не є винятком. Сучасна конкуренція дедалі більше базується на мережевих принципах організації діяльності, що передбачають створення складних структур кооперації, взаємодії та інтеграції між суб'єктами ринку. Ефективна розробка, просування та реалізація конкурентоспроможного готельного продукту сьогодні вимагає активної співпраці на міжорганізаційному, галузевому й міжгалузевому рівнях. Історично сформовані особливості

готельного бізнесу — зокрема його сервісна орієнтація, значна капіталомісткість та залежність від людського фактору створюють сприятливі умови для еволюції мережевих форм організації [13].

Мережа як організаційна форма міжнародного готельного бізнесу є не лише відповіддю на зовнішні виклики, а й об'єктивною закономірністю його розвитку. Вона виконує низку ключових функцій, які зумовлюють її стратегічну значущість:

1. Мережа формує адміністративно-організаційне середовище для стратегічної інтеграції, що сприяє досягненню синергії між окремими елементами готельного бізнесу — від управління персоналом до просування бренду та стандартизації сервісу.

2. Мережеві структури забезпечують економію на масштабі, оптимізацію витрат та створення доданої цінності, що має вирішальне значення для підтримання високої якості готельного продукту, особливо у сегменті 4–5-зіркових готелів, де споживчі очікування мають максимально високий рівень.

3. Мережа виступає потужним каналом комунікації, обміну знаннями та стратегічно важливою інформацією, що дозволяє учасникам швидко реагувати на зміни у споживчих запитах і ринкових умовах, забезпечуючи гнучкість і адаптивність у прийнятті управлінських рішень.

4. Мережевий підхід генерує унікальні конкурентні переваги у стратегічному плануванні, маркетингу, управлінні якістю та фінансах, що надає готельним компаніям можливість не лише підтримувати, але й розширювати свою ринкову частку на глобальному рівні.

5. Мережа є ефективним механізмом інтернаціоналізації та глобальної експансії готельного бізнесу, що дозволяє компаніям входити на нові ринки з мінімальними ризиками за рахунок використання існуючих мережевих партнерств, знань та логістичних зв'язків [14].

На сучасному етапі розвитку економічної науки та практики туристичного бізнесу категорія «готельна мережа» залишається багатоаспектною та такою, що не має однозначного і загальновизнаного тлумачення в науковій літературі. Відсутність концептуальної єдності щодо визначення цього поняття зумовлена багатовекторністю дослідницьких підходів, що базуються на різних теоретико-методологічних засадах та інституційних контекстах.

Різноманітність трактувань поняття «готельна мережа» пояснюється, з одного боку, складністю й динамічністю самої природи мережевої організації, яка поєднує в собі елементи централізованого та децентралізованого управління, а з іншого — мультидисциплінарністю досліджень у цій сфері. Залежно від дослідницької парадигми, акцент може зміщуватися на економіко-правові аспекти функціонування мереж (зокрема, форми власності, механізми договірних відносин, франчайзинг, управлінський контроль тощо), маркетингову складову (взаємодія брендів, стандартизація продукту, позиціонування на ринку) або управлінсько-організаційний контекст (мережева координація, корпоративна культура, стратегічне планування) [8].

Крім того, специфіка готельного бізнесу як частини сфери послуг, що орієнтована на високий ступінь персоналізації, якість обслуговування і репутацію бренду, зумовлює суттєві відмінності у практичній реалізації мережевих моделей, що, у свою чергу, впливає на варіативність наукових підходів до їх класифікації та оцінки ефективності. У різних джерелах поняття готельної мережі може охоплювати як формальні юридично закріплені об'єднання готелів під єдиним управлінням, так і більш гнучкі форми партнерських взаємодій на основі франчайзингових, ліцензійних або агентських угод.

Таблиця 1.1

## Трактування поняття «готельна мережа»

Автор	Головний концепт визначення
Круль Г. Я. [13]	Готельна мережа – це об'єднання підприємств гостинності, які функціонують на основі єдиної управлінської політики та спільної ринкової стратегії.
Руденко В. П. [22]	Готельна мережа – це форма об'єднання готелів у межах корпорацій, договірних альянсів або партнерств, що діють на спільних умовах управління.
Колодійчук А. В. [11]	Готельна мережа – це форма концентрації готельних підприємств, яка забезпечує масштабну присутність на ринку завдяки уніфікованому продукту.
Матешко І. П. [14]	Це інституціоналізована модель функціонування готелів, яка ґрунтується на централізованому управлінні та стратегічній інтеграції.
Walker J. R. [48]	Готельна мережа – це організація готелів, які працюють під спільним брендом із єдиними стандартами сервісу та централізованою системою бронювання.
Gilbert D. [32]	Це система готельних підприємств, орієнтована на забезпечення послідовного ринкового іміджу шляхом стандартизації та маркетингової єдності.
UNWTO [47]	Готельна мережа – це сукупність готельних структур у різних країнах, що функціонують у межах єдиних інституційних, операційних і сервісних рамок.

Таблицю складено автором

На основі порівняльного аналізу наукових підходів до трактування поняття «готельна мережа» (табл. 1.1), можна виокремити такі узагальнені характеристики, що відображають її багатоаспектну природу та функціонально-організаційну специфіку.



Рис. 1.1. Узагальнені спільні характеристики трактувань

поняття «готельна мережа»

Створено автором

По-перше, структурна ознака готельної мережі полягає в її інституційній природі, що передбачає об'єднання декількох готельних підприємств у межах єдиної корпоративної системи. Така система може функціонувати як у межах окремої країни, так і у глобальному вимірі, формуючи централізовано керовану мережу готелів, які дотримуються уніфікованих принципів ведення бізнесу, стандартів обслуговування та фірмового стилю. Таким чином, мережевий формат виступає не лише формою організаційної структури, а й інструментом стандартизації сервісу та комунікації з клієнтом [14].

По-друге, функціональна сутність готельної мережі проявляється у впровадженні централізованих механізмів управління, що охоплюють стратегічне планування, маркетинг, кадрову політику, контроль якості, операційні процеси, фінансовий менеджмент. Це забезпечує високий ступінь інтеграції всіх бізнес-процесів та формує єдиний підхід до просування

готельного продукту на ринку. Важливим елементом є маркетингова координація, яка дозволяє синхронізувати рекламні кампанії, програми лояльності, тарифну політику та політику позиціонування, створюючи стійкий образ бренду в уявленні споживачів [13].

По-третє, географічний вимір діяльності готельних мереж особливо чітко простежується у випадку транснаціональних компаній, що здійснюють експансію на ринки різних країн і континентів. Міжнародні готельні мережі характеризуються одночасною адаптацією до локальних умов та збереженням глобальної ідентичності бренду, що реалізується через дотримання корпоративних стандартів і єдиної бізнес-моделі. Такий підхід дозволяє забезпечити впізнаваність бренду, довіру споживача та ефективну присутність на конкурентних ринках із різними соціокультурними й економічними характеристиками [47].

По-четверте, механізми взаємодії в межах готельної мережі можуть мати різний характер залежно від моделі організації бізнесу. Найпоширенішими є два типи: інтегрована модель, яка передбачає пряме володіння готелями мережею (тобто головною компанією), та контрактна модель, що ґрунтується на укладанні франчайзингових угод, менеджмент-контрактів, стратегічних альянсів тощо. Кожен з цих форматів має свої переваги з точки зору масштабування бізнесу, зниження ризиків, підвищення операційної гнучкості та адаптації до місцевих ринків.

У комплексі ці характеристики формують уявлення про готельну мережу як про гнучку, проте системно організовану форму бізнесу, яка дозволяє ефективно поєднувати глобальні конкурентні стратегії з локальною специфікою функціонування.

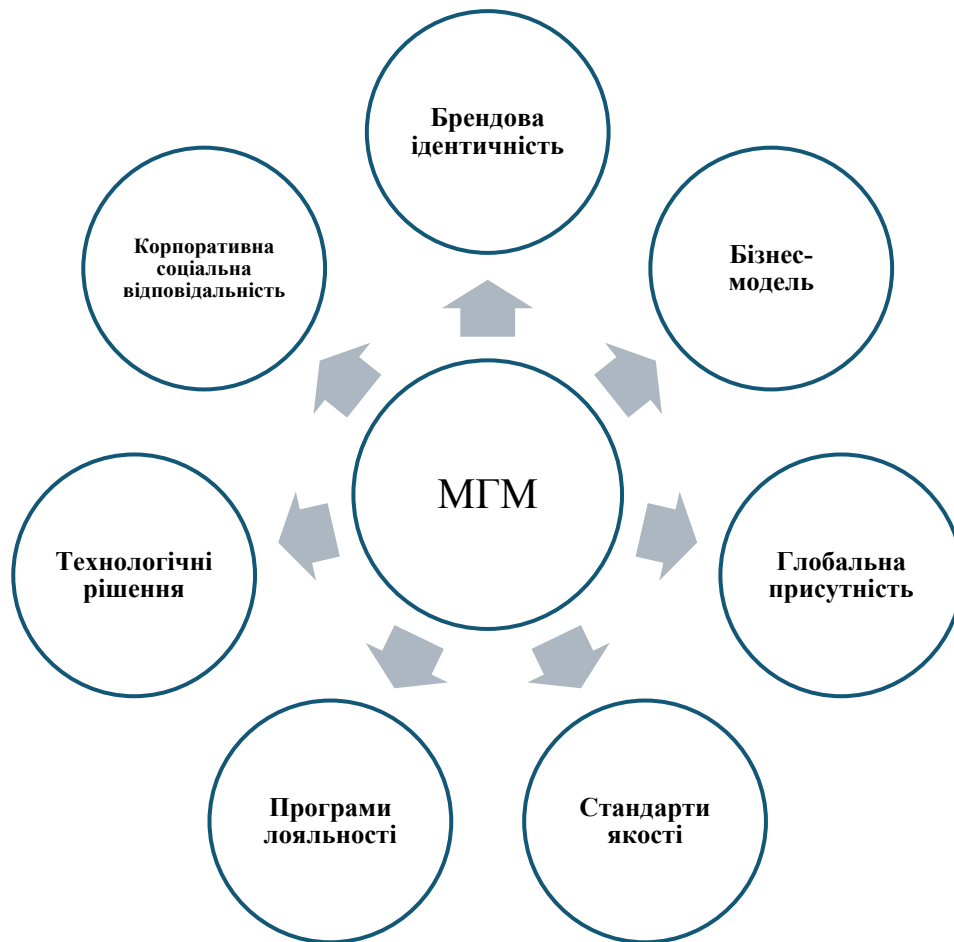


Рис. 1.2. Ключові елементи концепції сучасних міжнародних готельних мереж

Створено автором

Тож, готельну мережу можна визначити як стратегічно інтегровану сукупність готельних підприємств, що функціонують під єдиним брендом і на основі централізованої управлінської моделі, спільної ринкової політики, уніфікованих сервісних стандартів і координації операційної діяльності, з метою забезпечення стабільної якості готельного продукту, підвищення конкурентоспроможності та розширення присутності на національних і міжнародних ринках туристичних послуг.

Визначальною характеристикою для МГМ є саме географічна диверсифікація із присутністю в різних країнах. Ключові елементи концепції міжнародних готельних мереж зображені на рис. 1.2:

1. Брендова ідентичність. Брендова ідентичність міжнародної готельної мережі є фундаментальним елементом, що формує унікальний образ і репутацію на світовому ринку. Вона включає в себе не лише візуальні атрибути — логотип, дизайн інтер'єру, корпоративний стиль — а й стандарти сервісу, цінності та корпоративну культуру, які забезпечують послідовність і передбачуваність гостинності. Наукові дослідження підкреслюють, що сильна брендова ідентичність сприяє формуванню лояльності клієнтів, підвищенню довіри та створенню конкурентних переваг у глобальному середовищі [38].

2. Бізнес-модель. Бізнес-модель міжнародної готельної мережі визначає організаційно-економічні механізми управління активами та операціями. Основними формами є франчайзинг, пряме володіння (ownership) та операційне управління (management contracts). Кожна з моделей має свої переваги та обмеження, що впливають на стратегію розширення, фінансову ефективність і ризик-менеджмент. Наукові підходи акцентують увагу на тому, що вибір бізнес-моделі повинен базуватися на аналізі ринкових умов, ресурсної бази компанії та довгострокових цілей [37].

3. Глобальна присутність. Глобальна присутність є стратегічним показником масштабності та впливу мережі, що реалізується через розміщення готелів у ключових туристичних і ділових центрах світу. Це дозволяє забезпечити доступність послуг для різних сегментів клієнтів, а також мінімізувати ризики, пов'язані з регіональними економічними коливаннями. В науковій літературі підкреслюється, що географічна диверсифікація сприяє стійкості бізнесу та підвищенню його глобальної конкурентоспроможності [43; 45].

4. Стандарти якості. Уніфіковані стандарти якості є ключовим чинником забезпечення однакового рівня обслуговування, комфорту та зручностей у готелях, незалежно від їхнього географічного розташування. Вони охоплюють усі аспекти гостинності — від дизайну номерів до процедур обслуговування

клієнтів. Наукові дослідження вказують, що стандартизація сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, оптимізації операційних процесів і формуванню стабільного іміджу бренду [50].

5. Програми лояльності. Програми лояльності є інструментом утримання клієнтів і стимулювання повторних звернень, що має вирішальне значення в умовах високої конкуренції. Вони включають бонусні системи, знижки, ексклюзивні послуги та персоналізовані пропозиції. Наукові підходи підкреслюють, що ефективні програми лояльності підвищують рівень задоволеності і формують емоційний зв'язок між клієнтом і брендом, що позитивно впливає на довгострокову прибутковість [44].

6. Технологічні рішення. Інтеграція сучасних технологій у діяльність міжнародних готельних мереж є необхідною умовою підвищення ефективності управління та якості обслуговування. Цифрові платформи для бронювання, мобільні додатки, автоматизовані системи обслуговування, штучний інтелект і розумні готельні номери дозволяють оптимізувати операційні процеси, персоналізувати клієнтський досвід і забезпечувати оперативний зворотний зв'язок. Наукові дослідження акцентують, що технологічна інновація є драйвером конкурентної переваги та трансформації індустрії гостинності [26].

7. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Сучасні міжнародні готельні мережі все більше орієнтуються на принципи корпоративної соціальної відповідальності, що включає екологічні ініціативи, етичне ведення бізнесу, підтримку локальних громад і забезпечення інклюзивності. КСВ сприяє формуванню позитивного іміджу, підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів, а також відповідає зростаючим вимогам суспільства щодо сталого розвитку. Наукові джерела підкреслюють, що впровадження КСВ є стратегічним фактором довготривалої конкурентоспроможності [27].

Формування та розвиток міжнародних готельних мереж є складним багатоступеневим процесом, що відображає еволюцію організаційних форм,

стратегій управління та особливостей функціонування готельного бізнесу в умовах глобалізації. Науковий аналіз дозволяє виділити кілька ключових етапів, які характеризують цю динаміку.

Перший етап, що охоплює період з кінця XIX до середини XX століття, пов'язаний із виникненням мережевої організації готельного бізнесу. У цей час відбувається розвиток масового туризму, зародження концепції міжнародних готельних мереж, поява перших форм готельних об'єднань та впровадження елементів стандартизації готельної пропозиції. Саме на цьому етапі було закладено основи для подальшого формування єдиних стандартів обслуговування та централізованого управління, що стало передумовою для майбутньої експансії готельних ланцюгів на міжнародному рівні.

Другий етап, який тривав з 1950-х до 1990-х років, характеризується стабільним розвитком готельних мереж, їх широким розповсюдженням та активною географічною експансією. Відбувається зростання кількості готелів і сукупного номерного фонду, розширення географії присутності, а також впровадження нових організаційно-правових форм, зокрема контрактів на управління та франчайзингу. Саме франчайзинг став одним із ключових інструментів швидкого розширення мереж, оскільки дозволяв використовувати відомі торгові марки й ефективні управлінські технології, забезпечуючи високий рівень уніфікації сервісу та корпоративних стандартів.

Третій етап, що розпочався з 1990-х років і триває до сьогодні, визначається прискореним розвитком міжнародних готельних мереж, інтенсивною географічною експансією, посиленням інтеграційних процесів і впровадженням інноваційних технологій. У цей період готельні оператори активно використовують сучасні інформаційні системи управління, глобальні системи бронювання, розширюють спектр послуг і впроваджують стратегії диверсифікації. Особливу роль відіграє адаптація до вимог глобального ринку, підвищення гнучкості бізнес-моделей, а також орієнтація на стійкий розвиток,

екологічну відповідальність та інклюзивність сервісу. Сучасні міжнародні готельні мережі виступають провідними суб'єктами туристичного ринку, задаючи високі стандарти якості обслуговування та формуючи нові тенденції у сфері гостинності [7].

Еволюція міжнародних готельних мереж відбувається під впливом глобалізаційних процесів, інтеграції ринків, інноваційного розвитку та зростання вимог до якості сервісу. Кожен етап формування мереж супроводжується зміною організаційних структур, удосконаленням стратегій управління та розширенням можливостей для досягнення конкурентних переваг на світовому ринку туристичних послуг. Виділення окремих етапів розвитку міжнародних готельних мереж сприяє глибокому осмисленню комплексного впливу економічних, соціокультурних та інституційних факторів, що детермінують формування мережевих організаційних структур у сфері міжнародного готельного бізнесу. Такий підхід дозволяє систематизувати та проаналізувати основні характеристики, а також виявити фундаментальні тенденції, які визначають процеси становлення, еволюції та функціонування міжнародних готельних систем у контексті глобалізаційних трансформацій туристичної індустрії.

Таким чином, міжнародні готельні мережі є складним і багатогранним об'єктом дослідження, що поєднує економічні, управлінські, маркетингові та соціокультурні аспекти. Їхня сутність полягає у створенні глобальних готельних систем, що забезпечують стандартизовані послуги та високий рівень сервісу в різних країнах, адаптуючи бізнес-модель до локальних умов.

## **1.2. Класифікація та фактори розвитку міжнародних готельних мереж**

У сучасних умовах глобалізації класифікація готельних мереж слугує ключовим інструментом для аналізу їх структурно-функціональних

особливостей. Вона ґрунтується на низці критеріїв, які дозволяють систематизувати різноманітні бізнес-моделі та механізми їх функціонування.

Окрім того, необхідно приймати до уваги, що сучасний готельний продукт характеризується складною і багатовимірною структурою, що знаходить своє відображення у формуванні базових бізнес-моделей, які використовуються в міжнародному готельному господарстві. Ці моделі слугують аналітичним інструментом для окреслення меж функціонування готельної мережі як організаційної форми та для обґрунтування стратегічних пріоритетів її подальшого розвитку й географічної експансії. Застосування підходу, що охоплює як кількісні (наприклад, запланована кількість об'єктів розміщення та ступінь територіального охоплення), так і якісні характеристики (зокрема, особливості стратегічного менеджменту та моделі прийняття управлінських рішень), дозволяє здійснювати комплексну оцінку масштабів, динаміки зростання та специфіки еволюції готельних мереж.



Рис. 1.3. Критерії класифікації МГМ

Створено автором за матеріалами: [13]

Вибір класифікаційних критеріїв для міжнародних готельних мереж є важливим управлінським завданням, яке має наукове підґрунтя і базується на

комплексному аналізу якості послуг та організаційних особливостей. Найбільш розповсюджені критеріальні підходи зображені на рис. 1.3.

У цьому контексті виділяють два основні типи організаційних бізнес-моделей, що відображають ключові підходи до організації готельної діяльності на міжнародному рівні та підходи до розширення мережевої структури (рис 1.4).



Рис. 1.4. Типи моделей розширення МГМ

Створено автором за матеріалами: [16]

Перший тип бізнес-моделі в міжнародному готельному господарстві представлений так званою класичною моделлю готельної мережі, що ґрунтується на принципах глибокої уніфікації та всебічної стандартизації готельного продукту. Її концептуальна основа полягає у забезпеченні високого рівня однорідності послуг і процедур управління в усіх підрозділах мережі, незалежно від їхнього географічного розташування. Стандарти обслуговування, дизайн приміщень, технології взаємодії з клієнтами та організаційні практики впроваджуються системно, охоплюючи всі елементи операційного циклу.

Ключовою стратегічною метою класичної моделі є інтенсивна географічна експансія, що передбачає швидке нарощування кількості готельних об'єктів у нових регіонах та країнах. В основі такої моделі лежить екстенсивна парадигма розвитку, орієнтована на створення глобальної присутності бренду

шляхом масштабного розширення мережі. Це забезпечує впізнаваність бренду, формування довіри споживачів та економію на масштабах у процесі управління.

Зазначена модель найчастіше реалізується крупними міжнародними готельними корпораціями, які прагнуть до забезпечення консистентного споживчого досвіду у всіх країнах своєї присутності. Типовими прикладами реалізації класичної моделі є готельні мережі Hilton, Accor та InterContinental, що демонструють високий ступінь стандартизації операційної діяльності, брендovаних сервісів і глобальної дистрибуції.

Другий варіант бізнес-моделі в сфері міжнародного готельного господарства відповідає концепції так званої «колекції готелів» — моделі, що принципово відрізняється від класичного підходу, орієнтованого на стандартизацію. У межах цієї моделі створюється мережа, в якій кожен готель функціонує як унікальна одиниця з власною ідентичністю, історією, архітектурною самобутністю та культурною цінністю. Такі готелі часто розташовані в історичних будівлях, пам'ятках архітектури або мають значну культурну спадщину, що дозволяє їм виступати в ролі автентичних носіїв локального колориту та традицій [11].

Основна стратегічна ідея цієї моделі полягає не в уніфікації, а в пріоритезації колекції ексклюзивних об'єктів, кожен з яких є своєрідною «перлиною», що репрезентує дух і характер місця розташування. Таким чином, модель орієнтована на інтенсивний розвиток, при якому пріоритет віддається не кількісному зростанню, а якісному добору об'єктів. Кожен новий готель включається до мережі за умови відповідності високим вимогам до сервісу, унікальності атмосфери та культурно-естетичної цінності.

Темпи експансії в межах цієї моделі є помірними, а сам процес розширення — ретельно контрольованим, що пояснюється необхідністю збереження автентичності та неповторного іміджу кожного об'єкта. Як наслідок, така мережа має більш обмежене географічне охоплення, однак виграє

за рахунок емоційного капіталу бренду та високого рівня лояльності клієнтів, які цінують ексклюзивність і культурну глибину готельного продукту.

Прикладами успішної реалізації концепції «колекції готелів» є такі міжнародні готельні бренди, як Baglioni Hotels, Kempinski Hotels та Rocco Forte Hotels, The Ritz-Carlton, які поєднують в собі виняткову якість обслуговування з культурною автентичністю та естетичною довершеністю [45].

Класифікація міжнародних готельних мереж за правовою та економічною формою участі ґрунтується на характері взаємовідносин між готельною компанією та власниками нерухомості, а також на способі реалізації управлінських функцій і розподілу відповідальності за результати діяльності. Цей підхід дозволяє розмежувати моделі функціонування готельних мереж залежно від ступеня контролю, який головна компанія здійснює над об'єктами мережі, а також за ступенем економічного ризику, що на неї покладається (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Основні типи МГМ за правовою та економічною формою

Створено автором за матеріалами: [11; 13; 14]

У моделі повного володіння готельна група виступає власником і одночасно оператором готельного об'єкта, що забезпечує їй повний контроль над усіма аспектами діяльності — від якості обслуговування до управління персоналом. Такий підхід гарантує високий рівень стандартизації та відповідності корпоративним вимогам, проте супроводжується значними капітальними витратами та ризиками.

У контексті франчайзингу незалежні власники готелів функціонують під брендом готельної корпорації, сплачуючи відповідні збори за використання торгової марки, маркетингову підтримку та доступ до глобальних систем бронювання. Такий підхід дозволяє готельним групам швидко масштабуватися без необхідності прямого управління кожним об'єктом. Водночас ступінь контролю над якістю обслуговування в франчайзингових готелях може бути нижчим порівняно з повністю власними чи керованими об'єктами [24].

За моделлю з використанням управлінського контракту готельна корпорація здійснює управління готелем від імені власника, беручи на себе відповідальність за щоденну операційну діяльність, включно з рекрутингом персоналу, організацією обслуговування та впровадженням стандартів бренду. Право власності на об'єкт при цьому зберігається за інвестором. Така форма співпраці є особливо поширеною в регіонах Азії та на ринках, що розвиваються.

У орендній моделі готельна компанія орендує готельну нерухомість у власника на визначений строк і здійснює повне оперативне управління. Таким чином, вона забезпечує контроль над сервісом і щоденною діяльністю, не вкладаючи значні кошти у придбання майна, але беручи на себе орендні зобов'язання та операційні ризики.

Знання моделі правової участі є важливим для розуміння потенційного рівня якості послуг та безперервності клієнтського досвіду, дозволяє коректно формувати очікування клієнтів та оптимізувати вибір об'єкта розміщення відповідно до запитів [49].

Сегментування діяльності міжнародних готельних мереж дозволяють проводити цілеспрямовану та чітко таргетовану маркетингову діяльність, задовольняючи потреби клієнтів на найвищому рівні. Класифікація МГМ за рівнем сегментації представлена на рис. 1.6. Сегментація готельного ринку за рівнем сервісу та ціновою політикою відіграє ключову роль у формуванні стратегій позиціонування готельних брендів.

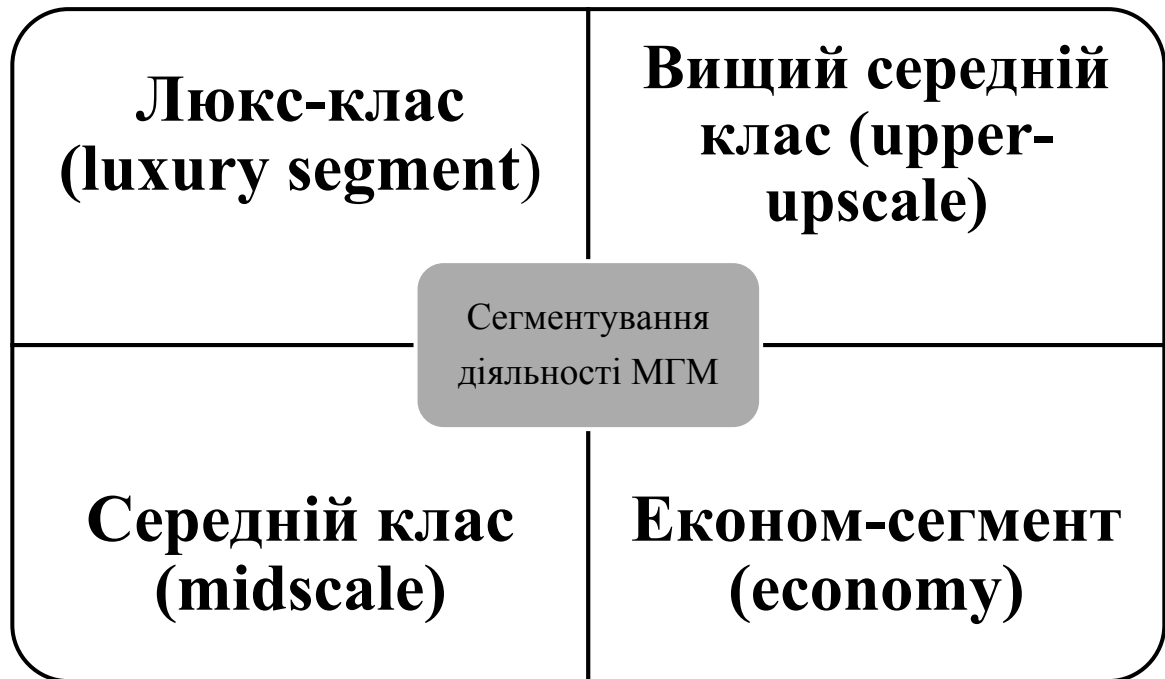


Рис. 1.6. Сегментування діяльності МГМ

Складено автором за матеріалами: [37; 38]

До люкс-класу відносяться елітні готелі, що забезпечують винятковий рівень обслуговування, персоналізований підхід і розкішну інфраструктуру, орієнтовану на найвибагливіших клієнтів (наприклад, Four Seasons, Mandarin Oriental). Вищий середній клас (upper-upscale) представлений готелями з високоякісним сервісом, які поєднують елементи комфорту та функціональності, задовольняючи потреби як ділових мандрівників, так і туристів (Marriott, Hyatt). Сегмент середнього класу (midscale) характеризується балансом між вартістю і якістю, пропонуючи стандартний рівень зручностей для широкої аудиторії споживачів (Holiday Inn, Novotel). Нарешті, економ-сегмент (economy) орієнтований на клієнтів з обмеженим бюджетом, забезпечуючи базовий набір послуг за мінімальними цінами (Ibis, Motel 6).

Фактори розвитку міжнародних готельних мереж охоплюють як внутрішні характеристики компаній, так і зовнішні умови ринкового середовища. Основні чинники, що впливають на процес інтернаціоналізації та зростання готельних мереж, можна поділити на дві групи (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Фактори розвитку міжнародних готельних мереж

Складено автором за матеріалами: [42]

Тож, експансія міжнародних готельних мереж зумовлюється взаємодією цим комплексом чинників, синергичний ефект яких сприяє не лише географічній експансії компаній, але й удосконаленню якості обслуговування та підвищенню стандартів, із урахуванням особливостей кожного окремого ринку.

Таким чином, класифікація міжнародних готельних мереж базується на багатовимірних підходах, які враховують правову, організаційно-економічну модель та цільову аудиторію, типи пропонованих сервісів. Такий системний підхід дозволяє виділити різні бізнес-моделі, що відображають особливості управління та стратегії розвитку мереж, а також забезпечує комплексне розуміння їх внутрішньої організації і взаємодії із зовнішнім середовищем. Фактори розвитку міжнародних готельних мереж включають як внутрішні ресурси та компетенції компаній, так і зовнішні ринкові умови. Врахування цих класифікаційних критеріїв і факторів розвитку є ключовим для формування

ефективних стратегій експансії та конкурентної боротьби на світовому ринку готельних послуг.

### **1.3. Оцінка діяльності міжнародних готельних мереж**

Кожен бізнес має свої показники, які допомагають організаціям вимірювати свою ефективність і покращувати продажі. Те саме стосується і готельної індустрії. Готельні показники є важливим компонентом, який дозволяє відстежувати потік доходів і розуміти ефективність роботи як окремого готелю, так і більш складних бізнес-структур. Оцінка траєкторії розвитку готельної мережі вимагає ретельного підходу, заснованого на емпіричному аналізі, стратегічному прогнозуванні та моделюванні ефективності. Процес інтегрує кількісні показники (KPI), якісні оцінки та прогнозу аналітику для оцінки та прогнозування зростання, конкурентоспроможності та позиціонування на ринку [30].

Слід підкреслити, що методологічні підходи, які застосовуються у сучасних наукових дослідженнях індустрії гостинності, у більшості випадків мають міждисциплінарне походження. Часто вони формуються на основі адаптації теоретичних моделей та інструментарію, початково розроблених у межах таких дисциплін, як соціологія, психологія, загальний менеджмент або маркетинг. Така методологічна гнучкість дозволяє глибше розкривати поведінкові аспекти споживача, аналізувати внутрішні управлінські процеси, а також оцінювати ефективність сервісних стратегій у складному та динамічному середовищі готельного бізнесу.

Водночас, адаптація загальноекономічних та управлінських методик до контексту готельного господарства потребує не лише формального переносу інструментарію, а й глибокого врахування галузевих особливостей. Готельний бізнес вирізняється складною організаційною структурою, високим ступенем

сервісної залежності, динамікою попиту та значною роллю людського капіталу в процесі надання послуг. Тому при інтеграції аналітичних підходів до дослідження функціонування готельних мереж доцільно орієнтуватися не лише на формальні подібності з іншими секторами, але й на ті параметри, що визначають специфіку індустрії гостинності [30]. У контексті оцінювання діяльності міжнародних готельних мереж, використання такої міждисциплінарної адаптації дозволяє створити більш цілісні аналітичні конструкції, які охоплюють не лише фінансові та операційні показники, але й нематеріальні активи, поведінкові чинники лояльності, брендовий капітал, культурну адаптивність персоналу тощо.

Зокрема, оцінювання ефективності діяльності міжнародних готельних мереж має ґрунтуватися на поєднанні кількісних показників (наприклад, RevPAR, ADR, GOPPAR, рівень заповнюваності) із якісними чинниками, такими як задоволеність клієнтів, репутаційний капітал, відповідність глобальним стандартам обслуговування, дотримання принципів сталого розвитку тощо [35]. Важливо також враховувати динаміку конкурентного середовища, зміни у споживчих вподобаннях, впровадження цифрових технологій, персоналізацію сервісу та інші трансформаційні процеси, що безпосередньо впливають на структуру витрат, джерела доходу і лояльність клієнтів [39].

Багатовимірна модель оцінки ефективності розвитку міжнародних готельних мереж є комплексним інструментом, що дозволяє всебічно аналізувати діяльність готельних мереж з урахуванням різних аспектів їх функціонування. Такий підхід базується на інтеграції економічних, соціальних, операційних та стратегічних показників, що забезпечує глибше розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток мережі (рис. 1.8)

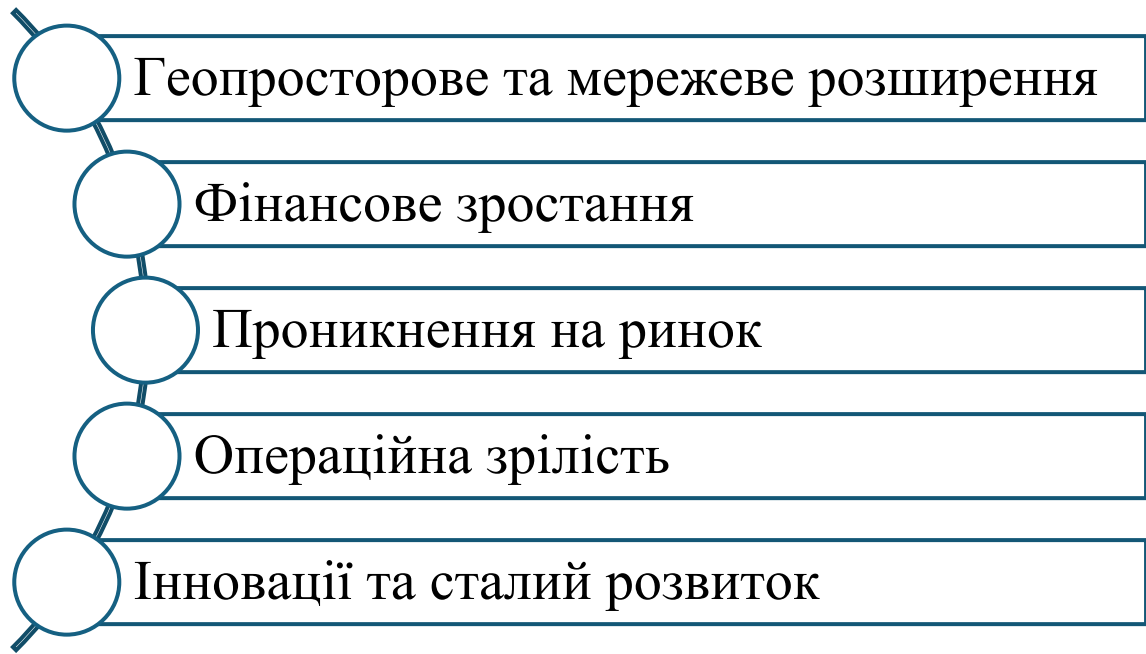


Рис. 1.8. Багатовимірна модель оцінки діяльності МГМ

Створено автором за матеріалами: [31; 30; 39]

Просторова та мережева експансія є ключовими стратегіями розвитку міжнародних готельних мереж, що передбачають розширення географічної присутності та збільшення кількості готельних об'єктів у різних регіонах світу. Ці стратегії дозволяють готельним корпораціям збільшувати ринкову частку, підвищувати впізнаваність бренду і максимізувати прибутковість. Географічна експансія міжнародних готельних мереж передбачає стратегічне охоплення ключових туристичних, ділових та рекреаційних центрів, що сприяє оптимальному розподілу готельної інфраструктури та підвищенню рівня впізнаваності бренду. Розширення мережі шляхом збільшення кількості готелів забезпечує зміцнення ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності та ефективне управління витратами завдяки інтеграції операційних процесів і централізованій системі бронювання [45].

Дана стратегія реалізується через диверсифікацію методів розширення, зокрема шляхом відкриття нових готельних об'єктів, франчайзингових угод, придбання регіональних операторів та встановлення партнерських зв'язків. Це

дає можливість гнучко адаптувати бізнес-модель до специфіки місцевих ринків, враховуючи культурні особливості та споживчі очікування, що сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів та довгостроковій стабільності діяльності мережі.

Фінансове зростання міжнародних готельних мереж оцінюється за трьома ключовими параметрами: доходом, прибутковістю та капітальними інвестиціями. Зростання доходу відображає збільшення загальної виручки мережі, що формується за рахунок підвищення середньої ціни за номер (ADR), рівня завантаження (Occupancy Rate) та загального обсягу номерного фонду [29].

Зростання доходу відображає збільшення загальної виручки мережі, що формується за рахунок підвищення середньої ціни за номер (ADR), рівня завантаження (Occupancy Rate) та загального обсягу номерного фонду. Наприклад, такі лідери індустрії, як Accor, Marriott та Wyndham, демонструють стабільне зростання доходів, що супроводжується розширенням портфеля готелів і збільшенням кількості номерів, що позитивно впливає на загальний фінансовий результат. Прибутковість оцінюється через показники чистого прибутку, EBITDA та рентабельності активів, які відображають ефективність операційної діяльності та управління витратами. Наприклад, Wyndham Hotels & Resorts у першому кварталі 2025 року збільшила чистий прибуток до \$61 млн, що свідчить про зростання операційної ефективності. Капітальні інвестиції відіграють ключову роль у підтримці та розширенні мережі, включаючи будівництво нових об'єктів, оновлення існуючих готелів і впровадження інноваційних технологій. Активна інвестиційна політика забезпечує довгострокове зростання і конкурентоспроможність мережі, що підтверджується збільшенням обсягів будівництва та розвитку нових проєктів, як, наприклад, у Marriott, яка має понад 587 тис. номерів у своєму портфелі та постійно нарощує pipeline нових об'єктів. Таким чином, фінансовий зріст

міжнародних готельних мереж є комплексним процесом, що базується на збалансованому поєднанні збільшення доходів, підвищенні прибутковості та стратегічних капітальних інвестиціях [35].

Аналіз рівня присутності міжнародної готельної мережі на ринку зазвичай проводиться із застосуванням індексу проникнення на ринок (Market Penetration Index, MPI), який виступає фундаментальним показником оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства в межах конкретного географічного сегмента. MPI дозволяє визначити рівень успішності готелю у порівнянні з середніми ринковими показниками, відображаючи ступінь ефективності його комерційної діяльності та здатність залучати цільову аудиторію у відповідному регіоні.

Операційна зрілість міжнародних готельних мереж — це комплексний показник, що відображає ступінь стандартизації, ефективності та системи забезпечення якості в їхній діяльності. Вона характеризує рівень розвитку організаційних процесів, їхню формалізацію, контроль і здатність до постійного вдосконалення. На початкових етапах операційної зрілості процеси можуть бути фрагментованими, недостатньо документованими та реактивними, що призводить до нестабільної якості обслуговування і низької операційної ефективності. Зі зростанням рівня зрілості готельні мережі впроваджують стандартизовані процедури, що охоплюють управління якістю, операціями, ризиками та ресурсами, що забезпечує послідовність сервісу у всіх об'єктах мережі. Високий рівень операційної зрілості передбачає автоматизацію ключових процесів, використання метрик і КРІ для моніторингу продуктивності, а також культуру безперервного вдосконалення, що дозволяє адаптуватися до змін ринкових умов і підвищувати конкурентоспроможність. Такий підхід забезпечує не лише стабільність якості обслуговування, але й оптимізацію витрат, підвищення задоволеності клієнтів і стійкий розвиток мережі в цілому [37; 42].

Оцінка інноваційності та сталості (Innovation and Sustainability) у міжнародних готельних мережах здійснюється через комплексний аналіз двох основних напрямів: інтеграції технологій і впровадження екологічних практик. Для оцінки технологічної інноваційності використовують показники впровадження цифрових систем управління, автоматизації сервісів, застосування штучного інтелекту, систем аналізу даних та персоналізації послуг. Вимірюють рівень цифрової трансформації, що може включати кількість інтегрованих технологічних рішень, ступінь автоматизації операцій, а також вплив інновацій на підвищення ефективності та якості обслуговування. Оцінка сталості базується на аналізі екологічних ініціатив: впровадженні енергоефективних технологій, систем управління відходами, використанні відновлюваних джерел енергії, зменшенні вуглецевого сліду та сертифікації за міжнародними стандартами (наприклад, LEED, Green Key). Методично це може здійснюватися через збір і порівняння кількісних показників (енергоспоживання, обсяг утилізації відходів, викиди CO<sub>2</sub>) та якісних оцінок екологічної політики компанії. Для комплексної оцінки застосовують методи багатокритеріального аналізу, які дозволяють врахувати взаємозв'язок технологічних і екологічних параметрів, а також їхній вплив на фінансові результати та репутацію мережі [25].

Таким чином, ефективність діяльності міжнародних готельних мереж визначається комплексною взаємодією кількох ключових чинників, серед яких просторово-мережева експансія, фінансовий зріст, операційна зрілість, інновації та сталий розвиток. Системний підхід до оцінки цих аспектів дозволяє не лише вимірювати поточні результати, але й прогнозувати перспективи розвитку, адаптувати стратегії до динамічних умов глобального ринку гостинності. Впровадження багатовимірних моделей оцінки, що враховують як кількісні, так і якісні показники, є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості сервісу та стійкості бізнесу в

умовах зростаючої конкуренції та змінних споживчих вимог. Успішний розвиток міжнародних готельних мереж базується на збалансованому поєднанні інноваційних технологій, екологічної відповідальності, фінансової стабільності та ефективного управління операційними процесами.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ**

### **2.1. Динаміка, геопросторова характеристика та основні тенденції розвитку міжнародних готельних мереж у світі**

Світова готельна індустрія є фундаментальним системоутворюючим компонентом міжнародного туристичного бізнесу, що визначається її ключовою роллю у формуванні інфраструктури, яка забезпечує комплексне обслуговування туристичних потоків на глобальному рівні. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів готельна індустрія виступає як драйвер розвитку туристичної сфери, оскільки саме вона створює необхідні умови для прийому та розміщення мандрівників, що сприяє збільшенню обсягів як в'їзного, так і виїзного туризму [21].

Світовий ринок готельних послуг вирізняється не лише високим рівнем конкуренції, а й активними процесами транснаціоналізації, що є характерною ознакою глобалізованої економіки. У таких умовах провідну роль у формуванні стратегічних напрямів розвитку індустрії гостинності відіграють транснаціональні готельні корпорації, які не лише забезпечують значну частку обсягів ринку, але й формують стандарти якості, впроваджують інноваційні технології обслуговування та виступають ключовими суб'єктами глобального туристичного трафіку.

Глобальна мережа Jin Jiang утримує перше місце в рейтингу найбільших готельних компаній за кількістю готелів (13 218), демонструючи стабільне зростання та глобальну експансію, зокрема на азійському ринку. Найближчими конкурентами є Wyndham Hotel Group, Marriott International та Choice Hotels International (рис. 2.1).

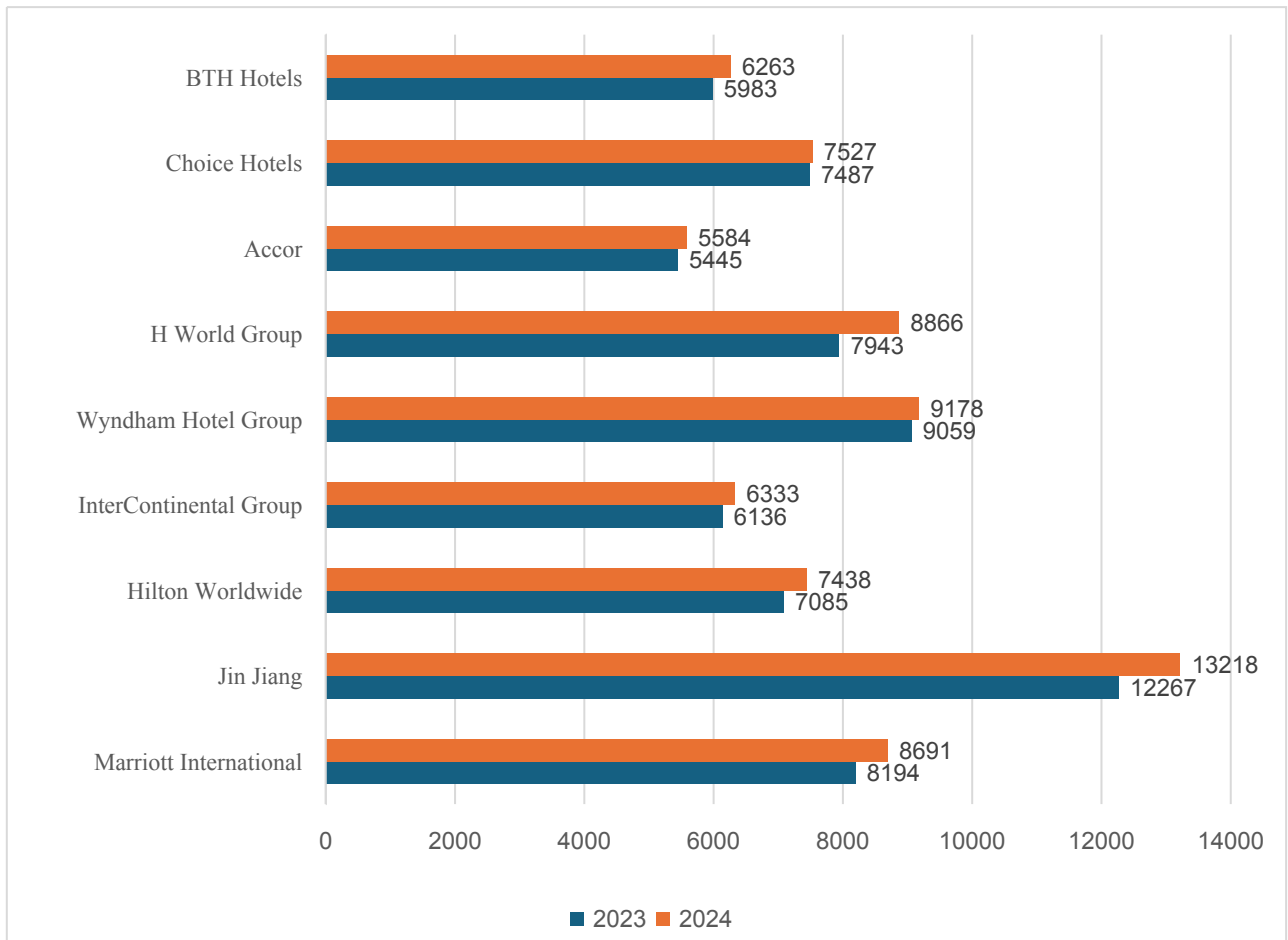


Рис.2.1. Топ-9 міжнародних готельних мереж за кількістю об'єктів (од.), 2024р. [41]

Готельна індустрія сповнена конкуренції і продовжує демонструвати зростання завдяки збільшенню кількості мандрівників у світі. Конкурентний характер галузі означає, що кількість об'єктів, які належать готельній компанії, може змінюватися. Це пов'язано з тим, що компанії будують, купують або продають об'єкти. Наприклад, дочірня компанія Wyndham, La Quinta Holdings, додала 918 готелів до свого портфеля нерухомості у 2023 році [40].

Попри складні геополітичні та економічні умови, провідні світові готельні корпорації у 2024 році зберігають стабільні темпи зростання, демонструючи високий рівень адаптивності та стратегічної гнучкості. Динаміка їх розвитку є багатовекторною та часто випереджає середньогалузеві показники, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції у світових рейтингах, змінюючись

місцями залежно від критеріїв оцінювання. Зокрема, за обсягом продажів та кількістю номерів глобальне лідерство на сьогодні належить компанії Marriott International (табл. 2.1, рис. 2.2).

Таблиця 2.1

## Рейтинг міжнародних готельних мереж за кількістю номерів (2023р.)

№	Назва бренду	Кількість номерів	Країна походження
1	Marriott International	1574486	США
2	Jin Jiang	1336399	Китай
3	Hilton Worldwide	1166828	США
4	InterContinental Group	936677	Велика Британія
5	Wyndham Hotel Group	871794	США
6	H World Group	845573	Китай
7	Accor	821518	Франція
8	Choice Hotels	632986	США
9	BTH Hotels	481503	Китай
10	OYO	404154	Індія

Таблицю складено автором за матеріалами: [41]

Компанії у рейтингу представляють собою великі міжнародні мережі, що свідчить про високий рівень концентрації ринку та значну роль глобальних гравців у формуванні тенденцій і стандартів галузі. Найбільша кількість готельних номерів зосереджена в мережах, що походять зі США (Marriott, Hilton, Wyndham, Choice Hotels) та Китаю (Jin Jiang, H World Group, BTH Hotels). Це підкреслює важливість цих двох країн як ключових центрів туристичної індустрії та економічної активності.

На сучасному етапі розвитку індустрії, ринок міжнародних готельних мереж зберігає значну географічну асиметрію у розподілі номерного фонду. Так, у Сполучених Штатах Америки зосереджено близько 70% загальної кількості готельних номерів, що належать провідним готельним брендам. Однак ця структура поступово трансформується під впливом глобалізаційних процесів та зростання національних гравців на ринках, що розвиваються.

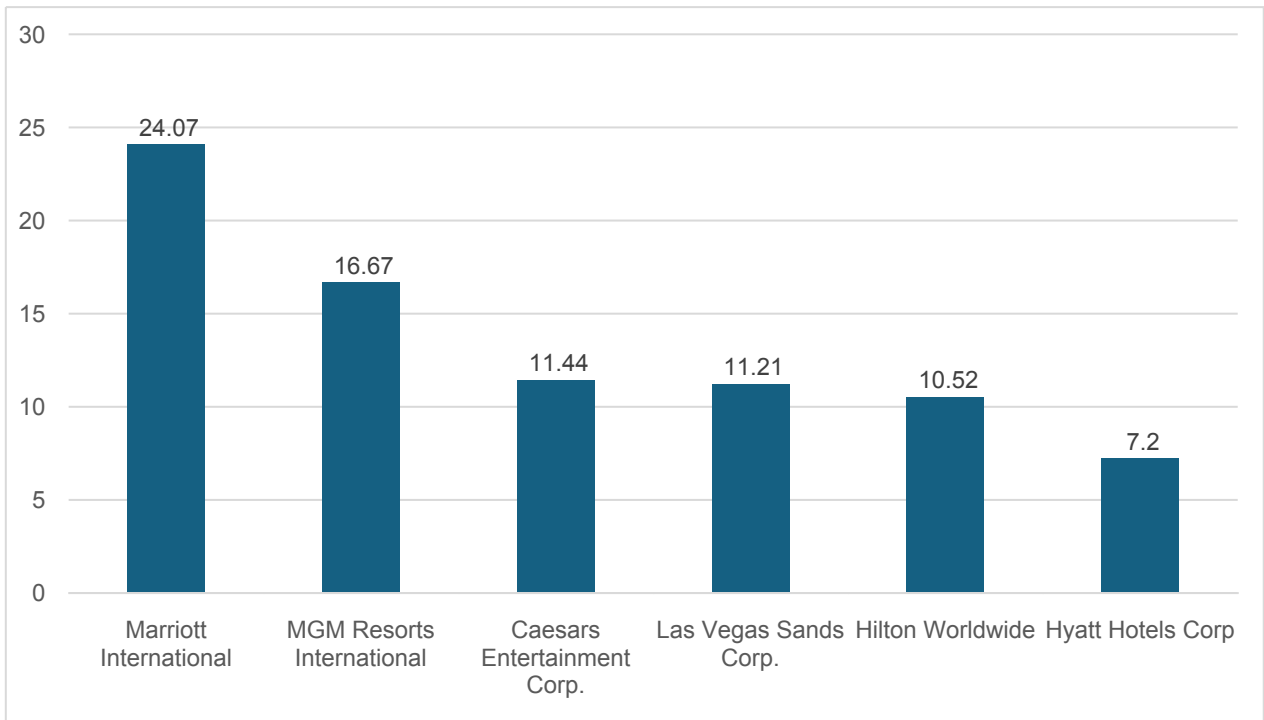


Рис. 2.2. Провідні готельні та курортні компанії світу у 2023 році за обсягом продажів (млрд дол. США) [40]

Але, згідно з останніми даними Brand Finance, готельна індустрія все ще відчуває наслідки кризових явищ у світі: станом на 2024 рік понад половина провідних готельних брендів (27 із 50, або 54%) досі не повернулися до рівнів, які спостерігалися до кризи. Найдорожчим готельним брендом у світі залишається Hilton, вартість якого, незважаючи на незначне зниження на 2%, становить 11,7 млрд доларів США. 2022 рік відзначився для Hilton значним зростанням вартості бренду, що було зумовлено суттєвим збільшенням доходів, спричиненим відновленням ділових та рекреаційних подорожей після пандемії COVID-19. Цей тренд свідчить про поступове відновлення глобального туристичного ринку та підвищення попиту на готельні послуги, що, у свою чергу, позитивно вплинуло на фінансові показники компанії та зміцнило її позиції на світовому ринку гостинності [33].

Таблиця 2.2

## Топ-10 найдорожчих світових готельних брендів (2023 р.)

Назва бренду	Вартість (млрд. дол.)
Hilton	11,75
Hyatt	6,07
Hampton Inn	4,26
Holiday Inn	3,75
Marriott	3,07
Shangri-La	2,12
Double Tree	2,02
Sheraton	1,61
Embassy Suites	1,37
InterContinental	1,2

Таблицю складено автором за матеріалами: [40]

Зазначимо, що в рамках комплексного аналізу розвитку мережевих готельних брендів компанія Brand Finance оцінює роль окремих атрибутів бренду у формуванні загальної вартості бренду. Одним із таких атрибутів є сталий розвиток (sustainability). Brand Finance вимірює сприйняття сталості конкретних брендів за допомогою індексованого показника – «Індексу сприйняття сталості» (Sustainability Perceptions Score). Цей індекс відображає вплив сталого розвитку на формування позитивної репутації бренду. На основі цього показника для кожного бренду розраховується відповідна вартість, пов'язана зі сприйняттям сталості, – «Вартість, обумовлена сприйняттям сталості» (Sustainability Perceptions Value) (табл. 2.3).

Компанія Hilton демонструє найвищий показник вартості сприйняття сталого розвитку (Sustainability Perceptions Value, SPV), який становить 565 мільйонів доларів США. Незважаючи на активні зобов'язання бренду щодо підвищення рівня сталості, цей показник не є прямою оцінкою реальних екологічних та соціальних досягнень компанії. Натомість він відображає ступінь, у якому цінність бренду залежить від сприйняття його сталого розвитку. Ініціатива Hilton у сфері ESG («Подорожуй з метою») включає амбітні

цілі зниження інтенсивності викидів на 75% у готелях, що знаходяться під управлінням компанії, та на 56% у франчайзингових готелях до 2030 року.

Таблиця 2.3

Топ-10 світових готельних брендів за  
«Індексом сприйняття сталості» (2023 р.)

Назва бренду	Вартісний показник (млн дол. США)	Бальний показник (від 0 до 10)
Hilton	565	4,15
Hyatt	307	4,37
Hampton	202	4,09
Holiday Inn	180	4,15
Shangri-La	107	4,37
Double Tree	105	4,48
Sheraton	76	4,06
InterContinental	60	4,31
Embassy Suites	59	3,75
Comfort	48	3,44

Таблицю складено автором за матеріалами: [40]

У період з 2010 по 2024 рік світова готельна індустрія зазнала значних трансформацій, спричинених як макроекономічними процесами, так і глобальними кризовими явищами. Заповнюваність готелів, як ключовий індикатор ефективності готельного бізнесу, відображає як рівень попиту на туристичні послуги, так і адаптивність готельних мереж до змін зовнішнього середовища.

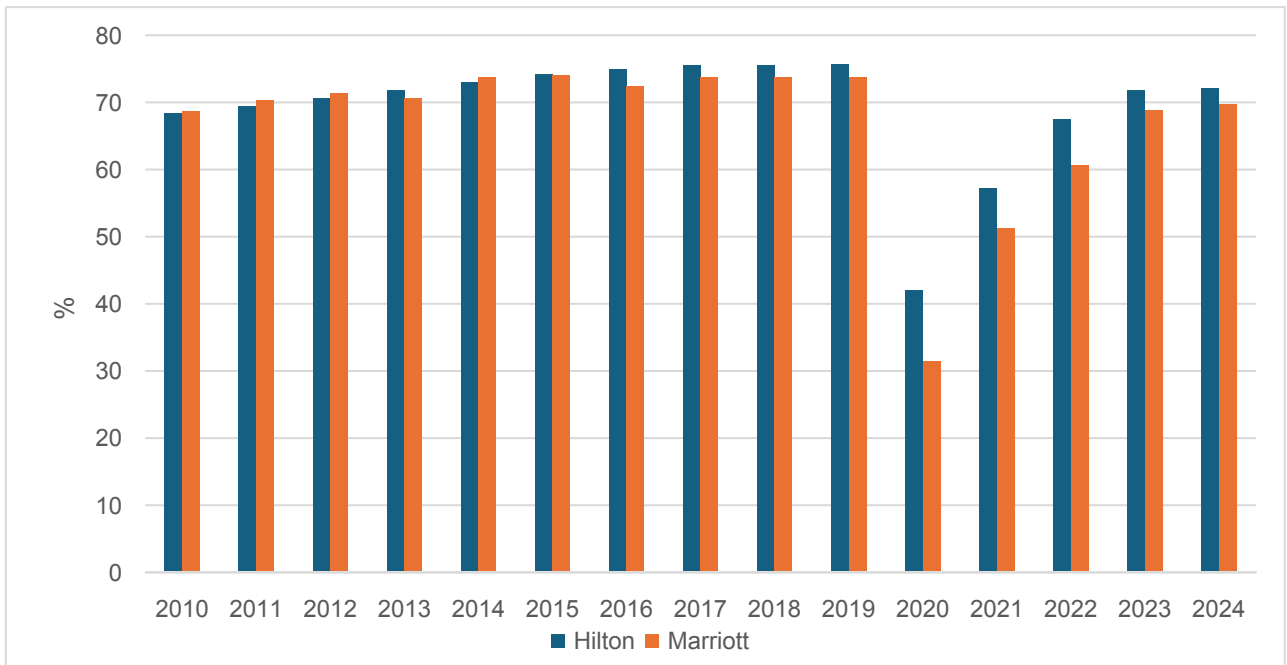


Рис. 2.3. Рівень завантаженості (occupancy rate) провідних МГМ 2010-2024 рр. (%) [51; 52; 40]

На основі порівняльного аналізу двох провідних міжнародних готельних операторів (Hilton Worldwide Holdings та Marriott International) простежуються чіткі тенденції, що характеризують еволюцію галузі (рис. 2.3):

- стабільне зростання до пандемії COVID-19 (2010–2019). У цей період обидві мережі демонстрували поступове збільшення середньорічної заповнюваності, що корелює з глобальним зростанням мобільності населення, розширенням міжнародного туризму та активною експансією готельних брендів на нові ринки. Зокрема, заповнюваність Hilton зросла з  $\approx 68\%$  у 2010 році до понад  $75\%$  у 2019 році, що є свідченням високого рівня операційної ефективності та оптимізації готельного фонду;

- пандемічний спад (2020). Рік 2020 ознаменувався безпрецедентним зниженням показників унаслідок глобального карантину та обмежень на пересування. У Hilton рівень заповнюваності знизився приблизно до  $42\%$ , тоді як у Marriott — до критичного рівня близько  $31\%$ . Це відображає загальну

вразливість готельного сектору до зовнішніх шоків та підкреслює необхідність формування антикризових стратегій у довгостроковій перспективі;

- постпандемічне відновлення (2021–2024). Починаючи з 2021 року, обидві компанії демонструють стабільну динаміку відновлення. Варто зазначити, що Hilton продовжує утримувати лідерські позиції за показником заповнюваності, що свідчить про вищу гнучкість її операційних моделей, ефективні маркетингові стратегії та диверсифікований портфель брендів. У 2023–2024 роках заповнюваність в обох мережах повертається до довоєнного рівня (понад 70%), що підтверджує загальну тенденцію до нормалізації туристичних потоків та стабілізації індустрії [51; 52].

Сучасний розвиток міжнародних готельних мереж у 2024–2025 роках демонструє глибоку трансформацію сфери гостинності, зумовлену інтеграцією цифрових технологій, змінами у споживчих перевагах та впливом глобальних макроекономічних і соціополітичних чинників та загальної геополітичної нестабільності:

-По-перше, провідні готельні оператори активно розширюють свою присутність на світовому ринку через реалізацію стратегій міжнародної експансії, що включають придбання нових об'єктів, розвиток франчайзингових моделей та укладання партнерських угод із локальними готельєрами. Цей процес супроводжується стандартизацією сервісних процедур, що сприяє підтриманню уніфікованої якості обслуговування та посиленню брендового капіталу у глобальному масштабі;

-По-друге, цифровізація клієнтського досвіду набуває стратегічного значення. Упровадження безконтактних технологій (цифрові ключі, мобільний чек-ін, голосове керування), використання штучного інтелекту для персоналізації послуг і розширення функціоналу мобільних додатків створюють нові парадигми взаємодії з клієнтами та забезпечують конкурентні переваги готельних мереж у постпандемічному середовищі [41];

-По-третє, питання сталого розвитку перетворюються на структурний пріоритет для готельного бізнесу. Глобальні мережі дедалі активніше інтегрують екологічні підходи у свою операційну діяльність: знижують рівень споживання енергоресурсів, відмовляються від одноразового пластику, впроваджують системи енергоефективності та використовують екологічно сертифіковані матеріали. Такі ініціативи відповідають зростаючій екологічній свідомості споживачів і сприяють зміцненню репутаційного іміджу брендів;

По-четверте, мережі трансформують просторову організацію готельного середовища відповідно до нових соціальних практик. Зокрема, зростає популярність мультифункціональних просторів, таких як коворкінги, гібридні конференц-зали та рекреаційні зони, що враховують поширення дистанційної зайнятості та запит на гнучкість використання готельної інфраструктури [15].

Таким чином, індустрія гостинності перебуває на етапі системної трансформації, спричиненої взаємодією глобальних викликів, інноваційного прориву та зміни споживчих моделей поведінки.

Динаміка розвитку міжнародних готельних мереж свідчить про високий рівень адаптивності та антикрихкості провідних операторів, які, попри шоки пандемічного характеру та геополітичну нестабільність, демонструють здатність до швидкої реорганізації сервісних ланцюгів, диверсифікації продукту та цифрової модернізації.

Геопросторова структура сучасної готельної експансії характеризується зміщенням акцентів у бік ринків, що розвиваються, зокрема країн Азійсько-Тихоокеанського регіону, які пропонують сприятливі умови для капіталовкладень, високу динаміку внутрішнього туризму та зростання середнього класу. Водночас зберігається стратегічна присутність у ключових туристичних і ділових центрах Європи та США

До провідних тенденцій розвитку можна віднести: інтенсивну цифровізацію готельного продукту (зокрема впровадження штучного інтелекту, автоматизованих систем бронювання та мобільного обслуговування); посилення екологічної відповідальності (через ESG-інтеграцію, "зелене" будівництво, сертифікацію за міжнародними стандартами); персоналізацію клієнтського досвіду; а також реорганізацію функціонального простору готелів відповідно до нових форм зайнятості (коворкінги, гібридні простори).

## **2.2. Сучасний стан готельного господарства України в умовах глобалізаційних трансформацій**

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій туристична галузь виступає однією з найдинамічних секторів світової економіки, що суттєво впливає на формування соціально-економічного потенціалу країн. Особливої актуальності ці процеси набувають для України, яка, попри тривалі кризові явища, продовжує інтегруватися у світовий туристичний простір [21].

Готельна індустрія посідає ключове місце в структурі національної економіки України, виступаючи не лише як самодостатній сегмент господарського комплексу, але й як один із провідних чинників формування та динамізації туристичної сфери. У процесі свого становлення та розвитку вітчизняний ринок готельних послуг пройшов низку етапів трансформації, загалом відображаючи світові тенденції еволюції індустрії гостинності.

Особливої ваги набули зміни, що відбулися після розпаду Радянського Союзу, коли готельна галузь України отримала потужний імпульс для оновлення. Цей етап ознаменувався переходом від застарілих, неефективних управлінських та операційних моделей до сучасних підходів, заснованих на принципах ринкової економіки, інноваційного менеджменту й орієнтації на

споживача. Суттєве значення у цьому процесі мало оновлення матеріально-технічної бази, гармонізація стандартів обслуговування відповідно до міжнародних вимог, упровадження інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток людського капіталу [21; 16].

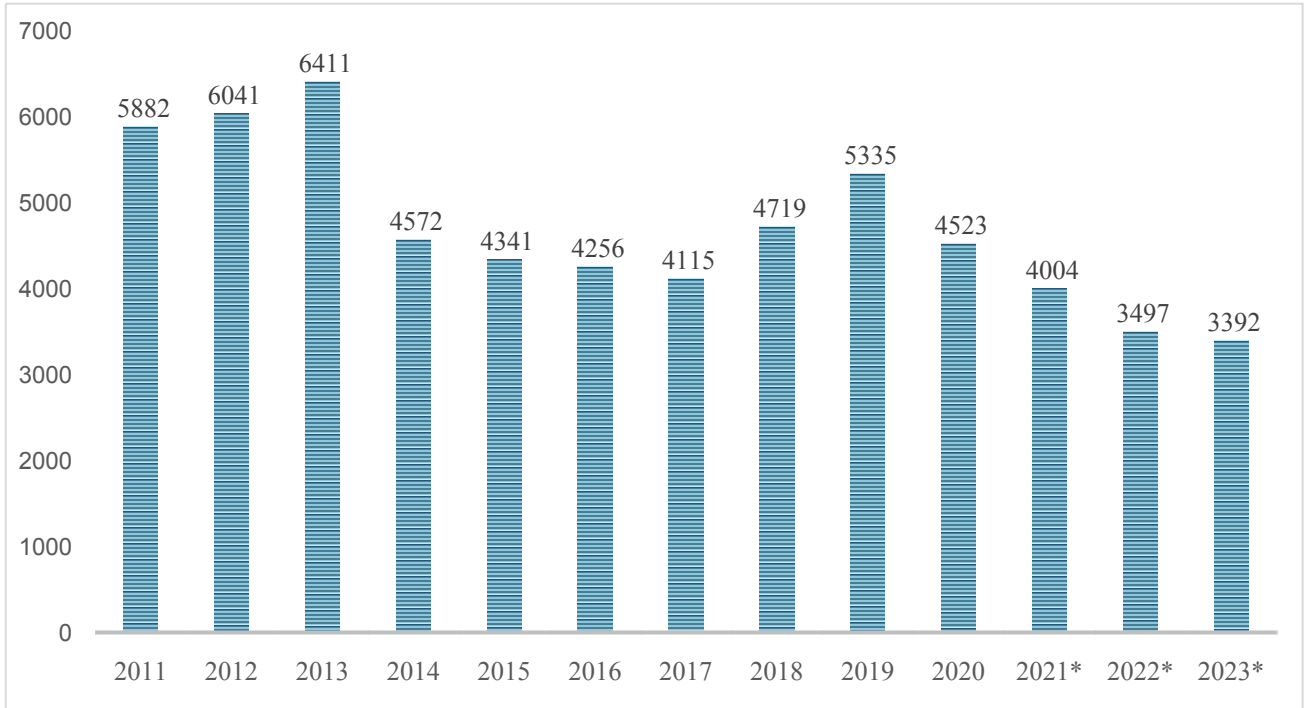


Рис. 2.4. Динаміка кількості колективних засобів розміщення за 2011-2023 рр. (од, \* прогнозні показники) [3; 19]

Динаміка кількості готелів та інших колективних засобів розміщення в Україні є важливим індикатором розвитку туристичної інфраструктури та економічної активності в сфері гостинності. Загалом, кількість таких закладів змінювалася під впливом як внутрішніх трансформацій, так і зовнішніх викликів.

Динаміка загальної кількості колективних засобів розміщення в Україні у 2011–2020 роках демонструє кілька чітко виражених етапів (рис. 2.4). У 2011–2013 роках спостерігалось поступове зростання кількості таких закладів: з 5882 у 2011 році до 6411 у 2013 році (середній темп зростання становив приблизно 4,4 % на рік). Період характеризувався стабільним

розвитком туристичної галузі, розширенням готельної інфраструктури, підготовкою до Євро-2012, зростанням інтересу до внутрішнього та в'їзного туризму [19].

Починаючи з 2014 року, відбулося різке скорочення кількості колективних засобів розміщування – до 4572 об'єктів. Основними причинами стали анексія Криму, бойові дії на сході України, втрата частини територій та економічна нестабільність.

У наступні роки, до 2017-го, кількість закладів поступово зменшувалася, досягнувши 4115 у 2017 році. Це свідчить про складну адаптацію галузі до нових умов та недостатній рівень інвестицій. Також слід враховувати перегляд методології обліку Держкомстату 2016–2017 рр.

У 2018–2019 роках спостерігалось певне відновлення: кількість КЗР зросла до 4719 у 2018 році та 5335 у 2019 році. Це може бути пов'язано із зростанням внутрішнього туризму, модернізацією ринку, підтримкою галузі через локальні ініціативи та міжнародні програми (наприклад, в контексті підготовки до туристичних сезонів, культурних заходів, популяризації України як безпечного туристичного напрямку). Проте вже у 2020 році кількість об'єктів знову зменшилася – до 4523, що пояснюється наслідками пандемії COVID-19, карантинними обмеженнями та зниженням попиту на туристичні послуги [19].

Зазначені тенденції знаходить підтвердження також в інших індикаторах функціонування готельного ринку, зокрема у динаміці коефіцієнта завантаженості колективних засобів розміщення (рис. 2.5).

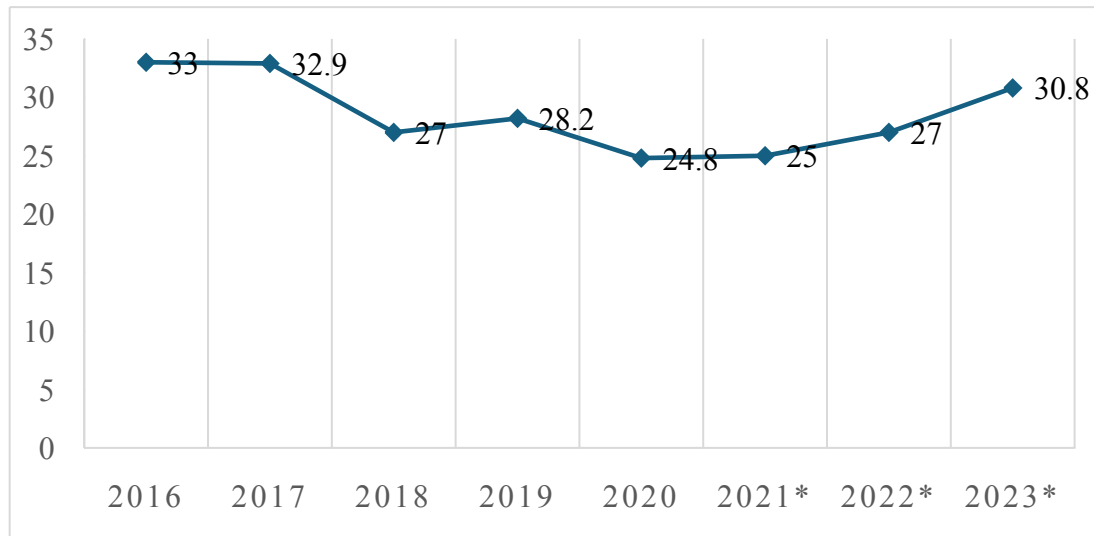


Рис. 2.5. Узагальнені показники рівня завантаженості готельних підприємств України у 2016-2023 рр. (%; \*- прогнозні показники) [34; 20]

Зазначимо, що зростання рівня завантаженості під час воєнних дій відображає реальні структурні зміни на ринку, а саме: - з початком повномасштабної війни мільйони людей були змушені покинути свої домівки, особливо зі східних, південних і центральних регіонів. Значна частина з них тимчасово проживала у готелях, хостелах, пансіонатах західних областей (Львів, Закарпаття, Івано-Франківськ, Буковель). У перші місяці війни завантаженість у цих регіонах сягала 80–100%; - частина готелів була переорієнтована під розміщення переселенців, військових, міжнародних місій, волонтерів, що забезпечило додатковий попит навіть за відсутності традиційного туристичного потоку; - багато готелів у прифронтових регіонах були закриті або знищені, що зменшило загальну пропозицію номерного фонду. Відповідно, навіть при меншій кількості гостей середній рівень завантаженості по країні міг зрости через концентрацію попиту у безпечних регіонах [3].

Фрагментація збору галузевої статистичної інформації, яка ускладнюється чинниками зовнішньої нестабільності, трансформація методологічних підходів до оцінки стану готельного ринку заважають проводити комплексний та послідовний аналіз сучасного стану розвитку готельної індустрії в Україні. Тож,

аналітична інформація, наявна у відкритих джерелах, дає можливість констатувати наступну ситуацію:

- Починаючи з 2013 року, спостерігається стійка тенденція до скорочення загальної кількості колективних засобів розміщення в Україні, що в середньому становить приблизно 175 об'єктів на рік. Така динаміка зумовлена комплексом кризових чинників, зокрема анексією Автономної Республіки Крим, поширенням пандемії COVID-19, повномасштабною військовою агресією Російської Федерації, а також окупацією окремих територій Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей;

- Найбільш суттєві темпи скорочення у структурі колективних засобів розміщення спостерігаються серед туристичних баз, таборів та кемпінгів, чисельність яких зменшилася на 33,5%. Значне зниження також зафіксовано серед пансіонатів з лікуванням (на 22,5%), оздоровчих закладів (на 83,3%), санаторіїв-профілакторіїв (на 85,5%), бальнеологічних та грязелікарень (на 11,1%), а також баз і пансіонатів відпочинку (на 24,2%). Така динаміка свідчить про глибокі структурні зміни у сфері рекреаційних та лікувально-оздоровчих послуг, зумовлені як економічними, так і соціальними чинниками (рис.2.6) [3];

- З іншого боку, в наслідок воєнних дій фіксується посилення зацікавленості у використанні морально застарілих, але масштабних (200-400 номерів) санаторно-курортних закладів, пансіонатів та будинків відпочинку, що функціонували за часів СРСР, з метою організації лікувально-реабілітаційної інфраструктури для осіб, які отримали поранення у військових діях. У найближчій перспективі прогнозується ревіталізація функціонування зазначених об'єктів, підвищення попиту на їхні послуги та збільшення обсягів інвестицій, спрямованих на їх модернізацію та адаптацію до сучасних потреб [2].

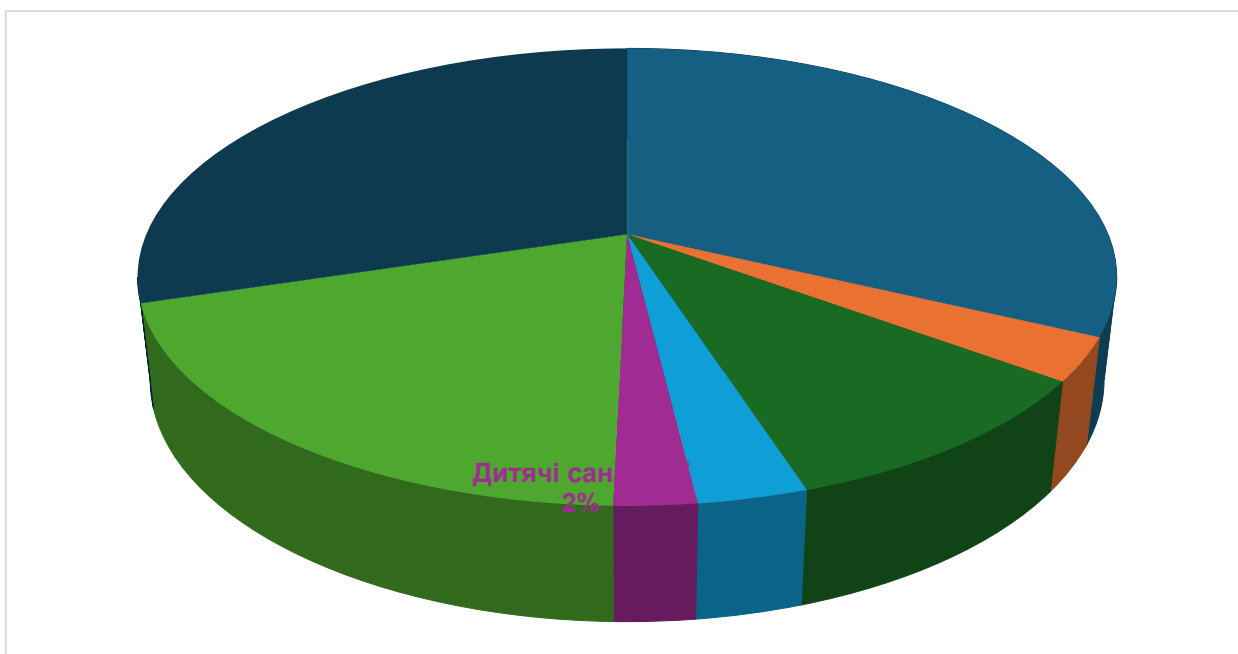


Рис. 2.6. Структура ринку готельних послуг України у 2023 р. (%) [3]

Рисунок 2.7. демонструє динаміку кількості різних типів готельних закладів в Україні у 2017–2023 роках. Основну частку ринку стабільно займають різні (незалежні) готелі, кількість яких незначно коливалася. Мотелі демонструють поступове зростання, що свідчить про підвищення попиту на цей формат розміщення, ймовірно, через збільшення внутрішніх переміщень населення. Кількість хостелів також зросла, що може бути пов'язано з попитом на бюджетне розміщення. Варто особливо звернути увагу на сегмент міжнародних мережевих готелів. Їхня кількість залишається найменшою серед усіх категорій: у 2017 році в Україні працювало лише 18 таких закладів, а до 2023 року їхня кількість зросла до 22. Це свідчить про дуже повільне проникнення міжнародних готельних брендів на український ринок, попри загальну тенденцію до зростання кількості готелів інших типів.



Рис. 2.7. Динаміка структури діючих готельних підприємств України за 2017-2023 рр. (од.) [3]

Такий обмежений розвиток міжнародних мереж може бути зумовлений низкою факторів: високим рівнем інвестиційних ризиків, нестабільною безпековою ситуацією, а також невизначеністю щодо довгострокових перспектив туристичної галузі в умовах війни. Водночас навіть незначне зростання цього сегмента є позитивним сигналом для ринку, оскільки присутність міжнародних мереж підвищує стандарти якості, сприяє розвитку туристичної інфраструктури та може стати каталізатором для залучення іноземних інвестицій у майбутньому.

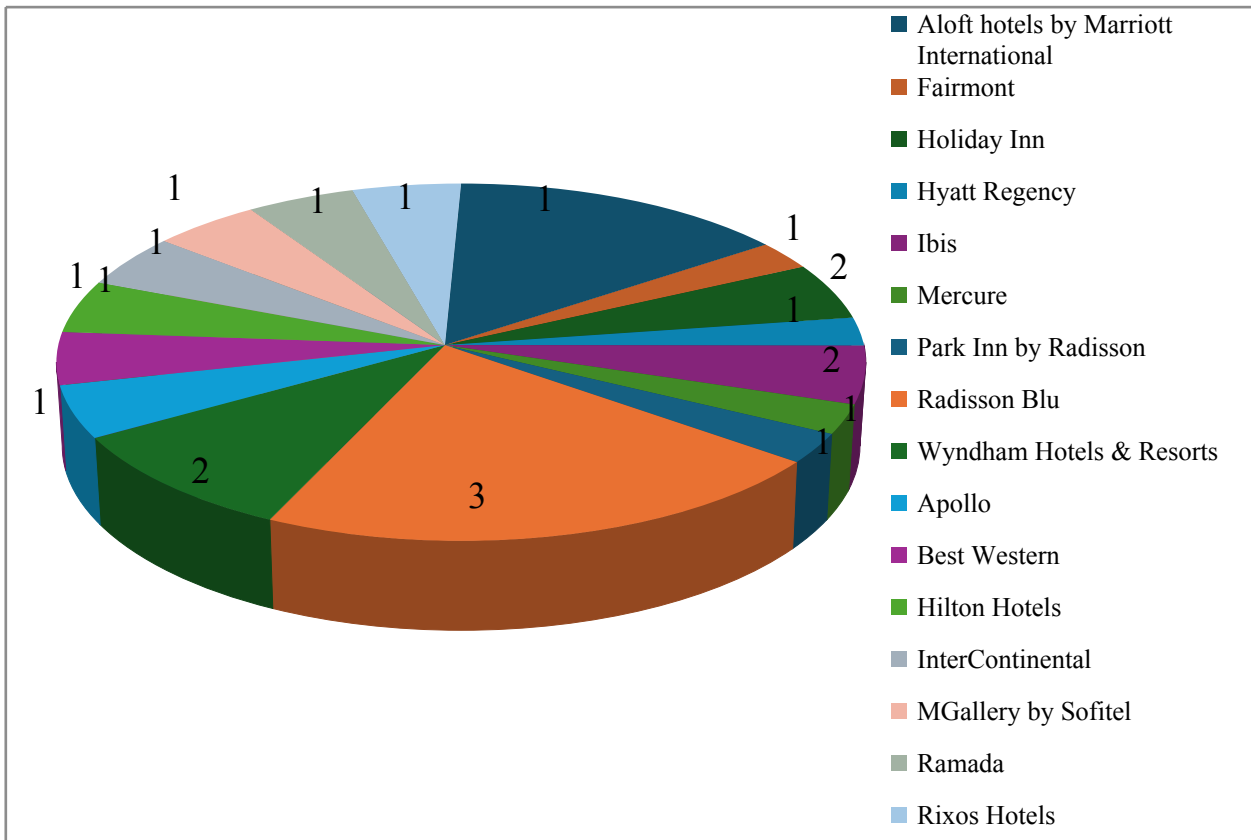


Рис. 2.8. Наявність підприємств МГМ в Україні у 2022 р.

Розроблено автором за матеріалами: [2; 10; 3]

В умовах воєнного конфлікту в Україні мережеві готельні бренди продовжують функціонувати, демонструючи значну стійкість і адаптивність до викликів, що постали перед туристичною галуззю. Зокрема, на українському ринку представлені міжнародні оператори, такі як Radisson, Hyatt, InterContinental, Accor, Wyndham, Hilton та Rixwell та ін., які зберігають свою діяльність попри складні умови, пов'язані з безпековими ризиками, перебоями в інфраструктурі та зниженням туристичного потоку (рис.2.8). Водночас важливу роль відіграють національні мережі (Optima Hotels, Ribas Hotels, Premier Hotels, Senator Hotels, Vertex Hotel Group тощо), які забезпечують безперервність роботи готельного сектору, підтримують зайнятість персоналу та сприяють збереженню туристичної інфраструктури в регіонах, де міжнародні бренди представлені меншою мірою (рис. 2.9.).

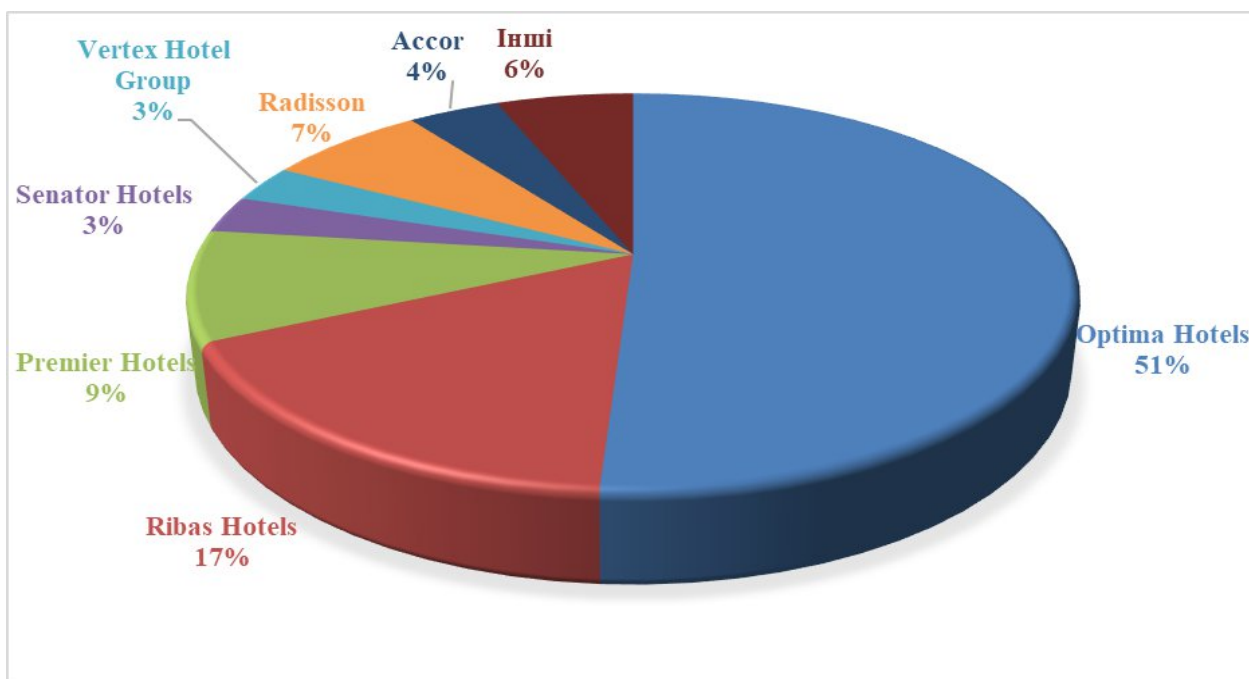


Рис. 2.9. Структура мережевого сегменту готельного ринку України у 2024 р. [3; 6]

Провідними гравцями на українському готельному ринку за кількістю об'єктів є національні мережі «Optima Hotels» з 64 готелями, «Ribas Hotels» – близько 20 готелів, а також «Premier Hotels and Resorts» з 11 готелями. Серед міжнародних операторів найбільшою присутністю відзначаються мережі «Accor» із 9 готелями та «Radisson» – з 5 готелями. При цьому міжнародне проникнення в регіони країни залишається мінімальним: із 22 транснаціональних готелів 14 (64%) зосереджені у Києві, 4 (18%) – у Львові, 2 (9%) – в Одесі, по одному (по 4,5%) – у Трускавці та на курорті Буковель. Така концентрація свідчить про домінування столиці як основного центру міжнародного готельного бізнесу, тоді як регіональні ринки залишаються переважно під контролем національних операторів [2].

Колективні засоби розміщення в Україні під час війни характеризуються значною нерівномірністю територіального розподілу, що зумовлено безпековою ситуацією та змінами в попиті. Найвища концентрація об'єктів зосереджена у західних регіонах (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області), де

готелі активно працюють, приймаючи внутрішньо переміщених осіб і туристів, а також у регіонах морського відпочинку на заході країни (Одеська область), де відновлюється туристична активність попри воєнні ризики. У центральних, південних та східних регіонах, які зазнали бойових дій і ракетних ударів (зокрема, Одеса, Київ, Харків), кількість діючих засобів розміщення суттєво зменшилась через руйнування та евакуацію, що призвело до концентрації попиту на безпечніші території [18; 19; 20].



Рис. 2.10. Карта підтверджених російських нападів на готельні підприємства 2022-березень 2025 рр. [17]

Східні та південні області України наразі переживають значні труднощі через руйнування інфраструктури, що безпосередньо позначається на роботі готельного бізнесу в цих регіонах. Більшість постраждалих готелів розташована у зонах активних бойових дій або поруч із ними, що ускладнює їхню

експлуатацію та відновлення. Хоча точна кількість пошкоджених чи зруйнованих об'єктів поки що не встановлена, на основі доступної інформації можна констатувати масштабні втрати у сфері розміщення, які відображені у відповідних звітах і дослідженнях, також представлено на карті (рис. 2.10).

Для всебічного аналізу показників функціонування ринку готельних послуг доцільно застосувати індикатори операційної діяльності підприємств, що належать до групи 55 «Тимчасове розміщення» за Класифікатором видів економічної діяльності ДК 009:2010, зокрема підгрупи 55.10, яка охоплює готелі та аналогічні засоби тимчасового розміщення і є найбільш релевантною для даного дослідження (рис. 2.11)

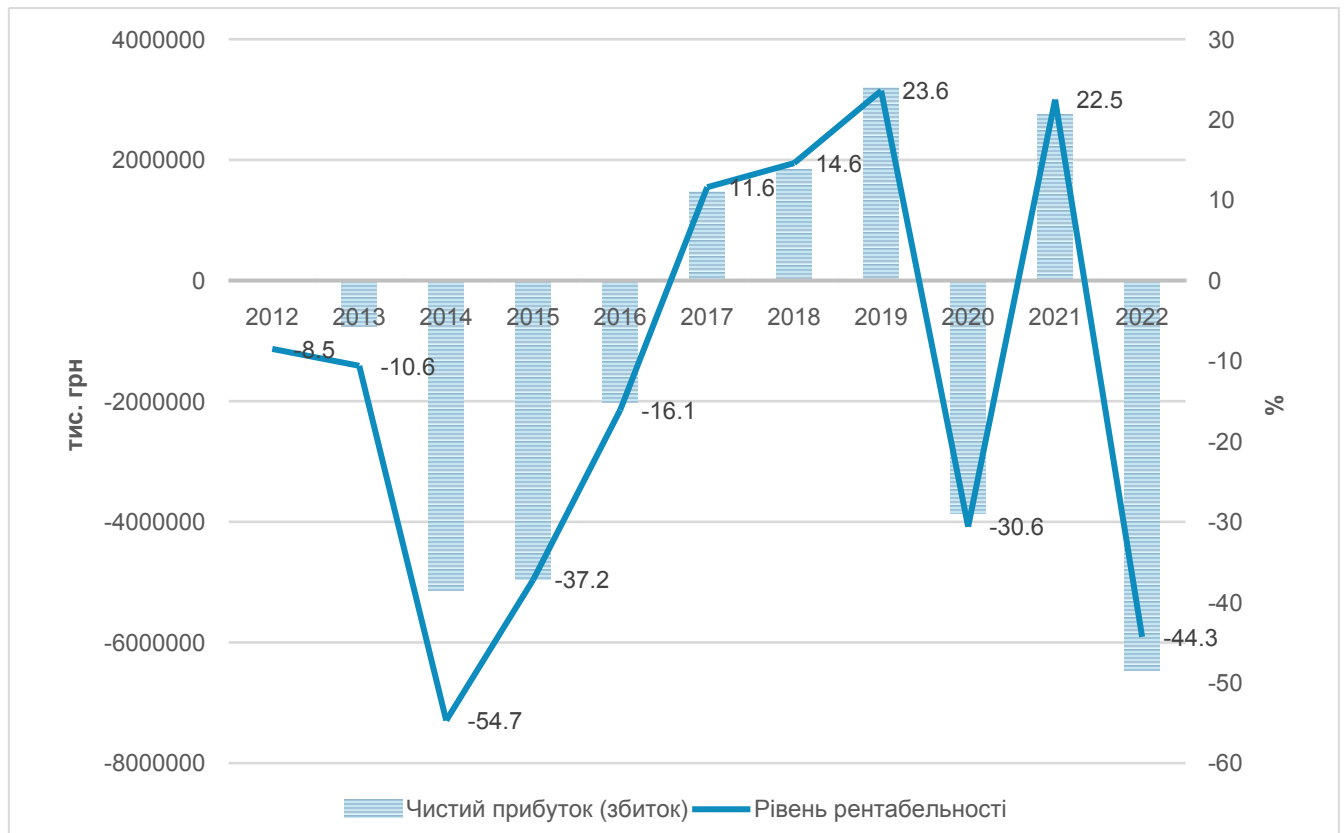


Рис. 2.11. Динаміка показників чистого прибутку (збитку) та рівня рентабельності готелів і подібні засобів тимчасового розміщення за 2012-2022

Аналіз динаміки чистого прибутку (збитку) та рівня рентабельності готелів за 2012–2022 роки (рис. 2.11) свідчить про циклічний характер розвитку галузі та її високу чутливість до зовнішніх економічних і соціальних чинників. Упродовж досліджуваного періоду спостерігаються глибокі кризові явища, що проявляються у суттєвих збитках і від’ємній рентабельності, з мінімальними значеннями у 2015 (-54,7%) та 2022 (-44,3%) роках. Водночас у 2017–2019 та 2021 роках галузь демонструвала позитивну динаміку, досягаючи пікових показників прибутковості (рентабельність до 23,6% у 2019 році та 22,5% у 2021 році), що свідчить про здатність готельного бізнесу до відновлення за сприятливих умов.

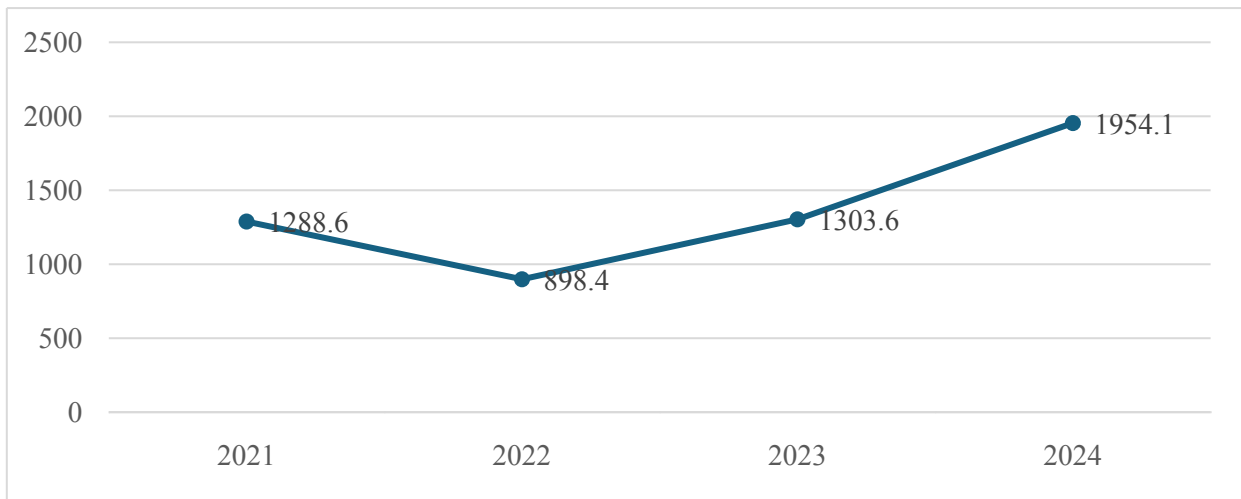


Рис. 2.12. Динаміка податкових надходжень до державного бюджету України за 2021-2024 рр. від діяльності готелів та аналогічних засобів тимчасового розміщення (млрд. грн.) [23]

Зазначимо, що за даними Державного агентства розвитку туризму, у 2024 році туристична галузь України забезпечила надходження до державного бюджету у розмірі близько 2,94 млрд грн, що свідчить про позитивну тенденцію відновлення та зростання сектору після періодів значних економічних викликів. Для порівняння, у 2023 році обсяг податкових надходжень становив приблизно 2,05 млрд грн, тоді як у 2021 році, до початку широкомасштабного воєнного конфлікту, цей показник дорівнював 2,23 млрд грн (рис.2.12).

Особливу увагу заслуговує внесок готельного сектору, який сформував понад 66% загальних податкових надходжень туристичної індустрії, сплативши майже 1,95 млрд грн. Цей показник майже вдвічі перевищує обсяг податкових платежів готелів у 2023 році (1,3 млрд грн) та перевищує рівень 2021 року (1,29 млрд грн), що підкреслює стратегічну роль готельної індустрії у процесах економічного відновлення та стабілізації туристичного ринку України [23].

Таким чином, сучасний стан готельного господарства України є відображенням глибоких структурних трансформацій, спричинених сукупною дією глобалізаційних процесів, геополітичної нестабільності та внутрішньої соціально-економічної турбулентності. У докризовий період, зокрема до 2020 року, готельна індустрія демонструвала поступову інтеграцію у світовий туристичний простір, що виявлялося у стандартизації сервісу, залученні транснаціональних готельних операторів, упровадженні цифрових технологій і орієнтації на якісне зростання.

Водночас пандемія COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації у 2022 році стали потужними дестабілізуючими факторами, які суттєво порушили динаміку розвитку галузі. Вони зумовили регрес ключових економічних показників, скорочення платоспроможного попиту, трансформацію туристичного попиту та переорієнтацію функціонального призначення значної частини готельних об'єктів на гуманітарну діяльність. Сучасна конфігурація ринку готельних послуг в Україні репрезентує типові ознаки глобальної невизначеності, втілені у впливі політичних конфліктів, економічних шоків, епідеміологічних викликів і військових загроз. Ці чинники зумовлюють необхідність пошуку нових адаптаційних стратегій, підвищення стійкості та гнучкості функціонування підприємств готельного господарства. Для галузі характерні виразні регіональні диспропорції щодо кількості закладів розміщення та їхньої місткості, що в

умовах воєнного стану посилюються внаслідок територіального перерозподілу попиту та змін у завантаженості об'єктів.

Попри існуючі виклики, в Україні продовжують відкриватися нові готельні заклади, орієнтовані на дотримання європейських стандартів обслуговування, з акцентом на безпекові параметри, цифрову трансформацію та екологічну відповідальність. Це свідчить про збереження потенціалу до відновлення та інноваційного розвитку готельного сектору.

У контексті глобалізаційних трансформацій стратегічним пріоритетом має стати формування комплексної моделі сталого розвитку готельного господарства, що передбачає поєднання локальних конкурентних переваг із міжнародними стандартами якості, забезпечення гнучкого управління ризиками та створення безпечного, адаптивного і привабливого середовища для туристів у посткризовий період.

### **2.3. Проблеми та перспективні напрямки розвитку міжнародних готельних мереж в Україні**

Міжнародні готельні оператори, такі як Hilton, Radisson, Accor, InterContinental Hotels Group та ін., відіграють визначальну роль у підвищенні якості готельного сервісу в Україні. Вони не лише впроваджують міжнародні стандарти обслуговування, але й стимулюють модернізацію інфраструктури, сприяючи інтеграції національного ринку гостинності у глобальний туристичний простір. Завдяки залученню іноземних інвестицій ці оператори формують основу для конкурентоспроможності українських готелів на світовому рівні.

До 2020 року розвиток мережевих готелів в Україні характеризувався сталістю, зокрема у таких ключових містах, як Київ, Львів та Одеса. Цей період відзначався поступовим розширенням готельної мережі, підвищенням якості

послуг та зростанням інвестиційної привабливості галузі. Однак глобальні виклики, зокрема пандемія COVID-19, та початок збройної агресії Російської Федерації суттєво вплинули на динаміку розвитку, спричинивши зниження туристичного потоку і обмеження іноземних інвестицій [6].

Водночас сучасний період відкриває нові перспективи для трансформації готельного ринку України. Зростає потреба у створенні безпечних, технологічно оснащених об'єктів, які відповідають актуальним вимогам безпеки та комфорту. Процеси релокації бізнесу та адаптації до нових реалій формують основу для переосмислення архітектури готельного господарства, що враховує як воєнні виклики, так і перспективи післявоєнного відновлення.

Таблиця 2.4

#### SWOT-аналіз розвитку міжнародних готельних мереж в Україні

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока якість обслуговування та відповідність міжнародним стандартам.</li> <li>- Наявність усталених управлінських моделей і брендової лояльності.</li> <li>- Залучення іноземного капіталу та досвіду.</li> <li>- Сприяння туристичній привабливості міст.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмежена присутність за межами мегаполісів.</li> <li>- Висока чутливість до політичної та воєнної нестабільності.</li> <li>- Високий рівень витрат на запуск і підтримку брендів.</li> <li>- Низький рівень розвитку суміжної інфраструктури в окремих регіонах.</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення присутності в західних регіонах країни як безпечніших для інвесторів.</li> <li>- Відбудова міст після війни з урахуванням нових стандартів.</li> <li>- Підвищення попиту на якісний сервіс серед внутрішніх туристів і бізнесу.</li> <li>- Інтеграція до європейського туристичного простору.</li> <li>- Можливості публічно-приватного партнерства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ризики повторних ескалацій та продовження воєнних дій.</li> <li>- Обмеження доступу до фінансування.</li> <li>- Конкуренція з боку локальних готельних брендів з нижчим ціновим позиціонуванням.</li> <li>- Втрати туристичних потоків у південних і східних регіонах.</li> </ul>

Таблицю складено автором

Для забезпечення сталого розвитку галузі необхідним є комплексний підхід, що включає державну підтримку, інновації, розвиток людського капіталу

та активне залучення інвестицій [2]. Такий підхід сприятиме формуванню конкурентоспроможного, гнучкого та стійкого туристичного сектору України у довгостроковій перспективі.

З метою визначення потенціалу і стратегічних орієнтирів розвитку міжнародних готельних мереж в Україні доцільно провести SWOT-аналіз цієї підсистеми (табл. 2.4).

На основі проведеного SWOT-аналізу розвитку міжнародних готельних мереж в Україні окреслюється комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають поточний стан та потенціал галузі в умовах трансформаційного періоду. Виявлені сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози створюють підґрунтя для формування науково обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на подолання структурних обмежень і ефективну реалізацію потенціалу міжнародної інтеграції готельного сектору. Важливим в цьому контексті є подальший аналіз та визначення стратегічних напрямків розвитку, що відповідають викликам сучасного середовища та сприяють сталому зростанню індустрії гостинності України в європейському контексті.



Рис. 2.13. Перспективні напрямки розвитку МГМ в Україні

Беручи до уваги потенціал готельного ринку України та його роль у повоєнному відновленні економічної системи нашої держави, пропонуємо наступні перспективні напрямки розширення присутності міжнародних готельних мереж в вітчизняному просторі (рис. 2.13):

1. Географічна диверсифікація мереж. Інвестиції повинні бути спрямовані на диверсифікацію присутності готельних мереж у регіонах, які мають потенціал для сталого розвитку. Зокрема, у західних областях країни спостерігається збільшення кількості внутрішніх туристів, релокація бізнесу та розвиток гуманітарного туризму. Розгортання мережевих готелів у цих зонах дозволить забезпечити стабільний потік гостей, швидше повернення інвестицій і розвиток супутньої інфраструктури.

В умовах війни та загальної нестабільності перспективним вектором для розвитку міжнародних готельних мереж є зосередження інвестицій у західних і центральних регіонах України (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Вінницька області). Ці регіони характеризуються більш високим рівнем безпеки, активізацією внутрішньої міграції та наявністю сталого туристичного попиту. Водночас значним потенціалом володіють курортно-рекреаційні зони (Карпати, Поділля), які можуть стати точками зростання нового екологічно орієнтованого готельного бізнесу в рамках концепції сталого туризму [4].

2. Концепція готелів змішаного типу (mixed-use). З урахуванням нових урбаністичних реалій, перспективним є розвиток багатофункціональних об'єктів, що поєднують готель, житло, комерційні площі, оздоровчі та навчальні центри. Це дозволяє зменшити ризики окупності, розширити цільову аудиторію та відповідати потребам постпандемійного і поствоєнного середовища. Такі об'єкти можуть стати важливими елементами у реконструкції міської інфраструктури [45].

3. Сегмент бізнес-готелів та інфраструктура MICE. Враховуючи процеси децентралізації та активізацію регіонального бізнесу, особливо в західних та

центральных областях, є доцільним створення нових бізнес-готелів із розвиненою МІСЕ-інфраструктурою (конференц-зали, переговорні кімнати, зони коворкінгу). Це сприятиме формуванню ділового туризму та створить нові точки концентрації міжнародних зв'язків.

4. Екологічна трансформація готельної індустрії. Важливою перспективою є розвиток готелів, що відповідають принципам "зеленого будівництва" та сталого туризму. Міжнародні готельні мережі вже мають відповідні стандарти та технології, тож створення таких об'єктів в Україні сприятиме її просуванню як безпечної та відповідальної дестинації, особливо для туристів з країн ЄС [46].

У зв'язку з підвищеною увагою до питань безпеки, енергозбереження та екології, держава та готельні оператори повинні інтегрувати сучасні підходи до управління стійкістю та відповідальністю. Йдеться про запровадження системи стандартів ESG (екологічних, соціальних та управлінських показників), сертифікацію будівель за стандартами LEED, BREEAM, забезпечення антистресової інфраструктури (укриття, системи автономного живлення, інформаційні центри безпеки). Це підвищить інвестиційну привабливість галузі та рівень довіри туристів [46].

5. Розвиток гуманітарного та медичного туризму. Гуманітарний туризм, зумовлений наслідками повномасштабної війни та внутрішньої міграції, створює попит на довготривале проживання для тимчасово переміщених осіб, працівників гуманітарних місій, волонтерів, представників міжнародних організацій та журналістів. Міжнародні готельні мережі можуть забезпечити стабільну якість, безпеку та інфраструктурні умови для розміщення таких категорій клієнтів, зокрема в регіонах поблизу гуманітарних хабів.

Медичний туризм, орієнтований як на внутрішній, так і на зовнішній ринок (зокрема з країн Східної Європи, Кавказу, Азії), продовжує залишатися релевантним напрямком унаслідок конкурентоспроможних цін на медичні

послуги та зростання якості української приватної медицини. У регіонах з розвиненою медичною інфраструктурою (Київ, Львів, Трускавець, Одеса) міжнародні готельні мережі можуть задовольнити попит на розміщення пацієнтів та супровідних осіб, пропонуючи спеціалізовані сервіси (дієтичне харчування, медичний супровід, трансфер до клініки) [4]. Інтеграція в ці сегменти туризму дозволяє міжнародним готельним мережам: диференціювати свою пропозицію, адаптувавши її до потреб нових ринкових ніш; підвищити стійкість до криз, орієнтуючись не лише на дозвіллевий чи діловий туризм; закріпити соціальну легітимність, беручи участь у важливих для суспільства гуманітарних ініціативах; розширити географію присутності, зокрема в регіонах, які раніше не були комерційно привабливими. В умовах післявоєнного відновлення надзвичайно важливо розглядати готельні мережі як інструмент соціального, культурного та гуманітарного відновлення. Готелі можуть обслуговувати потоки людей, пов'язані з реабілітацією, психологічною підтримкою. Це дозволяє сформувати нові напрямки туристичного ринку, що поєднують комерційну вигоду з соціальною відповідальністю.

Таким чином, розвиток міжнародних готельних мереж в Україні відбувається в умовах багатовекторних трансформацій, що поєднують як значні виклики, так і потенційні можливості для стратегічного зростання. Серед ключових проблем варто виокремити високі ризики безпеки, знижену інвестиційну привабливість окремих регіонів, нестачу кваліфікованих кадрів, а також інфраструктурну нерівномірність, що зумовлює регіональну концентрацію присутності міжнародних брендів. Водночас тенденції до євроінтеграції, структурна адаптація внутрішнього попиту, активізація гуманітарного, медичного туризму створюють нові вектори розвитку, здатні забезпечити стійке позиціонування України на мапі міжнародної готельної індустрії.

З огляду на результати проведеного аналізу, перспективними напрямками є: диверсифікація готельного продукту відповідно до актуальних соціальних запитів; посилення інтеграції цифрових технологій в операційні процеси; орієнтація на стандарти екологічної відповідальності та безпеки; стратегічне партнерство з локальними суб'єктами туристичного бізнесу. Усі ці напрями можуть слугувати основою для формування адаптивної моделі розвитку міжнародних готельних мереж в Україні, що відповідатиме як глобальним викликам, так і локальним потребам, сприяючи водночас модернізації інфраструктури, зростанню якості сервісу й інтеграції країни у світовий простір туристичних послуг.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Міжнародні готельні мережі є складним і багатогранним об'єктом дослідження, що поєднує економічні, управлінські, маркетингові та соціокультурні аспекти. Їхня сутність полягає у створенні глобальних готельних систем, що забезпечують стандартизовані послуги та високий рівень сервісу в різних країнах, адаптуючи бізнес-модель до локальних умов.

2. Класифікація міжнародних готельних мереж базується на багатовимірних підходах, які враховують правову, організаційно-економічну модель та цільову аудиторію, типи пропонованих сервісів. Такий системний підхід дозволяє виділити різні бізнес-моделі, що відображають особливості управління та стратегії розвитку мереж, а також забезпечує комплексне розуміння їх внутрішньої організації і взаємодії із зовнішнім середовищем. Фактори розвитку міжнародних готельних мереж включають як внутрішні ресурси та компетенції компаній, так і зовнішні ринкові умови. Врахування цих класифікаційних критеріїв і факторів розвитку є ключовим для формування ефективних стратегій експансії та конкурентної боротьби на світовому ринку готельних послуг.

3. Ефективність діяльності міжнародних готельних мереж визначається комплексною взаємодією кількох ключових чинників, серед яких просторово-мережева експансія, фінансовий зріст, операційна зрілість, інновації та сталий розвиток. Системний підхід до оцінки цих аспектів дозволяє не лише вимірювати поточні результати, але й прогнозувати перспективи розвитку, адаптувати стратегії до динамічних умов глобального ринку гостинності. Впровадження багатовимірних моделей оцінки, що враховують як кількісні, так і якісні показники, є необхідною умовою для забезпечення

конкурентоспроможності, підвищення якості сервісу та стійкості бізнесу в умовах зростаючої конкуренції та змінних споживчих вимог.

4. Індустрія гостинності перебуває на етапі системної трансформації, спричиненої взаємодією глобальних викликів, інноваційного прориву та зміни споживчих моделей поведінки. Динаміка розвитку міжнародних готельних мереж свідчить про високий рівень адаптивності та антикрихкості провідних операторів, які, попри шоки пандемічного характеру та геополітичну нестабільність, демонструють здатність до швидкої реорганізації сервісних ланцюгів, диверсифікації продукту та цифрової модернізації.

Геопросторова структура сучасної готельної експансії характеризується зміщенням акцентів у бік ринків, що розвиваються, зокрема країн Азійсько-Тихоокеанського регіону, які пропонують сприятливі умови для капіталовкладень, високу динаміку внутрішнього туризму та зростання середнього класу. Водночас зберігається стратегічна присутність у ключових туристичних і ділових центрах Європи та США. До провідних тенденцій розвитку можна віднести: інтенсивну цифровізацію готельного продукту (зокрема впровадження штучного інтелекту, автоматизованих систем бронювання та мобільного обслуговування); посилення екологічної відповідальності (через ESG-інтеграцію, "зелене" будівництво, сертифікацію за міжнародними стандартами); персоналізацію клієнтського досвіду; а також реорганізацію функціонального простору готелів відповідно до нових форм зайнятості (коворкінги, гібридні простори).

5. Сучасний стан готельного господарства України є відображенням глибоких структурних трансформацій, спричинених сукупною дією глобалізаційних процесів, геополітичної нестабільності та внутрішньої соціально-економічної турбулентності. У докризовий період, зокрема до 2020 року, готельна індустрія демонструвала поступову інтеграцію у світовий туристичний простір, що виявлялося у стандартизації сервісу, залученні

транснаціональних готельних операторів, упровадженні цифрових технологій і орієнтації на якісне зростання. Водночас пандемія COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації у 2022 році стали потужними дестабілізуючими факторами, які суттєво порушили динаміку розвитку галузі. Сучасна конфігурація ринку готельних послуг в Україні репрезентує типові ознаки глобальної невизначеності, втілені у впливі політичних конфліктів, економічних шоків, епідеміологічних викликів і військових загроз. Ці чинники зумовлюють необхідність пошуку нових адаптаційних стратегій, підвищення стійкості та гнучкості функціонування підприємств готельного господарства. Для галузі характерні виразні регіональні диспропорції щодо кількості закладів розміщення та їхньої місткості, що в умовах воєнного стану посилюються внаслідок територіального перерозподілу попиту та змін у завантаженості об'єктів.

6. Розвиток міжнародних готельних мереж в Україні відбувається в умовах багатовекторних трансформацій, що поєднують як значні виклики, так і потенційні можливості для стратегічного зростання. Серед ключових проблем варто виокремити високі ризики безпеки, знижену інвестиційну привабливість окремих регіонів, нестачу кваліфікованих кадрів, а також інфраструктурну нерівномірність, що зумовлює регіональну концентрацію присутності міжнародних брендів. Водночас тенденції до євроінтеграції, структурна адаптація внутрішнього попиту, активізація гуманітарного, медичного туризму створюють нові вектори розвитку, здатні забезпечити стійке позиціонування України на мапі міжнародної готельної індустрії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>
2. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci>
3. Аналітики від компанії Ribas Hotels Group. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rinku-ukrayini-2024/>
4. Безручко Л. С. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку / Л. Безручко, С. Білоус, М. Філь // Економіка та суспільство. – 2023. – №47. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/207>
5. Вадовський С. Залучення в Україну готельних брендів / С. Вадовський. – «Економіка України в умовах глобалізації і регіоналізації». Збірник тез. – 2012. – С 123-158
6. Галасюк С. С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні / С. С. Галасюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2022. – Вип. 39. – С. 142–148.
7. Горіна Г. О. Специфіка стратегій розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / Г. О. Горіна. – Інноваційна економіка. – 2012. – №8(34). – С.270-273.
8. Горіна Г.О. Аналіз розвитку міжнародних та національних готельних мереж в Україні / Г.О. Горіна // Науковий журнал «Економіка розвитку». – Харків: ХНЕУ, 2011. – № 1 (57). – С. 78-79

9. Даниленко-Кульчицька В.А. Готельно-ресторанний бізнес України у час війни: перспективи виживання / В. А. Даниленко-Кульчицька //Інноваційна економіка. – 2022. – №4. – С.55-59
10. Зінковська М. Л. Розвиток національних та міжнародних готельних мереж в Україні / М. Л. Зінковська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_21\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_21_58)
11. Колодійчук А. В. Готельні мережі як ефективний спосіб ведення бізнесу в індустрії гостинності : світовий досвід. – Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – №6(181). – С. 54-56. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/221434.pdf>
- 12.Криворучко Д. Стан та сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в світі за впливу зовнішніх факторів / Ю. Солоненко, Д. Криворучко// Галицький економічний вісник. – 2023. – №4(83). – С. 130-140
- 13.Круль Г. Я. Основи готельної справи. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.
14. Матешко І. П. Менеджмент готельного бізнесу. – Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. – 312 с.
15. Нові тенденції в готельному бізнесі: концепція «гостинності нового покоління». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/novi-tendentsii-v-hotelnomu-biznesi-kontseptsiia-hostynnosti-novooho-pokolinnia.html>
16. Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. –288 с.
- 17.Останнє заселення: Російські атаки на готелі в Україні та як вони впливають на роботу медіа. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://truth-hounds.org/wp-content/uploads/2025/05/ostannye-zaselennya-rosijski-ataky-na-goteli-v-ukrayini-ta-yak-vony-vplyvayut-na-robotu-media-2025.pdf>

18. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. – Режим доступу : <https://www.tourism.gov.ua>

19. Офіційний сайт Державної статистики України / колективні засоби розміщення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>

20. Офіційний сайт Національної туристичної організації. Розділ Статистика. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html)

21. Подлепіна П. О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах турбулентності // Вісник ХНУ ім. Каразіна. – Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2016. – Випуск 5. – С. 150-156.

22. Руденко В. П. Основи готельної справи. – Київ: Знання, 2014. – 381 с.

23. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn>

24. Aaker, D. A. Building Strong Brands. – New York: Free Press, 1996. – 380 p.

25. Aleckal M., & Sarode, A. V. A Study of Sustainable Innovative Practices in Hospitality Industry // JETIR – Journal of Emerging Technologies and Innovative Research. – 2019. – Vol. 6, No. 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jetir.org/papers/JETIRCF06006.pdf>

26. Buhalis, D., & Law, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research // Tourism Management. – 2008. – Vol. 29, No. 4. – P. 609–623.

27. Carroll, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct // Business & Society. – 1999. – Vol. 38, No. 3. – P. 268–295.

28. Elkington, J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. – Oxford: Capstone Publishing, 1997. – 402 p.
29. Evaluating hotel performance: 6 key factors. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/evaluating-hotel-performance>
30. Evaluating the Hotel Industry Performance Using Efficiency and Effectiveness Measures. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15256480.2020.1769521>
31. Financial Indicators. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://en.hbenchmark.com/kpi/hotels-financial-indicators>
32. Gilbert D. *Strategic Marketing for the Hospitality Industry*. – Butterworth-Heinemann, 1995. – 288 p.
33. Hilton checks in as the world's most valuable hotel brand. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://brandfinance.com/press-releases/\\_\\_trashed](https://brandfinance.com/press-releases/__trashed)
34. Hotel Matrix. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hotelmatrix.report>
35. Hotel metrics: How to measure performance in the hotel industry. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.siteminder.com/r/hotel-metrics/>
36. Hotels – Ukraine. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/mmo/travel-tourism/hotels/ukraine>
37. Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy* (8th ed.). – Harlow: FT Prentice Hall, 2008. – 600 p.
38. Keller, K. L. *Strategic Brand Management* (4th ed.). – Harlow: Pearson Education, 2013. – 576 p.
39. Key Performance Indicators (KPI) in Hospitality Industry: An Emphasis on Accommodation Business of 5 Star Hotels of National Capital Region. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijrth/v2-i1/4.pdf>

40. Leading hotel companies worldwide as of June 2023, by number of properties. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/197869/us-hotel-companies-by-number-of-properties-worldwide>

41. MKG Consulting. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mkg.com.sg>

42. Popşa, R. E. Developments on the International Hotel Chain Market // *Expert Journal of Business and Management*. – 2018. – Vol. 6, No. 2. – P. 141–146. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://business.expertjournals.com/ark:/16759/EJBM\\_614popsa141-146.pdf](https://business.expertjournals.com/ark:/16759/EJBM_614popsa141-146.pdf)

43. Porter, M. E. *Competition in Global Industries*. – Boston: Harvard Business School Press, 1986. – 552 p.

44. Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. Zero Defections: Quality Comes to Services // *Harvard Business Review*. – 1990. – Vol. 68, No. 5. – P. 105–111.

45. Rugman, A. M., & Verbeke, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises // *Journal of International Business Studies*. – 2004. – Vol. 35, No. 1. – P. 3–18.

46. Sustainable Innovation in Tourism and Hospitality. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.mdpi.com/journal/sustainability/topical\\_collections/Innovation\\_Tourism\\_Hospitality\\_sus](https://www.mdpi.com/journal/sustainability/topical_collections/Innovation_Tourism_Hospitality_sus)

47. UNWTO. *Hotel Classification Systems*. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

48. Walker J. R. *Introduction to Hospitality*. – Pearson Education, 2017. – 720 p.

49. What are hotel groups, hotel chains, and hotel brands? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vervotech.com/blog/what-are-hotel-groups-hotel-chains-and-hotel-brands/>

50. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. – New York: Free Press, 1990. – 240 p.

51. [www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi](http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi) - офіційний сайт корпорації Marriott

52. <https://www.hilton.com/en/corporate/> - офіційний сайт корпорації Hilton

•

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Кафедра світової політики, дипломатії та туристичного бізнесу

### **ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА**

на кваліфікаційну бакалаврську роботу студентки  
**ЗДОРОВЕНКО Мирослави Романівни**

на тему «Глобальний розвиток міжнародних готельних мереж та їхній вплив  
на формування індустрії гостинності в Україні»

«7» червня 2025 р.

м. Харків

Актуальність обраної теми зумовлена стрімким розвитком міжнародного готельного бізнесу як одного з провідних секторів індустрії гостинності у світі. У контексті глобалізації ринку туристичних послуг транснаціональні готельні мережі відіграють ключову роль у поширенні інновацій, управлінських стандартів та сучасних технологій обслуговування. Їхня діяльність не лише визначає вектор трансформації туристичної інфраструктури в окремих країнах, але й справляє суттєвий вплив на формування споживчих очікувань, конкурентного середовища та інвестиційного клімату.

В Україні функціонування міжнародних готельних брендів поступово змінює ландшафт національної індустрії гостинності, особливо у великих містах і туристичних центрах. Їхня присутність сприяє підвищенню якості сервісу, розвитку людського капіталу, впровадженню екологічних стандартів та цифрових рішень, що відповідають найкращим міжнародним практикам. Водночас ці процеси супроводжуються низкою викликів, зокрема адаптацією глобальних бізнес-моделей до локальних умов, конкуренцією з вітчизняними готельними підприємствами, регуляторними бар'єрами та впливом геополітичної нестабільності. Вивчення впливу міжнародних готельних мереж на український ринок є важливим з огляду на перспективи післявоєнного відновлення країни, потреби залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру та формування позитивного іміджу України як конкурентоспроможної дестинації.

Студентка Здоровенко М. Р. у дослідницькій роботі вдало систематизувала наукові підходи до розуміння сутності та структурних особливостей міжнародних готельних мереж, розкрила їхню роль у глобальній індустрії гостинності. Авторка проаналізувала сучасні тенденції розвитку міжнародних готельних брендів, визначила особливості їх функціонування на міжнародному та українському ринках. У роботі виокремлено актуальні проблеми, що супроводжують інтеграцію глобальних моделей управління в українські реалії, та визначено перспективні напрями адаптації кращих світових практик з метою підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності України.

Робота характеризується високим науковим рівнем виконання, містить велику кількість табличного та графічного матеріалу. Усі сформульовані в ній висновки є результатом самостійного аналітичного пошуку студентки Здоровенко М. Р. та мають прикладне значення для подальшого розвитку готельного ринку України. Отримані результати становлять потенційну цінність для подальших наукових досліджень, можуть бути опубліковані у фахових виданнях та лягти в основу магістерської кваліфікаційної роботи.

У процесі підготовки дипломної роботи Здоровенко М. Р. проявила серйозне ставлення до виконання завдання, демонструючи послідовність, працелюбність і належну організованість на всіх етапах дослідження. Вона зарекомендувала себе як відповідальна, дисциплінована та ініціативна студентка, яка вміє самостійно планувати свою діяльність і результативно справлятися з поставленими науковими завданнями.

Представлена робота відповідає висунутим вимогам та рекомендується до захисту у Екзаменаційну комісію.

Науковий керівник:  
Канд. екон. наук, доцент кафедри  
світової політики, дипломатії  
та туристичного бізнесу, доцент



П. О. Подлепіна

Харківський національний  
університет імені В. Н. Каразіна

Екзаменаційній комісії  
із захисту бакалаврських робіт  
студентів спеціальності  
242 «Туризм»

### **ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ**

на бакалаврську роботу студентки спеціальності 242 «Туризм»  
**ЗДОРОВЕНКО Мирослави Романівни**  
на тему: «Глобальний розвиток  
міжнародних готельних мереж та їхній вплив на формування індустрії  
гостинності в Україні»

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій та активної інтернаціоналізації бізнесу індустрія гостинності зазнає суттєвих змін, зумовлених експансією міжнародних готельних мереж на національні ринки. Глобальні готельні корпорації виступають не лише провідниками сучасних стандартів обслуговування, а й ключовими факторами розвитку інфраструктури туризму, ділового середовища та регіональної зайнятості. Зростання їхньої присутності в Україні сприяє формуванню конкурентного середовища, трансферу управлінських технологій, інновацій у сфері сервісу та маркетингу, а також адаптації до світових вимог у галузі сталого розвитку.

Водночас імплементація досвіду міжнародних готельних мереж в українському контексті вимагає врахування низки факторів: інституційного середовища, ментальних особливостей споживачів, рівня професійної підготовки персоналу та економічної стабільності регіонів. Тож обрана тема є актуальною, своєчасною.

Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів і висновків. У першому розділі Здоровенко М. Р. здійснила систематизацію теоретичних підходів до визначення сутності готельних мереж, принципів їх функціонування, розглянула їх класифікації та фактори розвитку; виявила найбільш значущі показники оцінки функціонування готельних мереж.

У другому розділі студентка здійснила аналіз впливу міжнародних готельних мереж на формування індустрії гостинності в Україні, деталізувавши сучасний стан та динаміку розвитку міжнародних готельних мереж в світі, також виявила особливості вітчизняного готельного ринку в умовах глобалізаційних трансформацій. Запропоновані рекомендації щодо перспективних напрямків розвитку міжнародних готельних мереж в Україні мають практичну цінність для стандартизації сервісу, розвитку брендингу територій, залученню інвестицій та підвищенню якості національного туристичного продукту.

Загалом, аналіз дипломної роботи засвідчує, що Здоровенко М. Р. опрацювала значний обсяг теоретичних джерел і статистичних матеріалів, продемонструвала здатність до аналітичного мислення, володіє навичками наукового дослідження та формулювання висновків. Положення,

сформульовані в роботі, логічно обґрунтовані та відповідають поставленим завданням.

Зміст роботи є послідовним і чітко структурованим, тема розкрита повною мірою, цілі досягнуто, завдання виконано. Робота оформлена відповідно до встановлених вимог, істотних зауважень не виявлено.

Запропонована бакалаврська робота є самостійним завершеним дослідженням, яке відповідає критеріям кваліфікаційної роботи бакалаврського рівня. За умови успішного захисту на засіданні ЕК, робота заслуговує на оцінку «добре» (85 балів).

Рецензент:

Завідувачка кафедри готельно-ресторанного  
Бізнесу та харчових технологій  
кандидат економічних наук, доцент



Н. І. Данько