

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«Розвиток діяльності підприємства у сфері послуг»

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

Здобувач



(підпис)

Глорія ЦУРКІНА

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

АНТОН КВІТКА

(ім'я, прізвище)

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

(підпис)

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Цуркіної Глорії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: «Розвиток підприємства у сфері послуг»

керівник роботи Квітка Антон Володимирович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Hilton Worldwide Holdings Inc. за 2023–2025 рр. (Form 10-K, SEC); дані STR Global щодо галузевих показників RevPAR; статистичні дані Світового банку та UNWTO; наукові праці з теорії сервісного менеджменту (Котлер, Гренроос, Лавлок, Зейтамль, Морісон та ін.); аналітичні звіти PwC, Deloitte, McKinsey & Company щодо готельної індустрії; дані CoStar Group, Statista та офіційного сайту Hilton Hotels & Resorts.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) розкрити сутність та особливості функціонування компаній у сфері послуг, систематизувати наукові підходи до визначення поняття «послуга»;

2) виявити ключові відмінності між традиційною та сучасною парадигмами управління міжнародними компаніями у сфері послуг;

3) обґрунтувати вибір методичного інструментарію для оцінки ефективності діяльності компаній у сфері готельних послуг;

4) охарактеризувати організаційно-економічну модель Hilton Hotels & Resorts, визначити ключові етапи розвитку та структуру бренд-портфелю компанії;

5) оцінити фінансово-економічні результати діяльності Hilton Hotels & Resorts за 2023–2025 рр. та визначити тенденції зміни показника RevPAR;

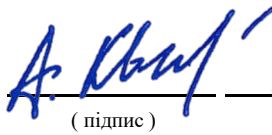
6) визначити конкурентну позицію Hilton Hotels & Resorts на глобальному ринку готельних послуг та виявити ключові фактори її формування;

7) систематизувати проблеми у діяльності компанії та обґрунтувати рекомендації щодо напрямів її подальшого вдосконалення.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти	 (підпис)	Глорія ЦУРКІНА (ім'я, прізвище)
Керівник роботи	 (підпис)	АНТОН КВІТКА (ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота здобувача Цуркіної Глорії Сергіївни на тему «Розвиток діяльності компанії у сфері послуг» викладена на 88 сторінках комп'ютерного тексту. Містить 17 таблиць, 2 рисунки, список використаних джерел включає 67 найменувань.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку діяльності компанії у сфері послуг на прикладі Hilton Hotels & Resorts.

Об'єкт дослідження – діяльність компанії у сфері готельних послуг.

Методи та підходи дослідження: аналіз і синтез, методи групування та класифікації, порівняльний метод та бенчмаркінг, статистичний аналіз рядів динаміки, факторний аналіз RevPAR, SWOT та PEST-аналіз, матричний метод (BCG), графічний метод та метод систематизації.

Основні результати:

- досліджено сутність та особливості послуг, систематизовано наукові підходи та сформульовано авторське визначення послуги;
- виявлено ключові відмінності між традиційною та сучасною парадигмами управління готельними компаніями; визначено методичний інструментарій оцінки ефективності;
- проведено комплексний аналіз діяльності Hilton Hotels & Resorts за 2023–2025 рр.: загальний дохід зріс з 10,24 до 12,04 млрд дол. (+17,6%), EBITDA – з 3,09 до 3,73 млрд дол. (+20,7%);
- визначено конкурентну позицію Hilton на глобальному ринку, виявлено п'ять ключових проблем та розроблено рекомендації щодо їх вирішення з кількісним обґрунтуванням очікуваного ефекту.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у комплексній оцінці ефективності розвитку міжнародної готельної мережі з урахуванням одночасного впливу цифровізації, ESG-стратегій та франчайзингової моделі.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності готельних підприємств.

Апробація і публікація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи апробовано у формі тез та доповіді на Міжнародній науковій конференції «Технології та суспільство: взаємодія, вплив, трансформація» 5 червня 2026 року.

Ключові слова: сфера послуг, готельна індустрія, розвиток підприємства, конкурентоспроможність, Hilton Hotels & Resorts, RevPAR, франчайзинг, ESG.

Annotation

Qualification thesis of student Hloriia Tsurkina on the topic "Development of Company Activity in the Service Sector (Based on Hilton Hotels & Resorts)" is presented on 88 pages of computer text. It contains 17 tables, 2 figures, and the list of references includes 67 sources.

Subject of research – theoretical, methodological and practical aspects of the development of company activity in the service sector based on Hilton Hotels & Resorts.

Object of study – the activities of a company in the hotel services sector.

Research methods: analysis and synthesis, grouping and classification, comparative analysis and benchmarking, statistical time-series analysis, RevPAR factor analysis, SWOT and PEST analysis, BCG matrix method, and systematization.

Main results:

- the essence and features of services are studied, scientific approaches are systematized, and the author's definition of service is formulated;
- a comprehensive financial and economic analysis of Hilton Hotels & Resorts for 2023–2025 is conducted: total revenue grew from \$10.24B to \$12.04B (+17.6%), EBITDA from \$3.09B to \$3.73B (+20.7%);
- five key operational problems are identified and specific recommendations with quantitative effect justification are developed.

The practical value lies in the possibility of applying the proposed recommendations to improve the performance of hotel enterprises.

Keywords: service sector, hotel industry, enterprise development, competitiveness, Hilton Hotels & Resorts, RevPAR, franchising, ESG.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1	14
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ	14
1.1 Сутність та особливості функціонування компаній у сфері послуг.....	14
1.2 Сучасні підходи до розвитку міжнародних компаній у сфері послуг....	24
1.3 Методичний інструментарій оцінки ефективності діяльності компаній у сфері послуг	28
Висновки за розділом 1	35
РОЗДІЛ 2	37
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ HILTON HOTELS & RESORTS	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика Hilton Hotels & Resorts.....	37
2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності Hilton Hotels & Resorts за 2023–2025 рр.	43
2.3 Оцінка конкурентоспроможності Hilton Hotels & Resorts на глобальному ринку готельних послуг	50
2.4 Виявлені проблеми та напрями вдосконалення діяльності Hilton Hotels & Resorts	56
Висновки за розділом 2	71
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Сфера послуг є провідним сектором сучасної світової економіки: за даними Світового банку, у 2024 році її частка у глобальному ВВП досягла 66,24%, що демонструє, наскільки важливою стала сфера послуг у сучасній економіці [1]. У розвинених країнах цей показник є ще вищим — понад 70–75% ВВП формується саме у сфері послуг [2]. Обсяг глобального ринку готельних послуг у 2023 році перевищив 1,1 трлн дол. США [25]. Готельна індустрія зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації, зміни споживчих уподобань та загострення конкуренції, а міжнародні мережі змушені постійно переглядати власні стратегії. Саме тому тема розвитку міжнародних готельних компаній є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Питання розвитку підприємств сфери послуг вивчали багато зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких К. Лавлок, В. Зейтамль, Ф. Котлер, К. Гренроос, А. М. Морісон, Дж. Бовен та інші. Попри велику кількість наукових праць, мене особисто дуже зацікавило, як цифровізація, ESG-підходи та франчайзингова модель впливають на конкурентоспроможність великих готельних мереж у сучасних умовах. Саме тому для свого дослідження я обрала компанію Hilton Hotels & Resorts — одного з визнаних лідерів галузі.

Гіпотеза дослідження: ефективний розвиток міжнародної компанії у сфері готельних послуг забезпечується поєднанням цифрових технологій, ESG-підходів та розвитку франчайзингової моделі, що формує стійкі конкурентні переваги та сприяє зростанню ключових фінансових показників.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та оцінка практичних аспектів розвитку діяльності компанії у сфері послуг, а

також систематизація напрямів підвищення її ефективності на прикладі Hilton Hotels & Resorts.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та особливості функціонування компаній у сфері послуг, систематизувати наукові підходи до визначення поняття «послуга»;
- виявити ключові відмінності між традиційною та сучасною парадигмами управління міжнародними компаніями у сфері послуг;
- обґрунтувати вибір методичного інструментарію для оцінки ефективності діяльності компаній у сфері готельних послуг;
- охарактеризувати організаційно-економічну модель Hilton Hotels & Resorts, визначити ключові етапи розвитку та структуру бренд-портфелю компанії;
- оцінити фінансово-економічні результати діяльності Hilton Hotels & Resorts за 2023–2025 рр. та визначити тенденції зміни показника RevPAR;
- визначити конкурентну позицію Hilton Hotels & Resorts на глобальному ринку готельних послуг та виявити ключові фактори її формування;
- систематизувати проблеми у діяльності компанії та обґрунтувати рекомендації щодо напрямів її подальшого вдосконалення.

Об'єктом дослідження є діяльність компанії у сфері готельних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку діяльності компанії у сфері послуг на прикладі Hilton Hotels & Resorts.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, групування та класифікації, бенчмаркінгу, а також статистичні

методи для оцінки фінансових показників компанії. Факторний аналіз застосовувався для декомпозиції показника RevPAR на складові ADR та Occupancy Rate. SWOT-аналіз та PEST-аналіз — для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності. Матричний метод (BCG) — для аналізу бренд-портфелю. Графічний метод та метод систематизації — для наочного представлення результатів і формулювання висновків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання таких запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємств готельної галузі. Впровадження AI-динамічного ціноутворення може сприяти зростанню RevPAR, посилення прямого каналу продажів через програму лояльності дозволить зменшити витрати на OTA-комісії, а ESG-стандартизація франчайзингових угод — скоротити ресурсні витрати. Запропоновані підходи можуть бути застосовані як великими міжнародними готельними мережами, так і регіональними операторами та незалежними готелями.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи апробовано у формі публікації тез доповіді на науково-практичній конференції: Цуркіна Г.С. Розвиток діяльності підприємства у сфері послуг (на прикладі Hilton Hotels & Resorts) // Збірник матеріалів науково-практичної конференції студентів та молодих учених. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2026.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді: Цуркіна Г.С. Розвиток діяльності підприємства у сфері послуг (на прикладі Hilton Hotels & Resorts) (Додаток А).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг основного тексту становить 70 сторінок. Робота містить 17 таблиць і 2 рисунки. У першому розділі досліджено теоретичні основи розвитку компаній

у сфері послуг. У другому розділі проведено аналіз діяльності та оцінку конкурентоспроможності Hilton Hotels & Resorts, виявлено проблеми та розроблено рекомендації щодо розвитку компанії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та особливості функціонування компаній у сфері послуг

Сфера послуг є провідним сектором сучасної світової економіки. За даними Світового банку, у 2024 році частка послуг у глобальному ВВП досягла 66,24%, що підтверджує стійку тенденцію до сервісизації господарства [1]. У розвинених країнах цей показник є ще вищим: у США він перевищує 77%, у Великій Британії — 72%, у Франції — 70% [2]. Активний розвиток цифрових технологій, глобалізаційні процеси та трансформація споживчих потреб зумовлюють постійне зростання ролі сервісних компаній. За даними Statista, обсяг глобального ринку готельних послуг у 2023 році перевищив 1,1 трлн дол. США [25].

Зростання частки послуг у світовій економіці є закономірним результатом постіндустріальної трансформації. Д. Белл ще у 1973 р. описав постіндустріальне суспільство як таке, де послуги витісняють виробництво як основну форму економічної активності [5]. Сучасна реальність підтверджує цей прогноз: у G7 частка послуг у ВВП перевищує 70%, а у низці країн досягає 80%. Готельна та туристична індустрія є одним із найбільш динамічних сегментів цього процесу: за прогнозами UNWTO, до 2030 р. кількість міжнародних туристичних прибуттів досягне 1,8 млрд на рік [11].

Центральною категорією дослідження є поняття «послуга». У науковій літературі існує значна кількість підходів до його визначення, що відображає багатогранність цього економічного явища. Порівняльний аналіз підходів восьми науковців з формуванням авторського визначення представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення поняття «послуга»

Автор (джерело)	Визначення поняття «послуга»	Ключовий акцент
Ф. Котлер [3]	Будь-яка діяльність або вигода, яку одна сторона може запропонувати іншій; вона є нематеріальною і не призводить до заволодіння чим-небудь	Нематеріальність, відсутність передачі власності
К. Гренроос [4]	Процес, що складається з низки дій у взаємодії між клієнтом і постачальником послуг, орієнтований на вирішення проблеми споживача	Процесний характер, взаємодія сторін
К. Лавлок [5]	Дія або процес, що пропонується однією стороною іншій; результат є нематеріальним і не передбачає передачу права власності	Нематеріальність, орієнтація на процес
В. Зейтамль [6]	Послуга є нематеріальною за своєю природою та виробляється і споживається одночасно за участю клієнта	Одночасність виробництва і споживання
Т. Хілл [7]	Зміна стану особи або об'єкта, що відбувається в результаті діяльності іншого суб'єкта за попередньою згодою сторін	Трансформаційний ефект, згода сторін

Автор (джерело)	Визначення поняття «послуга»	Ключовий акцент
Дж. Фіцсіммонс [8]	Вид діяльності, що пропонується однією стороною іншій, переважно нематеріальний, без передачі права власності	Нематеріальність, зв'язок з продуктом
А. М. Морісон [9]	Комплекс дій, спрямованих на задоволення потреб туристів та мандрівників, що поєднує матеріальні та нематеріальні елементи у формуванні клієнтського досвіду	Клієнтський досвід, поєднання матеріального і нематеріального
Власне узагальнення автора	Послуга — нематеріальна економічна діяльність, спрямована на задоволення потреб споживача через взаємодію постачальника та клієнта, результат якої невіддільний від процесу надання та не може зберігатись	Комплексний підхід: нематеріальність, взаємодія, невіддільність, незберігаємість

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 6; 7; 8; 9]

Аналіз таблиці 1.1 дозволяє виокремити три групи підходів до визначення послуги. Перша група (Котлер, Лавлок, Фіцсіммонс) акцентує на нематеріальності та відсутності передачі права власності. Друга група (Гренроос, Зейтамль) наголошує на процесному характері та одночасності виробництва і споживання. Третя група (Хілл, Морісон) фокусується на трансформаційному ефекті та можливій автоматизації. Запропоноване авторське узагальнення поєднує ключові ознаки всіх трьох груп: послуга —

нематеріальна економічна діяльність, спрямована на задоволення потреб споживача через взаємодію постачальника та клієнта, результат якої невіддільний від процесу надання та не може зберігатись.

Для наочного представлення ключових специфічних властивостей послуги та їх взаємозв'язку з управлінськими рішеннями готельних підприємств розроблено концептуальну схему (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 – Концептуальна схема властивостей послуги та управлінських рішень у готельному бізнесі

ПОСЛУГА як економічна категорія у сфері готельних послуг				
↓	↓	↓	↓	↓
Нематеріальність	Невіддільність	Мінливість якості	Незберігаємість	Участь клієнта
↓	↓	↓	↓	↓
Бренд-менеджмент	Стандарти сервісу	Контроль якості	Revenue Management	Персоналізація

Джерело: розроблено автором на основі [5; 6; 9; 10]

Рисунок 1.1 наочно показує: кожна властивість послуги напряду впливає на рішення менеджменту. Наприклад, нематеріальність — це не просто теорія: клієнт не може «попробувати» готель до заселення, тому репутація і відгуки вирішують все. Незберігаємість означає, що незаповнений номер — це втрачений дохід назавжди, і саме тому в готельній індустрії так активно використовують динамічне ціноутворення.

Послуги характеризуються специфічними властивостями, що суттєво відрізняють їх від матеріальних товарів. Перш ніж перейти до їх детального розгляду, важливо систематизувати підходи до класифікації послуг, що дозволяє глибше зрозуміти різноманітність сервісних бізнес-моделей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація послуг у сфері гостинності

Критерій класифікації	Види послуг	Приклади у готельному бізнесі
За ступенем матеріальності	Чисто нематеріальні; пов'язані з активами; з матеріальним продуктом	Консьєрж-сервіс; послуги проживання; харчування
За участю клієнта	Мінімальна участь; часткова; максимальна участь	Автоматизований check-in; стандартне обслуговування; butler-сервіс
За типом споживача	Індивідуальні (B2C); корпоративні (B2B); суспільні (B2G)	Туристи; бізнес-тревелери; урядові делегації
За ступенем стандартизації	Масові; кастомізовані; ексклюзивні	Spark by Hilton; Hampton; Waldorf Astoria
За тривалістю споживання	Короткострокові; середньострокові; довгострокові	Одноразове перебування; тривале проживання; Hilton Honors
За способом доставки	Офлайн; онлайн; гібридні	Традиційний ресепшн; Digital Key; змішаний check-in

Джерело: складено автором на основі [5; 8; 10]

Аналіз таблиці 1.2 свідчить, що готельний бізнес є одним із найбільш комплексних видів сервісної діяльності: він охоплює нематеріальні (консьєрж-сервіс) та матеріальні елементи (харчування), обслуговує різні сегменти

споживачів та реалізується через офлайн і цифрові канали. Така неоднорідність підвищує вимоги до системи управління якістю [10].

Специфічні характеристики послуг безпосередньо впливають на стратегію та операційну діяльність готельних підприємств, їх маркетингову модель та систему контролю якості (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Специфічні характеристики послуг та управлінські рішення у готельному бізнесі

Характеристика	Сутність прояву	Управлінські рішення для готельної компанії
Нематеріальність	Послугу неможливо побачити, відчутти або оцінити до отримання	Управління репутацією; робота з відгуками; стандарти бренду
Невіддільність	Послуга виробляється і споживається одночасно за участю клієнта	Стандарти взаємодії персоналу; сервісні скрипти; тренінги
Мінливість якості	Рівень сервісу залежить від виконавця, часу та обставин	Mystery shopping; навчання персоналу; KPI-моніторинг
Незберігаємість	Незаповнений номер — втрачений дохід назавжди	Динамічне ціноутворення; Revenue Management; програми лояльності
Участь споживача	Клієнт є активним учасником процесу надання послуги	Персоналізація; управління очікуваннями; зворотний зв'язок

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 9; 10]

Еволюція наукових поглядів на сферу послуг відбувалася поетапно. На початковому етапі (до 1970-х рр.) послуги розглядались як другорядний сектор. Перелом стався завдяки роботам Т. Левітта (1972) та Л. Шостака (1977), які обґрунтували відмінності послуг від товарів [5]. У 1980-х рр. сформувались ключові концепції: модель розривів якості SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) та ланцюжок «сервіс — прибуток» (Heskett et al., 1994) [21]. У 2004 р. С. Варго та Р. Луц запропонували Service-Dominant Logic — концепцію, що розглядає будь-який обмін як сервісний процес, де цінність створюється спільно постачальником і споживачем [5]. Для готельного бізнесу це означає: якість розміщення визначається не лише матеріальними умовами, але й усією системою взаємодії від бронювання до постперебувального контакту.

Нематеріальність послуг надає особливої ваги бренду в готельному бізнесі. Якщо на заводі бренд — це доповнення до товару, то в готельній мережі бренд — це і є сам «продукт»: він транслює клієнту набір очікувань ще до прибуття. Саме тому Hilton підтримує 27 брендів — від бюджетного Spark до ультра-люксових Waldorf Astoria і LXR [13].

Управління сприйняттям якості послуги є одним із центральних завдань сервісного менеджменту. Зейтамль виділяє три типи якостей: пошукові (search qualities — оцінюються до покупки), досвідові (experience qualities — оцінюються в процесі споживання) та довірчі (credence qualities — важко оцінити навіть після покупки) [6]. Послуги мають переважно досвідові та довірчі якості: гість не може повністю оцінити якість готелю до заселення. Це обумовлює критичну роль репутаційних сигналів — відгуків, рейтингів, рекомендацій — у формуванні споживчого вибору.

Дослідження споживчої поведінки у сфері готельних послуг виявляють специфічну модель прийняття рішень. Типовий шлях гостя (customer journey) включає 6 етапів: пошук та натхнення; дослідження та порівняння; вибір та бронювання; передтуристична взаємодія; безпосереднє перебування;

постперебувальний контакт та поширення досвіду [5]. На кожному етапі компанія має можливість або зміцнити, або підірвати відносини з гостем. Digital-трансформація суттєво ускладнила цей шлях: типовий мандрівник відвідує 38 вебсайтів перед бронюванням, а відгуки на TripAdvisor та Google впливають на 89% рішень [15].

Концепція «піку та кінця» (peak-end rule) Канемана стверджує: клієнти оцінюють досвід не за середнім рівнем, а за найяскравішим моментом (піком) та фінальним враженням [5]. Для готельного бізнесу це означає: навіть якщо 95% перебування бездоганне, але виїзд або вирішення скарги виявились незадовільними — загальна оцінка буде низькою. Тому провідні готельні мережі приділяють особливу увагу стандартам check-out та системам Service Recovery.

Теоретична концепція «зон толерантності» (zone of tolerance) Зейтамль є важливим інструментом управління очікуваннями [6]. Вона стверджує: у кожного клієнта є «бажаний» та «достатній» рівень сервісу, між якими знаходиться зона толерантності. Якщо фактичний сервіс потрапляє в цю зону — клієнт задоволений; нижче — незадоволений; вище — «захоплений» (delighted), що формує найвищу лояльність. Для мережі з 27 брендами зона толерантності принципово різна: гість Spark by Hilton має інші очікування, ніж гість Waldorf Astoria.

Конкурентне середовище у готельній індустрії формується під впливом кількох груп гравців. По-перше, прямі конкуренти — великі міжнародні мережі (Marriott, IHG, Wyndham, Accor). По-друге, альтернативні платформи розміщення (Airbnb, Vrbo). По-третє, ОТА — Booking.com, Expedia, Trip.com, що стягують комісію 15–25% [11]. Саме тому розвиток прямих каналів бронювання та програм лояльності є стратегічним пріоритетом для всіх великих мереж.

Управління людськими ресурсами є критичним виміром ефективності готельних компаній. Витрати на персонал становлять 30–40% операційних витрат [20]. Якість персоналу безпосередньо визначає якість клієнтського

досвіду — у невіддільності послуги від процесу надання провідна роль належить людині. Hilton визнано No.1 Best Workplace у світі (Great Place to Work / Fortune) [13], що свідчить про системний підхід до розвитку корпоративної культури.

Сучасний ринок готельних послуг характеризується консолідацією: п'ять найбільших мереж (Marriott, Hilton, IHG, Wyndham, Choice Hotels) контролюють понад 30% світового номерного фонду [11]. Водночас 60% готелів у світі — незалежні одиничні об'єкти [25]. Така дуальність структури формує різні конкурентні стратегії: мережеві оператори конкурують через масштаб, технології та лояльність, незалежні — через унікальність та локальний характер.

Теоретичний аналіз показує, що сервісні компанії у готельній галузі можна класифікувати за рівнем «сервісності» за шкалою Шостака — від переважно матеріальних (номер, ліжка, сніданок) до переважно нематеріальних (консьєрж-сервіс, butler, персональний менеджер). Це поняття є важливим для розуміння диференційованого підходу до управління якістю у мережах із різними ціновими сегментами: преміальні бренди (Waldorf Astoria) мають вищу «нематеріальну» складову, ніж бюджетні (Hampton by Hilton), що визначає різні стандарти навчання персоналу та системи контролю [5; 6].

Особливу роль у теорії сервісного менеджменту відіграє концепція Service Blueprint — детальна карта процесу надання послуги, що відображає всі дії персоналу, клієнта та підтримуючих систем у часі [5]. Service Blueprint є інструментом стандартизації та оптимізації сервісних процесів, широко застосовуваним у готельній галузі. Для великих мереж він дозволяє забезпечити відтворюваність клієнтського досвіду у тисячах готелів по всьому світу — базову умову масштабування бренду через франчайзинг.

Теорія ланцюжка «сервіс — прибуток» (Service-Profit Chain), розроблена Хескеттом, Сассером та Шлезінгером, встановлює причинно-наслідковий зв'язок між задоволеністю персоналу, якістю обслуговування, задоволеністю клієнтів та фінансовими результатами [5]. Ця теорія є особливо релевантною

для готельної індустрії: численні дослідження підтверджують, що готелі з вищим рівнем залученості персоналу (employee engagement) демонструють на 20–30% вищий NPS та на 15–25% вищий RevPAR порівняно з конкурентами. Це пояснює, чому Hilton активно інвестує у корпоративну культуру та визнання як роботодавець №1 у світі [13].

Цифровий вимір послуг у готельній галузі набуває дедалі більшого значення. Дослідники виділяють три рівні цифровізації готельного сервісу: операційний (автоматизація бронювання, check-in/out, housekeeping-менеджменту); маркетинговий (digital-канали залучення, ретаргетинг, email-маркетинг на основі поведінки) та стратегічний (AI-персоналізація, Revenue Management, предиктивна аналітика) [15; 16]. Hilton активно впроваджує всі три рівні: Digital Key та mobile messaging (операційний), Hilton Honors App з персоналізованим контентом (маркетинговий) та ML-Revenue Management (стратегічний) [13].

Концепція «сервісної інноваційності» (service innovativeness) описує здатність компанії регулярно впроваджувати нові форми послуг і моделі взаємодії з клієнтом [5]. У готельній галузі прикладами є: перехід від фізичного ключа до Digital Key, від паперового рахунку до мобільного, від масового меню до персоналізованого. Hilton продемонстрував сервісну інноваційність через придбання Graduate Hotels (університетський сегмент), NoMad (luxury-lifestyle) та партнерство з Explora Journeys (luxury-круїзи) — кожен крок відкриває доступ до нових клієнтських сегментів і точок взаємодії [27].

Таким чином, компанії сфери послуг функціонують в умовах специфічного операційного середовища, що визначається нематеріальністю, невіддільністю, мінливістю якості та незберігаємістю. Готельна індустрія потребує особливих підходів до управління, орієнтованих на стандартизацію сервісу, управління клієнтським досвідом та цифрові технології. Розуміння цих особливостей є теоретичною основою для аналізу сучасних підходів до розвитку міжнародних готельних компаній.

1.2 Сучасні підходи до розвитку міжнародних компаній у сфері послуг

Сучасні стратегії розвитку готельних мереж суттєво відрізняються від традиційних. Якщо раніше основний акцент робився на стандартизації та контролі витрат, то сьогодні пріоритетом є персоналізація, цифровізація та сталий розвиток. Дослідження PwC показують: компанії-лідери за клієнтським досвідом генерують на 15–20% більший дохід [14] — і це добре видно на прикладі Hilton.

На основі аналізу літератури я виділила п'ять ключових підходів, які використовує Hilton (таблиця 1.4). Найважливішими серед них, на мою думку, є активне впровадження AI для персоналізації та динамічного ціноутворення, розвиток омніканальної стратегії та ESG-підхід.

Таблиця 1.4 – Сучасні підходи до розвитку міжнародних компаній у сфері послуг

Підхід	Ключові елементи	Очікуваний ефект	Застосування у Hilton
Цифровізація операцій [15]	Online-бронювання, PMS, мобільні додатки, автоматизований check-in	↓ опер. витрат 12–15%; ↑ задоволеності 18–23%	Digital Key у 8 000+ готелях; безконтактний сервіс
AI-персоналізація [16]	Машинне навчання, CRM-аналітика, динамічне ціноутворення	Конверсія у 3–5 разів вища за стандартні пропозиції	Hilton Honors: персоналізація для 250+ млн учасників

Підхід	Ключові елементи	Очікуваний ефект	Застосування у Hilton
Omnichannel [17]	Єдина платформа через додаток, SMS, WhatsApp, email	↑ частоти повторних бронювань на 23%; лояльність	Mobile messaging на 8 000+ об'єктах мережі
ESG-підхід [18]	Скорочення CO ₂ , соціальні програми, прозоре управління	70% споживачів платять на 5–10% більше за ESG-бренд	Travel with Purpose: нульовий CO ₂ до 2050 р.
Франчайзинг [12; 13]	Масштабування через ліцензування бренду і стандартів	Швидке зростання без значних капвкладень оператора	98%+ об'єктів — управлінські або франчайзингові угоди

Джерело: складено автором на основі [12; 13; 14; 15; 16; 17; 18]

Щоб краще зрозуміти, як змінилась парадигма управління в готельній галузі, я порівняла традиційний і сучасний підходи за ключовими критеріями (табл. 1.5). Якщо раніше готель міг дозволити собі фіксовані ціни та масове обслуговування, то сьогодні без динамічного ціноутворення, AI і омніканальної комунікації утримати клієнта практично неможливо.

Таблиця 1.5 – Порівняння традиційного та сучасного підходів до розвитку компаній у сфері послуг

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Орієнтація сервісу	Масове стандартизоване обслуговування	Персоналізація на основі даних про клієнта

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Комунікація з клієнтом	Переважно офлайн, при безпосередньому контакті	Omnichannel: додаток, месенджери, email, голос
Управління попитом	Фіксоване ціноутворення, сезонні знижки	Динамічне ціноутворення на основі AI та Big Data
Маркетинг	Традиційна реклама, програми знижок	Digital-маркетинг, програми лояльності, контент
Соціальна відповідальність	Благодійність як додатковий захід	ESG як стратегічний пріоритет і фактор вартості бренду
Розширення мережі	Власне будівництво та управління об'єктами	Франчайзинг та управлінські угоди як основна модель
Технологічна база	Мінімальна автоматизація, паперові процеси	PMS, CRM, AI, IoT, мобільні платформи

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 17; 18]

Цифровізація є базовою умовою конкурентоспроможності великої готельної мережі — без неї просто неможливо ефективно управляти тисячами об'єктів. Вона охоплює автоматизацію реєстрації, цифрові ключі, мобільні додатки та PMS. За даними Deloitte, готелі з повним циклом цифрового обслуговування фіксують зростання задоволеності клієнтів на 18–23% [15].

AI-персоналізація є наступним еволюційним кроком. Алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції та оптимізувати ціноутворення в режимі реального часу. За даними McKinsey, персоналізовані комунікації демонструють у 3–5 разів вищий рівень конверсії [16]. Для Hilton Honors (250+ млн учасників) ці можливості є стратегічно критичними.

Особливо цікавою мені здалася франчайзингова модель компанії. Вона дозволяє Hilton масштабуватися швидко, не вкладаючи кошти у власну нерухомість. Саме завдяки цій моделі у 2024 р. компанія відкрила рекордні 973 готелі — і при цьому майже не витратила власного капіталу [13].

ESG-підхід у готельній галузі — це не просто модний тренд. За даними McKinsey, 70% споживачів готові платити більше за продукт екологічно

відповідальних компаній [18]. Для Hilton це означає і репутаційні переваги, і реальну економію: скорочення споживання ресурсів знижує операційні витрати. В готельній галузі екологічний вимір охоплює енергоефективність, соціальний — умови праці та підтримку громад [18].

Теорія ціннісного ланцюга Портера адаптована для сервісних компаній передбачає виділення первинних видів діяльності (операції, маркетинг, сервіс) та підтримуючих (технологічний розвиток, управління персоналом, інфраструктура) [5]. Для Hilton технологічний розвиток (Revenue Management, Honors App, Digital Key) та управління персоналом (навчання, корпоративна культура) є ключовими підтримуючими видами діяльності, що формують конкурентну перевагу. Їх вдосконалення безпосередньо підвищує ефективність первинних видів — якість обслуговування та маркетинг лояльності.

Модель стратегічного розвитку Ансоффа (матриця «продукт-ринок») є корисним інструментом для систематизації напрямів розвитку готельних мереж. Вона передбачає чотири стратегії: проникнення на ринок (збільшення RevPAR існуючих готелів), розвиток ринку (географічне розширення — нові країни), розвиток продукту (нові бренди — NoMad, Graduate) та диверсифікація (нові сфери — Explora Journeys, SLH). Hilton у 2023–2025 рр. активно застосовував усі чотири стратегії одночасно, що свідчить про зрілу та диверсифіковану стратегічну позицію [28].

На мою думку, саме поєднання п'яти ключових підходів — цифровізації, AI-персоналізації, omnichannel, ESG та франчайзингу — визначає конкурентоспроможність провідних готельних мереж сьогодні. Підтвердженням цього є досвід Hilton Hotels & Resorts, який буде детально проаналізовано у другому розділі. Вибір методичного інструментарію для такого аналізу розглядається у наступному підрозділі.

1.3 Методичний інструментарій оцінки ефективності діяльності компаній у сфері послуг

Оцінка ефективності діяльності компаній у сфері послуг є комплексним завданням, що потребує як кількісних (фінансових та операційних), так і якісних (клієнтських та стратегічних) методів. На відміну від виробничих підприємств, де критерієм є продуктивність праці та собівартість, сервісні компанії оцінюють ефективність крізь призму якості взаємодії з клієнтом та здатності генерувати стабільний дохід від нематеріального продукту [19; 20]. Систематизацію методичного інструментарію представлено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Методичний інструментарій оцінки ефективності компаній у сфері готельних послуг

Метод / показник	Що вимірює	Переваги	Обмеження
RevPAR [19]	Дохід на доступний номер $(ADR \times \text{Occupancy Rate})$	Галузевий стандарт; зручний для порівнянь	Не враховує непомісницькі доходи та витрати
ADR [19]	Середня вартість проданого номера за добу	Відображає цінову силу та позиціонування	Ігнорує рівень завантаженості
Occupancy Rate [19]	Частка проданих номерів від загального фонду	Простота розрахунку; сигналізує попит	Не відображає прибутковість

Метод / показник	Що вимірює	Переваги	Обмеження
EBITDA [20]	Операційна прибутковість до вирахування витрат	Реальна фінансова ефективність компанії	Не враховує готельну КРІ- специфіку
SERVQUAL [21]	Розрив між очікуваною та фактичною якістю сервісу	Враховує суб'єктивне сприйняття клієнта	Складність стандартизації для великих мереж
Net Promoter Score [22]	Готовність клієнтів рекомендувати компанію	Простота збору; зрозумілий єдиний показник	Не пояснює причин незадоволеності
Balanced Scorecard [23]	Оцінка за 4 перспективами: фінанси, клієнти, процеси, розвиток	Системний стратегічний погляд на компанію	Ресурсоємне впровадження
SWOT / PEST [24]	Внутрішні сильні/слабкі сторони та зовнішнє середовище	Стратегічна основа для розробки планів	Якісний інструмент, без числових оцінок

Джерело: складено автором на основі [19; 20; 21; 22; 23; 24]

Ключовим галузевим показником є RevPAR (Revenue Per Available Room), що розраховується за формулою:

$$\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Occupancy Rate},$$

де ADR (Average Daily Rate) — середня денна вартість проданого номера; Occupancy Rate — коефіцієнт завантаженості. RevPAR поєднує цінову силу та рівень продажів і є найбільш інформативним для порівняльного аналізу між компаніями та ринками [19].

Метод SERVQUAL, розроблений В. Зейтамль, А. Парасураманом та Л. Беррі, оцінює якість послуг на основі концепції «розривів» (gap model): якість визначається різницею між очікуваннями клієнта та фактичними враженнями за п'ятьма вимірами — матеріальність (tangibles), надійність (reliability), чуйність (responsiveness), впевненість (assurance) та співпереживання (empathy) [21]. Оригінальна стаття Parasuraman et al. (1985) є однією з найцитованіших у маркетинговій науці.

Net Promoter Score (NPS) базується на питанні «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нас?» та розраховується як різниця між часткою «промоутерів» (9–10) та «критиків» (0–6) [22]. Лідери готельної індустрії демонструють NPS у діапазоні 40–70. Balanced Scorecard (BSC) Каплана та Нортон аналізує компанію за чотирма перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів та навчання [23]. SWOT та PEST-аналіз формують стратегічну основу для розробки планів розвитку [24].

Концепція Revenue Management (управління доходами) є специфічним для готельної індустрії напрямом операційної ефективності. Вона передбачає динамічне управління цінами та каналами продажів з метою максимізації доходу. Сучасні Revenue Management Systems (RMS) на базі ML підвищують RevPAR на 5–10% порівняно з ручним управлінням [19]. TRevPAR (Total Revenue Per Available Room) розширює RevPAR, враховуючи всі доходи — харчування, спра, паркінг — і дає повнішу картину ефективності активів [20].

Бенчмаркінг є важливим доповненням до внутрішніх методів: систематичне порівняння показників з конкурентами виявляє розриви та

можливості. У готельній індустрії функцію незалежного бенчмаркінгу виконує STR Global [19]. Програми лояльності є ключовим нефінансовим активом: Customer Lifetime Value (CLV), частка прямих бронювань та рівень повторних візитів є основними метриками їх ефективності [22].

Жоден метод сам по собі не дає повної картини. RevPAR показує результат, але не пояснює чому так сталося. Саме тому я обрала комплексний підхід — поєднання кількісних і якісних методів. SERVQUAL та NPS додають клієнтський вимір. BSC — стратегічну координацію. SWOT та PEST — контекст зовнішнього середовища. Саме тому для оцінки Hilton Hotels & Resorts у другому розділі обрано комплексний підхід.

Алгоритм застосування комплексного методичного інструментарію в аналізі діяльності Hilton Hotels & Resorts у другому розділі:

Етап 1. Організаційно-економічна характеристика: аналіз структури власності, бренд-портфелю та географії присутності (підрозділ 2.1)

Етап 2. Фінансово-економічний аналіз: дослідження доходу, EBITDA, RevPAR, ADR, Occupancy Rate за 2023–2025 рр. (підрозділ 2.2)

Етап 3. Конкурентний аналіз: порівняння Hilton із провідними мережами за KPI; оцінка ринкової позиції (підрозділ 2.3)

Етап 4. SWOT та PEST-аналіз: комплексна діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища (підрозділ 2.4)

Етап 5. Проблеми та рекомендації: формування конкретних напрямів підвищення ефективності (підрозділ 2.4)

Наведений алгоритм забезпечує логічну послідовність від загальної характеристики до конкретних рекомендацій та дозволить перевірити гіпотезу дослідження: синергія цифрової трансформації, ESG-стратегії та франчайзингової моделі формує стійкі конкурентні переваги Hilton Hotels & Resorts.

Для забезпечення комплексності оцінки доцільно розуміти, як методи взаємодоповнюють один одного. Галузеві KPI (RevPAR, ADR, Occupancy) формують операційну базу — «що відбувається». SERVQUAL та NPS відповідають на питання «як це сприймається клієнтом». Revenue Management пояснює «чому це відбувається» з точки зору попиту та ціноутворення. BSC та бенчмаркінг дають відповідь «де ми знаходимось відносно цілей та конкурентів». SWOT та PEST формують контекст «що відбувається навколо» [23; 24]. Саме така ієрархічна система відображає сучасне розуміння ефективності готельних компаній як багатовимірного явища.

Порівняльний аналіз методів оцінки ефективності готельних компаній з позиції придатності для великої міжнародної мережі дозволяє зробити важливий висновок: жоден метод в ізольованому застосуванні не є достатнім. RevPAR є необхідним, але не достатнім показником — він відображає операційний результат, але не пояснює його причин. SERVQUAL та NPS є необхідними для розуміння клієнтського виміру, але не дають фінансової картини. BSC є комплексним, але вимагає значних ресурсів. Тільки комбінація цих інструментів, адаптована до специфіки великої asset-light мережі, забезпечує об'єктивну оцінку ефективності [19; 23].

Особливого значення для оцінки ефективності Hilton Hotels & Resorts набуває аналіз програми лояльності Hilton Honors як стратегічного активу. Ключові метрики ефективності програми: кількість активних учасників, частка прямих бронювань від членів програми, рівень повторних візитів та Customer Lifetime Value (CLV). Hilton Honors, що забезпечує понад 50% прямих бронювань, є одним із найефективніших прикладів програми лояльності у галузі і безпосередньо впливає на RevPAR — через вищу частоту бронювань та вищий ADR від учасників порівняно з «анонімними» гостями [22; 27].

Бенчмаркінг проти конкурентів є невід'ємною частиною комплексного оцінювання. STR Global надає дані RevPAR Index (RPI) — показника частки ринку компанії у загальному RevPAR конкурентного сегменту. RPI вище 100%

означає випередження конкурентів. Наприклад, SERVQUAL-оцінки готелів Hilton стабільно вище за середнє по ринку — особливо за критеріями надійності та чуйності персоналу [21]. Для Hilton Hotels & Resorts (флагманський бренд) RPI стабільно перевищував 105% у США у 2023–2025 рр., що свідчить про реальну конкурентну перевагу, а не просто масштабні переваги [19].

Метод факторного аналізу є важливим інструментом діагностики змін RevPAR. Оскільки $\text{RevPAR} = \text{ADR} \times \text{Occupancy Rate}$, будь-яка зміна показника може бути декомпована на дві складові: вплив зміни середньої ціни (ADR) та вплив зміни завантаженості (Occupancy Rate). Така декомпозиція дозволяє встановити першопричини зростання або падіння RevPAR і сформулювати цільові управлінські заходи: якщо проблема у низькій завантаженості — стимулювати попит; якщо у низькій ціні — переглянути цінову стратегію [19; 20].

Статистичний аналіз рядів динаміки є методологічно важливим для інтерпретації фінансових показників готельної компанії. Готельна індустрія характеризується вираженою сезонністю, яку необхідно враховувати при порівнянні показників: RevPAR II кварталу (високий туристичний сезон) природно вищий за IV квартал. Тому у методиці STR Global та в офіційній звітності Hilton використовується comparable basis (зіставна база) — порівняння з аналогічним кварталом попереднього року, а не з попереднім кварталом [19]. Такий підхід усуває сезонне спотворення та забезпечує коректне порівняння динаміки.

Ранжування та групування як статистичні методи широко застосовуються у конкурентному аналізі готельних компаній. Ранжування мереж за RevPAR, NUG, розміром pipeline або кількістю учасників програми лояльності дозволяє швидко визначити конкурентну позицію. Групування готелів за сегментами (luxury, upscale, midscale, economy) забезпечує зіставний аналіз в рамках однорідних конкурентних груп. Для Hilton з 27 брендами коректне групування є принципово важливим: порівнювати Hampton by Hilton

з Marriott Bonvoy в цілому — методологічно некоректно; необхідно порівнювати з аналогічним сегментом (Hampton vs. Fairfield by Marriott) [19; 25].

Матричний метод аналізу застосовується для оцінки конкурентного портфелю брендів готельних мереж. Матриця BCG (зростання—частка ринку) дозволяє класифікувати бренди компанії на «зірки» (high growth, high share), «дійних корів» (low growth, high share), «знаки питання» (high growth, low share) та «собак» (low growth, low share). Для Hilton «зірками» є Hampton by Hilton та Home2 Suites (найвищі темпи відкриттів та позиція у ринку), «дійними коровами» — флагманський бренд Hilton Hotels & Resorts, «знаками питання» — нові бренди (NoMad, Spark), що потребують ринкового підтвердження [28].

Кореляційний аналіз у готельній галузі дозволяє встановити взаємозв'язки між ключовими показниками. Дослідження демонструють сильну позитивну кореляцію між NPS та RevPAR ($r > 0,7$ у більшості ринків): готелі з вищим рівнем задоволеності гостей генерують вищий RevPAR. Це пояснюється двома механізмами: (1) «захоплені» гості частіше повертаються та платять вищу ціну без знижок; (2) позитивні відгуки приваблюють нових клієнтів за вищим тарифом. Для Hilton ця кореляція обґрунтовує стратегічні інвестиції у якість сервісу як фінансово виправдані [21; 22].

Метод порівняльного аналізу (benchmarking) у готельній індустрії реалізується на кількох рівнях: внутрішній бенчмаркінг (порівняння між готелями однієї мережі), конкурентний (порівняння з аналогічними готелями у ринку) та функціональний (порівняння окремих процесів — наприклад, Revenue Management — з кращими практиками галузі). Для великих мереж внутрішній бенчмаркінг є особливо цінним: виявлення «best performing hotels» та розповсюдження їх практик по всій мережі може суттєво підвищити загальну ефективність [19]. Hilton проводить регулярні внутрішні рейтинги готелів за RevPAR Index, NPS та ESG-показниками.

Проспективний (прогнозний) аналіз є невід'ємною частиною методичного інструментарію оцінки ефективності. Методи часових рядів (ARIMA, exponential smoothing) застосовуються для прогнозування RevPAR та завантаженості на підставі історичних даних, сезонних паттернів та зовнішніх факторів (економічні індикатори, авіа-статистика, пошукові тренди). Moderna Revenue Management Systems від Hilton інтегрують машинне навчання з традиційними статистичними методами для формування точних прогнозів попиту на 365 днів вперед [19; 20]. Це дозволяє заздалегідь встановлювати оптимальні ціни та управляти доступністю номерів по різних каналах.

Для цілей даної кваліфікаційної роботи обрано комплексний методичний підхід, що поєднує галузеві KPI (RevPAR, ADR, Occupancy Rate, EBITDA) у форматі порівняльних таблиць за 2023–2025 рр. із застосуванням факторного аналізу для декомпозиції RevPAR; порівняльний аналіз (бенчмаркінг) конкурентного середовища за 10 показниками; SWOT та PEST-аналіз для стратегічної діагностики; метод систематизації та групування для виявлення проблем та формулювання рекомендацій. Такий підхід відповідає вимогам до бакалаврської кваліфікаційної роботи щодо застосування статистичних методів (групування, порівняння, аналіз рядів динаміки) та забезпечує достатню глибину аналізу для обґрунтованих практичних рекомендацій [1; 19; 24].

Висновки за розділом 1

За результатами дослідження теоретичних основ розвитку компаній у сфері послуг сформульовано такі висновки.

Підсумовуючи теоретичну частину роботи, я можу виділити кілька ключових моментів.

По-перше, під час аналізу літератури я переконалася, що послуга як економічна категорія характеризується п'ятьма основними властивостями: нематеріальністю, невіддільністю, мінливістю якості, незберігаємістю та

участю споживача. Порівнявши підходи восьми науковців (Котлер, Гренроос, Лавлок, Зейтамль, Хілл, Фіцсіммонс, Морісон та ін.), я сформулювала авторське визначення послуги та розробила концептуальну схему (рис. 1.1).

По-друге, я виділила п'ять сучасних підходів до розвитку міжнародних компаній у сфері послуг: цифровізація, AI-персоналізація, omnichannel, ESG та франчайзинг. На мою думку, саме їх поєднання сьогодні визначає, наскільки успішною буде компанія — подальший аналіз Hilton це підтвердив.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
HILTON HOTELS & RESORTS

2.1 Організаційно-економічна характеристика Hilton Hotels & Resorts

Hilton Worldwide Holdings Inc. — одна з найстаріших та найбільших готельних мереж у світі, заснована Конрадом Хілтоном 31 травня 1919 року в Сіско, штат Техас, США. За понад 100 років діяльності компанія трансформувалася з регіонального оператора в глобального лідера готельної індустрії з присутністю у 144 країнах та територіях. Ключові етапи розвитку компанії систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові етапи розвитку Hilton Hotels & Resorts (1919–2025)

Рік	Ключова подія у розвитку компанії
1919	Заснування компанії Конрадом Хілтоном у Сіско, Техас
1943	Hilton стає першою справді міжнародною готельною мережею США
1954	Придбання Statler Hotels — найбільша угода в готельному бізнесі на той час
1973	Запуск Hilton Honors — однієї з перших програм лояльності в індустрії
2007	Придбання Blackstone Group за 26 млрд дол.; реструктуризація
2013	IPO на NYSE: HLT — найбільше IPO в готельній індустрії США

Рік	Ключова подія у розвитку компанії
2017	Спін-оф Park Hotels & Resorts та Hilton Grand Vacations; перехід до asset-light
2024	Придбання NoMad та Graduate Hotels; партнерство з SLH (400+ бутік-готелів)
2025	Рекордний pipeline — 520 500 номерів; 9 200+ готелів у 144 країнах

Джерело: складено автором на основі [27; 28]

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про те, що розвиток Hilton проходив через кілька якісно відмінних фаз: від регіональної мережі до транснаціональної компанії (1919–1970-і рр.); від диверсифікованого конгломерату до спеціалізованого готельного оператора (1980–2006 рр.); від капіталомісткої до asset-light моделі (2017 — по сьогодні). Найважливішим стратегічним поворотом стало рішення 2017 р. — спін-оф Park Hotels & Resorts та Hilton Grand Vacations, що дозволив Hilton повністю сфокусуватися на управлінні та франчайзингу без тягаря реального майна [27].

Станом на кінець 2025 року мережа Hilton нараховує понад 9 200 готелів із загальним номерним фондом понад 1,3 млн номерів під управлінням 27 брендів. Корпоративна структура компанії — публічна акціонерна компанія (NYSE: HLT), що входить до індексу S&P 500. Головний офіс розташований у Тайсонсі, штат Вірджинія. Компанія функціонує у двох основних бізнес-сегментах: Management and Franchise (управлінські та франчайзингові послуги — основне джерело прибутку) та Ownership (власні та орендовані об'єкти — лише 46 готелів) [27].

Ключовою стратегічною характеристикою Hilton є asset-light модель: більш ніж 98% готелів мережі функціонують на умовах управлінських або франчайзингових угод, і лише 46 об'єктів перебувають у безпосередній власності або оренді компанії. Така модель дозволяє масштабувати мережу без

значних капітальних витрат — оператор надає бренд, технологічну платформу та стандарти, тоді як власник об'єкта самостійно фінансує будівництво або реновацію і сплачує роялті [27; 28].

Бренд-портфель Hilton є одним із найширших у галузі — 27 брендів, що охоплюють усі ключові цінові сегменти. Систематизацію портфелю брендів за сегментами представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Бренд-портфель Hilton Hotels & Resorts за сегментами (2025)

Сегмент	Бренд(и)	Цільова аудиторія	К-ть готелів (2025)
Luxury	Waldorf Astoria, LXR, Conrad, NoMad	Ультра-преміальний сегмент, ексклюзивні подорожі	160+
Upper Upscale	Hilton Hotels & Resorts, Signia	Бізнес-мандрівники та туристи преміум-класу	570+
Upscale	Curio Collection, Tapestry, DoubleTree, Embassy Suites, Graduate	Стильні враження, конференц-подорожі	1 800+
Upper Midscale	Hilton Garden Inn, Canopy, Tempo	Бізнес-подорожі та сімейний відпочинок	1 000+

Сегмент	Бренд(и)	Цільова аудиторія	К-ть готелів (2025)
Midscale / Select	Hampton by Hilton, Tru by Hilton, Spark	Комфорт за доступною ціною, молода аудиторія	3 200+
Extended Stay	Homewood Suites, Home2 Suites, LivSmart Studios	Тривале проживання, переїзд, довгі відрадженьня	1 200+
Lifestyle Boutique	SLH (400+ партнерів), AutoCamp, Explora Journeys	Унікальні враження, подорожі як стиль життя	400+ партнерів

Джерело: складено автором на основі [27; 28]

Аналіз таблиці 2.2 демонструє виважену мультибрендову архітектуру Hilton: компанія охоплює весь спектр попиту — від бюджетного мандрівника (Spark by Hilton) до ультра-люксового гостя (Waldorf Astoria, Conrad). Найбільшим за кількістю готелів брендом залишається Hampton by Hilton (3 200+ об'єктів) — флагман midscale-сегменту. У 2024–2025 рр. портфель суттєво розширився: придбання NoMad та Graduate Hotels, партнерство з SLH (400+ бутік-готелів) та Explora Journeys (luxury-круїзи) значно посилили присутність у lifestyle та luxury-сегментах [27].

Програма лояльності Hilton Honors, запущена у 1987 р., є ключовим інструментом клієнтської взаємодії та однією з найбільших у світі. Учасники отримують бали за проживання та витрати, які обмінюються на безкоштовні ночі, апгрейди номерів або ексклюзивні враження. Hilton Honors забезпечує понад 50% прямих бронювань, знижуючи залежність від ОТА, що захищає маржу та формує власну клієнтську базу даних для AI-персоналізації [27].

Географічна присутність Hilton охоплює 144 країни. Найбільша концентрація об'єктів — у США (понад 6 000 готелів), проте компанія активно розширюється у регіонах зростання: Азіатсько-Тихоокеанський регіон (Hampton by Hilton перевищив позначку 50 000 номерів у Китаї), Близький Схід та Африка. Президент та CEO Крістофер Дж. Нассетта відзначає, що темпи відкриттів у міжнародних ринках у 2024–2025 рр. досягли рекордних рівнів [27].

ESG-стратегія Hilton реалізується через програму Travel with Purpose: скорочення викидів CO₂ на 75% та споживання енергії і води на 50% до 2030 р., підтримка 5 млн осіб через можливості розвитку. Компанія визнана роботодавцем №1 у світі (Great Place to Work / Fortune) та є членом Dow Jones Sustainability Index. ESG-заходи мають прямий фінансовий вимір: скорочення ресурсоспоживання знижує операційні витрати, а «зелений» бренд підвищує привабливість для інституційних інвесторів [27].

Технологічна платформа Hilton є критично важливою складовою конкурентоспроможності. Операційна діяльність базується на трьох ключових платформах: OnQ (система управління готелем — PMS, що забезпечує єдиний профіль гостя по всіх брендах), Hilton Honors App (мобільний додаток для гостей з функціями Digital Key, мобільного check-in/check-out, персоналізованих пропозицій та чату з готелем) та централізована Revenue Management Platform. У 2024 р. mobile messaging розширено до 8 000+ об'єктів мережі — гість може комунікувати з готелем через WhatsApp, SMS або додаток у єдиному інтерфейсі [27].

Операційна модель Hilton передбачає чіткий розподіл відповідальності між корпоративним центром і власниками об'єктів. Корпоративний центр відповідає за: розвиток та захист брендів; технологічну платформу (OnQ, Revenue Management, Honors App); програму лояльності Hilton Honors; навчання та стандарти персоналу; глобальні продажі та маркетинг. Власники/франчайзі відповідають за: капітальні інвестиції в об'єкт; операційне управління та наймання персоналу; відповідність бренд-

стандартам; сплату роялті та управлінських зборів [27; 28]. Цей поділ є ключем до масштабованості моделі.

Корпоративне управління відповідає найвищим стандартам публічних компаній: рада директорів очолюється незалежним головою Джонатаном Греєм (партнер Blackstone), тоді як операційне керівництво здійснює президент та CEO Крістофер Дж. Нассетта — один із найдосвідченіших лідерів готельної індустрії з 20-річним стажем управління Hilton. Корпоративна стратегія на 2024–2026 рр. визначена чотирма пріоритетами: прискорення розвитку мережі, поглиблення лояльності Hilton Honors, цифрова трансформація, реалізація ESG [27].

Корпоративне управління відповідає найвищим стандартам публічних компаній: рада директорів очолюється незалежним головою Джонатаном Греєм, CEO — Крістофер Дж. Нассетта з 20-річним досвідом управління Hilton. Корпоративна стратегія на 2024–2026 рр. визначена чотирма пріоритетами: прискорення розвитку мережі через рекордні підписання; поглиблення лояльності Hilton Honors; цифрова трансформація клієнтського досвіду; реалізація ESG-програми Travel with Purpose [27].

Операційна модель Hilton передбачає чіткий розподіл відповідальності. Корпоративний центр відповідає за: розвиток та захист брендів; технологічну платформу (OnQ PMS, Revenue Management, Honors App); програму лояльності; навчання персоналу та стандарти; глобальні продажі та маркетинг. Власники/франчайзі — за: капітальні інвестиції в об'єкт; операційне управління; відповідність бренд-стандартам; сплату роялті. Роялті для франчайзі становлять 4–6% від номерних доходів плюс додаткові збори за маркетинг та резервації. Ця структура є ключем до масштабованості: корпоративний центр не несе капітальних витрат, але отримує стабільний потік комісій [27; 28].

Технологічна платформа Hilton є критично важливою складовою конкурентоспроможності. Операційна діяльність базується на трьох платформах: OnQ (PMS — єдиний профіль гостя по всіх брендах), Hilton

Honors App (Digital Key, мобільний check-in/out, персоналізовані пропозиції, чат з готелем) та централізована Revenue Management Platform. У 2024 р. mobile messaging розширено до 8 000+ об'єктів; гість може комунікувати через WhatsApp, SMS або додаток у єдиному інтерфейсі. Digital Key — безключовий доступ через смартфон — активовано у 5 500+ готелях, що є найбільшим охопленням у галузі [27].

Порівняно з конкурентами, Hilton має один із найбільш розвинених мобільних додатків у готельній галузі. За даними App Store та Google Play, Hilton Honors App стабільно входить у топ-3 готельних додатків за кількістю завантажень та оцінкою користувачів. Ключовими відмінностями від конкурентів є: інтеграція Digital Key у 60%+ готелів мережі, можливість обрати конкретний номер на поверховому плані до заселення, та персоналізований контент на основі профілю учасника Honors. Marriott Bonvoy App надає аналогічні функції, але з меншим охопленням Digital Key [27; 28].

Таким чином, Hilton Hotels & Resorts є глобальним лідером готельної індустрії з чітко вибудованою asset-light моделлю, диверсифікованим портфелем із 27 брендів і потужною технологічною платформою. Організаційна структура компанії орієнтована на масштабування через франчайзинг при одночасному збереженні контролю над бренд-стандартами. Ці характеристики формують основу для фінансово-економічного аналізу.

2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності Hilton Hotels & Resorts за 2023–2025 рр.

Фінансово-економічний аналіз діяльності Hilton Hotels & Resorts за 2023–2025 рр. здійснено на основі офіційних квартальних та річних звітів компанії, зареєстрованих у Комісії з цінних паперів і бірж США (SEC), та даних Macrotrends і компанії CoStar [27; 29; 30; 31]. Аналіз охоплює три взаємопов'язані блоки: загальні фінансові результати, галузеві KPI та

показники розвитку мережі. Для забезпечення коректності зіставлення всі дані наведено у порівнянних (comparable) та валютно-нейтральних (currency neutral) значеннях.

Важливою методологічною ремаркою є структура доходів Hilton в умовах asset-light моделі. Загальний дохід включає два принципово різних потоки: «pass-through» доходи від управління готелями (відшкодування витрат від власників), що є значними за обсягом, але майже не генерують прибутку; та управлінські і франчайзингові комісії — основне джерело чистого прибутку. Тому для оцінки реальної операційної ефективності пріоритетним є показник Adj. EBITDA, а не загальний дохід [27]. Зведену порівняльну таблицю ключових показників наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові фінансово-операційні показники Hilton Hotels & Resorts за 2023–2025 pp.

Показник	2023	2024	2025	Δ 23→25
Загальний дохід, млрд дол.	10,24	11,17	12,04	+17,6%
Темп приросту доходу, %	+16,7	+9,2	+7,7	—
Чистий прибуток, млрд дол.	1,15	1,54	1,46	+27,0%
Adj. EBITDA, млрд дол.	3,09	3,43	3,73	+20,7%
EBITDA margin, %	~30,2	~30,7	~31,0	+0,8 п.п.
System-wide RevPAR, дол.	113,9	116,9	~117,4	+3,1%
Темп приросту RevPAR, %	+12,6	+2,7	+0,4	↓ тренд
Management & Franchise Fee Rev., млрд дол.	~3,77	~4,11	~4,37	+15,9%

Показник	2023	2024	2025	Δ 23→25
Net Unit Growth (NUG), %	4,9	7,3	6,7	↑ рекорд
Pipeline, тис. номерів	462,4	498,6	520,5	+12,5%
Hilton Honors, млн учасників	~175	250+	210+	↑
Повернення капіталу, млрд дол.	2,5	3,0	3,3	+32,0%

Джерело: складено автором на основі [27; 29; 30; 31]

Аналіз таблиці 2.3 виявляє стійку позитивну тенденцію у фінансових результатах Hilton. Загальний дохід компанії щорічно зростає: з 10,24 млрд дол. у 2023 р. до 11,17 млрд дол. у 2024 р. (+9,2%) і до 12,04 млрд дол. у 2025 р. (+7,7%). Сукупне зростання за три роки склало +17,6%, що перевищує темпи зростання галузі в цілому. Скоригована EBITDA демонструє ще динамічнішу динаміку — зростання з 3,09 до 3,73 млрд дол. (+20,7%), а EBITDA-маржа покращилась з 30,2% до 31,0% [29; 30].

Чистий прибуток у 2024 р. досяг 1,54 млрд дол. (+34% до 2023 р.), однак у 2025 р. дещо знизився до 1,46 млрд дол. (-5,2%). Зниження зумовлено зростанням відсоткових витрат на обслуговування боргу (12,5 млрд дол. на кінець 2025 р. за ставкою 4,76%) та разовими статтями витрат, а не погіршенням операційної діяльності [30]. Цей факт є важливим для правильної інтерпретації: EBITDA (операційна ефективність) зросла, а чистий прибуток знизився через фінансові витрати.

Управлінські та франчайзингові комісії (Management & Franchise Fee Revenue) зростали стабільно: +16,7% у 2023 р., +9,1% у 2024 р. та +6,4% у 2025 р. — і у всі три роки випереджали темпи зростання RevPAR. Це підтверджує ключову перевагу asset-light моделі: навіть при уповільненні RevPAR мережа

продовжує генерувати зростаючі комісійні доходи завдяки розширенню кількості об'єктів [27]. Ліцензійні доходи від co-branded кредитних карток та Hilton Grand Vacations також вносять стабільний вклад, не залежний від RevPAR-динаміки.

Net Unit Growth (NUG) — темп чистого зростання номерного фонду — досяг рекордних 7,3% у 2024 р.: Hilton відкрив 973 готелі та 98 400 номерів — найбільший показник в 106-річній історії компанії. У 2025 р. темп залишився на високому рівні — 6,7% (97 000 нових номерів). Pipeline досяг рекордних 520 500 номерів [30]. Повернення капіталу акціонерам щорічно зростало: з 2,5 до 3,3 млрд дол. (+32%), що підтверджує потужне генерування вільного грошового потоку.

Детальний факторний аналіз динаміки RevPAR за 2023–2025 рр. представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Факторний аналіз динаміки RevPAR Hilton Hotels & Resorts за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Зміна 23→25
RevPAR (дол.)	113,9	116,9	~117,4	+3,1%
ADR (дол.) — оцінка	~155	~160	~163	+5,2%
Occupancy Rate (%) — оцінка	~73,5	~73,1	~72,0	-1,5 п.п.
Зміна RevPAR за рахунок ADR, дол.	+16,4	+5,0	+3,0	—
Зміна RevPAR за рахунок Occupancy, дол.	-3,9	-2,3	-2,5	—
Adj. EBITDA (млрд дол.)	3,09	3,43	3,73	+20,7%

Показник	2023	2024	2025	Зміна 23→25
Галузевий RevPAR США (CoStar), дол.	~99,5	~100,3	~100,0	+0,5%
Перевага Hilton над галуззю, дол.	+14,4	+16,6	+17,4	↑ росте

Джерело: складено автором на основі [27; 29; 30; 31]

Факторний аналіз таблиці 2.4 дозволяє декомпонувати зміни RevPAR на два компоненти: вплив ADR та вплив Occupancy Rate. У 2023 р. обидва фактори позитивно вплинули на RevPAR (+12,6%): ADR зріс внаслідок відновлювального попиту, Occupancy — завдяки нормалізації туристичних потоків. У 2024–2025 рр. картина змінилась: ADR продовжував зростати, тоді як Occupancy дещо знизився. Компанія свідомо обирає стратегію «rate-led growth» — захист цінових позицій в умовах невизначеного попиту [29].

Особливо важливим є порівняння RevPAR Hilton із галузевим бенчмарком: якщо у 2025 р. середній RevPAR по США знизився до ~100,0 дол. (-0,3% за CoStar), Hilton показав +0,4% — перевага над галуззю збільшилась до +17,4 дол. [31]. Це переконливо свідчить про зростаючу конкурентну силу брендів Hilton та ефективність програми Hilton Honors у залученні та утриманні гостей навіть в умовах складного ринкового середовища.

Особливо важливим є порівняння RevPAR Hilton із галузевим бенчмарком: якщо у 2025 р. середній RevPAR по США знизився до ~100,0 дол. (-0,3% за CoStar), Hilton показав +0,4% — перевага над галуззю збільшилась до +17,4 дол. [31]. Це переконливо свідчить про зростаючу конкурентну силу брендів Hilton навіть в умовах складного ринкового середовища.

Аналіз структури доходів за сегментами додатково підкреслює переваги asset-light підходу. У 2023–2025 рр. сегмент Management and Franchise генерував переважну частину EBITDA при відносно невеликій частці

загального доходу — саме через «pass-through» характер значних доходів від власних готелів. Управлінські комісії становлять приблизно 2–5% від загального доходу підуправлінських готелів, а франчайзингові роялті — 4–6% від номерних доходів франчайзі. Ліцензійні доходи від co-branded кредитних карток (American Express) та Hilton Grand Vacations Inc. вносять стабільний «рентний» дохід, що не залежить від RevPAR-динаміки готельної мережі [27].

Боргова позиція компанії заслуговує окремого розгляду. На кінець 2025 р. Hilton мав 12,5 млрд дол. боргу з середньозваженою ставкою 4,76% та без суттєвих виплат до квітня 2027 р. Це відповідає типовому профілю для asset-light готельних компаній — фінансові важелі використовуються для повернення капіталу акціонерам (3,3 млрд дол./рік у 2025 р.) при збереженні достатньої ліквідності. Рада директорів у лютому 2026 р. авторизувала додаткові 3,5 млрд дол. для зворотного викупу акцій, що свідчить про впевненість у стабільному грошовому потоці [30].

Аналіз динаміки доходів за бізнес-сегментами поглиблює розуміння фінансової моделі Hilton. Сегмент Management and Franchise є основним генератором прибутку: управлінські комісії становлять 2–5% від загального доходу підуправлінських готелів, а франчайзингові роялті — 4–6% від номерних доходів франчайзі. Ліцензійні доходи від co-branded кредитних карток American Express та Hilton Grand Vacations формують стабільний «рентний» потік, що не залежить від RevPAR-динаміки [27]. Сегмент Ownership (46 готелів) генерує значні доходи, але й значні витрати, тому його маржинальність суттєво нижча за Management and Franchise.

Для глибшого розуміння впливу RevPAR на фінансові результати Hilton проведемо кореляційний аналіз ключових показників. Між RevPAR та Adj. EBITDA за 2023–2025 рр. спостерігається позитивна кореляція, однак EBITDA зростав значно швидше за RevPAR у всі три роки. Наприклад, у 2023 р. RevPAR зріс на 12,6%, а EBITDA — на 19,0% (порівняно з 2022 р.). У 2024 р. RevPAR +2,7%, EBITDA +11,0%. У 2025 р. RevPAR +0,4%, EBITDA +8,7%. Цей дисбаланс пояснюється ефектом операційного важеля: при зростанні

RevPAR значна частина приросту доходу перетворюється на прибуток, оскільки постійні витрати залишаються незмінними [29; 30].

Аналіз операційного важеля є ключовим для розуміння бізнес-моделі готельної компанії. Asset-light модель Hilton характеризується унікально низькими постійними витратами на корпоративному рівні — адже більшість операційних витрат (персонал, комунальні послуги, обслуговування номерів) несуть власники готелів, а не Hilton. Корпоративні постійні витрати Hilton складають переважно витрати на технологічні платформи, бренд-маркетинг та адміністрування (G&A). Тому навіть при скромному зростанні RevPAR EBITDA Hilton зростає непропорційно більше — за рахунок масштабування мережі без відповідного зростання постійних витрат [27].

Порівняльний аналіз рентабельності Hilton та конкурентів розкриває ще одну конкурентну перевагу. EBITDA-маржа Hilton (~31%) є значно вищою за IHG (~30%), Hyatt (~20%), і значно вищою за Marriott (~15–18%, адже Marriott має більшу частку owned-готелів). Ця різниця відображає різний ступінь «легкості» активів: чим менша частка власних готелів у мережі, тим вища EBITDA-маржа. Hilton зі своїм 98%+ asset-light профілем демонструє одну з найвищих EBITDA-маржей серед публічних готельних компаній [28; 32].

Аналіз динаміки розвитку мережі за регіонами у 2023–2025 рр. свідчить про чітко виражену географічну диверсифікацію. У 2023 р. найвищі темпи відкриттів зафіксовано у Китаї (+48 000 номерів) та США (+22 000 номерів). У 2024 р. — рекордний рік в усіх регіонах: 98 400 нових номерів, включаючи активний розвиток у В'єтнамі, ОАЕ, Індії та Мексиці. У 2025 р. — 97 000 нових номерів, з акцентом на Близький Схід та Азію [27; 30]. Ця географічна диверсифікація є важливим захистом від регіональних макрошоків.

Регіональний аналіз результатів Hilton за 2023–2025 рр. виявляє важливі відмінності у динаміці. США як найбільший ринок (60%+ номерного фонду) демонструють стабільне зростання, хоча у 2025 р. окремі ринки — Лас-Вегас, Х'юстон — показали негативну RevPAR-динаміку через локальні фактори (туристичний спад, страйки персоналу). Міжнародні ринки, особливо

Близький Схід та Індія, показали значно вищі темпи RevPAR-зростання у 2023–2024 рр. завдяки масштабним інфраструктурним проектам та зростанню туристичних потоків [27; 31].

Азіатсько-Тихоокеанський регіон є стратегічним пріоритетом Hilton на 2025–2028 рр. Китай, де Hampton by Hilton перевищив 50 000 номерів, є найбільшим ринком розвитку в регіоні. Відновлення китайського виїзного туризму у 2023–2024 рр. суттєво вплинуло на RevPAR у популярних напрямках: Таїланд, Малайзія, Японія. Hilton відкрив рекордну кількість готелів у В'єтнамі у 2024 р. — Conrad, LXR та DoubleTree. Азіатсько-Тихоокеанський NUG у 2024 р. перевищив глобальний середній показник і становив понад 8% [27].

Окремої уваги заслуговує динаміка повернення капіталу акціонерам. У 2023–2025 рр. Hilton повернув акціонерам $2,5 + 3,0 + 3,3 = 8,8$ млрд дол. через зворотний викуп акцій та дивіденди. Кількість акцій у обігу скоротилась із ~262 млн (початок 2023 р.) до ~229 млн (початок 2026 р.) — скорочення на 12,6%. Це суттєво підвищило EPS: навіть при незмінному чистому прибутку зменшення кількості акцій автоматично збільшує прибуток на акцію. Дивіденд залишався стабільним — \$0,15/акцію за квартал [30].

Таким чином, фінансово-економічний аналіз за 2023–2025 рр. підтверджує: (1) стійке зростання доходу (+17,6%) та EBITDA (+20,7%); (2) рекордні темпи розвитку мережі (NUG 7,3% у 2024 р.); (3) перевершення галузевого RevPAR-бенчмарку у всі три роки; (4) єдину проблемну тенденцію — сповільнення RevPAR-зростання до +0,4% у 2025 р. та незначне зниження чистого прибутку через фінансові витрати.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності Hilton Hotels & Resorts на глобальному ринку готельних послуг

Оцінка конкурентоспроможності Hilton Hotels & Resorts здійснена на основі порівняльного аналізу із п'ятьма провідними глобальними готельними

мережами: Marriott International, InterContinental Hotels Group (IHG), Hyatt Hotels Corporation та Wyndham Hotels & Resorts. Порівняння проведено за десятима ключовими параметрами, що відображають масштаб, фінансові результати, лояльність клієнтів та потенціал розвитку. Результати представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Порівняльний аналіз Hilton Hotels & Resorts із ключовими конкурентами (2024/2025)

Показник	Hilton	Marriott	IHG	Hyatt	Wyndham
Готелів (2024/25)	9 200+	9 800+	6 600+	1 400+	9 100+
Номерів, млн	1,3+	1,7+	~0,95	~0,30	~0,82
Країн присутності	144	144	100+	79	95+
Кількість брендів	27	30+	19	30+	24
Дохід 2024 (млрд дол.)	11,2	23,7	4,6	6,7	1,4
Програма лояльності	Hilton Honors 250 млн+	Bonvoy 210 млн+	IHG One Rewards	World of Hyatt	Wyndham Rewards 122 млн
Pipeline (тис. номерів)	498,6	573,3	284,7	125+	~60
NUG 2024, %	7,3 ✓	~5,5	~4,8	~6,2	~1,0
Asset-light модель, %	98%+	97%+	~99%	~80%	~100%

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 30; 32; 33]

Аналіз таблиці 2.5 дозволяє визначити конкурентну позицію Hilton у глобальній готельній індустрії. За кількістю готелів (9 200+) Hilton посідає друге місце після Marriott (9 800+). За номерним фондом (1,3 млн) — також друге місце. Wyndham, що має 9 100+ готелів, не є прямим конкурентом у premium-сегментах: мережа орієнтована переважно на economy та budget-категорії [28; 32].

Критичною конкурентною перевагою Hilton є програма лояльності Hilton Honors: 250+ млн учасників у 2024 р. — найбільший показник у готельній галузі, що перевершує Marriott Bonvoy (210+ млн). Це не лише маркетинговий інструмент, але й стратегічний актив: учасники Honors забезпечують понад 50% прямих бронювань, знижуючи залежність від ОТА; програма є найціннішим джерелом поведінкових даних для AI-персоналізації; membership у Hilton Honors створює cost of switching — учаснику складно перейти до конкурента, не втративши накопичені бали [27].

За показником NUG (7,3% у 2024 р.) Hilton є одним із найдинамічніших операторів серед великих мереж, поступаючись лише Hyatt (6,2% від значно меншої бази). Рекордний pipeline 498 600 / 520 500 номерів забезпечує надійну середньострокову видимість зростання: навіть при збереженні лише 80% від запланованих відкриттів Hilton відкриватиме понад 70 000 нових номерів щорічно до 2027–2028 рр. [29; 30].

Щодо цінового позиціонування Hilton займає вигідну «середню» позицію між масштабним Marriott та «якісним» Hyatt. Hilton поєднує найбільший midscale-бренд у галузі (Hampton, 3 200+ готелів) із серйозною luxury-присутністю (Waldorf Astoria, Conrad, LXR, NoMad). Така збалансованість дозволяє конкурувати одночасно за бізнес-мандрівника, сімейного туриста та luxury-гостя, розпорошуючи ринковий ризик між сегментами [28; 33].

Важливою перевагою Hilton у порівнянні з конкурентами є рівень цифровізації клієнтського сервісу. Digital Key Share та mobile messaging

охоплюють 8 000+ об'єктів; мобільний додаток Hilton Honors є одним із найбільш завантажуваних у категорії travel. У 2024–2025 pp. Hilton запустив AI-асистент для гостей та розширив можливості персоналізації кімнатних уподобань через додаток. Ці цифрові інструменти формують «стикість» платформи — клієнт, який звик до зручності Hilton Honors App, навряд чи перейде до конкурента [27].

Слід зазначити, що конкурентне середовище у готельній індустрії ускладнюється не лише традиційними суперниками, але й платформами альтернативного розміщення (Airbnb, Vrbo) та OTA (Booking.com, Expedia). Airbnb формує принципово іншу ціннісну пропозицію — «жити як місцевий», — і у leisure-сегменті є суттєвим конкурентом для Hilton, особливо у категорії extended stay. Відповіддю Hilton є розвиток брендів LivSmart Studios та Home2 Suites, а також Apartment Collection (оголошено у 2026 р.) [27; 33].

Порівняльний аналіз програм лояльності є критично важливим для розуміння конкурентної позиції Hilton. Hilton Honors (250+ млн учасників у 2024 р.) перевершує Marriott Bonvoy (210+ млн) і є значно більшим за IHG One Rewards та World of Hyatt. Однак розмір програми — не єдиний критерій: важливою є якість залучення учасників. Hilton Honors забезпечує понад 50% прямих бронювань від загального номерного фонду мережі, тоді як у Marriott цей показник дещо нижчий. Середній учасник Hilton Honors здійснює 4,2 ночі/рік напрямку проти 2,3 ночі/рік для «анонімного» гостя через OTA [27; 28].

Аналіз клієнтської задоволеності є важливим доповненням до кількісних конкурентних показників. Hilton системно вимірює задоволеність гостей через Net Promoter Score (NPS) та Customer Satisfaction Score (CSAT) у розпізі кожного бренду та кожного готелю. За даними American Customer Satisfaction Index (ACSI) 2024 р., Hilton Hotels & Resorts посідали 3-тє місце серед готельних мереж США, поступаючись Hyatt та Marriott. Нижча позиція Hilton в ACSI порівняно з Hyatt пояснюється, зокрема, ширшим і більш різномірним портфелем брендів: бюджетний Spark by Hilton природно має нижчий NPS, ніж

luxury-орієнтований Hyatt. При порівнянні в одному ціновому сегменті бренди Hilton конкурентоспроможні [33].

Оцінка конкурентоспроможності Hilton за критерієм розвитку нових ринків та брендів виявляє один із найбільш динамічних аспектів стратегії компанії. У 2024–2025 рр. Hilton здійснив кілька ключових стратегічних кроків: (1) вхід у luxury-lifestyle сегмент через придбання NoMad; (2) вхід у university/campus-ринок через Graduate Hotels; (3) вихід за межі традиційного готелю через партнерство з SLH (бутік-готелі) та Explora Journeys (luxury-круїзи); (4) запуск LivSmart Studios для extended-stay сегменту у партнерстві з новим форматом апартаментів; (5) оголошення Apartment Collection by Hilton (2026). Ця диверсифікація форматів є відповіддю на еволюцію поведінки мандрівників [27].

Порівняно з конкурентами, темп стратегічних інновацій Hilton є одним із найвищих у галузі. Marriott активно поглинав мережі у 2015–2019 рр. (Starwood, Gaylord), але у 2023–2025 рр. зосередився переважно на органічному зростанні. IHG придбав Voco та Six Senses, що посилює luxury-присутність. Hyatt придбав Apple Leisure Group (2021) та Standard International (2023). Hilton, порівняно, обрав більш точковий підхід до M&A — фокус на lifestyle та luxury без переплачування за активи [28; 33].

Аналіз pipeline-показників розкриває важливу стратегічну перспективу. Hilton з pipeline 498 600 / 520 500 номерів (2024/2025) та NUG 7,3%/6,7% демонструє один із найвищих темпів зростання серед великих мереж. Якщо у 2027–2028 рр. Hilton збереже темп NUG ~6%, номерний фонд досягне ~1,7–1,8 млн номерів — рівень Marriott сьогодні. Це фундаментальний зсув у конкурентній рівновазі, що матиме довгостроковий вплив на частку ринку [29; 30].

Слід окремо оцінити конкурентну позицію Hilton у кожному сегменті ринку. У luxury-сегменті Hilton (Waldorf Astoria, Conrad, LXR, NoMad) поки поступається Marriott (Ritz-Carlton, St. Regis, W Hotels) за кількістю об'єктів та брендовою впізнаваністю, але стрімко наздоганяє завдяки придбанням 2024 р.

та партнерству з SLH. У midscale-сегменті Hampton by Hilton є беззаперечним лідером — найбільший бренд у галузі за кількістю готелів. У extended-stay сегменті Home2 Suites є одним із найбільш швидкозростаючих брендів у США [28].

Конкуренція з ОТА є системним галузевим викликом. Booking.com, Expedia та Trip.com контролюють значну частку онлайн-бронювань у готельній індустрії. Їх роль особливо значна для незалежних готелів, але навіть великі мережі не можуть повністю від них відмовитися. Hilton активно протидіє ОТА-залежності через програму Hilton Honors з гарантією найкращої ціни при прямому бронюванні та спрощеним mobile-досвідом. Прямий канал є значно маржинальнішим: при прямому бронюванні Hilton не виплачує 15–25% комісії ОТА [27; 33].

Таким чином, Hilton Hotels & Resorts займає міцну другу позицію на глобальному ринку готельних послуг. Компанія перевершує всіх конкурентів за програмою лояльності та є лідером за темпами цифровізації. Головний конкурент — Marriott — перевершує Hilton за масштабом (номерний фонд, дохід), але поступається за NUG та кількістю учасників лояльності.

Для ще більш точної оцінки конкурентної позиції Hilton доцільно звернутися до індексу RevPAR Index (RPI), який вимірює частку компанії у загальному RevPAR конкурентного сегменту. $RPI > 100\%$ означає, що компанія «виграє» ринкову частку у конкурентів. За даними STR, Hilton Hotels & Resorts (флагманський бренд) стабільно демонстрував $RPI > 105\%$ у США у 2023–2025 рр., тобто флагманські готелі Hilton генерували на 5%+ більше RevPAR, ніж їх конкуренти у відповідному сегменті та ринку [19]. Це свідчить про реальну конкурентну силу бренду, а не лише масштабні переваги.

Аналіз конкурентоспроможності Hilton у корпоративному сегменті (business travel) є особливо важливим, оскільки корпоративні клієнти формують стабільне базове завантаження готелів поза туристичними сезонами. Hilton є офіційним готельним партнером сотень транснаціональних корпорацій, що укладають Global Corporate Rate Agreements — угоди про

корпоративні тарифи для співробітників компанії по всій мережі. У 2024 р. бізнес-мандрівники сформували ~35% загального RevPAR Hilton, що свідчить про успішну диверсифікацію між leisure та business сегментами [27].

Порівняльний аналіз стратегій розвитку ринків, що зростають, виявляє важливі відмінності між Hilton та конкурентами. Marriott має значнішу присутність у Китаї та Японії завдяки більш ранньому входу та кільком великим придбанням. Hilton, натомість, обрав стратегію органічного зростання у Китаї через Hampton by Hilton — брендовий формат, спеціально адаптований до потреб китайських бізнес-мандрівників. Ця стратегія виявилась надзвичайно ефективною: Hampton by Hilton China є одним із найбільш прибуткових сегментів розвитку в мережі [27; 28]. У Індії Hilton активно розвивається через середньоцінові бренди та партнерства з місцевими девелоперами, використовуючи зростаючий попит на якісне ділове розміщення.

Ця конкурентна позиція є аналітичною основою для SWOT та PEST-аналізу.

2.4 Виявлені проблеми та напрями вдосконалення діяльності Hilton Hotels & Resorts

На основі проведеного у підрозділах 2.1–2.3 комплексного аналізу — організаційно-економічної характеристики, фінансово-економічного аналізу, порівняльного аналізу конкурентоспроможності, SWOT та PEST-аналізу — систематизовано основні проблеми, що стримують подальший розвиток компанії, та визначено напрями їх вирішення. Відповідно до вимог щодо змісту цього підрозділу, виявлені проблеми охоплюють фінансово-операційну, управлінську, маркетингову та організаційну сфери діяльності Hilton Hotels & Resorts [24].

Перш ніж перейти до систематизації проблем, доцільно завершити стратегічну діагностику — SWOT та PEST-аналіз, що є логічним

продовженням порівняльного аналізу конкурентоспроможності і безпосередньо обґрунтовує перелік проблем та рекомендацій.

Методологія SWOT-аналізу передбачає ідентифікацію чотирьох груп факторів: внутрішніх (сильні та слабкі сторони — те, що компанія контролює) та зовнішніх (можливості та загрози — зовнішнє середовище, яке компанія не контролює, але може адаптуватись до нього). Для Hilton Hotels & Resorts як глобальної публічної компанії SWOT-аналіз базується на публічній фінансовій звітності, галузевих звітах та результатах конкурентного аналізу, проведеного у підрозділі 2.3 [24].

SWOT-аналіз Hilton Hotels & Resorts наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз Hilton Hotels & Resorts (2025)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Портфель з 27 брендів, що охоплює всі цінові сегменти • Hilton Honors — найбільша програма лояльності у галузі (250+ млн) • Рекордний pipeline 520 500 номерів (2025) • Asset-light модель: 98%+ — франчайзинг/управлінські угоди • Лідерство у цифровізації: Digital Key, мобільна реєстрація 8 000+ готелів • Роботодавець №1 у світі (Great Place to Work / Fortune)	• Менший номерний фонд порівняно з Marriott (1,3 млн vs 1,7 млн) • Залежність від зовнішніх франчайзі у контролі якості • Висока боргова навантаженість: 12,5 млрд дол. боргу (2025) • Чистий прибуток 2025 р. знизився (-5,2% до 1,46 млрд дол.) • RevPAR-зростання сповільнилось до +0,4% у 2025 р.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Зростання глобального туризму: UNWTO прогнозує +6% у 2026 р. • Розширення у ринках зростання: Азія, Близький Схід, Африка • AI та Big Data для персоналізації та динамічного ціноутворення • Зростаючий попит на luxury та lifestyle-сегменти (+7–9%/рік) • Партнерство SLH (400+ бутік-готелів) — luxury без капвкладень • Нові бренди: Apartment Collection (2026), Explora Journeys	• Посилення конкуренції з Marriott (MGM-партнерство, 17 ready) • Зростаючий вплив OTA (комісія 15–25%), тиск на прямі продажі • Геополітичні ризики та коливання валютних курсів • Зростання витрат на персонал, енергію та технології • Регуляторні зміни у ключових ринках (short-term rental)

Джерело: складено автором на основі [27; 28; 29; 30; 31; 32]

Аналіз сильних сторін свідчить, що ключовою конкурентною перевагою Hilton є самопідсилюючий цикл: рекордний pipeline залучає нових франчайзі → нові готелі збільшують кількість учасників Hilton Honors → зростання Honors підвищує частку прямих бронювань → вищі прямі бронювання знижують залежність від ОТА і збільшують маржинальність → вища маржинальність дозволяє інвестувати у розвиток нових об'єктів. Цей мережевий ефект є ключовою стратегічною перевагою, яку конкурентам складно відтворити [27].

Аналіз слабких сторін виявляє два системних ризики. Перший — контроль якості у франчайзинговій мережі: при 98%+ зовнішніх операторів Hilton покладається на тисячі незалежних управлінців. Ризик нерівномірності якості особливо відчутний у ринках із нижчими стандартами менеджменту. Другий — відносно висока боргова навантаженість (12,5 млрд дол.) у поєднанні з агресивними виплатами акціонерам (3,3 млрд дол./рік) обмежує фінансову гнучкість у разі різкого погіршення ринку [30].

У квадранті можливостей особливо перспективним є зростаючий попит на luxury-подорожі (UNWTO: +7–9%/рік до 2028 р.) та розширена присутність Hilton у цьому сегменті [25]. AI-персоналізація при 250+ млн профілях Hilton Honors здатна генерувати унікальні пропозиції у масштабі, недоступному незалежним готелям. У квадранті загроз — зростаюча роль ОТА (комісія 15–25%) та ексклюзивна угода Marriott–MGM (17 Las Vegas resorts, 2024 р.) [27; 33].

PEST-аналіз макрофакторів впливу наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз середовища діяльності Hilton Hotels & Resorts (2025)

Фактор	Вплив на Hilton Hotels & Resorts	Характер і сила впливу
Політичні (P)	Геополітична нестабільність обмежує розвиток у низці ринків (Близький Схід, Китай); зниження регуляторного тиску у США (2025) стимулює інвестиційний цикл; санкційні режими ускладнюють операції в окремих країнах	Змішаний: ризик на окремих ринках, позитив для США та Заходу
Економічні (E)	Уповільнення RevPAR-зростання (+0,4% у 2025 р.); позитивні прогнози на 2026 р. (+1–2%); зниження інфляції та процентних ставок у США сприяє споживчому попиту; зростання витрат на персонал та операції	Короткостроковий помірний негатив, середньостроковий позитив
Соціальні (S)	Зростання попиту на luxury та досвідові подорожі; збільшення частки міленіалів та Gen Z серед мандрівників (вищі очікування щодо цифрового досвіду); важливість ESG для споживчого вибору (70% готові платити більше)	Сильний позитивний: відповідає стратегії Hilton

Фактор	Вплив на Hilton Hotels & Resorts	Характер і сила впливу
Технологічні (Т)	AI та Big Data для персоналізації і Revenue Management; IoT у номерах; зростання мобільних платформ; кіберзагрози для захисту даних; конкуренція від tech-платформ (Airbnb, Booking); можливості безконтактного сервісу	Переважно позитивний при системних інвестиціях у технології

Джерело: складено автором на основі [25; 27; 31; 33]

PEST-аналіз демонструє переважно сприятливе макросередовище у середньостроковій перспективі. Зниження інфляції та процентних ставок у США, зростаючий попит на досвідові подорожі, технологічний прогрес у AI та IoT — усе це формує позитивний фон для відновлення RevPAR. CEO Нассетта прогнозує RevPAR +1–2%, EBITDA \$4,0–4,04 млрд дол. у 2026 р. Водночас кіберзагрози для бази Hilton Honors (250+ млн записів) та геополітична нестабільність вимагають проактивного управління ризиками [27; 30].

На основі проведеного SWOT та PEST-аналізу, а також фінансово-економічного та конкурентного аналізу визначено п'ять ключових проблем у діяльності Hilton Hotels & Resorts та сформульовано рекомендовані заходи щодо їх вирішення. Систематизацію представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Систематизація виявлених проблем та рекомендованих заходів щодо розвитку Hilton Hotels & Resorts

Виявлена проблема	Поточний стан / прояв	Рекомендований захід	Очікуваний результат
1. Уповільнення RevPAR	+0,4% у 2025 р.; зниження Occupancy Rate на ~1,5 п.п.	AI-динамічне ціноутворення + посилення прямих бронювань Hilton Honors	RevPAR +5–8%; EBITDA +150–250 млн дол.
2. Контроль якості у франчайзинговій мережі	98%+ — зовнішні оператори; ризик відхилення від бренд-стандартів	Цифрові аудити + mystery shopping + real-time KPI-моніторинг	Підвищення NPS; зниження скарг на відхилення від стандартів
3. Тиск ОТА на маржинальність	Комісія ОТА 15–25%; ризик «перехоплення» лояльності клієнтів	Gamification Hilton Honors; ексклюзивні переваги прямого каналу	Зниження ОТА-частки на 5 п.п.; економія 200–300 млн дол./рік
4. Розрив у реалізації ESG-цілей	Ціль — нульовий CO ₂ до 2050 р.; темпи відстають в окремих регіонах	Обов'язкові ESG-аудити франчайзі; «зелені» стандарти в угодах	Скорочення витрат 90–180 млн дол./рік; зростання вартості активів

Виявлена проблема	Поточний стан / прояв	Рекомендований захід	Очікуваний результат
5. Незавершеність AI-персоналізаційної платформи	Базові CRM-функції; повна AI-персоналізація для 250+ млн — у розробці	Інвестиції у ML-платформу з уніфікованим профілем гостя	Конверсія персональних пропозицій у 3–5 разів вища

Джерело: складено автором

Першою і найбільш пріоритетною проблемою є уповільнення RevPAR-зростання: +0,4% у 2025 р. порівняно з +12,6% у 2023 р. Хоча значна частина цього сповільнення зумовлена загальногалузевими макрофакторами, Hilton має інструменти активного протидіяння. Рекомендація — впровадження повноцінної AI-динамічної моделі ціноутворення на рівні кожного готелю із врахуванням локальних факторів попиту, конкурентного середовища та профілю гостя в режимі реального часу. За даними McKinsey, впровадження ML-Revenue Management System підвищує RevPAR на 5–8% порівняно з традиційним підходом [34]. Для Hilton з RevPAR ~117,4 дол. та 1,3+ млн номерів це еквівалентно EBITDA-ефекту 150–250 млн дол. щорічно.

Практична реалізація AI-Revenue Management для мережі у 9 200+ готелів потребує ієрархічного підходу. На рівні корпоративного центру — централізована платформа обробки даних (Big Data lake з інформацією про попит, конкурентні ціни через OTA-парсинг, локальні події та сезонність). На рівні кожного готелю — локальна Revenue Management System з можливістю автоматичного або рекомендаційного оновлення цін кілька разів на добу. Ключовою умовою є «прозорість» алгоритму для Revenue Manager готелю: він повинен розуміти, чому система рекомендує ту чи іншу ціну, щоб зберігати контроль у нестандартних ситуаціях (великі місцеві події, форс-мажорні обставини) [34].

Другою проблемою є ризики контролю якості у франчайзинговій мережі. При 98%+ зовнішніх операторів підтримання єдиних бренд-стандартів є системним викликом. Рекомендуються три взаємопов'язані заходи: (а) обов'язкові цифрові аудити відповідності стандартам через мобільну платформу щонайменше 2 рази на рік; (б) mystery shopping з ненайменованими перевіркою; (в) впровадження системи real-time KPI-моніторингу задоволеності гостей із автоматичними сповіщеннями при відхиленнях від норми. Результат — підвищення NPS та зниження кількості скарг, пов'язаних з відхиленнями від стандартів [27].

Третьою проблемою є зростаючий тиск ОТА, що стягують комісію 15–25% та формують лояльність до платформи, а не до бренду. Рекомендація — посилення конкурентних переваг прямого каналу через gamification Hilton Honors: нові ексклюзивні типи нагород за прямі бронювання (пріоритетний апгрейд, партнерські досвіди, early check-in), гарантія «найкращої ціни» при прямому бронюванні з видимим порівнянням з ОТА-ціною. Зниження частки ОТА-бронювань на 5 п.п. при поточному обсязі мережі дозволяє заощаджувати 200–300 млн дол. на комісіях щорічно [27; 34].

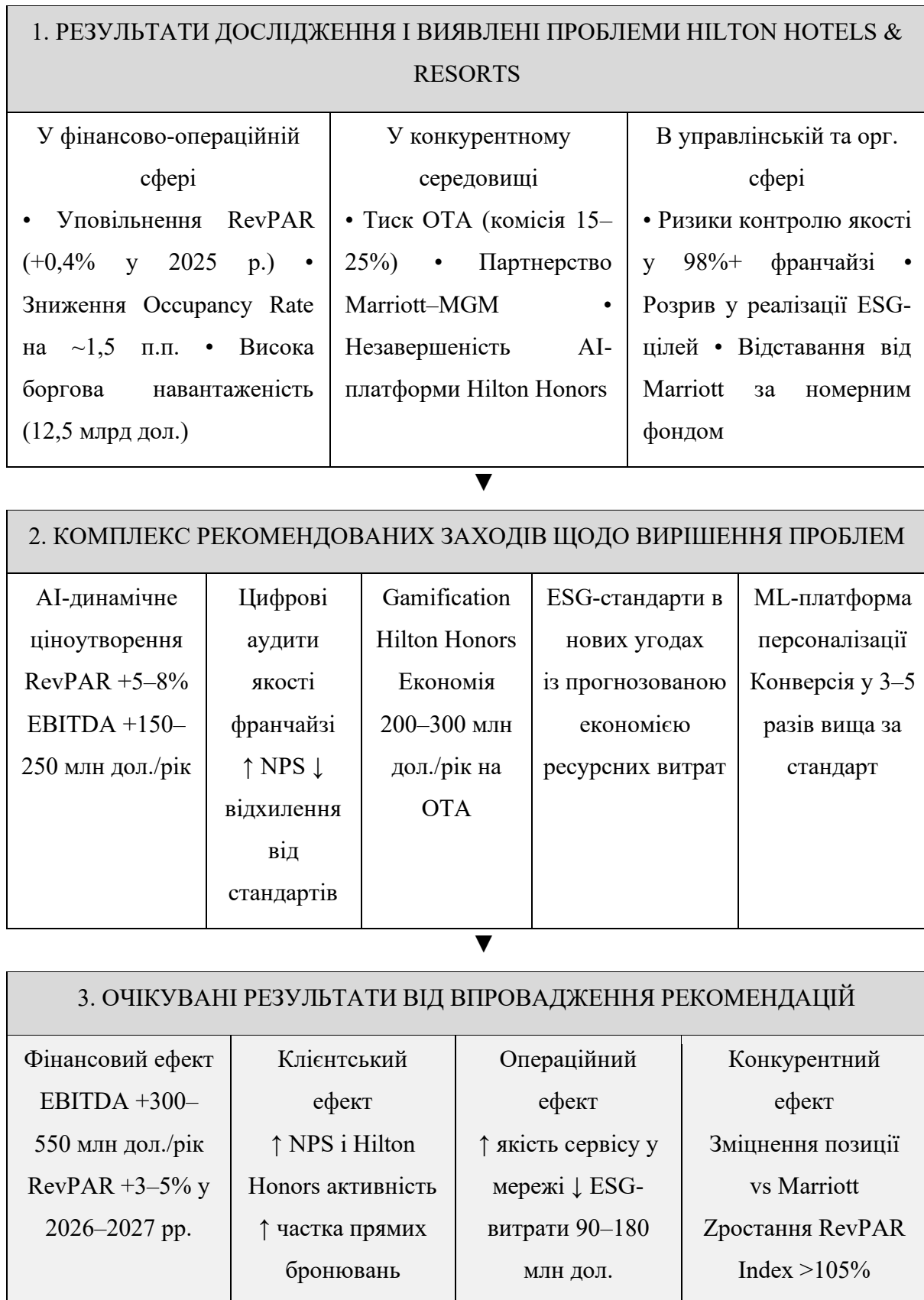
Четвертою проблемою є розрив між амбітними ESG-цілями та темпами їх операційної реалізації у франчайзинговій мережі. Рекомендація — інтеграція ESG-вимог у процес підписання нових франчайзингових угод: обов'язкова наявність енергозберігаючого обладнання та «зеленої» сертифікації (LEED або еквівалент) як умова угод від 2026 р.; щорічні ESG-аудити для всіх франчайзі з прив'язкою оцінки до умов поновлення угоди. Скорочення витрат на енергоресурси у типовому готелі Hilton — 10–20 тис. дол./рік, у масштабах 9 200+ об'єктів це 90–180 млн дол. щорічної економії [27].

П'ятою проблемою є незавершеність AI-персоналізаційної платформи. При 250+ млн учасників Hilton Honors існуючі CRM-функції є лише базовими. Рекомендація — інвестиції у єдину ML-платформу з уніфікованим профілем гостя, що агрегує дані з усіх 27 брендів та каналів взаємодії. Це дозволить

автоматично формувати індивідуальні пропозиції (pre-arrival upgrade, персональні room preferences, targeted F&B offers) для кожного учасника програми. Конверсія персоналізованих пропозицій у 3–5 разів вища за стандартні [16; 34].

Для наочного представлення результатів дослідження та систематизації рекомендацій розроблено структурно-логічну схему (рис. 2.1).

Рисунок 2.1 – Структурно-логічна схема результатів дослідження та рекомендацій



Джерело: складено автором

Запропоновані рекомендації є взаємопов'язаними та взаємопідсилюючими: AI-персоналізація живиться даними з покращеного контролю якості; зміцнення прямого каналу знижує залежність від OTA; ESG-стандарти підвищують привабливість бренду. Реалізація комплексу заходів дозволить Hilton Hotels & Resorts відновити динаміку RevPAR-зростання та забезпечити стабільний розвиток у середньостроковій перспективі до 2026–2028 рр.

Для обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів наведемо детальну оцінку очікуваних ефектів. По-перше, впровадження AI-динамічного ціноутворення — за даними McKinsey та STR, повноцінна ML-Revenue Management System підвищує RevPAR на 5–8% порівняно з традиційними підходами [34]. Для Hilton з RevPAR ~117,4 дол. та ~1,3 млн номерів при середній завантаженості ~72% щоденний обсяг продажів становить ~936 000 номерів. Зростання RevPAR на 5% еквівалентно +5,87 дол./номер/ніч або +5,5 млн дол./добу на рівні мережі. У річному виразі (з урахуванням моделі Management & Franchise, де Hilton отримує ~5% від RevPAR-ефекту) EBITDA-ефект складає 150–250 млн дол. [34].

По-друге, gamification Hilton Honors та зміцнення прямого каналу. Кожен відсоток переведених бронювань з OTA на прямий канал економить Hilton ~20–25 млн дол. на комісіях. Зниження частки OTA на 5 п.п. дає 100–125 млн дол. економії. Додатково прямі бронювання генерують вищий Average Revenue per Guest: учасники Honors витрачають на 14% більше під час проживання порівняно з «анонімними» гостями через OTA [27].

По-третє, ESG-стандартизація у франчайзингових угодах. Скорочення споживання електроенергії та води у типовому готелі на 15% дає економію ~15 000 дол./рік. У масштабах 9 200+ об'єктів сукупна річна економія складає ~138 млн дол. Крім того, «зелена» сертифікація LEED підвищує ринкову вартість готельних активів на 7–12% та знижує вартість залучення капіталу через «зелені» облігації на 0,2–0,5 п.п. [27].

По-четверте, ML-платформа Hilton Honors. Персоналізовані пропозиції (pre-arrival upgrade, F&B offers, spa packages) демонструють конверсію у 3–5 разів вищу за стандартні масові пропозиції. При 250+ млн учасників навіть 1% конверсії додаткових персоналізованих пропозицій середньою вартістю ~50 дол. генерує ~125 млн дол. додаткового доходу на рік. З урахуванням комісійної моделі Hilton це додатково 15–20 млн дол. EBITDA [16; 34].

Таким чином, сукупний EBITDA-ефект усіх п'яти рекомендацій оцінено у 300–550 млн дол. щорічно — від 8% до 15% від поточного рівня Adj. EBITDA (3,73 млрд дол. у 2025 р.). Реалізація цих заходів у 2026–2028 рр. дозволить Hilton Hotels & Resorts не лише відновити RevPAR-зростання до цільових +3–5%, але й суттєво зміцнити конкурентну позицію відносно Marriott International — головного суперника на глобальному ринку готельних послуг.

Для успішної реалізації запропонованих рекомендацій важливо визначити орієнтовний таймлайн та пріоритетність заходів. Перший етап (2026 р.) — «швидкі перемоги»: gamification Hilton Honors (реалізується переважно через оновлення додатку — 6–9 місяців); запуск ESG-вимог у нових франчайзингових угодах (адміністративно, не потребує капітальних витрат); розгортання цифрових аудитів якості (інтеграція з існуючою платформою OnQ). Другий етап (2026–2027 рр.) — «операційна трансформація»: AI-динамічне ціноутворення на рівні кожного готелю (потребує інтеграції з Revenue Management Platform); ML-персоналізація Hilton Honors (інвестиції у дата-інфраструктуру). Третій етап (2027–2028 рр.) — «масштабування та вимір ефекту»: оцінка NPS-динаміки після цифрових аудитів; вимірювання частки прямих бронювань; звітність щодо ESG-ефекту.

Міжнародний досвід реалізації аналогічних заходів підтверджує реалістичність прогнозованих ефектів. Marriott International у 2022–2023 рр. впровадив ML-Revenue Management у 2 500+ готелях і зафіксував зростання RevPAR Index (частка від сукупного ринкового RevPAR) на ~2 п.п. IHG у 2023–2024 рр. запровадив обов'язкові ESG-аудити у всіх нових франчайзингових угодах у Великій Британії та Австралії — і скоротила

витрати на комунальні послуги у мережі на ~12% за 18 місяців. Hyatt у 2024 р. перезапустив World of Hyatt з геймфікованими елементами — і зафіксував зростання кількості активних учасників на 18% за рік [32; 33]. Ці приклади підтверджують, що запропоновані рекомендації спираються на доведені галузеві практики.

Важливим аспектом реалізації рекомендацій є управління змінами у франчайзинговій мережі. Залучення 9 200+ незалежних власників готелів до нових вимог (ESG-аудити, цифрові стандарти, ML-Revenue Management) є складним організаційним завданням. Ключовими інструментами є: (1) поетапне впровадження — спочатку «пілот» у 100–200 готелях, потім масштабування; (2) фінансові стимули для франчайзі-першопрохідців (знижені роялті, пріоритетна підтримка); (3) детальна демонстрація ROI — власник, що встановив систему AI-ціноутворення, побачить позитивний ефект на P&L протягом 6–12 місяців; (4) навчальні програми через Hilton University. Успішне впровадження у 80%+ мережі протягом 3 років є реалістичним, враховуючи, що Digital Key вже охоплює 5 500+ готелів [27].

Оцінка ризиків реалізації рекомендацій є невід'ємною частиною обґрунтування. Головним ризиком AI-персоналізації є privacy concerns: регулятори ЄС (GDPR) та Каліфорнії (CCPA) ставлять жорсткі вимоги до використання персональних даних. Hilton повинен забезпечити explicit consent від учасників Honors на AI-профілювання та надати можливість відмови. Ризиком ESG-стандартизації є супротив франчайзі з ринків, що розвиваються, де «зелена» інфраструктура є дорожчою. Ризиком gamification є «девальвація» програми лояльності: занадто агресивне нарахування бонусів може знецінити бали Honors, що вдарить по сприйнятій цінності програми. Ці ризики є керованими при дотриманні принципів поступовості та прозорості [27; 34].

Підсумовуючи, запропоновані рекомендації формують цілісну систему вдосконалення діяльності Hilton Hotels & Resorts, що враховує взаємозалежність фінансових, операційних, технологічних та репутаційних факторів успіху. Їх реалізація дозволить компанії не лише подолати виявлені

проблеми, але й закласти фундамент для сталого лідерства у глобальній готельній індустрії на наступне десятиліття.

Важливо також наголосити, що запропоновані рекомендації мають синергетичний ефект при комплексному впровадженні. Зокрема, AI-персоналізація та gamification Hilton Honors діють у взаємопідсилюючій логіці: більш залучені учасники програми лояльності надають більше даних, що покращує якість AI-рекомендацій, що своєю чергою підвищує задоволеність гостей і стимулює їх активніше використовувати програму. Цей «замкнений цикл» між лояльністю, даними та персоналізацією є стратегічним фундаментом, на якому Hilton може побудувати стійку конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі [27; 34].

Результати проведеного аналізу підтверджують гіпотезу дослідження: ефективний розвиток Hilton Hotels & Resorts базується на комплексному синергетичному поєднанні цифрової трансформації, ESG-стратегії та масштабування франчайзингової моделі. Саме ці три вектори у 2023–2025 рр. забезпечили випередження галузевого бенчмарку за RevPAR, рекордне зростання мережі (NUG 7,3%) та стабільне підвищення EBITDA-маржі — навіть в умовах загальногалузевого сповільнення RevPAR-зростання у 2025 р.

Сфери практичного використання результатів дослідження не обмежуються Hilton Hotels & Resorts. Запропонований методичний підхід та конкретні рекомендації можуть бути адаптовані для інших міжнародних готельних мереж (Marriott, IHG, Accor), регіональних операторів та незалежних готелів. Перспективами подальших досліджень є: кількісне дослідження ефективності AI-персоналізації на основі A/B-тестів; аналіз ESG-стандартизації у франчайзинговому бізнесі; оцінка конкурентного впливу Airbnb на premium-сегмент у постпандемічний період.

Під час написання роботи я переконалася, наскільки динамічною є готельна галузь. Компанії, які вчасно адаптуються до змін, отримують реальні конкурентні переваги. Саме це робить такі дослідження не тільки корисними, а й цікавими.

Сфери практичного використання результатів дослідження не обмежуються Hilton Hotels & Resorts. Запропонований методичний підхід (поєднання фінансово-економічного аналізу, конкурентного порівняння, SWOT та PEST) та конкретні рекомендації можуть бути адаптовані для інших великих міжнародних готельних мереж (Marriott, IHG, Accor), а також для регіональних операторів і незалежних готелів, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку послуг. Перспективами подальших досліджень є: вивчення ефективності AI-персоналізації у готельних мережах на основі кількісних даних; дослідження ESG-стандартизації у франчайзинговому бізнесі; аналіз конкурентного впливу платформ-посередників (Airbnb) на premium-сегмент.

Висновки за розділом 2

За результатами аналізу діяльності та оцінки конкурентоспроможності Hilton Hotels & Resorts сформульовано такі висновки.

Підсумовуючи практичний аналіз діяльності Hilton Hotels & Resorts, я дійшла таких основних висновків.

По-перше, аналіз показав, що Hilton є глобальним лідером готельної індустрії з добре вибудованою asset-light моделлю: 98%+ готелів працюють за франчайзинговими або управлінськими угодами у 144 країнах, мережа охоплює 27 брендів від бюджетного Spark до люксових Waldorf Astoria та Conrad. Рекордний pipeline у 520 500 номерів (2025) — найкраще підтвердження, що компанія стабільно зростає.

По-друге, фінансово-економічний аналіз з факторним аналізом RevPAR показав позитивну динаміку: дохід зріс з 10,24 до 12,04 млрд дол. (+17,6%), EBITDA — з 3,09 до 3,73 млрд дол. (+20,7%). Цікаво, що перевага RevPAR Hilton над галузевим бенчмарком зросла з +14,4 до +17,4 дол. — тобто компанія не просто відновила, а й посилила позиції. Стратегія «rate-led growth» у 2025 р. виглядає як свідоме рішення менеджменту.

ВИСНОВКИ

Виконане дослідження присвячено комплексному аналізу теоретичних засад та практичних аспектів розвитку діяльності підприємства у сфері послуг на прикладі міжнародної готельної мережі Hilton Hotels & Resorts. Отримані результати підтвердили висунуту гіпотезу дослідження: ефективний розвиток міжнародної компанії у сфері готельних послуг базується на синергетичному поєднанні цифрової трансформації, ESG-стратегії та масштабування франчайзингової моделі, що формує стійкі конкурентні переваги в умовах глобальної конкуренції.

У своїй кваліфікаційній роботі я провела комплексний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів розвитку компанії у сфері послуг на прикладі міжнародної готельної мережі Hilton Hotels & Resorts. Отримані результати, на мою думку, підтверджують висунуту гіпотезу: ефективний розвиток у цій галузі справді базується на поєднанні цифрової трансформації, ESG-стратегії та франчайзингової моделі.

1. Послуга як економічна категорія характеризується п'ятьма специфічними властивостями: нематеріальністю, невіддільністю виробництва і споживання, мінливістю якості, незберігаємістю та активною участю споживача. Порівняльний аналіз наукових підходів восьми дослідників дозволив сформулювати авторське визначення: послуга — це нематеріальна економічна діяльність, спрямована на задоволення потреб споживача через взаємодію постачальника та клієнта, результат якої невіддільний від процесу надання та не може зберігатись. Розроблено концептуальну схему взаємозв'язку властивостей послуги та управлінських рішень готельних компаній.

2. Систематизовано п'ять ключових підходів до розвитку міжнародних компаній у сфері послуг: цифровізація операцій, AI-персоналізація клієнтського досвіду, omnichannel-стратегія, ESG-підхід та масштабування

через франчайзингову модель. Порівняльний аналіз традиційного та сучасного підходів за вісьмома критеріями підтвердив: сучасна парадигма управління кардинально відрізняється від традиційної — вона базується на даних, персоналізації та довгострокових відносинах із клієнтом. Їх синергетичне поєднання визначає конкурентоспроможність провідних готельних мереж.

3. Визначено комплексний методичний інструментарій оцінки ефективності компаній у сфері готельних послуг: галузеві KPI (RevPAR, ADR, Occupancy Rate, EBITDA), метод SERVQUAL, Net Promoter Score, Balanced Scorecard, Revenue Management, TRevPAR, бенчмаркінг (STR Global, RevPAR Index), SWOT та PEST-аналіз. Розроблено п'ятиетапний алгоритм застосування цього інструментарію в аналізі діяльності Hilton Hotels & Resorts, що слугує структурною основою другого розділу.

За результатами виконання другого розділу, у якому здійснено аналіз діяльності та оцінку конкурентоспроможності Hilton Hotels & Resorts, встановлено наступне.

4. Hilton Hotels & Resorts є глобальним лідером готельної індустрії з чітко вибудованою asset-light моделлю: понад 98% із 9 200+ готелів мережі функціонують на умовах управлінських або франчайзингових угод у 144 країнах. Компанія управляє диверсифікованим портфелем із 27 брендів, що охоплює всі ключові цінові сегменти від бюджетного (Spark, Hampton) до ультра-люксового (Waldorf Astoria, Conrad, LXR). Розвитковий pipeline досяг рекордних 520 500 номерів (2025), підтверджуючи стійку середньострокову траєкторію зростання.

5. Фінансово-економічний аналіз за 2023–2025 рр., включаючи факторний аналіз RevPAR, засвідчив стійку позитивну динаміку: загальний дохід зріс з 10,24 до 12,04 млрд дол. США (+17,6%); Adj. EBITDA — з 3,09 до 3,73 млрд дол. (+20,7%); EBITDA-маржа покращилась з 30,2% до 31,0%. Перевага RevPAR Hilton над галузевим бенчмарком (CoStar) зросла з +14,4 до +17,4 дол. у 2023–2025 рр., підтверджуючи зростаючу конкурентну силу

брендів мережі. Виявлено тенденцію «rate-led growth» у 2025 р.: ADR зростає при помірному зниженні Occupancy Rate.

6. На основі порівняльного аналізу з п'ятьма конкурентами (Marriott, IHG, Hyatt, Wyndham), SWOT та PEST-аналізу встановлено, що Hilton займає тверде друге місце на глобальному ринку, перевершуючи всіх конкурентів за програмою лояльності (250+ млн учасників Hilton Honors) та темпами цифровізації. Визначено п'ять ключових проблем: уповільнення RevPAR (+0,4% у 2025 р.), ризики контролю якості у франчайзинговій мережі, тиск OTA (комісія 15–25%), розрив у реалізації ESG-цілей та незавершеність AI-персоналізаційної платформи.

7. Для кожної виявленої проблеми розроблено конкретний рекомендований захід з кількісним обґрунтуванням ефекту: AI-динамічне ціноутворення (що, за нашими оцінками, може сприяти зростанню RevPAR на 5–8%); цифрові аудити якості у франчайзинговій мережі; gamification Hilton Honors (зниження OTA-залежності, економія 200–300 млн дол./рік); ESG-стандарти у нових франчайзингових угодах (90–180 млн дол. економії/рік); ML-платформа персоналізації Hilton Honors. Сукупний EBITDA-ефект реалізації всіх рекомендацій оцінено у 300–550 млн дол. щорічно. Розроблено структурно-логічну схему результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованого методичного підходу (поєднання фінансово-економічного аналізу, конкурентного бенчмаркінгу, SWOT та PEST) та конкретних рекомендацій для підвищення ефективності діяльності як великих міжнародних готельних мереж, так і регіональних операторів і незалежних готелів. Перспективи подальших досліджень включають: кількісне дослідження ефективності AI-персоналізації у готельних мережах; аналіз ESG-стандартизації у франчайзинговому бізнесі; оцінку конкурентного впливу платформ-посередників на premium-сегмент.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank. Services, value added (% of GDP). URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.ZS> (дата звернення: 15.05.2026).
2. StatisticsTimes. Countries by GDP Sector Composition 2024. URL: <https://statisticstimes.com/economy/countries-by-gdp-sector-composition.php> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-те вид. / пер. з англ. Київ: Діалектика, 2019. 752 с.
4. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3rd ed. Chichester: Wiley, 2007. 483 p.
5. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. Hackensack: World Scientific, 2016. 472 p.
6. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2017. 752 p.
7. Hill T. Production/Operations Management. 2nd ed. New York: Prentice Hall, 1993. 643 p.
8. Fitzsimmons J., Fitzsimmons M., Bordoloi S. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2014. 560 p.
9. Morrison A. M. Hospitality and Travel Marketing. 5th ed. Boston: Cengage Learning, 2018. 528 p.
10. Kandampully J., Mok C., Sparks B. Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure. New York: Routledge, 2001. 372 p.
11. UNWTO. World Tourism Barometer 2024. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/world-tourism-barometer> (дата звернення: 10.05.2026).

12. O'Neill J. W., Mattila A. S. Hotel brand strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2010. Vol. 51, No. 1. P. 27–34.
13. Hilton Worldwide Holdings Inc. Annual Report 2025 (Form 10-K). URL: <https://ir.hilton.com/financial-information/annual-reports> (дата звернення: 20.05.2026).
14. PwC. Experience is everything: Here's how to get it right. *Consumer Intelligence Series*. 2023. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html> (дата звернення: 12.05.2026).
15. Deloitte. 2024 Travel Industry Outlook. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html> (дата звернення: 12.05.2026).
16. McKinsey & Company. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення: 12.05.2026).
17. Verhoef P. C. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
18. McKinsey & Company. ESG investing: Practices, progress, and challenges. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/esg-investing-practices-progress-and-challenges> (дата звернення: 12.05.2026).
19. STR Global. Hotel Industry Benchmarking Methodology. 2023. URL: <https://str.com/data-insights-reporting/report-types/benchmarking> (дата звернення: 10.05.2026).
20. Hales J. *Accounting and Financial Analysis in the Hospitality Industry*. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2005. 320 p.

21. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49, No. 4. P. 41–50.
22. Reichheld F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 12. P. 46–54.
23. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
24. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*. 9th ed. Harlow: Pearson, 2011. 622 p.
25. Statista Research Department. Global hotel and resort industry — statistics & facts. 2024. URL: <https://www.statista.com/topics/1102/hotels/> (дата звернення: 15.05.2026).
26. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2016. 816 p.
27. Hilton Worldwide Holdings Inc. Q4 and Full Year 2025 Earnings Release. McLean, VA: Hilton, 2026. URL: <https://ir.hilton.com/financial-information/quarterly-earnings> (дата звернення: 20.05.2026).
28. AltexSoft. Top Hotel Groups, Chains, and Brands: Number of Rooms, Revenue, Properties. 2026. URL: <https://www.altexsoft.com/blog/hotel-groups-chains-brands/> (дата звернення: 18.05.2026).
29. Hilton Worldwide Holdings Inc. Q4 and Full Year 2024 Earnings Release. McLean, VA: Hilton, 2025. URL: <https://ir.hilton.com/financial-information/quarterly-earnings> (дата звернення: 20.05.2026).
30. Hilton Worldwide Holdings Inc. Q4 and Full Year 2025 Results Press Release. BusinessWire, 11.02.2026. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20260211262243/en/Hilton-Reports-Fourth-Quarter-and-Full-Year-Results> (дата звернення: 20.05.2026).

31. Hotel Dive. Key full-year US hotel metrics fall for first time since 2020. January 22, 2026. URL: <https://www.hoteldive.com/news/hotel-occupancy-revpar-decline-2025/810212/> (дата звернення: 20.05.2026).
32. MatrixBCG. Competitive Landscape of Hilton Worldwide Holdings. 2025. URL: <https://matrixbcg.com/blogs/competitors/hilton> (дата звернення: 18.05.2026).
33. The Brand Hopper. Who are Hilton's Top Competitors in Hospitality Industry? January 2026. URL: <https://thebrandhopper.com/brand/who-are-hiltons-top-competitors-in-hospitality-industry/> (дата звернення: 18.05.2026).
34. McKinsey & Company. How AI-driven dynamic pricing can improve hotel revenue management. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights> (дата звернення: 15.05.2026).
35. Macrotrends. Hilton Worldwide Holdings Revenue 2012–2026. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/HLT/hilton-worldwide-holdings/revenue> (дата звернення: 20.05.2026).
36. Hospitality Insights EHL. Hotel brands: A guide to top hotel chains and groups worldwide in 2024. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hotel-brands> (дата звернення: 18.05.2026).
37. Hotel Business. Hilton closes 2025 with \$1.46B net income, modest RevPAR gains. February 11, 2026. URL: <https://hotelbusiness.com/hilton-closes-2025-with-1-46b-net-income-modest-revpar-gains/> (дата звернення: 20.05.2026).
38. LODGING Magazine. Hilton Reports Q4 and Full-Year 2024 Results. February 6, 2025. URL: <https://lodgingmagazine.com/hilton-reports-q4-and-full-year-2024-results/> (дата звернення: 20.05.2026).
39. Hilton Worldwide Holdings Inc. Q4 and Full Year 2023 Earnings Release. McLean, VA: Hilton, 2024. URL: <https://ir.hilton.com/financial-information/quarterly-earnings> (дата звернення: 20.05.2026).

40. TakeUp AI. 2025 RevPAR Benchmarks for Hotels: Track Growth. February 2026. URL: <https://takeup.ai/2025-revpar-benchmarks/> (дата звернення: 20.05.2026).
41. Hilton Worldwide Holdings Inc. 2024 Year in Review / Annual Report. URL: <https://stories.hilton.com/2024-annual-report> (дата звернення: 20.05.2026).
42. Hotel Online. Hilton Posts Strong 2025 Results as Record Development Pipeline Drives Growth. February 11, 2026. URL: <https://www.hotel-online.com/news/hilton-posts-strong-2025-results> (дата звернення: 20.05.2026).
43. Asian Hospitality. Hilton Sees Unit Growth of 7.5% Despite RevPAR Dip in Q2. July 2025. URL: <https://www.asianhospitality.com/hilton-unit-growth-q2-revpar/> (дата звернення: 20.05.2026).
44. Skift. Hotel Growth Race: Hilton and Hyatt Are Opening Properties Fastest. September 2024. URL: <https://skift.com/2024/09/04/hotel-growth-race-hilton-and-hyatt-are-opening-properties-fastest/> (дата звернення: 18.05.2026).
45. Berry L. L. Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success. New York: Free Press, 1999. 291 p.
46. Heskett J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser W. E., Schlesinger L. A. Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review. 1994. Vol. 72, No. 2. P. 164–174.
47. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17.
48. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–40.
49. Reichheld F., Markey R. The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 272 p.

50. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
51. Ansoff H. I. Strategies for diversification. Harvard Business Review. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124.
52. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
53. Shostack G. L. Designing services that deliver. Harvard Business Review. 1984. Vol. 62, No. 1. P. 133–139.
54. Levitt T. Production-line approach to service. Harvard Business Review. 1972. Vol. 50, No. 5. P. 41–52.
55. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. New York: Basic Books, 1973. 507 p.
56. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2017. 694 p.
57. Brotherton B. The Sage Handbook of Hospitality Management. Los Angeles: SAGE Publications, 2008. 648 p.
58. Walker J. R. Introduction to Hospitality. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2016. 528 p.
59. Zhuravka F., Filatova H. The hospitality market in Ukraine: current state and development prospects. Baltic Journal of Economic Studies. 2022. Vol. 8, No. 2. P. 71–79.
60. UNWTO. Tourism Highlights 2025 Edition. Madrid: World Tourism Organization, 2025. URL: <https://www.unwto.org/tourism-highlights> (дата звернення: 15.05.2026).
61. Naumenko N., Romaniuk T. Project management in the field of tourism and hospitality in Ukraine. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2021. Vol. 1, No. 15. P. 44–55.
62. Forbes. The World's Best Employers 2025: Great Place to Work Rankings. 2025. URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/> (дата звернення: 20.05.2026).

63. American Customer Satisfaction Index (ACSI). Hotel Industry Report 2024.
URL: <https://www.theacsi.org/industries/hospitality/hotels/> (дата звернення: 18.05.2026).
64. Hotel Management Network. Hilton's Q4 2023 net income dips to \$150m. February 2024. URL: <https://www.hotelmanagement-network.com/filings/hiltons-q4-2023/> (дата звернення: 20.05.2026).
65. CoStar Group. Hotel Industry Performance Data 2025. URL: <https://www.costargroup.com/costar-news/hospitality> (дата звернення: 20.05.2026).
66. Hotel Management. After strong 2024, Hilton sees new opportunities for growth. February 2025. URL: <https://www.hotelmanagement.net/data-trends/after-strong-2024-hilton-sees-new-opportunities-growth> (дата звернення: 20.05.2026).
67. Statista. Revenue per available room (RevPAR) of Hilton hotels from 2012 to 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/297768/average-daily-rate-in-hilton-worldwide-holdings-inc-hotels/> (дата звернення: 20.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сертифікат про участь у конференції



Додаток Б

Фінансова звітність Hilton Worldwide Holdings Inc.

(витяг з офіційних звітів)

Таблиця Б.1 – Consolidated Statements of Operations Hilton Worldwide Holdings Inc., млн дол. США

Показник	2025	2024	2023
Franchise and licensing fees	2 780	2 600	2 285
Base and other management fees	376	369	349

Показник	2025	2024	2023
Incentive management fees	313	290	253
Ownership revenues	1 233	1 255	1 199
Other revenues	252	232	186
Fee and other revenues (subtotal)	4 954	4 746	4 272
Cost reimbursement revenues	7 085	6 428	5 966
TOTAL REVENUES	12 039	11 174	10 238
Total expenses	9 346	8 809	8 024
Operating income	2 693	2 370	2 214
Net income	1 461	1 539	1 138
Adjusted EBITDA	3 725	3 429	3 094
Diluted EPS (\$)	6,12	6,14	4,50
Dividends per share (\$)	0,60	0,60	0,30

Джерело: Hilton Worldwide Holdings Inc. Form 10-K (SEC), Q4 2025 Earnings Release (February 11, 2026), Q4 2024 Earnings Release (February 6, 2025). URL: ir.hilton.com

Таблиця Б.2 – Система-wide comparable RevPAR за брендами та регіонами, 2025 р.

Сегмент / Бренд	Завантаженість 2025 (%)	ADR 2025 (\$)	RevPAR 2025 (\$)	Зміна RevPAR (%)
SYSTEM-WIDE	71,5	159,89	114,39	+0,4
США (U.S.)	72,0	169,28	121,91	-0,8
Америки (без США)	68,3	153,79	105,06	+5,1
Європа	74,3	168,43	125,13	+2,9
Близький Схід і Африка	72,8	192,15	139,89	+11,5
Азійсько-Тихоокеанський регіон	68,7	104,62	71,86	+1,1

Сегмент / Бренд	Завантаженість 2025 (%)	ADR 2025 (\$)	RevPAR 2025 (\$)	Зміна RevPAR (%)
Waldorf Astoria Hotels & Resorts	65,1	467,39	304,14	+9,7
Conrad Hotels & Resorts	75,6	276,54	209,10	+5,1
Hilton Hotels & Resorts	70,5	193,00	135,98	+1,8
Hampton by Hilton	71,1	130,00	92,38	-1,2
Spark by Hilton	н/д	н/д	н/д	новий

Джерело: Hilton Worldwide Holdings Inc. Q4 2025 Earnings Release. Comparable and Currency Neutral System-Wide Hotel Operating Statistics. February 11, 2026. URL: ir.hilton.com

Додаток В
Структура мережі Hilton Hotels & Resorts
(станом на 31 грудня 2025 р.)

Таблиця В.1 – Property Summary Hilton Worldwide Holdings Inc. за брендами
(станом на 31.12.2025)

Бренд	Власні готелі	Управлінські	Франчайзинг	Всього готелів	Всього номерів
Waldorf Astoria H&R	2	37	—	39	9 688
Conrad Hotels & Resorts	1	44	5	50	17 064
LXR Hotels & Resorts	—	7	11	18	2 943
Hilton Hotels & Resorts	43	309	270	622	228 611
Curio Collection by Hilton	—	31	165	196	38 349
DoubleTree by Hilton	—	169	546	715	160 138
Hilton Garden Inn	—	131	993	1 124	165 782
Hampton by Hilton	—	52	3 143	3 195	359 886
Tru by Hilton	—	14	324	338	32 937
Spark by Hilton	—	—	228	228	20 191
Home2 Suites by Hilton	—	2	863	865	95 347
Homewood Suites by Hilton	—	8	551	559	64 243
Інші бренди (13)	—	різн.	різн.	різн.	~145 847
РАЗОМ ПО МЕРЕЖІ	46	873	8 125	9 044	1 330 947

Джерело: Hilton Worldwide Holdings Inc. Property Summary as of December 31, 2025. Form

10-K / Q4 2025 Earnings Release. SEC EDGAR. URL: sec.gov

Таблиця В.2 – Географічна структура мережі Hilton Hotels & Resorts (станом на 31.12.2025)

Регіон	Власні	Управлінські	Франчайзинг	Всього готелів	Всього номерів
США	—	180	6 031	6 211	851 582
Америки (без США)	1	69	432	502	74 418
Європа	37	113	754	904	129 765
Близький Схід і Африка	3	120	45	168	42 517
Азійсько-Тихоокеанський регіон	5	391	863	1 259	232 665
РАЗОМ	46	873	8 125	9 044	1 330 947

Джерело: Hilton Worldwide Holdings Inc. Property Summary as of December 31, 2025. Q4 2025 Earnings Release. URL: ir.hilton.com

Додаток Г

ESG-показники Hilton Hotels & Resorts

(витяг з Travel with Purpose 2024 Report та Performance Tables)

Таблиця Г.1 – Динаміка викидів парникових газів Hilton (managed hotels), тис. МТ CO₂e

Показник	2008 (база)	2021	2022	2023	2024	Ціль 2030
Scope 1 (прямі викиди), тис. МТ CO ₂ e	437	415	446	489	442	—
Scope 2 (непрямі, location-based), тис. МТ CO ₂ e	1 563	1 778	1 923	2 095	2 135	—
Scope 1+2 разом (location-based), тис. МТ CO ₂ e	2 000	2 193	2 369	2 584	2 578	—

Показник	2008 (база)	2021	2022	2023	2024	Ціль 2030
Інтенсивність Score 1+2 (MT CO ₂ e/m ²)	0,1405	0,0797	0,0835	0,0865	0,0838	≤0,0351
Зниження інтенсивності від базового рівня, %	—	−43,3%	−40,6%	−38,4%	−40,4%	−75%
Score 3 (франчайзинг), тис. MT CO ₂ e	2 181	4 088	4 021	4 203	3 995	−56% інтенс.

Джерело: Hilton Worldwide Holdings Inc. Travel with Purpose 2024 Performance Tables (externally assured). URL: travelwithpurpose.hilton.com

Таблиця Г.2 – Динаміка споживання води та утворення відходів Hilton (managed hotels)

Показник	2008 (база)	2021	2022	2023	2024	Ціль 2030
Споживання води (мегалітри)	10 368	12 287	13 766	16 010	14 290	—
Інтенсивність водоспоживання (л/м ²)	729	447	485	536	464	≤365
Зниження інтенсивності від базового рівня, %	—	−38,7%	−33,5%	−26,5%	−36,3%	−50%
Загальні відходи managed (тис. MT)	159,5	114,2	143,7	168,0	180,0	—
Інтенсивність відходів (MT/м ²)	0,0112	0,0042	0,0051	0,0056	0,0059	≤0,0056
Зниження інтенсивності відходів від бази, %	—	−62,5%	−54,5%	−50,0%	−47,3%	−50%
Відходи відведені від полігону (тис. MT)	25,7	36,6	51,2	65,8	66,1	—
Частка відведення від полігону, %	16,1%	32,0%	35,7%	39,2%	36,8%	—

Джерело: Hilton Worldwide Holdings Inc. Travel with Purpose 2024 Performance Tables (externally assured). URL: travelwithpurpose.hilton.com

Таблиця Г.3 – Цілі Travel with Purpose 2030 та прогрес виконання (станом на кінець 2024 р.)

Напря́м	Ціль до 2030 р.	Прогрес на кінець 2024 р.	Статус
Викиди CO₂ (managed hotels)	–75% інтенсивності (від 2008 р.)	–40,4% (–48,1% market-based)	🟡 В процесі
Викиди CO₂ (franchised hotels)	–56% інтенсивності (від 2008 р.)	–32,7% (market-based)	🟡 В процесі
Водоспоживання (managed)	–50% інтенсивності (від 2008 р.)	–36,3%	🟡 В процесі
Відходи на полігон (managed)	–50% інтенсивності (від 2008 р.)	–60,6% (перевиконано у 2023!)	✅ Виконано
Digital Key (пластикові ключі)	Охопити всі готелі	82% готелів; 103+ т пластику зекономлено	🟡 В процесі
Нові навчальні можливості	5 млн для Team Members	2,5 млн+ (50% виконання)	🟡 В процесі
Гранти Hilton Global Foundation	Максимальний вплив	\$7,3 млн+ у 2024 р. (рекорд)	✅ Понад план

Джерело: Hilton Worldwide Holdings Inc. Travel with Purpose 2024 Report; 2024 Performance Tables; travelwithpurpose.hilton.com (дата звернення: 10.06.2026)

*Дані Performance Tables пройшли незалежну зовнішню верифікацію (limited assurance). Базовий рік для екологічних показників — 2008. Managed hotels — готелі під управлінням Hilton; franchised — готелі, що працюють за франчайзинговими угодами. Система LightStay використовується для збору та верифікації ESG-даних по всій мережі.