

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра Міжнародних економічних відносин та управління проєктами

ГУДЬКО МАРІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

**ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕ-
ЛЬНИХ ФРАНШИЗ НА РИНКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини»
код назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Міжнародний бізнес
назва

Робота на здобуття першого бакалаврського рівня вищої освіти

Науковий керівник:
КИЦЮК ІРИНА ВАСИЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри міжнародних економічних відносин
та управління проєктами
від _____ 202_ р.

Завідувач кафедри

(_____) _____
(підпис) ПІБ

ЛУЦЬК – 2025

АНОТАЦІЯ

Гудько М. Особливості маркетингового менеджменту готельних франшиз на ринку Європейського Союзу.

Рукопис. Випускна робота бакалавра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», ОПП «Міжнародний бізнес». Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2025. 83 с. українська мова.

У першому розділі бакалаврської роботи розкрито сутність поняття франчайзингу в готельному бізнесі, наведено порівняльні визначення готельної франшизи відповідно до практик різних європейських та міжнародних асоціацій. Визначено переваги франшизної моделі як для франчайзера, так і для франчайзі. Систематизовано основні компоненти маркетингового менеджменту готельних франшиз: брендинг, цінова політика, система просування, лояльність клієнтів, адаптація до локальних ринків. Виділено типи готельних франшиз та відповідні маркетингові підходи, що використовуються залежно від ринкової позиції.

У другому розділі досліджено ринок готельних франшиз у країнах Європейського Союзу. Проаналізовано особливості його розвитку, основні тенденції, сегменти та зміни в споживчій поведінці. Деталізовано переваги франчайзингової моделі над моделлю власного управління. Окреслено маркетингові стратегії провідних готельних брендів (Marriott, Hilton, Accor, Hyatt, lyf, Somerset) та їхню адаптацію до особливостей європейського ринку. Також висвітлено роль технологічних інновацій та нових форматів (smart-hotels, co-living, eco-hotels) у підвищенні конкурентоспроможності готельних франшиз. Представлено статистичні дані щодо темпів зростання франшизного сектору на тлі традиційного готельного ринку.

У третьому розділі роботи виділено основні напрями вдосконалення маркетингових стратегій для готельних франшиз на ринку ЄС. Виокремлено ключові напрями розвитку: цифровізація маркетингової діяльності, персоналізація послуг, мультибрендова стратегія, географічна експансія, стратегічні партнерства. Запропоновано інноваційні моделі, засновані на

використанні омніканальних стратегій та big data. Проведено аналіз змін у маркетингових підходах готельних франшиз під впливом нових ринкових трендів.

У результаті зроблено висновки про важливість маркетингового менеджменту як системного інструменту забезпечення конкурентних переваг готельних франшиз. Франчайзинг у сфері гостинності в Європейському Союзі виявився ефективною моделлю зростання, що базується на стандартизованих сервісах, підтримці бренду, адаптації до ринку та впровадженні інновацій. Застосування сучасних маркетингових стратегій дозволяє франшизам ефективно масштабувати бізнес, зміцнювати бренд і утримувати лідерські позиції в умовах динамічного ринку.

Ключові слова: готельні франшизи, маркетинговий менеджмент, Європейський Союз, стратегія, брендинг, франчайзинг.

ABSTRACT

Hudko M. Marketing Management Peculiarities of Hotel Franchises in the European Union Market.

Manuscript. Bachelor's Thesis in Specialty 292 "International Economic Relations", EPP "International Business". Lesya Ukrainka Volyn National University. Lutsk, 2025. 83 p. Ukrainian.

The first chapter of the bachelor's thesis reveals the essence of franchising in the hotel industry, providing comparative definitions of hotel franchises based on European and international practices. The advantages of the franchise model are identified for both franchisors and franchisees. The chapter systematises the core components of marketing management in hotel franchises, including branding, pricing, promotion, customer loyalty, and local market adaptation. Types of hotel franchises are categorised, with corresponding marketing approaches depending on their market positioning.

The second chapter examines the hotel franchise market in the European Union. It analyses market development trends, segmentation, changes in consumer behaviour, and highlights the superiority of the franchise model over fully owned hotel operations. The marketing strategies of major hotel brands (Marriott, Hilton, Accor, Hyatt, lyf, Somerset) are detailed, showing their adaptation to European market specifics. Special attention is given to the role of technological innovations and new formats (smart hotels, co-living, eco-hotels) in enhancing franchise competitiveness. Statistical data are provided to illustrate growth trends in the franchised hotel segment compared to the traditional one.

The third chapter highlights the main directions of improving marketing strategies for hotel franchises in the EU market. Key strategic directions include digitalisation, service personalisation, multi-brand strategies, geographic expansion, and strategic partnerships. Innovative models based on omnichannel strategies and big data are proposed. The chapter also provides an analysis of marketing strategy transformations under the influence of emerging market trends in hospitality.

In conclusion, the thesis emphasises the significance of marketing management as a systematic tool for building competitive advantages in hotel franchises. Franchising has proven to be an effective growth model in the EU hospitality sector, driven by service standardisation, brand support, market adaptation, and innovation. The use of advanced marketing strategies enables hotel franchises to successfully scale, strengthen brand equity, and maintain leadership positions in a dynamic environment.

Keywords: hotel franchises, marketing management, European Union, strategy, branding, franchising.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНИХ ФРАНШИЗ	10
1.1 Поняття та сутність франшизи у готельному бізнесі	10
1.2. Основні компоненти маркетингового менеджменту готельних франшиз	14
1.3. Методичні підходи до дослідження готельного франчайзингу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНИХ ФРАНШИЗ В ЄС.....	23
2.1. Особливості ринку готельних франшиз в Європейському Союзі.....	23
2.2. Аналіз маркетингових стратегій успішних готельних франшиз	30
2.3. Виклики для готельних франшиз на європейському ринку	38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА НОВІ ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ГОТЕЛЬНИХ ФРАНШИЗ НА РИНКУ ЄС.....	43
3.1. Зміни у маркетингових стратегіях готельних франшиз під впливом нових трендів у сфері гостинності	43
3.2. Інновації та цифровізація маркетингових стратегій задля підвищення конкурентоспроможності та підвищення ефективності готельних франшиз .	46
3.3. Основні напрями вдосконалення маркетингових стратегій для готельних франшиз на ринку ЄС.....	49
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку туристичних послуг ефективний маркетинговий менеджмент стає ключовим чинником успіху для готельного бізнесу. Особливо це стосується франшизних мереж, які активно розвиваються на ринку Європейського Союзу, пропонуючи стандартизовану якість обслуговування, сильний бренд та ефективні бізнес-моделі.

Маркетинговий менеджмент у сфері готельного франчайзингу виконує стратегічну роль у формуванні конкурентних переваг, залученні клієнтів, розвитку лояльності до бренду та адаптації до потреб локальних ринків. Успішне впровадження маркетингових стратегій дозволяє готельним франшизам забезпечувати стабільне зростання, зберігати впізнаваність та ефективно реагувати на виклики динамічного ринку.

Актуальність дослідження маркетингового менеджменту готельних франшиз у країнах ЄС зумовлена не лише постійним зростанням попиту на якісні готельні послуги, а й посиленням ролі франшиз у структурі європейського готельного ринку. Досвід країн Європейського Союзу в цій сфері є цінним для формування ефективної політики розвитку готельного бізнесу в Україні та підвищення його конкурентоспроможності у міжнародному середовищі.

Наукова новизна. У межах проведеного дослідження вперше здійснено комплексний аналіз особливостей маркетингового менеджменту готельних франшиз у країнах Європейського Союзу з урахуванням сучасних викликів глобалізації, цифровізації та підвищеної конкуренції на ринку гостинності. Уточнено зміст і структуру системи маркетингового управління у франчайзингових готельних мережах, виявлено ключові чинники успішного функціонування маркетингових стратегій у межах франшизної моделі.

Метою дослідження є визначення особливостей маркетингового менеджменту готельних франшиз у країнах Європейського Союзу

Відповідно до мети, визначено наступні **завдання**:

- розглянути поняття та сутність франшизи в готельному бізнесі, визначити ключові характеристики цього явища.
- визначити основні компоненти маркетингового менеджменту, що застосовуються у готельних франшизах.
- проаналізувати методичні підходи до дослідження готельного франчайзингу.
- дослідити особливості ринку готельних франшиз в Європейському Союзі.
- провести аналіз маркетингових стратегій успішних готельних франшиз.
- виявити основні виклики, з якими стикаються готельні франшизи на європейському ринку.
- провести аналіз змін у маркетингових стратегіях готельних франшиз під впливом нових трендів у сфері гостинності.
- розглянути роль інновацій та цифровізації у підвищенні конкурентоспроможності готельних франшиз.
- запропонувати основні напрями вдосконалення маркетингових стратегій для готельних франшиз.

Об’єктом дослідження є явище маркетингового менеджменту готельних франшиз у міжнародному бізнесі

Предметом дослідження є маркетингові підходи, інструменти та моделі управління, що використовуються у менеджменті готельних франшиз в ЄС.

Матеріал дослідження. Під час написання бакалаврської роботи було використано праці українських та іноземних науковців, які займаються питанням розвитку маркетингового менеджменту в готельному бізнесі. Зокрема, варто виділити праці наступних авторів: А. П. Безхлібна [1], Г.О. Горіна, О.А. Ніколайчук [4], А. А. Мазаракі [5], Т. Григоренко [7], І. Дашко, О. Ємельянов, І. Крет [8], С. М. Журавльова [11], та інші. Також використовувалися матеріали

українських та міжнародних експертних організацій, аналітичних центрів та електронних періодичних видань, інформаційні ресурси державних органів влади, нормативно-правова база маркетингової діяльності.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра були використані такі методи дослідження, як аналіз та дослідження літературних джерел, праць видатних українських та зарубіжних науковців, періодичної та тематичної преси, електронних ресурсів. Важливим є метод аналізу та синтезу опрацьованої інформації, розробка власних висновків та припущень, порівняльний метод, історико-хронологічний, критично-літературний.

Практичне значення полягає в тому, що результати наукового дослідження можуть бути використані для прийняття практичних рішень фахівцями у сфері менеджменту, а також при здійсненні подальших досліджень стосовно відповідної тематики, при підготовці та викладанні освітніх компонентів здобувачам освіти економічних спеціальностей: «Менеджмент», та ін.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методичні основи маркетингового менеджменту готельних франшиз; у другому розділі здійснено аналітичний огляд маркетингового менеджменту готельних франшиз у ЄС; у третьому розділі внесено пропозиції в маркетинговому менеджменті готельних франшиз на ринку ЄС.

Апробація результатів та публікації. Статтю під назвою «Особливості маркетингових стратегій успішних готельних франшиз на ринку Європейського Союзу» подано до публікації в електронному журналі з економічних наук «Економіка і суспільство» (категорія Б). Випуск № 75/2025.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ГОТЕЛЬНИХ ФРАНШИЗ

1.1 Поняття та сутність франшизи у готельному бізнесі

Готельний бізнес є тією сферою, що однією з найперших реагує на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також досить стрімко розвивається. Першочергово це можна пояснити тим, що питання проживання завжди було актуальним для кожної людини, тож навіть подорожуючи чи маючи робочі поїздки, ми повинні найперше потурбуватися про житло, яке підходить під наш рівень очікування. До того ж навіть знаючи про готель, що є брендом та може забезпечити нам високий рівень обслуговування, ми не можемо мати впевненості, що інший готель чи готель із такою ж назвою забезпечить нам потрібні умови [16]. Тому все більше уваги на сьогодні приділяється готельним франшизам, які гарантують нам той сервіс, на який ми очікуємо. Крім того, для самих готелів це можливість розвиватися та будувати свій імідж на тих територіях, які до цього не розглядалися ними як потенційні для побудови готелів.

На думку В.Є. Редько, франшиза у готельному бізнесі – це форма партнерства, за якої одна сторона (франчайзер) надає іншій стороні (франчайзі) право використовувати свій бренд, бізнес-модель, стандарти обслуговування та систему управління в обмін на певні фінансові зобов'язання. Такий підхід дозволяє франчайзі працювати під відомим брендом, зменшуючи ризики, притаманні новому бізнесу, та отримуючи доступ до перевірених бізнес-процесів і підтримки [34, с. 1-11].

Франшиза, на думку В. Семенова поєднує переваги ведення незалежного бізнесу з можливістю використовувати вже розроблену ефективну систему управління. Для готельного бізнесу це надзвичайно важливо, оскільки гості очікують сталих стандартів обслуговування незалежно від локації. Франчайзер

забезпечує цю єдність, контролюючи якість послуг через регулярні аудити, навчання та зворотний зв'язок із клієнтами [32, с. 68-75].

Можна надати такі визначення готельних франшиз, що продемонстровано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «готельна франшиза»

№	Джерело	Сутність поняття «готельна франшиза»
1	Німецька асоціація франчайзингу	Система партнерства, де франчайзер передає за винагороду франчайзі право надавати послуги у готельному бізнесі.
2	Французька федерація франчайзингу	Співпраця суб'єктів господарювання, що надає право їм надавати послуги у готельному бізнесі під спільною торговою маркою.
3	Британська асоціація франчайзингу	Спеціальна ліцензія, що зобов'язує отримувача франшизи у готельному бізнесі здійснювати підприємницьку діяльність із франшизодавцем у готельній справі.
4	Міжнародна асоціація франчайзингу	Договрі відносини між готельним франчайзі, що виявляє інтерес до готельних послуг франчайзера, а також франчайзером, що здійснює спільну діяльність із отримувачем франшизи.
5	Італійська асоціація франчайзингу	Форма довгострокового співробітництва, що надає право суб'єкту господарювання згідно укладеного договору, здійснювати надання готельних послуг.

Джерело: складено автором за [16; 23; 50; 18; 25].

Є.С. Шутка вважає, що франчайзинг – проста та ефективна форма організації бізнесу, яка успішно працює на світовому ринку. В умовах сьогодення франчайзинг став ефективним інструментом, який сприяє підвищенню ефективності ролі малого бізнесу. Завдяки йому можна вирішити багато проблем, з якими стикається мале підприємництво, зокрема, збільшити потік інвестицій для самостійної модернізації та оновлення обладнання, необхідного для виробництва товарів і надання послуг. Франчайзинг також надає можливість об'єднати переваги малого і великого бізнесу. Проте, варто

враховувати, що існують ризики та проблеми, які можуть уповільнити розвиток цієї форми бізнесу [40, с. 211-218].

Франчайзинг у готельному бізнесі є ефективною моделлю розвитку, яка дозволяє обом сторонам отримати вигоду: франчайзі – стабільний бізнес з меншими ризиками, франчайзеру – масштабування та прибуток. Л. А. Українець доводить, що франчайзинг забезпечує франчайзерам можливість оперативного розширення бізнесу та зміцнення впливу бренду за відносно невеликих витрат. Франчайзі, користуючись розвиненими операційними ресурсами та управлінською підтримкою франчайзера, може швидко вийти на ринок і ефективно вести діяльність, що створює взаємовигідну співпрацю для обох сторін [37, с. 129-136].

Т. Григоренко визначає «готельну франшизу» як «об'єкт договору по франчайзинговій угоді», відповідно до чого, бізнес-модель та бренд передається партнеру на пільгових умовах». Готельна франшиза діє відповідно до договору франчайзингу, відповідно до якого, одне готельне підприємство передає право іншому готельному підприємству за винагороду чи обмін просувати готельні послуги на ринку [7, с. 14 – 27].

«Франшиза» в готельному бізнесі, як вважає А.А. Цирульник – це можливість одного готелю продавати послуги від імені іншого. Це право регулюється в рамках ліцензійної угоди. Франчайзингові системи стали логічним результатом налагоджених відносин учасників ринку на умовах франчайзингу [39, с. 77-80].

Серед даних визначень сутність готельної франшизи найбільш точно передає тлумачення Міжнародної асоціації франчайзингу. Проте можна загалом стверджувати, що готельна франшиза характеризується системою послуг між суб'єктами господарювання та наявністю зобов'язальних відносин між підприємствами, які працюють у готельному бізнесі [25].

Вивчення видів франчайзингу, на думку Є.С. Шутки є необхідним етапом для глибшого розуміння того, як саме можуть будуватися взаємовідносини між франчайзером і франчайзі в готельній сфері. Різні форми франчайзингу

відрізняються рівнем контролю, ступенем автономії франчайзі, форматом правового оформлення та розподілом обов'язків. Це дає змогу майбутнім учасникам франчайзингових відносин (як інвесторам, так і готельним операторам) обрати оптимальну модель співпраці з урахуванням своїх ресурсів, цілей та очікувань (рис. 1.1) [41, с. 211-218].



Рис. 1.1. Види фрайчанзингу

Джерело: [47, с. 211-218]

О.В. Присвітла до особливостей готельних франшиз відносить те, що договори франчайзингу, відповідно до яких, надаються такі послуги, здебільшого укладаються на термін від 10 років. Така довгостроковість

дозволяє готельному франчайзі створити успішний бізнес під відомою маркою та продемонструвати ефективність своєї діяльності, а франчайзер може за цей період неодноразово здійснювати контроль над діяльністю франчайзі. Згідно угоди, франчайзі може використовувати бренд, торгівельну марку, систему бронювання, інформаційну систему, стандарти обслуговування готельного франчайзера, при цьому оплачує фіксовану суму за франшизу, а також роялті, що часто складають до 5%. Франчайзер зобов'язати надати допомогу в облаштуванні готелю згідно вимог, а також може допомогти під час навчання персоналу. Водночас франчайзі має дотримуватися умов договору та зберігати визначені стандарти обслуговування. Крім того, суб'єкт господарювання, що отримав франшизу, може встановлювати свої ціни на проживання у номерах готелю та за інші готельні послуги, однак це має узгоджуватися із франчайзером [27, с. 23-29].

Для франчайзера та франчайзі готельна франшиза надає багато переваг. Першочергово переваги для франчайзера пов'язані із тим, що він може більше проникнути на ринок, розвивати власний імідж із мінімальними вкладеннями, зрозуміти за короткий строк специфіку готельного ринку іншого регіону [19]. При цьому перевагами для франчайзі є те, що отримавши франшизу, він має мінімальні ризики, а діяльність здійснюється на основі успішної маркетингової стратегії, крім того, більшою ймовірністю є те, що гості звернуться за готельними послугами до відомого бренду, аніж до невідомого готелю.

Отже, можна стверджувати, що готельні франшизи є надійним способом партнерства для обох сторін. Отримуючи за певну суму права на діяльність стосовно суб'єкта готельного бізнесу, франчайзі допомагає розвивати готельну мережу франчайзера.

1.2. Основні компоненти маркетингового менеджменту готельних франшиз

У готельному бізнесі франчайзинг передбачає не лише передачу бренду, а й активне управління маркетинговою діяльністю. Ефективний маркетинговий

менеджмент є ключовим чинником успішного функціонування готельної франшизи, адже забезпечує впізнаваність бренду, стабільний потік клієнтів і конкурентоспроможність на ринку. Управління маркетингом у таких умовах потребує комплексного підходу, що охоплює стратегічне планування, просування, ціноутворення, комунікацію, аналіз споживачів і брендинг (Додаток А).

Маркетинговий менеджмент у готельних франшизах є багатокомпонентною системою, де кожен елемент відіграє важливу роль у формуванні стабільного попиту та розвитку бренду. Зокрема, брендинг і комунікаційна політика забезпечують впізнаваність, цінова політика й програми лояльності – утримання клієнтів, а дослідження ринку та контроль ефективності – постійну адаптацію до змін середовища. Важливим є також поєднання централізованих маркетингових стратегій із локальною адаптацією, що дозволяє зберігати єдність бренду та водночас враховувати регіональну специфіку. Злагоджена робота за всіма компонентами забезпечує успішне функціонування франшизної моделі в умовах високої конкуренції на готельному ринку.

Після аналізу основних компонентів маркетингового менеджменту готельних франшиз постає необхідність детальніше розглянути, як тип франшизи впливає на вибір цільового сегменту ринку. Адже маркетингові стратегії, інструменти просування та позиціонування значною мірою залежать від формату готелю, його цільової аудиторії та рівня сервісу. Зокрема, можна виділити такі типи готельних франшиз, що подано на рис. 1.2.

До корпоративних ланцюгів відносяться франчайзери, які володіють великою кількістю готелей різних мереж, тому можуть надавати франшизу на різні готелі будь-якої своєї мережі. Відповідно до цього, такі франчайзери встановлюють різні умови для своїх франчайзі. До прикладу, якщо об'єктом є мережа, де ціни на готельні номери є невисокими, а стандарти забезпечують мінімальні потреби відвідувачів, то вартість такої франшизи може починатися від 5000 доларів, роялті можуть становити від 1.5%, а термін дії франшизи

становить від 5 років. При цьому франчайзер здійснює контроль стандартів, однак франчайзі може частково від них відхилятися

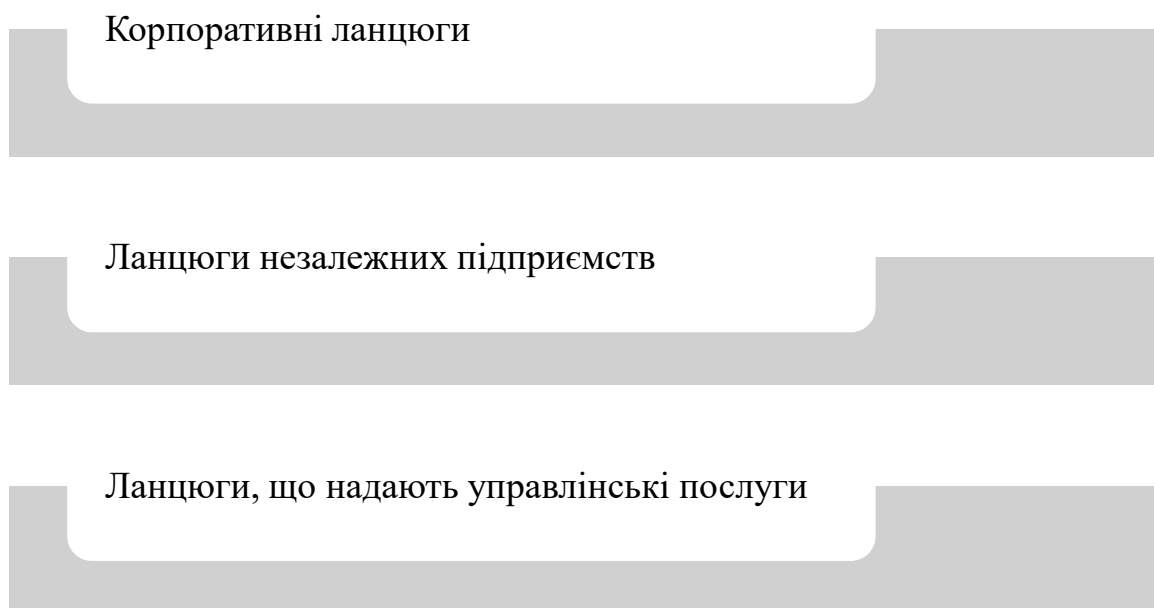


Рис. 1.2. Типи готельних франшиз

Джерело: [34, с. 1-10].

Франчайзери з суб'єктами готельного бізнесу з середньою вартістю за номер проживання пропонують франшизи від 10000 доларів. При цьому роялті вже становить від 2%, а термін дії угоди становить не менше 10 років. У такому випадку франчайзі має дотримуватися неухильно стандартів, а також можуть висуватися особливі умови до розташування готелів [15, с. 21-26].

Франчайзери з суб'єктами готельного бізнесу з високою вартістю за номер проживання пропонують франшизи від 20000 доларів, роялті від 5%, термін дії угоди становить від 10 років. Такі готельні бізнеси є успішними, вони передбачають аудит франчайзера як по вже побудованому готелю, так і по місцю, де буде заплановано будівництво, відповідно визначається чи відповідатиме готель високим стандартам мережі. Новий готель додається до офіційного сайту готельної мережі та здійснюється аудит і супровід протягом всього часу функціонування мережі.

Таких типів готельних франшиз найбільше, оскільки франчайзі має змогу вибрати, який готель прагне розвивати і які стандарти зможуть бути ними виконані. При цьому готелі високих стандартів мають особливі вимоги до їх розташування, наприклад, біля аеропортів чи вокзалів міст, у центрах міст, біля бізнес-центрів чи великих торгових центрів. Це забезпечує їм постійну кількість клієнтів.

Франчайзери незалежних підприємств, надають лише певні послуги. До прикладу, це може бути франшиза не готельного бренду, а його інформаційної системи чи системи бронювання. Це підходить для бізнесів, які прагнуть розвивати свою готельну марку, однак хочуть користуватися перевіреною системою. Таких франшиз небагато, оскільки для франчайзера вигідним є надання всього комплексу послуг.

Ланцюги, що надають управлінські послуги, є франчайзерами, які не мають у власності готелів, однак можуть запропонувати франчайзі успішні маркетингові системи управління. Така компанія повністю бере управління готелями на себе, проте власник готелю несе повну фінансову відповідальність за його функціонування. Нині таких готельних франшиз небагато, так як франчайзі вигіднішим є відразу звернутися до власника франшизи та отримати готовий бізнес.

Останнім часом значно зросла популярність готельних франшиз маленьких готелів. Це готелі, що мають до 10 номерів, зокрема, апарт-готелі. Такі готелі надають клієнтам як великі номери з усіма зручностями, так і будиночки, винаймаючи, які, гості відчують себе ніби у своєму будинку. Такі готельні номери мають власний стиль, є неповторними, унікальними, тож їхня концепція є цікавою для франчайзі. Відповідно, франшизи на такі готелі дозволяють франчайзі мати постійний потік клієнтів [21].

Можна говорити про те, що початок розвитку готельних франшиз припадає на початок минулого століття. Такі франшизи активно утворюються в США і вже зараз є характерні риси готельних франшиз США. Так, такі франшизи намагаються розвиватися активно в інших регіонах, зокрема, в Азії,

Африці, Європі. Вони поєднують у собі не лише готельний, але і туристичний, транспортний, ресторанний бізнес. До того ж франшизи пропонують готельні номери різного цінового сегменту.

Варто зауважити, що розвиток готельних франшиз в ЄС має відмінності від розвитку франшиз у США. Першою відмінністю є те, що європейські готельні франшизи є регіональними. Тобто, якщо готельна мережа розвивається в одній країні ЄС, то вона буде розвиватися за франшизою так само у сусідній країні, а не буде будувати готелі в Америці чи Азії. Також готелі європейських франшиз надають стандартизовані послуги та дбають про високий рівень обслуговування.

Крім того, враховуються регіональні відмінності. Зокрема, готельні франшизи ЄС розташовуються переважно біля пам'яток культурної спадщини та ділових центрів у кожному регіоні, а в оформленні кожного готелю враховується місцевий колорит. Крім того, для готельних франшиз ЄС типовим є розташування готелів біля аеропортів, що дозволяє відвідувачу швидко зорієнтуватися щодо свого місцезнаходження [35].

Для розвитку готельних франшиз ЄС використовуються різні маркетингові стратегії. Першою стратегією є ідентифікація бренду, що здійснюється за рахунок використання торгівельної марки, стандартів обслуговування, власної системи бронювання. Тобто якщо готель відвідувач забронює номер, то він зрозуміє, що це його готель, так як побачить логотип на будівлі готелю, а всі аксесуари та техніка матимуть логотип на собі. Відповідно, відвідувач буде співвідносити все, що знаходиться у готелі з даним брендом, тож, буде сприймати даний готель як такий, що має сформовану систему надання послуг.

Також поширеною є стратегія часткової адаптації. Вона передбачає те, що хоч дотримання договору франчайзингу вимагає виконувати стандарти готельної мережі, однак можна вносити певні зміни у діяльність у зв'язку з регіональними особливостями розташування готелю франшизи. Наприклад,

зміни у ціновій політиці, зміни щодо стандартів обслуговування, зміни щодо надання додаткових послуг.

Сучасною є стратегія максимальної різноманітності. Вона полягає у тому, що готельні франшизи намагаються надати велику кількість різних готельних послуг, запропонувати гостям номери у різних стилях та з різним ціновим сегментом, впровадити додаткові готельні послуги. Це дозволяє покращувати якість обслуговування та збільшувати кількість гостей.

Міжнародні готельні компанії нині дотримуються стратегій диференціації і фокусування на ринковому сегменті-ніші. Стратегія диференціації заснована на наданні унікального готельного продукту або на якості обслуговування, що дозволяє міжнародним готельним компаніям позиціонувати свої бренди класу люкс у високому ціновому сегменті і при цьому залучати вимогливих клієнтів першокласним рівнем сервісу. Стратегія фокусування на ринковому сегменті полягає в орієнтації міжнародної готельної компанії на певну ринкову нішу, що знижує рівень конкуренції для компанії.

Фокусування дозволяє сконцентрувати зусилля на конкретному сегменті, та, таким чином, поліпшити якість обслуговування в даному сегменті [35].

Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності міжнародні готельні компанії використовують також стратегію спеціалізації, інтенсифікуючи і концентруючи зусилля на основному виді діяльності - готельних послугах. В даний час в готельному бізнесі простежується певний відхід від стратегії диверсифікації, яка передбачає виділення частини ресурсів міжнародної готельної компанії на види діяльності, що відрізняються від основного роду занять, для розширення сфери бізнесу.

Отже, можна стверджувати, що сучасні готельні франшизи використовують різні стратегії для просування власного бренду. Крім того, вони намагаються позиціонувати себе як такі заклади, що неухильно дотримуються прийнятих стандартів.

1.3. Методичні підходи до дослідження готельного франчайзингу

Дослідження готельного франчайзингу як особливої форми підприємництва потребує системного підходу, що поєднує елементи економічного, управлінського, маркетингового та правового аналізу. Методичні підходи у цьому контексті – це набір теоретичних та практичних засобів, які дозволяють комплексно дослідити явище франчайзингу в готельній галузі, виявити його закономірності, ефективність та перспективи розвитку.

У межах даного дослідження доцільно використати такі основні методичні підходи, що відображені у Додатку Б.

Системний підхід є одним із ключових методологічних інструментів для аналізу складних соціально-економічних явищ, зокрема готельного франчайзингу. Він передбачає розгляд об'єкта дослідження як цілісної, взаємозалежної системи, у якій елементи перебувають у постійній динамічній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. У контексті готельного франчайзингу системний підхід дозволяє розглядати франшизу не лише як юридичну угоду, а як комплексну управлінську, економічну, маркетингову та соціальну систему. Це дає змогу проаналізувати всі ключові складові франчайзингової мережі – франчайзера, франчайзі, споживачів, постачальників, регуляторне середовище та конкурентів, а також врахувати взаємозв'язки між різними рівнями управління: стратегічним, тактичним та операційним.

Застосування системного підходу передбачає оцінку впливу зовнішніх факторів, таких як ринкова кон'юнктура, інфляція, споживчі тенденції та державне регулювання, на ефективність функціонування франчайзингової системи. Зокрема, франшиза готелю розглядається як відкрита система, що отримує на вході ресурси – капітал, бренд, технології, стандарти, обробляє їх через бізнес-процеси управління, сервісу та маркетингу і видає на виході кінцевий продукт у вигляді готельних послуг, задоволення клієнта та прибутку. Зворотній зв'язок, представлений відгуками гостей, аналізом продажів та поведінкою конкурентів, сприяє адаптації та вдосконаленню системи.

Системний підхід забезпечує цілісне бачення франчайзингової моделі готельного бізнесу, дозволяє врахувати її багатогранність, виявити сильні і слабкі сторони, а також прогнозувати наслідки управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах сфери гостинності, де якість сервісу, стандарти та репутація бренду є критичними факторами успіху.

Функціональний підхід у дослідженні готельного франчайзингу полягає у розгляді цієї форми підприємницької діяльності через призму виконуваних нею основних функцій та ролей в управлінні готельним бізнесом. Зокрема, цей підхід акцентує увагу на тому, як франчайзинг забезпечує стандартизацію послуг, уніфікацію операційних процесів, підтримку іміджу та бренду, а також реалізацію маркетингових стратегій. Функціональний підхід дозволяє систематизувати діяльність франчайзингової мережі за окремими напрямками, такими як управління якістю обслуговування, просування готельного продукту на ринку, організація навчання та підтримки франчайзі, а також контроль за дотриманням корпоративних стандартів. У межах цього підходу аналізуються взаємозв'язки між функціональними підсистемами франшизи, що забезпечують її ефективне функціонування, а також роль франчайзера у координації та інтеграції цих функцій. Внаслідок застосування функціонального підходу стає можливим не лише визначити основні завдання та обов'язки учасників франчайзингових відносин, але й оптимізувати управлінські процеси, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств у межах франчайзингової мережі.

Комплексний підхід до дослідження готельного франчайзингу передбачає всебічний аналіз цього явища з урахуванням економічних, юридичних, управлінських, соціальних та маркетингових аспектів. Він базується на інтеграції різних дисциплін і методик, що дозволяє розглядати франчайзинг як багатовимірну систему, у якій взаємодіють різні чинники і процеси. Такий підхід сприяє глибшому розумінню механізмів функціонування франчайзингових відносин, враховуючи не лише договірні умови та правові норми, а й особливості організаційної структури, мотивації учасників,

маркетингові стратегії та соціально-культурні умови діяльності. Комплексний підхід забезпечує цілісність аналізу, дозволяючи врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на ефективність франчайзингової діяльності у готельному бізнесі. Завдяки цьому формується обґрунтована база для розробки рекомендацій щодо оптимізації франчайзингових процесів і підвищення їх конкурентоспроможності.

Структурно-функціональний підхід у дослідженні готельного франчайзингу передбачає одночасний аналіз як структури франчайзингової системи, так і її функцій у процесі організації та управління. Цей підхід базується на розгляді франчайзингової мережі як організованої системи, що складається з певних взаємопов'язаних елементів – франчайзера, франчайзі, клієнтів, постачальників, регуляторних органів, – які виконують визначені функції для досягнення спільної мети. Аналіз структури дозволяє виявити основні компоненти системи, їх взаємозв'язки та роль у забезпеченні ефективної роботи франшизи, тоді як функціональний аспект фокусується на дослідженні процесів, які забезпечують виконання завдань франчайзингу, таких як стандартизація послуг, управління якістю, маркетинг і підтримка партнерів. Поєднання цих двох складових дає можливість комплексно оцінити як організаційні особливості, так і динаміку функціонування готельної франшизи, що сприяє підвищенню її адаптивності та конкурентоспроможності на ринку.

Отже, застосування різних методичних підходів дозволяє отримати цілісну картину функціонування франчайзингу в готельному бізнесі, виявити ефективні моделі розвитку, сформулювати науково обґрунтовані висновки та практичні рекомендації щодо впровадження чи оптимізації франшизної моделі у сфері гостинності. Саме завдяки поєднанню кількох методик можна досягти об'єктивності та достовірності результатів дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНИХ ФРАНШИЗ В ЄС

2.1. Особливості ринку готельних франшиз в Європейському Союзі

Готельний бізнес у Європейському Союзі є однією з найдинамічніших і найбільш прибуткових галузей економіки, яка відіграє важливу роль у сфері туризму, забезпечуючи робочі місця та сприяючи економічному розвитку регіонів. Оскільки Європа є важливим центром міжнародного туризму, попит на якісні, стандартизовані послуги постійно зростає.

Однією з ключових бізнес-моделей у цьому секторі є франчайзинг, який дозволяє відомим міжнародним і регіональним готельним брендам розширювати свою присутність на ринку, залучаючи інвесторів і підприємців. Від класичних брендів до нових концепцій готелів, франшизування стало важливим інструментом для розширення бізнесу, і в ЄС ця модель успішно прижилася, зокрема завдяки підтримці з боку великих міжнародних мереж.

Ринок готельних франшиз у ЄС охоплює широкий спектр брендів, які займають особливу нішу, що охоплює не тільки туристичні, а й корпоративні сегменти, що постійно розвиваються, наприклад, через організацію міжнародних бізнес-зустрічей, конференцій та інших заходів. Саме це дозволяє задовольняти потреби різноманітних споживачів – від молодих туристів до корпоративних клієнтів. Крім цього, ринок готельних франшиз Європейського Союзу характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними змінами у вимогах споживачів та швидким впровадженням нових технологій.

В останнє десятиліття готельні франшизи в ЄС демонструють стабільне зростання, обумовлене такими факторами, як зростання міжнародного туризму, розвиток цифрових технологій, зміна споживчих вподобань та потреба в стандартизованому сервісі.

Водночас виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, економічною нестабільністю та підвищенням конкуренції, змушують готельні мережі

адаптувати свої бізнес-моделі, інтегруючи нові формати гостинності, такі як co-living, smart-hotels та eco-friendly готелі [9].

Загальний обсяг цього ринку визначається сукупною вартістю франчайзингових операцій, кількістю готелів, що працюють за цією моделлю, рівнем доходів у галузі, обсягом інвестицій та прибутковістю готелів-франшиз. Зростання розміру ринку пов'язано з наступними чинниками, вказаними у Додатку В.

В основному за останнє десятиліття ринок готельних франшиз у ЄС демонстрував стабільне щорічне зростання на рівні 5-7%. Найбільш динамічний розвиток спостерігався у сегментах середнього класу (mid-range) та економ-класу (budget hotels), оскільки ці категорії є найзатребуванішими серед туристів і бізнес-мандрівників. Драйверами зростання в основному стало збільшення туристичних потоків – як внутрішніх, так і міжнародних, розвиток цифрових платформ для бронювання (наприклад, Booking.com, Expedia, Airbnb), зростаючий попит на стандартизовані готельні послуги, особливо серед бізнес-туристів, а також впровадження нових технологій та автоматизація процесів у готельному секторі.

Фази розвитку ринку за останнє десятиліття можна умовно поділити на чотири основні періоди: 2015-2019 роки, 2020-2021 роки, 2022-2024 роки та 2025 рік (прогноз), що окреслено в Додатку Д. Кожен з цих періодів характеризується певними тенденціями, викликами та досягненнями.

Наразі ринок готельних франшиз у Європейському Союзі демонструє стійке зростання, що підкреслює його стабільність та перспективність. Згідно з даними STR Global (2023), у період з 2021 по 2023 роки кількість готелів, що працюють за франчайзинговою моделлю, збільшилася на 8% [49]. Це зростання було зумовлене впровадженням нових концепцій у сфері гостинності, таких як готелі, орієнтовані на еко-туризм та спільне проживання (co-living).

Прогнози на майбутнє також є обнадійливими. За даними Deloitte, очікується, що до кінця 2025 року загальна кількість готелів за франшизною моделлю в ЄС зросте ще на 10% [43]. Це пов'язано зі стабільним зростанням

міжнародного туризму та підвищеним попитом на доступні й інноваційні готельні рішення. Довгострокові прогнози вказують на те, що до 2028 року кількість готельних франшиз в ЄС буде збільшуватися на 5-7% щорічно, а обсяг ринку зростатиме на 3-4 мільярди євро щороку [44; 47].

Це свідчить про те, що франчайзинг у готельному бізнесі на ринку ЄС залишається стабільним та перспективним сегментом, здатним адаптуватися до змін ринку та впроваджувати нові концепції для задоволення потреб сучасних мандрівників.

Загалом тенденції зростання готельних франшиз у ЄС порівняно із власними готелями продемонстровано на рис. 2.1.

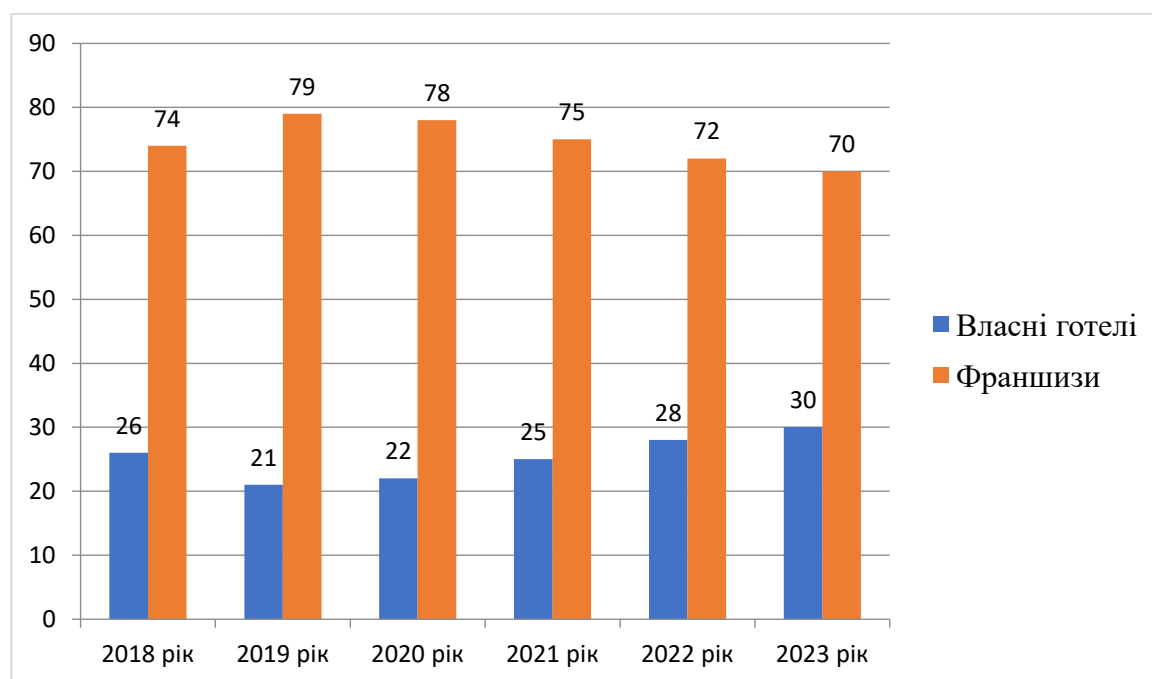


Рис. 2.1 Співвідношення власних готелів та готельних франшиз у країнах ЄС у 2018-2023 роках (у %).

Джерело: складено автором за [9; 48].

Тобто можемо бачити, що зростання ринку готельних франшиз демонструє поступове зростання кожного року. При цьому зростання кількості власних готелів є повільнішим. Зокрема, у 2023 році різниця між рівнем зростанням кількості готелів франшиз та власних склала 15% у бік готельних

франшиз. При цьому кожного року різниця складає 8-16%. Це відображає те, що ринок готельних франшиз вже стрімко перевищує ринок власних готельних послуг у країнах ЄС.

Крім того, можна спостерігати, що нині кількість готелів-франшиз у країнах ЄС перевищує кількість власних готелів практично у 2,5 рази. Це говорить про те, що розвивати готельні франшизи у ЄС є вигідним, оскільки наявний постійний потік відвідувачів та близько розташовані центри готельних операторів. Тут варто зауважити те, що у 2019 році спостерігалася значна різниця між кількістю власних готелів та франшиз. Після цього різниця почала зменшуватися, що говорить про те, що попри зростання кількості франшиз, кількість готелів власних все одно залишається великою.

На сьогодні основними країнами ЄС, де готельні франшизи мають значну частку ринку, є Німеччина, Франція, Іспанія, які лідирують за кількістю готелів за франчайзинговою моделлю. Німеччина, зокрема, є найбільшим ринком для luxury готельних брендів, таких як Marriott [27] та Hilton [28]. Це країна з розвинутою бізнес-інфраструктурою, великим потоком туристів та високими стандартами обслуговування. Франція та Іспанія є важливими туристичними центрами Європи, і тут активно розвиваються як luxury, так і mid-range франшизи.

Однак останнім часом країни з передовим економічним ростом, як-от Польща, Португалія, Чехія також демонструють значне зростання в сегменті готельних франшиз. Це пов'язано з розвитком туристичної інфраструктури, позитивними прогнозами щодо економічного зростання та державними програмами, що сприяють залученню інвестицій у готельний сектор. В цих країнах за останні кілька років відкрились численні нові франшизи, що підтверджує стабільне зростання попиту на франшизні моделі.

Крім того, особливістю ринку є постійне оновлення та розвиток концепцій франшиз. Важливо також зазначити, що тенденція до розвитку бюджетних франшиз в країнах ЄС також пов'язана зі змінами у споживацьких перевагах. Сучасні мандрівники шукають більш доступні варіанти розміщення,

які не поступаються якістю обслуговування і надають їм необхідні умови для комфортного перебування. Наприклад, у країнах з розвиненим ринком туризму, таких як Франція та Іспанія, активно розвиваються як дорогі luxury-бренди, так і бюджетні мережі для широкого загалу туристів. В той же час, у країнах, де туристичний ринок лише розвивається, переважають більш доступні варіанти готелів, орієнтовані на середній та низький сегмент ринку.

Важливо відмітити, що зростаючий попит на бюджетні та середньокласні варіанти проживання також впливає на структуру ринку. Це дає можливість новим гравцям увійти до індустрії з меншими початковими інвестиціями, але з наявністю певних вимог до забезпечення якості послуг і обслуговування.

Однією з характерних особливостей готельних франшиз ЄС є наявність добре розвинутих міжнародних брендів, що мають значний досвід у забезпеченні високого рівня обслуговування і стандартизації послуг. Завдяки цьому, франчайзі можуть розраховувати на відому марку, яка вже має довіру серед споживачів, що зменшує ризики, пов'язані з запуском нового бізнесу. Крім того, франшизи зазвичай пропонують детальні інструкції та підтримку на всіх етапах ведення бізнесу, що є особливо важливим для новачків у галузі.

Водночас необхідно наголосити, що готельні франшизи у країнах ЄС мають таке співвідношення, що продемонстроване на рис. 2.2.

Більшість готельних франшиз у країнах ЄС належить державам, які є членами ЄС або територіально відносяться до Європейського континенту. Після них можна виділити американські франшизи, що є досить успішними на території країн ЄС. Також 17% складають готельні франшизи іншого походження, наприклад, азійські чи африканські. Це дозволяє говорити про те, що ЄС віддає перевагу у розбудові готельних франшиз внутрішнім готельним мережам.

Серед основних брендів, що домінують на ринку готельних франшиз в ЄС, можна виокремити таких лідерів, як Marriott International [27], Hilton [28], Hyatt Hotels Corporation [30] та Accor SA [29]. Ці компанії мають сильні бренди та добре розвинену франчайзингову мережу, що дозволяє їм зберігати лідерство

на європейському ринку готельних послуг. Вони пропонують широкий спектр готельних продуктів, включаючи люксові, середньокласні та бюджетні варіанти, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби споживачів.

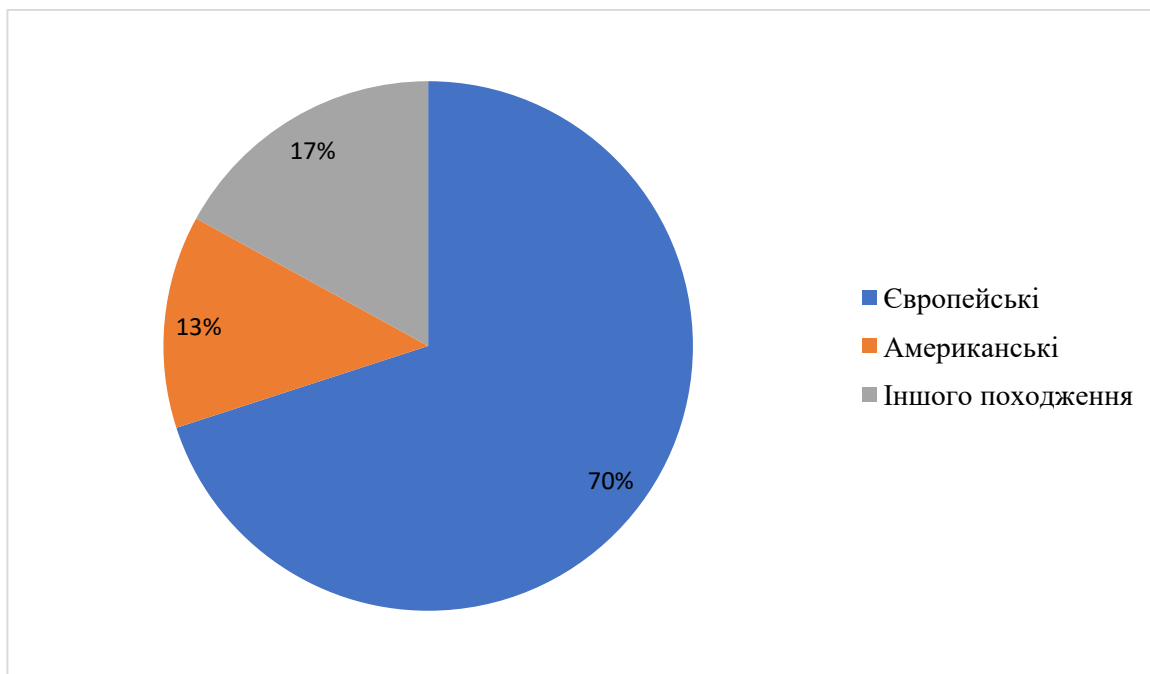


Рис. 2.2. Співвідношення готельних франшиз у країнах ЄС за походженням

Джерело: складено автором за [45]

Однак, на ринку ЄС все більше стають помітними нові учасники, зокрема бренди азіатського походження, які привносять нові концепції та підходи до готельного бізнесу. Одним із таких брендів є lyf by Ascott Limited (далі lyf; читається як «life») – концепція, орієнтована на молодих мандрівників і корпоративних клієнтів, що прагнуть поєднати комфорт із динамічним способом життя. Готелі lyf пропонують зручні, сучасні номери в апарт-стилі та просторі спільні зони для роботи і відпочинку, що відображає потреби нової генерації туристів, яка активно використовує цифрові технології та цінує гнучкість і інноваційність.

Іншим важливим гравцем є Somerset by Ascott Limited (далі Somerset), який представляє собою мережу готелів апарт-стилю з орієнтацією на

довгострокове перебування. Somerset пропонує комфортні апартаменти, що підходять як для бізнесменів, так і для туристів, які потребують зручностей на кілька тижнів або місяців. Цей бренд орієнтований на людей, які віддають перевагу більш домашній атмосфері під час своїх поїздок, що стає дедалі популярнішим у Європі, де зростає попит на апартаменти для тривалого проживання. Крім того, цей готель виділяє сім'ї з дітьми як одну з ключових цільових груп клієнтів.

Поява азіатських брендів на ринку готельних франшиз ЄС відображає зміни в уподобаннях споживачів і глобалізацію готельного сектору. Азіатські компанії, такі як lyf і Somerset, здатні успішно адаптувати свої концепції до європейських реалій, зберігаючи при цьому свою унікальність і інноваційність. Ці бренди стають серйозними конкурентами для традиційних готельних мереж, що підтверджує тренд на більш персоналізовані та технологічно вдосконалені послуги для мандрівників у Європі. Аналіз основних брендів готельних франшиз окреслений у Додатку Е.

Отже, ринок готельних франшиз у Європейському Союзі демонструє стійке та динамічне зростання, підтверджуючи ефективність і популярність франчайзингової моделі в готельному бізнесі. Франчайзинг став ключовим інструментом розширення готельних мереж завдяки поєднанню перевірених бізнес-моделей, впізнаваних брендів, підтримки франчайзера та стандартизованого сервісу, що відповідає очікуванням сучасних споживачів.

Зростання ринку зумовлене низкою чинників, серед яких провідну роль відіграють: підвищення попиту на туризм у Європі, розвиток бізнес-туризму, технологічні інновації, зростаюча інвестиційна привабливість сектору та гнучкість франшизної моделі. Особливо активно розвиваються сегменти середнього та економ-класу, що є найбільш затребуваними серед туристів та корпоративних клієнтів.

2.2. Аналіз маркетингових стратегій успішних готельних франшиз

Маркетингові стратегії досліджуваних готельних франшиз на європейському ринку пройшли через значну еволюцію. Їх успіх і конкурентоспроможність значною мірою залежать від здатності адаптувати стратегії до різних ринків і специфічних потреб європейських споживачів. Європейський ринок є дуже важливим і стратегічним, адже він поєднує широкий спектр культурних, економічних та регуляторних особливостей. Розуміння цього різноманіття дозволяє розробляти маркетингові стратегії, які враховують локальні запити і тенденції, при цьому зберігаючи високі стандарти брендів на глобальному рівні.

Маркетингові стратегії готельних франшиз на ринку ЄС є комплексними та унікальними. Проаналізувавши маркетингові стратегії кожної компанії, було помічено певні схожості у основних напрямках та прокласифіковано таким чином, як відображено у Додатку Ж.

Аналізуючи діяльність та маркетингові стратегії вищезгаданих брендів, можна зробити висновок що компанії фокусуються на глобальних та регіональних трендах та підтримують високу адаптивність власних стратегій, коригуючи підходи відповідно до поведінки та споживчих звичок своєї цільової аудиторії. Крім того, компанії звертають увагу на підтримання відмінної репутації бренду та інтегрують в свою стратегію місцеві традиції та звичаї, укладаючи партнерства з місцевим бізнесом.

У контексті розвитку на європейському ринку мультибрендова стратегія та стратегічне розширення франшиз стають визначальними підходами для провідних міжнародних готельних операторів, таких як Marriott International [27], Hilton Hotels [28], Accor SA [29], Hyatt Hotels [30], Somerset i lyf [32]. Обидві стратегії мають свої переваги та виклики, і бренди обирають їх залежно від довгострокових бізнес-цілей, позиціонування та ресурсної бази (Додаток З).

Marriott International [27], Hilton [28] та Accor SA [29] активно реалізують мультибрендову стратегію як основний інструмент диверсифікації пропозицій і утримання домінуючих позицій у різних сегментах ринку. Marriott [27], володіючи портфелем понад 30 брендів, використовує чітку сегментацію для роботи в нішах від ультралюксу (Ritz-Carlton, St. Regis) до середнього сегменту та бюджетних пропозицій (Courtyard, Moxy). Цей підхід дозволяє компанії ефективно відповідати на різноманітні споживацькі запити, мінімізувати ризики залежності від одного сегменту і швидко адаптуватися до економічних змін.

Hilton, зі своїм портфелем з понад 20 брендів, будує багаторівневу мережу пропозицій: розкішний Waldorf Astoria, преміальний Conrad, середній Hampton by Hilton та економний Tru by Hilton. Унікальність стратегії Hilton полягає у збалансованому поєднанні стандартизації сервісу на глобальному рівні із гнучкою адаптацією до локальних очікувань, що особливо актуально в різноманітній європейській культурі.

Accor SA має найбільш різноманітний портфель з понад 40 брендів, включаючи готелі, апарт-готелі, коворкінги та гастрономічні проєкти. Її стратегія вирізняється гнучкістю та орієнтацією на нові бізнес-моделі, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринку.

Huatt Hotels, lyf та Somerset зосереджуються на контрольованому розширенні франшиз у преміальному сегменті. Huatt активно розвивається в Південній Європі, інвестуючи в популярні курорти та житлові об'єкти, прагнучи зміцнити позиції інноваційного бренду класу люкс.

Бренди lyf і Somerset дотримуються стратегії зростання через географічну експансію. lyf орієнтується на молодь і пропонує новий формат соціального житла, тоді як Somerset зміцнює позиції у преміум-сегменті апартamentів. До 2030 року планується відкриття 132 lyf і 40 Somerset об'єктів.

Таким чином, мультибрендова стратегія забезпечує ширший охоплення і диференціацію, тоді як стратегічне розширення франшиз дозволяє

акумулювати ресурси, фокусуючись на високорентабельних локаціях і створюючи міцніші брендові асоціації у специфічних сегментах.

Аналіз економічних показників провідних готельних франшиз на європейському ринку дозволяє зробити висновок про високу концентрацію капіталу, ресурсів та управлінських технологій у великих міжнародних мережах, що відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Економічні показники провідних готельних франшиз на
європейському ринку (2024 р.).**

Показник	Marriott Int.	Hilton Hotels	Accor SA	Hyatt Hotels	Ascott (Somerset, lyf)
Кількість готелів у Європі	1 250	900	2 000	400	180
Дохід (млрд євро)	22,5	16,3	5,4	4,9	2,1
EBITDA (млрд євро)	4,1	3,3	1,0	0,9	0,6
Середня завантаженість номерів (%)	72%	75%	70%	68%	63%
RevPAR (дохід на номер, євро)	93	97	81	89	76
Кількість брендів	30+	20+	40+	15+	5
Кількість співробітників у ЄС	45 000	39 000	55 000	18 000	12 000
Рівень франшизованості (%)	55%	72%	50%	65%	80%

Джерело: складено автором за [20-25; 48-49].

Зокрема, аналізуючи дані 2024 року, можна підсумувати, що Marriott International та Hilton Hotels не лише очолюють рейтинг за фінансовими показниками, але й підтверджують ефективність масштабованих бізнес-моделей, побудованих на диверсифікованих портфелях брендів і активному використанні франшизованої моделі зростання. Високі обсяги доходу

(22,5 млрд євро у Marriott та 16,3 млрд євро у Hilton) супроводжуються значною величиною EBITDA (прибуток до вирахування витрат, податків, амортизації та зносу) – 4,1 і 3,3 млрд євро відповідно, що вказує на стійку прибутковість операцій незалежно від регіональних коливань попиту.

У свою чергу, Accor SA, хоча і не конкурує за абсолютними показниками доходу, займає провідне місце за кількістю готелів у Європі (2000 одиниць), що вказує на глибоку інтегрованість у регіональні ринки та стратегічний фокус на географічну експансію, а не виключно на підвищення преміальності послуг.

Такий підхід частково пояснює нижчий RevPAR (Revenue per Available Room) – 81 євро проти 97 у Hilton чи 93 у Marriott. RevPAR, тобто дохід на доступний номер, є ключовим індикатором операційної ефективності готелів, оскільки поєднує показники завантаженості номерного фонду та середнього доходу з одного номера. Найвищий RevPAR у Hilton поєднується з найвищим рівнем завантаженості (75%), що вказує на високу здатність бренду утримувати стабільний попит у поєднанні з ефективною ціновою політикою.

Важливо зазначити, що саме ступінь франшизованості (від 50% у Accor до 80% у Ascott) відіграє вирішальну роль у темпах розширення та адаптації до локальних ринків. Чим більший відсоток франшизованих об'єктів, тим меншою є потреба в прямих інвестиціях з боку материнської компанії, що сприяє швидшому масштабуванню без суттєвого навантаження на баланс. Також кількість брендів у портфелі компанії є непрямим індикатором гнучкості маркетингової стратегії – Accor, наприклад, має понад 40 брендів, що дає змогу охоплювати широкий спектр цільових аудиторій – від бюджетних до преміальних сегментів.

Загалом, на підставі порівняння основних фінансових та операційних метрик, можна стверджувати, що лідери ринку ефективно поєднують масштаби, брендову диференціацію та гнучкість франчайзингової моделі. При цьому менші гравці, такі як Ascott (lyf, Somerset) або навіть Hyatt, концентруються на нішевих сегментах, компенсуючи нижчу присутність в Європі специфікою пропозиції та форматом обслуговування. Такий розподіл ринку вказує на

формування двох паралельних стратегій: одна – орієнтована на масштаб, інша – на спеціалізацію, і обидві можуть бути успішними за умови ефективного управління ресурсами й адаптації до локальних потреб споживача.

На європейському ринку Marriott, Hilton, Hyatt, Accor та Ascott застосовують різні підходи до локалізації, залежно від характеру бренду й регіональних очікувань. Їх вирізняє рівень гнучкості, інтеграції культури та адаптації до місцевих умов (Додаток К).

Marriott реалізує стратегію гнучкої локалізації, поєднуючи глобальні стандарти з місцевою автентикою. Наприклад, Le Méridien у Франції втілює національне мистецтво, W Barcelona – середземноморський стиль, а Marriott Berlin – поєднання бізнес-послуг із німецькими гастрономічними традиціями.

Hilton реалізує більш системний підхід до локалізації, акцентуючи увагу на культурному різноманітті, адаптації сервісу до релігійних потреб і розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Програми лояльності та ESG-звітність формують тісний зв'язок із гостями, хоча інтеграція місцевих елементів у дизайн менш виражена.

Hyatt дотримується стриманої локалізації, поєднуючи преміальні стандарти з окремими рисами місцевої культури. У Європі він адаптує сервіс під місцевий бізнес-клімат, зберігаючи глобальну ідентичність. Accor SA, навпаки, глибоко вбудовує свої бренди у локальні спільноти. Бренди на кшталт Mama Shelter і Jo&Joe створюють гіперлокальні простори, що функціонують як культурні хаби. Такий підхід розмиває межі між готельним сервісом і міським життям. Somerset і lyf орієнтуються на молодіжну аудиторію та довгострокове проживання, створюючи простори для соціальної взаємодії та культурних заходів замість традиційної локалізації через дизайн чи кухню. Водночас низька впізнаваність брендів у Європі вимагає активної роботи над їх просуванням.

Загалом, Marriott і Accor реалізують глибоку культурну адаптацію на емоційному та фізичному рівні, Hilton зосереджується на структурній та етичній інтеграції, Hyatt обирає стриману преміальну адаптацію, а lyf і Somerset акцентують увагу на молодіжній соціальній гостинності.

У конкурентному середовищі Європейського Союзу програми лояльності є важливим інструментом підтримки клієнтської прихильності та формування довгострокових зв'язків із брендом (Додаток Л). Marriott Bonvoy охоплює понад 30 готельних брендів і пропонує багаторівневу систему привілеїв, доповнену партнерськими сервісами для заохочення повторних візитів [24]. Hilton Honors вирізняється простотою використання та можливістю поєднувати бали з грошима при бронюванні, що зручно для європейських туристів; також у регіоні діють спеціальні бонуси для постійних гостей, зокрема обмін балів на досвіди та події [21].

Програма Accor Live Limitless (ALL) функціонує як мультисервісна платформа, що поєднує готельні послуги з гастрономією, спортом і розвагами, маючи прозору систему накопичення балів (2 євро = 5 балів) та активну культурну інтеграцію [20]. Програма World of Hyatt орієнтована на преміальний сервіс: клієнтам доступні чотири статуси, привілеї на кшталт пізнього виселення та сніданків, а також фіксовані ціни на нагородні ночі, що забезпечує стабільність. У Європі Hyatt розширює програму через партнерства зі спа та ресторанами [22].

Ascott Star Rewards, що об'єднує lyf і Somerset, є відносно новою програмою з акцентом на простоту, знижки до 10% і можливість обміну балів на проживання в більш ніж 200 містах. Вона особливо приваблива для студентів і мобільних професіоналів, орієнтованих на довготривале перебування [23-24].

Загалом, Marriott, Hilton і Accor роблять ставку на емоційний досвід, мультисервісність і партнерства, тоді як Hyatt зосереджується на преміальності та персоналізації, а Ascott – на довготривалому комфорті й економічності. Такий розподіл дозволяє кожному бренду ефективно працювати зі своїм цільовим сегментом на європейському ринку.

Усі бренди активно розвивають стратегічні партнерства – від авіакомпаній до культурних організацій – для розширення присутності та підвищення рівня сервісу (Додаток М).

Marriott є одним із лідерів у цьому напрямі, укладаючи партнерства з такими великими авіакомпаніями, як United і American Airlines, а також з платіжними системами й технологічними компаніями, що дозволяє створювати інтегровані цифрові сервіси для клієнтів. Hilton також демонструє високу активність у партнерстві з авіакомпаніями (British Airways, Air France), технологічними готельними компаніями та водночас підтримує екологічну сталу трансформацію туристичної галузі через ESG-ініціативи. Accor вирізняється відкритістю до співпраці з технологічними стартапами й культурними інституціями, що забезпечує інноваційність продуктів і автентичність досвіду для гостей, зокрема в контексті європейського культурного середовища. Hyatt, зі свого боку, акцентує увагу на преміальному сегменті, укладаючи партнерства з авіакомпаніями, wellness-брендами та представниками індустрії розкоші, щоб поглибити якість обслуговування своїх клієнтів. Група Ascott, до якої входять lyf і Somerset, фокусується на довготривалому проживанні, активно взаємодіє з транснаціональними корпораціями, місцевим бізнесом та екологічними ініціативами, що дозволяє їм ефективно відповідати на запит цільової аудиторії щодо сталого способу життя й гнучкого житлового простору.

Загалом, Marriott і Hilton виявляють найвищу активність у сфері технологічних і транспортних альянсів, Accor вирізняється балансом між культурними ініціативами й технологічними рішеннями, Hyatt утримує фокус на преміум-сегменті та wellbeing-напрямі, тоді як Ascott орієнтується на сталий розвиток і корпоративне партнерство. Розвиток таких альянсів не лише розширює географію послуг і підвищує ефективність готельних операцій, а й дозволяє залучати нові аудиторії, адаптуючи бренд до змінних ринкових запитів через інноваційні й партнерські підходи.

Відповідаючи на зростаючий запит суспільства, готельні мережі активно впроваджують ініціативи сталого розвитку, що стали конкурентною перевагою, особливо в Європі (Додаток Н).

Marriott реалізує програму Serve 360, що охоплює екологію, розвиток громад, інклюзію та інновації, оптимізує енергоспоживання та сертифікується за Green Key. В свою чергу, Hilton у рамках Travel with Purpose прагне зменшити вплив на довкілля на 61% до 2030 року, сертифікує готелі за LEED і підтримує локальний сталий туризм із прозорим звітуванням. Accor через Planet 21 поєднує енергоефективність, утилізацію відходів, сталу гастрономію та залучення гостей до екоповедінки, впроваджуючи Green Key і власні практики. З іншого боку, Hyatt із програмою Hyatt Thrive зосереджується на відновлюваній енергії, модернізації систем і підтримці місцевих спільнот, інвестуючи в енергоефективність.

Somerset та lyf (by Ascott Limited) ставлять екологічність від початку проектування, застосовує ресурсозберігаючі технології та співпрацює з ініціативами сталого туризму, орієнтуючись на довгострокову ефективність і молодіжну аудиторію.

Всі бренди інтегрують екологічну стратегію на різних рівнях, однак їх підходи мають свої особливості: Marriott і Hilton роблять акцент на вимірність та глобальні стандарти, Accor – на інноваційність і залучення клієнтів, Hyatt – на енергетичну трансформацію, а Ascott – на архітектурну стійкість і технологічну інтеграцію. Це свідчить про формування нового стандарту гостинності, де сталий розвиток є не лише вимогою часу, а й ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності.

У контексті глобального розвитку індустрії гостинності провідні міжнародні готельні оператори демонструють різний підхід до впровадження моделі 5P (Product, Price, Place, Promotion, People), адаптуючи її до стратегічних цілей і специфіки цільових ринків (Додаток П). Зокрема, компанії Marriott International і Hilton Hotels вирізняються високим рівнем амбіцій у сфері сталого розвитку, що виявляється у системному зниженні викидів парникових газів, впровадженні енергоефективних рішень та інтеграції екологічних стандартів в операційну діяльність готельних об'єктів. Accor SA позиціонує себе як один із найінноваційніших учасників ринку, активно поєднуючи

екологічну модернізацію з культурними ініціативами та технологіями для мінімізації екологічного сліду. У свою чергу, Hyatt Hotels зосереджується на сегменті преміальної клієнтури, одночасно інвестуючи у впровадження новітніх технологій з енергозбереження.

Somerset i lyf (by Ascott Limited) акцентують увагу на принципах сталого будівництва, розвитку екологічно дружніх просторів і впровадженні "зелених" практик в архітектуру та функціонування апарт-готелів.

Загалом, усі розглянуті бренди демонструють активну залученість у досягнення Цілей сталого розвитку ООН, спрямованих на зменшення впливу на навколишнє середовище, що реалізується через сертифікаційні програми, технологічні інновації та стратегії екологічної трансформації.

2.3. Виклики для готельних франшиз на європейському ринку

Сучасний ринок Європейського Союзу є одним з найбільш динамічних та конкурентних у глобальному готельному секторі. Готельні франшизи, що працюють у ЄС, зіштовхуються з низкою викликів, які можна умовно поділити на загрози та можливості. Розуміння природи цих викликів дозволяє адаптувати стратегії управління, вдосконалювати бізнес-моделі та підвищувати стійкість до зовнішніх факторів. Ключові можливості та загрози для готельних франшиз на сучасному ринку Європейського Союзу наведено у Додатку Р.

Ринок Європейського Союзу є одним із найбільш конкурентних та швидко змінюваних на глобальній арені готельного бізнесу. Готельні франшизи на цьому ринку стикаються з низкою викликів, які можна поділити на загрози та можливості. Однак ці фактори можуть мати різний вплив в залежності від бренду, типу послуг та стратегії розвитку, яку обирають компанії.

Загрози, з якими стикаються готельні франшизи, можна звести до кількох ключових аспектів. По-перше, нестабільність споживчого попиту через економічну невизначеність, інфляцію та кризу вартості життя негативно впливає на попит, знижуючи обсяги бронювань. Рішення щодо підвищення цін, щоб компенсувати зростання витрат, можуть ще більше відлякати потенційних

клієнтів, особливо у випадку брендів, орієнтованих на преміум-сегмент, де вартість перебування є основним фактором вибору. Більш того, дефіцит кваліфікованого персоналу на європейському ринку стає однією з найбільших загроз. Готелі, які залежні від висококваліфікованих співробітників для забезпечення стабільної якості обслуговування, можуть стикатися з проблемами через нестачу кадрів, їх плинність та необхідність збільшення витрат на залучення та утримання персоналу. Окрім цього, регуляторна фрагментація в країнах ЄС також створює труднощі для масштабування франшиз, адже кожна країна має свої вимоги щодо екологічних стандартів, трудових прав, ліцензування тощо. Це вимагає постійного моніторингу та адаптації бізнесу до різних законодавчих норм.

Іншою значною загрозою є конкуренція з боку нових форматів проживання, таких як колівінги чи платформи на кшталт Airbnb, що змінюють ринок короткострокових оренд і стають популярними серед молодих мандрівників, які шукають альтернативи традиційним готелям. Кібербезпека є ще однією суттєвою загрозою, оскільки готельні франшизи обробляють величезні обсяги персональних даних клієнтів, що робить їх вразливими до кібератак. Збитки від таких атак можуть бути значними, включаючи фінансові втрати та шкоду репутації бренду. У свою чергу, посилення конкуренції на ринку призводить до постійної необхідності підтримувати конкурентні ціни та інноваційний рівень сервісу, не потрапляючи в пастку цінових воєн.

Незважаючи на це, для готельних франшиз ЄС існує низка можливостей, які дозволяють адаптуватися до нових умов ринку та навіть отримати конкурентні переваги. Однією з таких можливостей є цифрова трансформація готельних послуг. Впровадження новітніх технологій, таких як мобільні додатки для безконтактного чекіну, автоматизація процесів, розумні номери та використання великих даних для персоналізації обслуговування, значно підвищують ефективність операцій та покращують взаємодію з клієнтами. Зокрема, персоналізація послуг стала однією з основних тенденцій у готельній індустрії. Завдяки новим технологіям готельні бренди можуть створювати

індивідуальні пропозиції для своїх клієнтів, зважаючи на їхні переваги та звички. Це може включати як персоналізовані акції та програми лояльності, так і індивідуальний підхід до оформлення номерів чи організації обслуговування.

Зростаючий попит на сталий розвиток також відкриває нові можливості для готельних франшиз. Сучасні туристи все більше звертають увагу на екологічні та соціальні практики компаній. Франшизи, які інтегрують принципи сталого розвитку, такі як енергоефективність, скорочення відходів, використання екологічних матеріалів, можуть залучати більше свідомих споживачів, що особливо важливо для брендів, орієнтованих на середній та преміум-сегмент. Тренд на екологічні готелі та сталий туризм також сприяє зростанню попиту на відповідальні бізнес-практики.

Також, на ринку ЄС спостерігається збільшення попиту на середньо- та довгострокове проживання, пов'язане з новими умовами роботи, такими як віддалена праця. Це створює можливість для розвитку нових форматів, таких як апарт-готелі, або для вдосконалення існуючих пропозицій для клієнтів, які потребують тривалого перебування в межах однієї локації. Зокрема, готелі, які адаптуються до цього тренду, можуть пропонувати більше зручностей для довгострокових гостей – від повної автономії до включення додаткових сервісів для бізнес-туристів.

Крім того, в ЄС регіональна диверсифікація дозволяє готельним франшизам проникати на ринки нових країн, таких як Центральна Європа та Балкани, де готельний сектор ще не настільки насичений, але при цьому спостерігається зростання туристичних потоків. Це відкриває нові можливості для франшиз, які шукають нові напрямки для зростання поза традиційними туристичними центрами Європи.

Готельні франшизи, що функціонують у країнах Європейського Союзу, стикаються з рядом спільних викликів, проте вплив цих викликів варіюється залежно від специфіки кожного бренду, його цільової аудиторії, рівня технологічної зрілості, географічного охоплення та стратегічної позиції. Незважаючи на уніфікований європейський ринок, особливості кожної

франшизи зумовлюють різну чутливість до загроз і здатність скористатися можливостями (Додаток С).

Такі готельні гіганти, як Marriott International, Hilton Hotels та Hyatt Hotels, мають широку присутність у більшості країн ЄС і високий рівень стандартизації сервісу. Для них основними загрозами залишаються високі операційні витрати, особливо на персонал, енергоносії та обслуговування інфраструктури, оскільки їхні флагманські готелі зазвичай розташовані у великих містах і курортних зонах. Умови постпандемічного ринку вимагають від них адаптації до змін попиту, включаючи скорочення обсягів ділових подорожей, що раніше становили значну частину доходів. Разом з тим, ці ж бренди мають суттєву перевагу в доступі до капіталу й цифрових інструментів, що дозволяє їм інвестувати у технології, автоматизацію, персоналізацію послуг та сталий розвиток. Marriott, наприклад, активно інтегрує політики ESG у свою операційну діяльність, що добре сприймається європейськими споживачами, орієнтованими на відповідальний туризм.

Франшиза Accor SA, як європейський гравець з різноманітним портфелем брендів, адаптується до регуляторних та культурних викликів. Головні загрози – конкуренція з Airbnb та підтримка репутації в бюджетному та середньому сегментах. Accor експериментує з lifestyle-брендами (Mama Shelter, Jo\&Joe), орієнтованими на молодь.

Формат lyf (Ascott) для цифрових кочівників і поколінь Z та мілленіалів поєднує готель і колівінг, відповідає трендам довгострокового проживання і дистанційної роботи. Загрози – обмежена масштабованість і нерівномірний попит серед старших туристів. Lyf демонструє, як нові формати задовольняють сучасні потреби в просторі, соціальності та цифрових сервісах.

Somerset фокусується на сервісних апартаментах для середньо- і довгострокового проживання бізнесменів, релокантів і студентів. Загроза – конкуренція з орендним житлом і правові обмеження в ЄС, але бренд привабливий просторими апартаментами та автономією у постпандемічному світі.

Таким чином, ринок готельних франшиз у ЄС є одночасно зоною високої конкуренції та потенційних можливостей. Можна стверджувати, що всі франшизні гравці на європейському ринку стикаються зі спільними викликами – зростанням витрат, кадровим дефіцитом, необхідністю цифрової трансформації та посиленням конкуренції. Проте кожен бренд реагує на ці виклики по-різному. Глобальні готельні мережі використовують свою масштабність для впровадження технологій і стандартизації сервісу, тоді як молоді та нішеві бренди покладаються на гнучкість, інновації та тісний зв'язок із локальними спільнотами. Ефективність адаптації до викликів буде залежати від здатності франшиз балансувати між глобальною стандартизацією й локальною чутливістю, а також готовністю до стійких змін у поведінці споживачів, які все частіше цінують досвід, емоційну взаємодію, персоналізацію та екологічну відповідальність.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА НОВІ ПІДХОДИ В МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ГОТЕЛЬНИХ ФРАНШИЗ НА РИНКУ ЄС

3.1. Зміни у маркетингових стратегіях готельних франшиз під впливом нових трендів у сфері гостинності

Адаптація та зміни в розвитку маркетингових стратегій провідних готельних франшиз (Marriott, Hilton, Accor, Hyatt, Somerset, lyf) на основі сучасних трендів у сфері гостинності є критично важливими для забезпечення їх конкурентоспроможності та довгострокової ефективності. Індустрія гостинності сьогодні перебуває у стані динамічної трансформації під впливом глобалізаційних процесів, технологічних інновацій та соціокультурних змін. Зростає попит на персоналізовані сервіси, формуються нові моделі споживчої поведінки (зокрема, *bleisure* та *workation*), підсилюється акцент на принципи сталого розвитку, а також на створення унікального, автентичного досвіду для гостей. У цьому контексті стратегічно важливо дослідити, яким чином провідні готельні мережі реагують на ці виклики, які напрямки маркетингового розвитку вже активно впроваджуються, а які лише набувають актуальності.

Дослідження змін у маркетингових стратегіях таких готельних франшиз, як Marriott, Hilton, Accor, Hyatt, Somerset та lyf, засвідчує активну адаптацію до ключових глобальних трендів. У відповідь на нові очікування споживачів, зокрема представників молодого покоління, а також на специфіку локальних ринків, ці бренди здійснюють стратегічну трансформацію своїх маркетингових підходів у напрямках діджиталізації, персоналізації, просування сталого розвитку та створення автентичного гостьового досвіду (Додаток Т)

Персоналізація досвіду гостя стала ключовим трендом, що радикально змінює підхід до взаємодії з клієнтами. Використання AI і Big Data аналітики дає змогу брендам глибше розуміти поведінкові патерни гостей і формувати пропозиції, максимально адаптовані під індивідуальні потреби. Наприклад,

Hilton впровадив технологію "Connected Room", яка дозволяє гостям дистанційно керувати налаштуваннями номера (освітлення, температура, мультимедіа), підвищуючи рівень комфорту. Marriott, використовуючи Salesforce AI у програмі Bonvoy, запускає гіперперсоналізовані маркетингові кампанії, що значно збільшує конверсію бронювань та підвищує клієнтську лояльність. Такий підхід не тільки збільшує доходи, а й формує довготривалі відносини з гостями, перетворюючи звичайних клієнтів на амбасадорів бренду.

Другий суттєвий напрямок – це фокус на нові покоління туристів, що формують нові моделі подорожей, такі як *workation* (робота під час відпочинку) і *bleisure* (поєднання бізнесу і відпочинку). Готелі адаптують маркетингові меседжі, зміщуючи акцент з традиційної розкоші на унікальний досвід і функціональність. Hilton, Hyatt, Iyf і Somerset створюють спеціалізовані пакети з *coworking*-зонами, спільними просторами та послугами для роботи та відпочинку. Особливо помітною є діяльність Iyf, що позиціонує себе як соціальний хаб, орієнтований на молодь і цифрових кочівників. Цей тренд розширює цільову аудиторію, забезпечує підвищення середнього часу перебування і зростання додаткових продажів у готельних послугах.

Третім важливим аспектом є посилення акценту на сталий розвиток та екологічність як фактор конкурентної переваги і формування позитивного іміджу. Сучасні гості все більше уваги звертають на екологічну відповідальність брендів. Accor активно просуває свою програму Planet21, підкреслюючи *eco-friendly* ініціативи через маркетингові комунікації та отримуючи відповідні сертифікації. Hyatt через платформу "World of Care" публікує регулярні ESG-звіти, демонструючи відкритість і прозорість у питаннях соціальної та екологічної відповідальності. Marriott ініціював програму Serve360, яка інтегрує екологічні та соціальні аспекти у бренд-комунікацію. Такі заходи не лише підвищують лояльність екосвідомих споживачів, а й відкривають доступ до нових сегментів ринку, для яких сталий розвиток є пріоритетом.

Четвертий напрямок – це розвиток автентичного досвіду як маркетингового продукту, що акцентує увагу на культурній унікальності та

локальності. Бренди включають у свої кампанії місцеві традиції, гастрономію та співпрацюють з локальними артистами, ремісниками та гідами. Програма Assor Discover Local активно залучає місцевих експертів, що дозволяє гостям глибше зануритися в атмосферу регіону. Marriott, lyf і Somerset розробляють колаборації з місцевими ресторанами, що збільшує автентичність та емоційну цінність пропозицій. Це не лише відрізняє готелі від конкурентів, але й підтримує місцеві громади, що позитивно впливає на соціальний імідж брендів.

Значну роль відіграють відеоконтент і візуальний сторітелінг як інструменти формування емоційного зв'язку з аудиторією. Сьогодні бренди активно використовують Instagram, TikTok, YouTube для просування через контент користувачів (UGC) та співпрацю з інфлюенсерами. Marriott проводить успішні кампанії з тревел-блогерами на TikTok, що залучають молоду аудиторію. Hilton створює серії коротких YouTube-шоу, що демонструють унікальні можливості готелів. Lyf інтегрує відеоогляди резидентів у комунікацію бренду, підсилюючи довіру та залучення. Активне стимулювання створення гостями відеоконтенту через платформу Assor ALL збільшує охоплення органічної аудиторії, що позитивно впливає на імідж та залучення нових клієнтів.

Розвиток wellness-напрямку відображає зростаючий попит на послуги, що підтримують фізичне і ментальне здоров'я. Hyatt розвиває бренд Miraval, який пропонує широкий спектр wellness-послуг. Hilton впроваджує детокс-меню і tech-free зони для digital detox, Marriott організовує спеціалізовані wellness-тури у межах програми Bonvoy Experiences, а Somerset формує довготривалі пакети з заняттями йогою. Ця стратегія допомагає брендам виходити за межі традиційних послуг розміщення і створювати додаткову цінність для клієнтів.

Важливим фактором є зростання значення відгуків і рейтингів як елементу репутаційного маркетингу. Наприклад, Hyatt інтегрує TripAdvisor-рейтинги у свої email-кампанії, Hilton відповідає на всі публічні відгуки в Google, Marriott публікує позитивні відгуки на сайтах номерів, а Assor стимулює гостей ділитися цитатами у рамках ALL Reviews. Активна робота з

репутацією підвищує рівень довіри потенційних клієнтів і сприяє підвищенню показників конверсії.

Пандемія COVID-19 значно підвищила вимоги до гнучких умов бронювання. Hilton і Marriott просувають політики безкоштовного скасування в усіх цифрових каналах, Hyatt реалізує концепцію «Book Now, Decide Later» у соцмережах, а Somerset надає бонуси за зміни дат без штрафів. Така гнучкість знижує бар'єри для бронювання, підвищує лояльність і допомагає утримувати клієнтів у нестабільних умовах.

Нарешті, спостерігається чітка тенденція до зменшення залежності від ОТА (Online Travel Agencies). Готельні бренди інвестують у розвиток власних сайтів, мобільних застосунків, програм лояльності і SEO, що дозволяє зменшити витрати на комісії та посилити прямий контакт із гостями. Marriott і Hilton особливо успішні у просуванні власних платформ бронювання (Marriott Bonvoy, Hilton Honors), що дає змогу отримувати більше контролю над клієнтським досвідом і збільшувати маржинальність.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що провідні готельні франшизи поступово відходять від стандартизованих моделей на користь гнучких, персоналізованих і технологічно орієнтованих стратегій. Визначено, що ключовими чинниками конкурентоспроможності є інтеграція цифрових інновацій, орієнтація на потреби нового покоління мандрівників, а також акцент на сталий розвиток і створення автентичного гостьового досвіду, що формує міцний емоційний зв'язок із брендом, а зменшення залежності від посередників сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів і оптимізації витрат.

3.2. Інновації та цифровізація маркетингових стратегій задля підвищення конкурентоспроможності та підвищення ефективності готельних франшиз

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингових процесів готельних франшиз на ринку Європейського Союзу є впровадження

омніканальних стратегій. Омніканальний підхід передбачає інтеграцію всіх доступних каналів взаємодії зі споживачем – офіційного вебсайту, мобільного додатку, соціальних мереж, платформ онлайн-бронювання (ОТА), телефонного зв'язку та безпосередньої офлайн-комунікації в готелях – у єдину, гармонізовану систему. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність взаємодії з клієнтом на всіх етапах його подорожі, зберігаючи при цьому цілісність бренду і підвищуючи лояльність споживача.

У сучасному європейському ринковому середовищі, де готельні мережі функціонують у мультикультурному контексті, омніканальність виступає не лише як засіб комунікації, а як стратегічний інструмент посилення конкурентоспроможності. Франшизи зобов'язані адаптувати свої канали до локальних реалій – як у технологічному, так і в культурному вимірах. Саме тому впровадження омніканальної стратегії супроводжується застосуванням різних моделей, що враховують специфіку локальних ринків, поведінкові патерни споживачів і динаміку їхніх очікувань.

Зокрема, модель «Localized Omnichannel» передбачає функціональну адаптацію до звичних каналів комунікації в окремих країнах (наприклад, WhatsApp в Іспанії, Viber у Словаччині, email у Німеччині), що забезпечує релевантність і підвищення ефективності взаємодії. Поряд із цим модель «Phygital Touchpoint Matrix» поєднує фізичний досвід гостя з цифровими сервісами (QR-коди в номерах, push-повідомлення на основі геолокації), сприяючи збереженню зв'язку з брендом навіть під час офлайн-контакту.

Ефективним інструментом у межах омніканальної стратегії стають інтерактивні кросканальні кампанії, які передбачають запуск гейміфікованих активностей із переходом між різними платформами – від Instagram та email до вебсайту й мобільного застосунку. Прикладами таких кампаній є онлайн-квести, вікторини чи персоналізовані тести на кшталт «відгадай своє ідеальне місто». Подібні формати підвищують залученість і впізнаваність бренду, особливо серед молодшої аудиторії, яка активно користується кількома каналами комунікації одночасно.

Іншою важливою моделлю є використання цифрових "шляховодів" клієнта (customer journey map), які передбачають автоматизоване відстеження дій гостя в усіх точках контакту – від пошуку інформації до моменту виїзду з готелю. Такі карти дозволяють адаптувати маркетингові повідомлення в реальному часі відповідно до поведінки користувача, що сприяє оптимізації маркетингових витрат і забезпечує максимальний вплив на прийняття рішень.

Крім того, дедалі більшої актуальності в сучасному маркетинговому менеджменті готельних франшиз набуває інтеграція з локальними платформами та партнерами в межах так званої collaborative omnichannel моделі. Такий підхід передбачає комплексну взаємодію готельних об'єктів із місцевими туристичними, транспортними, культурними та сервісними структурами. Зокрема, мобільний гостьовий застосунок може включати функціонал із подієвим календарем регіону, інтеграцію з платформами бронювання екскурсій, партнерські програми лояльності зі знижками на відвідування ресторанів чи розважальних заходів, а також прямий доступ до сервісів таксі або громадського транспорту. Подібна інтеграція дозволяє суттєво розширити ціннісну пропозицію бренду не лише в межах готельного продукту, а й на рівні регіонального досвіду гостя. Це сприяє створенню цілісного туристичного середовища, посиленню емоційної прив'язаності до бренду, зростанню задоволеності споживачів та, як наслідок, підвищенню конкурентоспроможності готельної франшизи в конкретному ринку. Така стратегія відповідає сучасному тренду персоналізованого обслуговування та підвищення клієнтоцентричності у сфері гостинності.

Інноваційні моделі маркетингу в готельній сфері демонструють тенденцію до глибокої персоналізації, цифровізації та культурної адаптації клієнтського досвіду (Додаток У). Зокрема, модель «360° Гість» забезпечує цілісне розуміння споживача через дані з усіх каналів і дозволяє персоналізувати кожен етап взаємодії. «Функціональна адаптація під країну» показує ефективність локалізованих стратегій завдяки врахуванню культурних і технологічних відмінностей. Модель «Smart Flow» дозволяє гнучко реагувати на поведінку

клієнтів у режимі реального часу, що підвищує маркетингову ефективність. «Phygital Touchpoint Matrix» інтегрує фізичні та цифрові точки контакту, створюючи безшовний клієнтський досвід. Нарешті, модель «Unified Brand Voice Engine» сприяє збереженню єдиного стилю комунікації бренду на глобальному рівні при врахуванні локального контексту. Загалом, усі моделі орієнтовані на зміцнення лояльності, підвищення конверсії та формування стабільного бренду в умовах цифрової трансформації.

Отже, омніканальні стратегії та інноваційні моделі маркетингу в сучасному готельному бізнесі ЄС набувають все більшої складності та гнучкості. Їхня ефективність забезпечується через впровадження адаптивних моделей, що враховують не лише цифрову трансформацію, але й соціокультурний контекст. Такі підходи дозволяють не тільки зберігати конкурентну позицію на ринку, а й забезпечувати стале зростання бренду завдяки персоналізованому та інтерактивному досвіду клієнта.

3.3. Основні напрями вдосконалення маркетингових стратегій для готельних франшиз на ринку ЄС.

У сучасному європейському ринковому середовищі, що характеризується високою конкуренцією, динамічними змінами у поведінці споживачів та зростанням значення соціально відповідального бізнесу, вдосконалення маркетингових процесів готельних франшиз є ключовим фактором збереження та розширення їхньої присутності. Проаналізувавши діяльність провідних готельних франшиз, таких як Marriott, Hilton, Accor, Hyatt, Somerset та Iyf, можна визначити таку низку напрямів, які потребують особливої уваги при розробці ефективних маркетингових стратегій, що зображені у Додатку Ф.

Одним із базових напрямів є адаптація маркетингових стратегій до локальних ринків. Європейський ринок характеризується високим ступенем культурного різноманіття, різними традиціями споживання, соціальними

цінностями та очікуваннями клієнтів. Тому універсальні маркетингові підходи не завжди ефективно працюють у межах усіх країн ЄС.

Одним з інноваційних та перспективних інструментів локалізації маркетингу є програма «локальних амбасадорів бренду», яка спрямована на підвищення впізнаваності бренду, залучення нової цільової аудиторії та забезпечення стійкого позиціонування франшизи в умовах високої конкуренції. Суть цієї програми полягає у залученні авторитетних представників місцевої спільноти – митців, рестораторів, гідів, ремісників – до співпраці з готельними закладами.

Аналіз готельних франшиз показує, що ця програма вже частково інтегрується в маркетингові стратегії брендів. Підходи до впровадження цієї програми відображені у Додатку Х.

Попри наявність окремих прикладів, загалом програма «локальних амбасадорів бренду» ще не є системно впровадженою практикою у більшості франшиз. Це відкриває широкі можливості для її подальшого розвитку як стратегічного інструменту глибшої адаптації до локального ринку. Вона дозволяє сформувати емоційний зв'язок із гостями, підвищити лояльність і створити неформальну, автентичну рекламу через досвід, яким поділяться самі амбасадори.

Адаптація до змінюваних очікувань клієнтів стала ключовим фактором конкурентоспроможності, особливо в умовах зростаючої цифровізації, вимог до сталого розвитку та підвищеного попиту на персоналізований сервіс. Сучасні клієнти очікують не лише базової якості проживання, але й ціннісної пропозиції, яка включає індивідуальний підхід, прозорість, екологічну свідомість та інтеграцію локального контексту у досвід перебування. Це зумовлює потребу у гнучких і динамічних стратегіях, які враховують постійне оновлення споживчих пріоритетів (Додаток Ц).

Аналіз діяльності провідних міжнародних готельних брендів, таких як Marriott, Hilton, Accor, Hyatt, Somerset та lyf by Ascott, свідчить про чітку тенденцію стратегічної адаптації до динамічних трансформацій клієнтських

очікувань протягом останніх п'яти років. У відповідь на зміни в поведінці споживачів, обумовлені цифровізацією, глобальними кризами (зокрема пандемією COVID-19), а також зростанням соціальної й екологічної свідомості, зазначені бренди реалізували низку інноваційних програм та ініціатив.

Marriott, реагуючи на популяризацію гібридного стилю життя bleisure (поєднання бізнесу й відпочинку), започаткував програму Work Anywhere, яка відкрила нові формати використання готельних просторів. Ця ініціатива демонструє високу ефективність у залученні ділових мандрівників, однак перспективним напрямком подальшого розвитку є її масштабування на цифрових кочівників і фрілансерів – сегмент, що стрімко зростає.

Hilton успішно імплементував безконтактні цифрові сервіси (Digital Key, Connected Room), що в умовах пандемії забезпечили не лише зручність, а й безпеку гостей. Проте, обмежена швидкість впровадження цих технологій у регіональних готелях вказує на потребу в уніфікації стандартів технологічної трансформації в межах франшизи.

У свою чергу, Accor сфокусувався на підвищенні екологічної відповідальності через програми Planet 21 – Acting Here та ALL Heartist Fund, що відповідає зростаючому запиту на сталість і соціально відповідальний бізнес. Водночас, для зміцнення довіри та репутації компанії доцільним є підвищення прозорості звітності щодо впливу таких програм.

Huatt, орієнтуючись на тренд турботи про фізичне та психічне здоров'я, запровадив ініціативу World of Hyatt Well-being у співпраці з платформою Headspace. Це дало змогу не лише посилити емоційний зв'язок із клієнтами, а й відкрити потенціал для подальшого розвитку wellness-напрямку, зокрема через фітнес-тури або спеціалізовані програми сну.

Somerset розвиває концепт «дому за межами дому», розширюючи сервісні резиденції в рамках ініціативи Ascott Cares. Такий підхід задовольняє потреби мігрантів, експатів та студентів у довготривалому комфортному проживанні, однак можливим напрямком покращення є глибша інтеграція локального культурного контексту в дизайні й сервісах.

Нарешті, lyf by Ascott, орієнтований на молоде покоління (міленіали та Gen Z), активно впроваджує соціально-орієнтовані ініціативи (lyf Community Events) та цифрові інструменти для резидентів. Така стратегія посилює залучення й лояльність аудиторії, хоча перспективним напрямком інновацій є впровадження гейміфікованих рішень, зокрема на базі блокчейн-платформ.

Отже, системна адаптація до змінюваних клієнтських очікувань є ключовим чинником успішної діяльності готельних франшиз, що дозволяє не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати глибший, персоналізований зв'язок із гостями. Для подальшого розвитку галузі рекомендовано не лише підтримувати інноваційність сервісів, а й поглиблювати інтеграцію технологій, емоційного дизайну та соціальної відповідальності в управління клієнтським досвідом.

Останнім, але не менш важливим напрямом є удосконалення управління репутацією бренду. У цифрову епоху готелі повинні оперативно реагувати на відгуки, активно вести діалог у соціальних мережах та забезпечувати високу якість сервісу, що формує довіру. Це є критичним елементом, особливо в умовах високої чутливості європейських споживачів до публічних оцінок і рекомендацій (Додаток Ч).

У сучасному готельному бізнесі формування позитивної репутації через соціальні мережі та інфлюенсерів є стратегічно важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності бренду. Використання контенту, створеного гостями (guest-generated content) та працівниками (employee-generated content), забезпечує автентичність комунікації та сприяє формуванню довіри з боку споживачів. Соціальні медіа дозволяють швидко реагувати на відгуки, персоналізувати пропозиції й охоплювати широку цільову аудиторію, зокрема молодь, що активно споживає цифровий контент. Участь інфлюенсерів посилює емоційний вплив та сприяє закріпленню іміджу бренду, а також формує привабливий образ роботодавця. Таким чином, соціальні мережі є не лише каналом просування, а й інструментом стратегічного управління репутацією.

Аналіз прикладів використання соціальних мереж та інфлюенсерів провідними готельними брендами засвідчує, що стратегічне поєднання guest- та employee-generated content, інфлюенсер-маркетингу та кризового реагування сприяє ефективному управлінню репутацією. Hyatt вдало застосовує автентичний контент гостей, однак потребує ретельної модерації для забезпечення релевантності. Кампанія Accor із залученням працівників створює сильний HR-бренд, проте потребує адаптації до локального контексту. IuF ефективно комунікує з молодішньою аудиторією через TikTok, хоча виникає ризик неавтентичності у співпраці з інфлюенсерами. Приклад Hilton демонструє важливість оперативної відкритої комунікації в кризових ситуаціях, але вимагає сталого функціонування служб підтримки. Загалом, соціальні медіа в поєднанні з продуманими комунікаційними стратегіями виступають потужним інструментом формування довіри, лояльності та стійкого іміджу готельного бренду.

Отже, аналіз основних напрямів удосконалення маркетингових стратегій готельних франшиз свідчить про необхідність системної адаптації до динамічних умов ринку та змін у споживчій поведінці. По-перше, адаптація маркетингових підходів до локального контексту через програми залучення місцевих амбасадорів бренду сприяє підвищенню автентичності та залученості цільової аудиторії. По-друге, відповідь на змінювані клієнтські очікування виявляється у впровадженні трендових ініціатив, орієнтованих на гібридні формати відпочинку, цифровізацію сервісів, екологічну відповідальність та турботу про благополуччя гостей, що потребує подальшого вдосконалення та масштабування. По-третє, ефективне управління репутацією бренду базується на персоналізованих програмах лояльності, активному використанні контенту, створеного гостями та працівниками, а також стратегічній роботі з інфлюенсерами. Таким чином, маркетингові стратегії сучасних готельних франшиз повинні поєднувати глобальні стандарти з локальною чутливістю, цифрову гнучкість із емоційною автентичністю, що забезпечить сталий розвиток і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто поняття та сутність франшизи в готельному бізнесі, визначено ключові характеристики цього явища. Встановлено, що франшиза у готельному бізнесі – це форма партнерства, що ґрунтується на використанні відомого бренду, стандартизованих операцій та маркетингової підтримки. Визначено основні характеристики: контрактність, двостороння вигода, централізоване управління брендом, локальна автономія франчайзі та орієнтація на єдиний стандарт сервісу.

2. Визначено основні компоненти маркетингового менеджменту, що застосовуються у готельних франшизах. Виявлено, що до ключових елементів маркетингового менеджменту входять бренд-менеджмент, дослідження ринку, стратегічне позиціонування, управління комунікаціями, підтримка впізнаваності бренду, використання CRM-систем, digital-маркетинг і стандартизація маркетингових інструментів для всіх франчайзі.

3. Проаналізовано методичні підходи до управління маркетинговими процесами в готельних франшизах. Досліджено системний, процесний, функціональний та комплексний підходи. Акцентовано, що системне управління маркетингом дозволяє адаптувати глобальні стратегії до локальних умов, забезпечуючи при цьому цілісність бренду та ефективне реагування на ринкові зміни.

4. Досліджено особливості ринку готельних франшиз у країнах Європейського Союзу з урахуванням сучасних тенденцій. Встановлено, що ринок готельних франшиз у ЄС демонструє стійке зростання, особливо в середньому ціновому сегменті. Серед сучасних тенденцій – підвищення ролі digital-технологій, зростання попиту на гнучкі формати розміщення, поява нових ніш (наприклад, еко-готелів та капсульних готелів), а також посилення конкуренції на національних ринках.

5. Проведено аналіз маркетингових стратегій успішних готельних франшиз. На прикладі провідних мереж (як-от Marriott, Hilton, Hyatt, Accor, lyf,

Somerset) проаналізовано, як використовуються багатоканальні стратегії просування, стандартизовані рекламні кампанії, лояльність клієнтів і програмне забезпечення для аналітики. Доведено, що стратегія мультибрендового охоплення ринку підвищує ефективність присутності франшизи у різних сегментах.

6. Виявлено основні виклики, з якими стикаються готельні франшизи на європейському ринку. Виокремлено такі проблеми: висока конкуренція, зміни у споживчій поведінці, нестабільність туристичного потоку, вимоги до сталого розвитку, зростання енергетичних витрат, регуляторні бар'єри та кадровий дефіцит у сфері гостинності.

7. Проведено аналіз змін у маркетингових стратегіях провідних готельних франшиз під впливом сучасних трендів у сфері гостинності. Визначено ключові напрями трансформації, зокрема персоналізація сервісу, впровадження цифрових технологій, орієнтація на нові моделі подорожей (bleisure, workation), посилення акценту на сталий розвиток та створення автентичного гостьового досвіду.

8. Розглянуто роль інновацій та цифровізації у підвищенні конкурентоспроможності готельних франшиз. Встановлено, що цифрові технології – ключ до ефективної конкуренції: автоматизація процесів бронювання, використання мобільних застосунків, впровадження чат-ботів, аналітики big data, технологій безконтактного обслуговування, AR/VR-технологій та систем онлайн-рейтингів.

9. Запропоновано основні напрями вдосконалення маркетингових стратегій для готельних франшиз. Рекомендовано впровадження персоналізованих сервісів, використання штучного інтелекту для аналізу клієнтських даних, розширення омніканального маркетингу, підсилення репутаційного менеджменту, а також створення програм сталого розвитку та соціальної відповідальності бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безхлібна А. П. Особливості управління готелями в сучасних умовах : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конференції, 15-22 січня 2019 р. : тези доп. Софія, 2019. С. 25–27.
2. Всесвітня організація інтелектуальної власності. Керівництво з франчайзингу. URL: www.wipo.int.
3. Головка О. Організація готельного господарства. Київ : Кондор, 2021. 408 с.
4. Горіна Г. О., Ніколайчук О. А. Транснаціоналізація готельного бізнесу країн ЄС. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2024. № 19. С. 79–88.
5. Готельний і ресторанний девелопмент : зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. 67 с.
6. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики: тези доп. II Міжнар. студ. наук. конф. (Київ, 22 березня 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ, 2023. 745 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/db5321dbc69b10e40e1cbe6f3c9c2dd4.pdf> (дата звернення 20.05.2025).
7. Григоренко Т. Оцінка ефективності франчайзингової мережі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. № 5. С. 14–27.
8. Дашко І., Ємельянов О., Крет І. Сутність інвестиційного ризику та його врахування при обґрунтуванні інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 28–34.
9. Статистичний щорічник України за 2021 рік. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 20.05.2025).

10. Європейська (Британська) асоціація франчайзингу (European Franchise Federation). Веб-сайт. URL: <http://www.efffranchise.com/> (дата звернення 20.05.2025).
11. Журавльова С. М. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації. Херсон : ХНТУ, 2021. 330 с.
12. Італійська асоціація франчайзингу. Веб-сайт. URL: www.assofranchising.it (дата звернення 20.05.2025).
13. Ковальов Б. Л., Пімоненко Т. В., Лисенко А. С. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу: досвід України та Європейського Союзу. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 92–102.
14. Корнієнко О. М. Основні напрямки розвитку туристичних послуг на основі маркетингу. Херсон : ХНТУ, 2020. 330 с.
15. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів щодо оцінки ефективності франчайзингових інвестицій. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2022. Т. 1. С. 21–26.
16. Мартиненко О., Шуба М. Світовий досвід використання франчайзингу як ефективної моделі розширення бізнесу. *Бізнесінформ*. 2018. № 9. С. 253–258.
17. Міжнародна асоціація франчайзингу (International Franchise Association, IFA). Веб-сайт. URL: www.franchise.org (дата звернення 20.05.2025).
18. Німецька асоціація франчайзингу (German Franchise Association). Веб-сайт. URL: <http://www.franchisenet.de/> (дата звернення 20.05.2025).
19. Новоставська О. І. Міжнародний готельний бізнес в умовах глобальної нестабільності. *Світова економіка та міжнародні відносини*. 2021. № 1. С. 5–9.
20. Офіційний сайт готелю Accor. Веб-сайт. URL: <https://all.accor.com> (дата звернення 20.05.2025).
21. Офіційний сайт готелю Hilton. Веб-сайт. URL: <https://www.hilton.com> (дата звернення 20.05.2025).

22. Офіційний сайт готелю Hyatt. Веб-сайт. URL: <https://www.hyatt.com> (дата звернення 20.05.2025).
23. Офіційний сайт готелю lyf. Веб-сайт. URL: <https://www.discoverasr.com/en/lyf> (дата звернення 20.05.2025).
24. Офіційний сайт готелю Marriott. Веб-сайт. URL: <https://www.marriott.com> (дата звернення 20.05.2025).
25. Офіційний сайт готелю Somerset. Веб-сайт. URL: <https://www.discoverasr.com/en/somerset-serviced-residence> (дата звернення 20.05.2025).
26. Павлова С., Зайчук А. Оцінка ефективності франчайзингу у готельному бізнесі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2021. № 2 (29). С. 1–11.
27. Присвітла О. В. Сутність становлення франчайзингової форми бізнесу. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. № 1(2). С. 23–29.
28. Редько В. Є. Трансформація базової інфраструктури готелів в умовах європейської євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. С. 1–10.
29. Розвиток готельного і ресторанного бізнесу: виклики часу. *Тези доповідей наукової конференції здобувачів вищої освіти спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа*. Полтава, 2024. 186 с.
30. Романуха О. М., Горіна Г. О., Васильєва В. К. Компаративний аналіз стану розвитку ринку готельних послуг України та країн ЄС. *Торгівля і ринок України*. 2024. № 2(52). URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-127-134> (дата звернення 20.05.2025).
31. Румянцев А. П. Міжнародна торгівля послугами. Київ : Центр навч. літ., 2023. 213 с.
32. Семенов В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2(1). С. 68–75.
33. Стратегії та політики ЄС: інституційна структура та механізми реалізації. Кривий Ріг, 2024. 304 с.

34. Ткаченко Т. Методичні основи розробки системи якості послуг у готельних підприємствах. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 3. С. 61–68.
35. ТОП-27 світових готельних брендів та мереж. *Trips.com*: веб-сайт. URL: <https://trips.com.ua/ohlyady/top-27-svitovyh-hotelnyh-brendiv-ta-merezh/>. (дата звернення 02.11.2024).
36. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Чернівці, 2023. С.65-70.
37. Українець Л. А. Стратегії розвитку франчайзингової моделі в готельній індустрії Китаю. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 1. С. 129–136.
38. Французька федерація франчайзингу. Веб-сайт. URL: www.franchise-fff.com (дата звернення 20.05.2025).
39. Цирульник А. А. Франчайзинг, як ефективний метод управління готельним бізнесом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 29. С. 77–80.
40. Черленяк І. І., Курей О. А. Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2020. № 1(55). С. 10–18.
41. Шутка С. Є. Франчайзинг як метод організації і розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 86. С. 211–218.
42. Як працює готельна франшиза. *Ribas Hotels Group*: веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua> (дата звернення 06.12.2024).
43. Deloitte. Hospitality & Leisure Industry : website. URL: <https://www.deloitte.com> (дата звернення 20.05.2025).
44. Euromonitor International. Travel industry insights : website. URL: <https://www.euromonitor.com> (дата звернення 20.05.2025).
45. Franchise Group: website. URL: <https://franchisegroup.com.ua/>.

46. McKinsey & Company. Marketing strategies for hotel franchises in Europe: website. URL: <https://mckinsey.com> (дата звернення 20.05.2025).
47. PwC. Hospitality & Leisure industry: website URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення 20.05.2025).
48. Statista. Travel, Tourism & Hospitality: website. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення 20.05.2025).
49. STR Global. Hotel franchise performance in Europe: brand distribution and marketing impact report 2024. URL: <https://str.com> (дата звернення 20.05.2025).
50. Tribe J. Economics of leisure and tourism. Oxford, Auckland, Boston, Johannesburg, Melbourne, New Delhi : Butterworth Heinemann, 2019. 112 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Компоненти маркетингового менеджменту готельних франшиз

№	Компонент	Зміст
1	Брендинг	Підтримка єдиного іміджу бренду у всіх готелях мережі, посилення впізнаваності.
2	Маркетингові стратегії	Розробка довгострокових цілей і напрямів просування на цільових ринках.
3	Комунікаційна політика	Рекламні кампанії, PR, участь у виставках, співпраця з туристичними платформами.
4	Цінова політика	Формування конкурентоспроможних цін з урахуванням локальних особливостей.
5	Онлайн-маркетинг	Використання вебсайтів, соціальних мереж, OTA (Booking, Expedia), SEO/SEM.
6	Програми лояльності	Заохочення постійних клієнтів через бонуси, знижки, персональні пропозиції.
7	Дослідження ринку і клієнтів	Аналіз попиту, переваг споживачів, конкурентного середовища.
8	Контроль і оцінка ефективності	Вимірювання результатів маркетингових заходів (ROI, KPI, відгуки клієнтів).
9	Локальна адаптація	Узгодження маркетингових активностей із культурними та регіональними особливостями.

Джерело: складено автором за [33, с. 23-29].

Додаток Б

Основні методичні підходи

Методичний підхід	Сутність та застосування у дослідженні
Системний підхід	Розглядає франчайзинг як частину готельної індустрії та ширшої економічної системи. Дозволяє враховувати взаємозв'язки між усіма елементами (франчайзер, франчайзі, споживачі, ринок).
Функціональний підхід	Досліджує функції франчайзингу в управлінні готельними підприємствами — управління брендом, маркетинг, стандартизація послуг тощо.
Комплексний підхід	Передбачає врахування економічних, юридичних, управлінських, соціальних і маркетингових аспектів франшизних відносин.
Порівняльний підхід	Дозволяє зіставляти різні типи готельних франшиз, моделі співпраці, підходи до управління та маркетингу.
Структурно-функціональний	Аналізує структуру готельної франшизи як організаційної моделі та її функціонування в умовах конкурентного ринку.
Монографічний метод	Використовується для глибокого вивчення конкретних кейсів готельних франшиз, зокрема міжнародного досвіду.
Емпіричний підхід	Передбачає аналіз статистичних даних, фінансових показників, результатів опитувань франчайзі та клієнтів.

Джерело: складено автором за [34, с. 1-10].

Чинники зростання розміру ринку готельних франшиз у ЄС

Чинник	Вплив на зростання розміру ринку
Зростання попиту на туризм в Європі	Європейський Союз залишається одним з найбільших туристичних напрямків у світі. Відновлення туристичних потоків після пандемії COVID-19 стимулює попит на готельні послуги, включаючи франшизні моделі, що дозволяють швидко і ефективно забезпечити пропозицію для туристів.
Переваги франшизної моделі для підприємців	Готельні франшизи пропонують бізнесменам значні переваги, зокрема відомий бренд, перевірену бізнес-модель, підтримку в маркетингу та управлінні, що зменшує ризики та сприяє швидкому запуску готелю. Франчайзі можуть отримати доступ до міжнародних стандартів обслуговування, що особливо важливо для європейських споживачів, які шукають високий рівень комфорту та безпеки.
Технологічний розвиток і інновації в готельному бізнесі	Впровадження нових технологій, таких як автоматизація процесів, використання штучного інтелекту для обробки даних клієнтів, інтеграція з мобільними додатками для бронювання та управління номерним фондом, покращує досвід як для гостей, так і для операторів. Це забезпечує більшу ефективність, що також приваблює інвесторів у франшизи.
Зростання інвестицій в інфраструктуру	У багатьох країнах ЄС спостерігається збільшення інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури, включаючи будівництво нових аеропортів, покращення дорожньої мережі та створення нових туристичних об'єктів. Це сприяє підвищенню попиту на готельні послуги, зокрема франшизні, в регіонах з розвиненою туристичною інфраструктурою.
Гнучкість та адаптивність франшиз	Готельні франшизи, як правило, мають більшу гнучкість у порівнянні з незалежними готелями. Це дозволяє швидше реагувати на зміни ринкових умов, враховуючи зміну попиту, економічні коливання чи нові тенденції в галузі.
Розвиток бізнес-туризму	Європейські міста, особливо ті, що є центрами міжнародних економічних та політичних зустрічей, демонструють стабільний попит на готельні послуги для бізнес-туристів. Франшизні готелі, здатні запропонувати стандартизовані послуги та рівень обслуговування, що відповідає вимогам корпоративних клієнтів, є важливими гравцями на цьому ринку.

Джерело: Складено автором за [6; 11; 18].

Фази розвитку ринку готельних франшиз у ЄС

Період	Назва	Основні характеристики
2015-2019 роки	Період активного розвитку	• Стабільне зростання міжнародного туризму. • Збільшення кількості нових франчайзингових об'єктів. • Розвиток нових готельних концепцій, що відповідали вимогам сучасного ринку. • Підвищена конкуренція серед великих брендів та нових гравців на ринку.
2020-2021 роки	Вплив пандемії COVID-19	• Значне скорочення міжнародного туризму через пандемію. • Падіння доходів готельних франшиз. • Тимчасове закриття готелів та скорочення кількості нових відкриттів. • Перехід на нові моделі гостинності, зокрема цифровізація та адаптація сервісів до нових умов.
2022-2024 роки	Поступове відновлення	• Відновлення туристичної активності після пандемії. • Відкриття нових франшиз та поновлення операцій. • Збільшення попиту на цифрові та автоматизовані послуги. • Перехід на гібридні моделі бізнесу, комбінуючи онлайн та офлайн взаємодію з клієнтами. • Повернення міжнародного туризму до докризових показників.
2025 (прогноз)	Очікуване зростання	• Прогнозується зростання ринку до 10% щорічно. • Подальший розвиток нових концепцій гостинності, зокрема спрямованих на сталий розвиток та екологічність. • Збільшення інвестицій у нові технології та інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності готельних франшиз.

Джерело: Складено автором за [6, с. 254].

Аналіз готельних франшиз у ЄС

Бренд	Бізнес-моделі бренду	Позиціонування на ринку	Цільова аудиторія	Країни в яких присутній бренд (ЄС)	Основні маркетинг стратегії
Marriott International	Преміум і люкс-готелі (The Ritz-Carlton, St. Regis), бізнес-клас (Marriott Hotels), бюджетні бренди (Moxy, Courtyard)	Лідер у преміум-сегменті, широкий вибір брендів для різних категорій клієнтів	Бізнес-мандрівники, преміум-сегмент, туристи середнього класу	Німеччина, Франція, Іспанія, Італія, Нідерланди, Польща та ін.	Програма лояльності Marriott Bonvoy, цифровізація сервісу, партнерства з авіакомпаніями та фінансовими установами
Hilton	Преміум (Waldorf Astoria), середній і бізнес-клас (Hilton Hotels, DoubleTree), бюджетні (Hampton, Tru)	Фокус на бізнес-клієнтах і середньому сегменті	Бізнес-клієнти, туристи середнього класу, молодь	Франція, Німеччина, Італія, Іспанія, Польща, Бельгія та ін.	Програма лояльності Hilton Honors, екологічні ініціативи, партнерство з великими корпораціями
Hyatt Hotels Corporation	Преміум і люкс-готелі (Park Hyatt, Grand Hyatt), середній клас (Hyatt Regency, Hyatt Place), апартamenti (Hyatt House)	Сильна присутність у бізнес-сегменті, елітний досвід	Бізнесмени, туристи з високим рівнем доходу	Франція, Німеччина, Італія, Іспанія, Нідерланди, Австрія	Орієнтація на враження клієнта, персоналізовані пропозиції, стратегічні альянси з lifestyle-брендами
Accor SA	Від бюджетного (ibis) до люкс-сегменту (Raffles, Sofitel), готелі й апартamenti	Один із найбільших готельних операторів ЄС, сильна присутність у бюджетному сегменті	Масовий ринок, бюджетні туристи, бізнес-клієнти	Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Португалія та ін.	Програма лояльності ALL – Accor Live Limitless, digital-first маркетинг, екологічні ініціативи

Продовження Додатку Е

Бренд	Бізнес-моделі бренду	Позиціонування на ринку	Цільова аудиторія	Країни в яких присутній бренд (ЄС)	Основні маркетинг стратегії
lyf	Co-living простори, орієнтовані на цифрових кочівників, молодих мандрівників та стартап-культуру	Інноваційний формат для міленіалів та Gen Z	Молодь, фрілансери, digital nomads	Австрія, Франція, Німеччина	Орієнтація на спільноти, інтерактивний маркетинг, digital-first підхід, партнерства зі стартапами, програма лояльності Ascott Star Rewards
Somerset	Апартаменти преміум та бізнес-класу	Фокус на довгострокове проживання в сегменті преміум-апартаментів	Бізнесмени, експати, родини	Австрія	Luxury-маркетинг, програма лояльності Ascott Star Rewards, співпраця з міжнародними корпораціями

Джерело: Складено автором за [20-25; 46].

Підходи до маркетингових стратегій брендів готельних франшиз на ринку ЄС

Критерій / Підхід	Мультибрендова стратегія	Стратегічне розширення франшиз
Сутність	Одночасне функціонування кількох брендів в рамках однієї корпорації для охоплення різних сегментів ринку	Збільшення кількості об'єктів певного бренду з метою домінування у конкретному сегменті або географічному ринку
Мета	Диференціація пропозиції, охоплення різних цільових аудиторій	Зміцнення ринкових позицій за рахунок масштабу, послідовності стандартів і впізнаваності
Культурна гнучкість та адаптація	Кожен бренд адаптується до локальних культурних особливостей: дизайн, послуги, комунікації	Переважає стандартизований підхід, але з елементами регіональної адаптації
Програма лояльності	Єдина програма лояльності для всіх брендів (напр. Marriott Bonvoy, Accor ALL), що дозволяє накопичувати бали незалежно від бренду	Окрема програма або локалізовані версії в межах одного бренду, з фокусом на довгострокову прив'язаність до певного формату чи стилю
Стратегічні партнерства та співпраця	Висока активність у створенні партнерств з авіалініями, фінансовими установами, культурними подіями	Партнерства з локальними турагентствами, логістичними компаніями, муніципалітетами для покращення доступу та присутності
Екологічні ініціативи	Розробка корпоративних ESG-стратегій, які впроваджуються в усіх брендах (екологічні стандарти будівництва, енергоефективність, zero waste)	Локалізовані ініціативи в межах конкретних франшиз (наприклад, зелені сертифікати в окремих країнах)
Приклади	Marriott, Accor, Hilton	Somerset, lyf, Hyatt

Джерело: Складено автором за [27-32].

Мультибрендова стратегія та стратегічне розширення франшиз

Критерій	Marriott International, Hilton, Accor SA (Мультибрендова стратегія)	Hyatt Hotels, lyf, Somerset (Стратегічне розширення франшиз)
Основний підхід	Диверсифікація брендів за сегментами, типами послуг	Фокус на масштабованому зростанні через франшизу
Кількість брендів	20–40+	5–10
Охоплення ринку	Повне охоплення: від економ до ультралюксу	Орієнтація на преміум і довгострокове проживання
Гнучкість адаптації	Висока, бренди адаптуються під локальні ринки	Середня, сильна прив'язка до оригінальної концепції
Інвестиційна стратегія	Придбання брендів, розвиток нових концептів	Вибіркове придбання ключових активів, франчайзинг
Пріоритет на європейському ринку	Масове охоплення (усі країни та сегменти)	Вибіркова експансія у туристично-привабливі регіони
Довгострокова перспектива	Створення екосистеми брендів	Побудова міцних нішевих позицій через якісне розширення

Джерело: Складено автором за [20-25]

Додаток К

Порівняльний аналіз підходів до локалізації і культурної адаптації

Критерій	Marriott International	Hilton	Hyatt	Accor SA	lyf	Somerset
Локалізація продукту	Висока через інтеграцію культури і гастрономії	Висока через підтримку культурного різноманіття	Помірна через преміум-стиль	Дуже висока через lifestyle-бренди	Висока у концептуальному просторі	Висока – адаптація під довгострокове проживання у різних країнах
Фокус	Туризм та бізнес	Туризм, бізнес та стає управління	Бізнес та преміальний відпочинок	Туризм, міське життя та культура	Молодь та довгострокове проживання	Родини, експати, довготривале перебування
Емоційний брендинг	Через локальні досвіди	Через персоналізацію взаємодії	Через враження розкоші та стабільності	Через залучення локальної спільноти	Через створення емоційної прив'язаності у спільному просторі	Комфорт і домашня атмосфера як головний емоційний тригер
Виклики	Баланс між глобальністю і локальністю	Локалізація без втрати ідентичності	Підтримка високого стандарту в різних країнах	Утримання автентичності при швидкому розширенні брендів	Збереження унікальності при стандартизації в межах мережі	Зберігати унікальність бренду в умовах стандартизації

Джерело: Складено автором за [20-25].

Порівняння програм лояльності Marriott, Hilton, Accor, Hyatt, Somerset та lyf: фокус та ключові переваги

Критерій	Marriott Bonvoy	Hilton Honors	Accor ALL – Live Limitless	World of Hyatt	Ascott Star Rewards (Somerset, lyf)
Основний фокус	Глобальна екосистема винагород	Гнучкість і доступність	Мультисервісна платформа	Преміум-пропозиція	Проста система для тривалого проживання
Рівні учасників	6 (Member - Ambassador Elite)	4 (Member - Diamond)	4 (Classic - Diamond)	4 (Member - Globalist)	4 (Classic - Platinum)
Використання балів	Проживання, авіаперельоти, покупки	Проживання, досвід, покупки	Проживання, ресторани, розваги	Проживання, досвід	Проживання в апартаментах
Особливі переваги	Персоналізоване обслуговування, VIP-події	Миттєва конверсія балів	Партнерства з гастро- і спорт-подіями	Гарантоване пізнє виселення	Знижки на тривале проживання
Орієнтація на ринок ЄС	Висока, через локальні партнерства	Сильна, особливо в туристичних містах	Активна через події та сервіси	Стратегічна у преміальних локаціях	Бізнес- та студентські хаби
Механіка накопичення	Гнучка, через численні канали	Комбінування балів і грошей	Проста: 2€ = 5 балів	Проста і передбачувана	Стандартна, без складних умов

Джерело: Складено автором за [20-25]

Порівняння стратегічних партнерств

Критерій	Marriott International	Hilton	Accor	Hyatt	Somerset та lyf
Типи партнерств	Авіакомпанії, технологічні компанії, культурні організації	Авіакомпанії, технологічні компанії, екологічні ініціативи	Технологічні компанії, культурні організації, стартапи	Авіакомпанії, wellness компанії, екологічні ініціативи	Бізнес-організації, культурні та екологічні партнери
Основні партнери	United Airlines, American Airlines, Marriott Bonvoy + партнери	British Airways, Air France, партнерства з технологіями	Samsung, AccorHotels + культурні організації	American Airlines, глобальні wellness компанії	Місцеві бізнеси, сталий туризм
Сфера партнерства	Лояльність, подорожі, технології	Лояльність, емоційний брендинг	Лояльність, технології, культура	Лояльність, розкіш, wellness	Довгострокове проживання, корпоративні клієнти
Вплив на стратегію	Розширення охоплення через численні канали	Розширення послуг через екологічні ініціативи	Підвищення престижу через культурні ініціативи	Посилення преміум-клієнтури та wellness послуг	Підвищення лояльності серед довгострокових клієнтів
Інноваційні рішення в партнерствах	Технології для лояльності, культурні заходи	Мобільні додатки, автоматизація сервісів	Новітні технології бронювання, культурні проекти	Wellness-програми, преміум сервіси	Стійка екологічність, адаптація для корпоративних клієнтів

Джерело: Складено автором за [20-25]

Порівняння впровадження екологічних ініціатив

Критерій	Marriott International	Hilton	Accor	Hyatt	Somerset i lyf
Основна екологічна ініціатива	Serve 360	Travel with Purpose	Planet 21	Hyatt Thrive	Сталий розвиток та збереження ресурсів
Основні напрямки	Зменшення викидів вуглецю, енергозбереження, скорочення відходів	Скорочення споживання енергії, води та відходів	Енергозбереження, сталий харчовий ланцюг, екологічний дизайн	Енергоефективність, зниження викидів, сталий туризм	Екологічне будівництво, збереження ресурсів
Ініціативи для клієнтів	Green Key Eco-Rating, сертифікація готелів	LEED сертифікація, активність клієнтів у екологічних ініціативах	Залучення до переробки, використання екологічно чистих продуктів	Системи відновлювальної енергії, участь клієнтів у сталому туризмі	Залучення до екологічних практик через технології
Сертифікація	Green Key, LEED	LEED	Green Key, ISO 14001	LEED, Green Key	LEED, Green Building Council
Партнерства з екологічними організаціями	Місцеві екологічні ініціативи, глобальні партнерства	Партнерства для сталого туризму	Партнерства з екологічними НКО	Партнерства з еко-ініціативами	Партнерства з екологічними компаніями
Цілі на майбутнє	Скорочення викидів на 30% до 2030 року	Скорочення на 61% енергії та води до 2030 року	Зменшення відходів, підтримка сталого харчування	Використання альтернативних джерел енергії	Розширення екологічних ініціатив у нових проектах

Джерело: Складено автором за [20-25].

**Порівняльна характеристика міжнародних готельних брендів за моделлю 5P: продукт, ціна, місце,
просування та персонал**

Елемент 5P	Marriott International	Hilton Hotels	Hyatt Hotels	Accor SA	lyf	Somerset
Product (Продукт)	Розгалужене портфоліо з 30+ брендів від ультралюксу до економ-сегменту.	20+ брендів, включаючи Waldorf Astoria, Conrad, Hampton, Tru; сильна уніфікація стандартів.	Преміальні бренди з фокусом на високоякісному сервісі; сильна персоналізація.	Більше 40 брендів – від еко-готелів до luxury; інновації у формати (коворкінг, апарт-готелі).	Житло нового формату для міленіалів і Gen Z, фокус на спільнотах, спільних просторах.	Преміальні апарт-готелі для тривалого проживання, сімей та бізнес-подорожей.
Price (Ціна)	Цінова стратегія – від luxury (St. Regis) до бюджетного сегменту (Моху). Гнучке ціноутворення.	Багаторівнева цінова політика залежно від бренду; акцент на вартість за якість.	Преміум-ціни з акцентом на ексклюзивність та унікальний досвід.	Ціни варіюються – від економ (ibis) до люксу (Sofitel), висока доступність.	Помірна ціна, орієнтація на молодь та діджитал-номадів.	Середній до преміум-сегмент; хороше співвідношення ціни і довгострокового сервісу.
Place (Місце)	Широка глобальна присутність, особливо в Європі та США.	Активна експансія в Європі, Близькому Сході й Азії; стратегічне розміщення біля ділових центрів.	Зростання у Південній Європі, акцент на туристичні й курортні локації.	Висока концентрація в Європі, розгалужена мережа на всіх континентах.	Вибрані урбаністичні хаби в Європі й Азії.	Бізнес- та житлові райони з високим попитом на довгострокове проживання.

Продовження Додатку П

Елемент 5P	Marriott International	Hilton Hotels	Hyatt Hotels	Accor SA	lyf	Somerset
Promotion (Просування)	Глобальні кампанії, потужний digital-маркетинг, програма лояльності Marriott Bonvoy.	Акцент на інноваційну рекламу, партнерства, програма Hilton Honors.	Персоналізоване просування, преміальні візуальні кампанії, World of Hyatt.	Креативний підхід, локальні адаптації, програма ALL – Accor Live Limitless.	Просування через соціальні мережі, TikTok, контент-залучення спільноти.	Стратегія B2B-просування для корпоративних клієнтів, онлайн-платформи бронювання.
People (Люди)	Високі стандарти навчання персоналу; фокус на мультикультурність.	Збалансована HR-стратегія, зосереджена на сервісній сталісті.	Орієнтація на створення глибокого емоційного зв'язку між персоналом і гостем.	Різноманітність і інклюзія в центрі кадрової політики; акцент на локальні кадри.	Молода команда, яка резонує з цільовою аудиторією; мінімальна ієрархія.	Орієнтація на професіоналізм і довготривалу взаємодію з клієнтом; обслуговування високого класу.

Джерело: Складено автором за [20-25].

**Ключові можливості та загрози для готельних франшиз на сучасному
ринку Європейського Союзу**

Можливості	Загрози
Зростання попиту на персоналізовані послуги	Нестабільність споживчого попиту
Посилення позицій брендів, орієнтованих на сталий розвиток	Дефіцит кваліфікованого персоналу
Регіональна диверсифікація в межах ЄС	Регуляторна фрагментованість
Посилення попиту на середньо- та довгострокове проживання	Посилення конкуренції
Цифрова трансформація готельного досвіду	Цифрові ризики та кібербезпека

Джерело: Складено автором за [43-50].

Додаток С

Диференціація викликів для готельних франшиз на ринку Європейського Союзу

Бренд	Виклики	
	Можливості	Загрози
Mariott International	- Потужна програма лояльності Bonvoу як інструмент утримання клієнтів. - Розширення портфоліо брендів у середньому ціновому сегменті (Моху, AC Hotels). - Активне впровадження ESG-стандартів – відповідає вимогам туристів ЄС	- Високі очікування щодо преміум-якості в умовах нестабільної економіки. - Складність адаптації до локальних ринкових умов у Східній Європі. - Ризик втрати контролю над персональним підходом через масштабність
Hilton Hotels	- Інвестиції у цифрові сервіси (Hilton Digital Key, Connected Room). - Вихід на нові ринки ЄС – Балкани, Балтія. - Стабільна впізнаваність і довіра до бренду серед бізнес-клієнтів.	- Конкуренція з боку брендів нового покоління (lyf) у сфері lifestyle. - Вразливість до коливань у діловому туризмі – один із ключових сегментів Hilton. - Обмежена гнучкість у локальній кастомізації продукту через сильний корпоративний контроль.
Huatt Hotels	- Сильні бренди у lifestyle-сегменті (Thompson, Andaz) – цікаві для молодих туристів. - Розширення через програму World of Huatt та партнерство з незалежними готелями. - Високий стандарт сервісу – підходить для вимогливого європейського клієнта.	- Обмежене покриття в ЄС порівняно з Marriott або Accor – слабка мережа. - Висока залежність від високого класу (luxury) – уразливо при падінні споживчої активності.
Accor SA	- Лідер ринку ЄС за кількістю готелів – потужна операційна база. - Гнучкість у сегментації: від економ (Ibis) до luxury (Raffles, Sofitel). - Акцент на локалізацію та партнерство з регіональними девелоперами.	- Великий розкид брендів – ризик канібалізації та невиразного позиціонування. - Складність у збереженні єдиної якості на франчайзингових об'єктах.

Продовження Додатку С

Бренд	Виклики	
	Можливості	Загрози
Lyf	• Ідеально адаптований до покоління Z та цифрових кочівників. • Сильна ESG-орієнтація та урбаністичний стиль – відповідає цінностям нових туристів ЄС. • Високий потенціал у великих європейських столицях з високим попитом на доступне довгострокове проживання.	• Низька впізнаваність бренду у Європі – складно залучати традиційних клієнтів. • Нішовість продукту (колівінг для молоді) – ризик обмеженого попиту.
Somerset	• Зростаючий попит на середньо- і довгострокове проживання серед бізнес-подорожуючих. • Гібридна модель проживання: поєднання зручностей готелю та житла – перевага для сімей і релокантів. • Потенціал для зростання в умовах урбанізації та збільшення коворкінгових спільнот.	• Вузька спеціалізація на апарт-готелях – менш цікава для короткотермінових туристів. • Обмежена присутність у деяких ключових країнах ЄС (наприклад, у Північній Європі).

Джерело: Складено автором за [20-25].

Вплив ключових трендів індустрії гостинності на маркетингові стратегії провідних готельних брендів

Тренд	Характеристика впливу	Приклади впливу на маркетингові стратегії конкретних брендів
Персоналізація досвіду гостя	Готелі активно застосовують аналітику даних та AI для створення персоналізованих пропозицій. Це включає адаптацію маркетингових кампаній під поведінкові патерни гостей, впровадження індивідуальних сервісів, кастомізованих повідомлень та програм лояльності.	Hilton впроваджує AI у "Connected Room" для персонального керування номером. Marriott використовує Salesforce AI у Bonvoy для персоналізованих комунікацій. Hyatt адаптує мобільний додаток World of Hyatt до вподобань гостей. Accor реалізує Smart Guest Profiling для цільових пропозицій.
Фокус на туристах нового покоління (workation, bleisure, соц. хаби, glamping)	Маркетингові повідомлення трансформуються від акценту на «розкіш» до «досвіду». Готелі рекламують коворкінги, довготривалі пакети, соціальні простори, нестандартні форми розміщення (наприклад, glamping). Важлива інтеграція в lifestyle-контент.	Hilton, Hyatt, lyf, Somerset розробляють пропозиції для bleisure-подорожей, створюють коворкінг-зони, соціальні простори та глемпінг-локації. Lyf позиціонує себе як соціальний хаб для міленіалів. Marriott просуває формати workation через мобільні та digital-канали.
Сталий розвиток та екологічність	Створення «зелених» брендових цінностей і кампаній. У маркетингу акцент робиться на прозорості ESG-ініціатив, використанні eco-friendly технологій, сертифікаціях (LEED, Green Globe) та локальних партнерствах.	Accor просуває програму Planet21 та екологічні сертифікації. Hyatt звітує через платформу World of Care. Marriott реалізує ініціативу Serve360. Somerset і lyf мають сертифікати Green Mark та рекламують це у комунікації з клієнтами.
Автентичний досвід як продукт	Просування регіональної унікальності через концепцію "live like a local". Бренди інтегрують у кампанії місцеву культуру, гастрономію, традиції, створюють колаборації з локальними гідами, художниками, шефами.	Accor запустив програму Discover Local з залученням місцевих культурних діячів. Marriott, lyf і Somerset організовують співпрацю з локальними ресторанами, ремісниками, митцями, включаючи це в маркетингові активності.
Відеоконтент і візуальний сторітелінг	Бренди зміщують фокус на візуальні платформи (Instagram, TikTok, YouTube). Основні зусилля спрямовані на створення емоційного контенту, який легко поширюється, через UGC та вплив блогерів.	Marriott створює TikTok-кампанії з тревел-інфлюенсерами. Hilton публікує серії готельних турів на YouTube. Lyf активно поширює відеоогляди від резидентів. Accor заохочує гостьовий відеоконтент через платформу ALL.

Продовження Додатку Т

Тренд	Характеристика впливу	Приклади впливу на маркетингові стратегії конкретних брендів
Розвиток wellness-напрямку	Здоров'я як елемент бренду. У маркетингу акцент робиться на програмах йоги, спа, детокс-меню, digital detox, wellness-подорожах. Створюються пакети з фокусом на ментальне і фізичне благополуччя.	Hyatt просуває бренд Miraval як wellness-напрямок. Hilton пропонує пакети з детокс-меню та tech-free зонами. Marriott реалізує wellness-тури в рамках Bonvoy Experiences. Somerset створює довгострокові wellness-програми з медитаціями та йогою.
Зростання значення відгуків і рейтингів	Репутаційний маркетинг набуває ключової ролі. Готелі стимулюють гостей залишати відгуки, оперативно реагують на критику. Відгуки інтегруються у маркетингові платформи як доказ довіри.	Hyatt інтегрує оцінки з TripAdvisor у email-розсилки. Hilton відповідає на всі відкриті відгуки в Google. Marriott використовує відгуки у рекламних кампаніях та на сайтах. Accor публікує цитати гостей у соцмережах (компанія ALL Reviews).
Гнучкі умови бронювання	Після COVID-19 гнучкість стала конкурентною перевагою. У маркетингу це проявляється в акцентах на безризикове скасування, відтермінування платежів, бонусах за зміну дати замість скасування.	Hilton і Marriott просувають «Free Cancellation» у всіх каналах комунікації. Hyatt реалізує меседж «Book Now, Decide Later» у соцмережах. Somerset пропонує гнучкі умови з бонусами за зміну дат без штрафів.
Зменшення залежності від ОТА	Перехід до прямого бронювання. Бренди інвестують у просування власних сайтів, мобільних застосунків, email-маркетинг, SEO, програми лояльності. Зменшення витрат на комісії платформ стимулює внутрішній performance marketing.	Marriott і Hilton активно розвивають власні платформи бронювання. Впроваджують програми лояльності Bonvoy і Honors, підвищують релевантність контенту, посилюють SEO та email-маркетинг. Accor і Hyatt також оптимізують власні мобільні додатки для стимулювання прямих бронювань.

Джерело: Складено автором за [44; 47; 50]

Інноваційні моделі маркетингових стратегій у готельному бізнесі

Назва моделі	Суть	Застосування	Перевага	Приклади брендів
1. «360° Гість» (Guest-Centric 360° Model)	Створення повного цифрового профілю гостя на основі даних з усіх каналів.	Персоналізація кожного етапу подорожі: реклама, бронювання, лояльність.	Узгоджене, персоналізоване спілкування у всіх точках дотику.	Marriott, Hilton, Hyatt
2. «Функціональна адаптація під країну» (Localized Omnichannel Model)	Локалізована омніканальність з урахуванням культурних особливостей.	Використання популярних платформ: WhatsApp (Іспанія), Viber (Словаччина), email (Німеччина).	Підвищення ефективності кампаній завдяки культурній релевантності.	Accor, Hilton, Somerset
3. «Smart Flow» (Інтелектуальна маршрутна карта гостя)	Динамічні воронки комунікації, що змінюються в реальному часі.	Персоналізовані пропозиції на основі дій клієнта (наприклад, інтерес до SPA).	Оптимізація витрат на маркетинг і зростання конверсії.	Hyatt, Marriott
4. «Phygital Touchpoint Matrix» (Фізико-цифрова інтеграція)	Поєднання фізичного досвіду з цифровими каналами.	QR-коди, мобільні додатки, push-повідомлення на основі геолокації.	Безперервна омніканальна взаємодія під час офлайн-контакту.	Hilton, lyf
5. «Unified Brand Voice Engine» (Єдиний голос бренду)	Централізоване управління комунікаціями з узгодженим тоном і стилем.	Уніфіковані кампанії для різних країн з локалізованим контентом.	Зміцнення цілісності бренду на міжнародному рівні.	Marriott, Accor

Джерело: Складено автором за [27-32]

**Ключові напрями вдосконалення маркетингових стратегій
міжнародних готельних франшиз у ЄС**

Адаптація маркетингових стратегій до локальних ринків	Адаптація до змінюваних клієнтських очікувань	Удосконалення управління репутацією бренду
Локалізація рекламних кампаній з урахуванням культурних особливостей та мови цільової аудиторії	Використання аналітики даних для персоналізації пропозицій і покращення сервісу	Активна присутність у цифровому просторі, швидке реагування на відгуки та скарги
Розробка партнерств із місцевими постачальниками послуг і продуктів	Створення гнучких сервісних моделей відповідно до нових стилів життя (гібридна робота, довгострокове проживання)	Залучення інфлюенсерів, лідерів думок та застосування прозорості комунікації
Адаптація цінової політики до купівельної спроможності локальних ринків	Розвиток digital-інструментів самообслуговування та мобільних додатків	Проведення соціально відповідальних кампаній та ініціатив, що підсилюють позитивне сприйняття бренду

Джерело: Складено автором за [27-32].

**Особливості реалізації маркетингових програм локалізації брендів
готельних франшиз у країнах Європейського Союзу**

Бренд	Форма реалізації програми	Особливості підходу
Accor	Програма “Local Influencers”	Залучення місцевих діячів культури для цифрового просування у соцмережах
Marriott	Ініціативи з участю лідерів думок та митців	Організація подій за участю місцевих шеф-кухарів, митців, музикантів
Hilton	Адаптація сервісів і послуг під локальні культурні особливості	Hilton інтегрує елементи локальної культури в дизайн інтер’єрів, меню ресторанів, та сервіс, враховуючи національні традиції, наприклад, використання місцевих продуктів харчування в ресторанах готелів у Франції чи Італії.
lyf	Інтеграція co-living з локальним культурним середовищем	Колаборації з підприємцями, організація подій у креативних просторах
Hyatt	Платформа “Find”	Надання унікального локального досвіду через партнерські тури, майстер-класи та персональні враження
Somerset	Інтеграція з локальним культурним середовищем	Підкреслення локального стилю життя для довготривалих гостей

Джерело: Складено автором за [20-25].

Адаптація до змінюваних клієнтських очікувань

Бренд	Ключова ініціатива / програма	Мета та переваги	Рекомендації для розвитку
Marriott	Work Anywhere	Адаптація до тренду bleisure, оптимізація робочих просторів, залучення ділових мандрівників	Масштабування на фрілансерів і цифрових кочівників; розширення сервісів під гнучкий графік
Hilton	Digital Key, Connected Room	Безконтактний сервіс, підвищення зручності й безпеки під час пандемії	Уніфікація технологічних рішень у готелях усіх рівнів та географій
Accor	Planet 21, ALL Heartist Fund	Сприяння сталому розвитку, підвищення екологічної й соціальної відповідальності бренду	Підвищити прозорість та публічність ESG-звітності, зміцнення довіри
Hyatt	World of Hyatt Well-being та партнерство з Headspace	Турбота про ментальне здоров'я, персоналізовані програми відновлення, розширення wellness-послуг	Розробка фітнес-турів, програм відпочинку сну, інтеграція з wearable-технологіями
Somerset	Ascott Cares та концепт "Home away from home"	Довготривале комфортне проживання для бізнес-мандрівників, сімей з дітьми	Глибша локалізація дизайну, адаптація сервісів до регіонального стилю життя та культурних особливостей
lyf	lyf Community Events та Ascott CARES	Соціальна взаємодія, цифрова гнучкість, привабливість для молоді (Gen Z, міленіалів)	Впровадження гейміфікації, цифрових карт резидента для підвищення залученості

Джерело: Складено автором за [20-25].

Інструменти комунікаційної стратегії готельних брендів у цифровому середовищі: аналіз підходів та ефективності

Інструмент / Підхід	Приклад бренду	Переваги / Роль	Ризики / Рекомендації
Guest-Generated Content (UGC)	Hyatt – конкурси з #HyattStaycation	Формує автентичність, стимулює залучення, підвищує довіру	Потребує модерації; важливо забезпечити контекст і якість візуального контенту
Employee-Generated Content (EGC)	Accor – кампанія #HeartistJourney	Посилення HR-бренду, демонстрація цінностей компанії	Потрібна локалізація під регіональні культурні особливості та візуальна адаптація
Інфлюенсер-маркетинг	lyf – TikTok-співпраця з урбан-блогерами	Досягає молоді аудиторії, підсилює емоційний зв'язок з брендом	Слідкувати за автентичністю і відповідністю цінностей інфлюенсера та бренду
Кризова комунікація у соцмережах	Hilton – Twitter-реакції в період COVID-19	Зміцнює довіру в нестабільні періоди, формує відкритий імідж	Вимагає сталого функціонування команд комунікації 24/7 і сценаріїв швидкого реагування
Платформи онлайн-відгуків	Marriott – інтеграція відгуків у сайт	Створює доказ соціального схвалення, впливає на рішення про бронювання	Варто оновлювати інформацію регулярно і персоналізовано відповідати на всі коментарі
Багатоканальна взаємодія у соцмережах	Accor, Hilton – Facebook, Instagram, TikTok	Охоплює широку ЦА, сприяє персоналізації повідомлень, формує постійну присутність	Необхідно підтримувати стиль комунікації відповідно до бренду та платформи
Робота з локальними спільнотами	Somerset – колаборації з локальними закладами	Підвищує соціальний імідж, сприяє довготривалій емоційній лояльності	Слід посилити комунікацію про ці ініціативи в соцмережах для більшого охоплення

Джерело: Складено автором за [20-25].