УДК 338.48-6:640.4:339.9(477)
JEL Classification: L83, F23, M16, L24, O33
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(31)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

ТІТОМИР Людмила
кандидат технічних наук, доцент
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Міжнародний університет, м. Одеса, Україна
https://orcid.org/0000-0002-2281-3884
titomirliudmyla1111@gmail.com

У статті досліджено основні теоретичні аспекти діяльності міжнародних готельних мереж в Україні в умовах геополітичної нестабільності та економічної трансформації. Визначено основні складнощі, що можуть бути пов'язано із адаптацією міжнародного готелю під місцеві вимоги. Досліджено міжнародний досвід готелів подолання ризику, пов'язаного з недостатньою локалізацією міжнародної готельної мережі. Розглянуто концепцію фермерського готелю, в якому значна частина страв для місцевого споживання вирощується на фермах, які належіть готелю, що створює для гостя відповідний досвід перебування. Проаналізовано особливості функціонування, управління, права власності, переваги та недоліки основних форм присутності міжнародних готельних мереж на локальному ринку та їхні моделі управління – повна присутність міжнародного готельного оператора на вітчизняному ринку, орендне управління, договір на управління, франшиза та управління третьою стороною.

Ключові слова: готелі, міжнародні готельні мережі, менеджмент міжнародних готельних мереж, бренд готелю, локалізація готелю контрактне управління, франшиза, управління третьою стороною, revenue management.

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE INTERNATIONAL HOTEL BUSINESS IN UKRAINE

TITOMYR Liudmyla
International University, Odesa, Ukraine

The article examines the main theoretical aspects of international hotel chain operations in Ukraine amidst geopolitical instability and structural economic transformation. The core challenges associated with adapting international hotel standards to local market demands, institutional frameworks, and consumer expectations are identified. The study investigates international best practices employed by hotel corporations to mitigate operational, financial, and brand risks resulting from insufficient localization of international hotel chains. Special attention is given to the conceptual integration of the farm-to-table model within hospitality, where a substantial portion of food products consumed by guests is cultivated on farms owned by or partnered with the hotel, thereby delivering an authentic, sustainable, and immersive guest experience.

The paper provides a comprehensive comparative analysis of the operational features, management structures, property ownership dynamics, advantages, and drawbacks of the primary forms of international hotel chain presence in the local market. It evaluates key business models, including full equity presence of international hotel operators, lease management agreements, management contracts, franchising, and third-party management (White-Label Management). The findings highlight the growing dominance of capital-light (Asset-Light) strategies as the most effective mechanism for managing risk and expanding brand presence in volatile emerging markets. Recommendations are formulated for local developers and international operators to optimize strategic decision-making, harmonize service quality with local cultural identity, and enhance business resilience during the post-war reconstruction phase.

Keywords: hotels, international hotel chains, management of international hotel chains, hotel brand, hotel localization, management contract, franchising, third-party management, revenue management.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 17.10.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© ТІТОМИР Людмила

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сьогоднішній день готельний бізнес в Україні живе в умовах складної геополітичної невизначеності, яка є загрозою до функціонування готельного бізнесу. Однак, міжнародні готельні мережі попри хід повномасштабного вторгненні залишаються суттєвими гравцями на вітчизняному ринку гостинності. З одного боку, існує думка, що наявність міжнародних гравців на ринку гостинності може посунути з ринку вітчизняних гравців через те, що адаптують ринок під себе. Однак, з іншого боку, наявність міжнародних готельних мереж є чинником, який підвищує конкурентоспроможність локальних закладів, які будуть наближати власні внутрішні стандарти обслуговування під міжнародні норми. З точку зору гостя, наявність міжнародних мереж робить перебування у готелі більш передбачуваним відповідно до встановлених норм, що створює більш комплексні та цілеспрямовані враження. Крім цього, великі міжнародні готельні мережі в своєму активі мають доступ до більшого капіталу для ефективного функціонування готелю,

наявність успішного та впізнаваного бренду, наявність власних систем менеджменту, що робить його управління централізованим. Також варто зауважити, що залучення великого міжнародного бізнесу в Україну сприятиме її повоєнній відбудові та формувати позитивний імідж в очах іноземних гостей. Науковий підхід до осмислення діяльності міжнародних готельних мереж в Україні дасть змогу як підвищити конкурентоспроможність національного готельного продукту загалом, так і залучати в країну іноземні інвестиції та сприятиме інтеграції українського готельного бізнесу у європейський простір.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню функціонування глобальних міжнародних готельних мереж присвятило свої наукові напрацювання значна кількість вітчизняних та зарубіжних дослідників. М. В. Гакова відмічає позитивний вплив міжнародних готельних мереж на національну економіку, виділяючи фінансові, організаційні, управлінські, інформаційні та технологічні переваги [1, с. 44]. Б. С. Деяк та Н. О. Кушнір вважають, що наявність на ринку міжнародних готельних мереж є чинником, що розвиває національну готельну мережу через наявний у них досвід та конкурентні переваги, що змушує ринок підлаштовуватись під них [2]. Л. Безручко, А. Грицишин та Г. Бригілевич вказують, що попри мовномасштабне вторгнення, з 2024 року активність міжнародних мереж почала відновлюватись, що свідчить про їхню адаптацію до нових реалій через пристосування системи управління та гнучкого реагування [3, с. 52]. Г. В. Кушнірук та Ю. С. Дорош розглядають основні міжнародні готельні мережі з точки зору брендингу і відзначають, що основа сильного готельного бренду – його репутація [4, с. 18]. О. М. Романуха, І. В. Шаповалова та Н. В. Шуляк вказують, що протягом останніх років вітчизняний готельний бізнес поступово заходить у світову спільноту, формуючи міжнародну присутність, проте відмічають, що це здебільшого ініціатива для формування статусу [5, с. 33]. Л. Чепурда та І. Луцький розглядають контрактне управління готельними мережами, яке базується на передачі права на управління готелем відомому гравцю на ринку як найефективніший спосіб готельної кооперації [6, с. 17]. І. Крупенна та М. Остапенко розглядають сегментацію міжнародних готельних мереж для їхнього таргетованого позиціонування, а також досліджують аспекти мультимарки – при якій для кожний сегмент ринку створюється окремий бренд [7, с. 79]. Л. Плзакова та Е. Смерал розглядають нинішній макроекономічний стан в Україні як шоковий та вважають, що адаптація управлінських стратегій є необхідним для міжнарожних готельних мереж для мінімізації наслідків [8]. В. Стойменов відмічає, що значна кількість готельних мереж хоч і включає практики Сталого розвитку у свою бренд-стратегію, проте вважає, що вона повинна бути основним пріоритетом у мережі [9, с. 128]. К. Флешеріу та співавтори вказують, що експансія на локальний ринок міжнародних готельних мереж може привести як до протекціонізму серед гостей з високим рівнем етнічної приналежності, але гості з низьким рівнем етичних вподобань будуть більше дивитись на стандарти якості та рівень обслуговування в міжнародних мережах. Тому, на думку авторів, оптимальним варіантом такої інтеграції є адаптація готелів міжнародних мереж під локальні особливості [10, с. 195].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявність значної кількості літературних джерел, присвячених діяльності міжнародних готельних мереж, формуванню репутації бренду готелю, а також адаптації до кризових шоків, недостатньо дослідженими є значна частина аспектів. Зокрема, глокалізаційні процеси у готельній сфері, моделі присутності міжнародних мереж на локальному ринку із аналізу моделей управління. Крім цього, доцільно приділити увагу інтеграції ШІ в операційний та revenue менеджмент готельних мереж.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз досвіду міжнародних готельних мереж в Україні, дослідження особливостей їхнього функціонування в умовах геополітичної невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Станом на 2025 рік в Україні налічується 706 колективних засобів розміщення, із них 22 належать міжнародним готельним мережам, які є вагомими гравцями на національну ринку через присутність капіталу мережі, а також доступу до стандартів обслуговування та технологій мережі [11]. Станом на 2026 рік в Україні функціонують такі готелі мережі як Radisson, Accor, Hyatt, InterContinental, Hilton, Wyndham та Ryxwell, що свідчить про адаптацію готельного ринку під нові умови [12]. Протягом останніх років географія розміщення готелів міжнародних мереж, здебільшого орієнтується в бік Карпат, Києва, Львова та Одеси через туристичну привабливість даних зон. Проте, варто відмітити, що частина готелів, зокрема, «Aloft», «Four Points By Sheraton Zaporozhye» від «Marriott», «Брістоль Одеса» від «Starwood Hotels» відмовляються від іноземного управління [13].

Загалом, іноземне управління готелями може зустрічати в собі ряд труднощів, зокрема:

- неспівпадіння законодавчої бази та кількості необхідних дозволів для ведення діяльності;
- необхідність навчання, адаптації та дотримання контролю над локальним персоналом;

– адаптація сервісу під вимоги місцевого ринку;
– налаштування локальних ланцюгів постачання та каналів продажу;
– врахування інтересів та цілей всіх стейкхолдерів [14].

Однак, варто розуміти, що такі труднощі є природніми при веденні міжнародної активності. Як було зазначено вище, однією з особливостей готельного ринку може бути адаптація готелю міжнародної мережі до локальної культури, що дозволить готелям з одного боку, впровадити в обслуговування стандарти міжнародної мережі, забезпечити впізнаваність за рахунок сили бренду готелю, а з іншого – забезпечити лояльність гостей, для яких важливим аспектом перебування у готелі є саме локальні цінності. Одним із прикладом такої локалізації є Fairmont Grand Hotel Kyiv (Accor Group), який розташований в історичному центрі Києва із дотриманням єдиного стилю з місцевою архітектурою та елементами українського мистецтва. Ресторани у готелі також впроваджують в меню локальні страви у ф'южн-прочитанні [15]. Подібні тенденції з дотримання локальних атрибутів також відмічаються й у Radisson Blu Hotel, що розташований у Києві на Подолі [16]. В деяких інших випадках, готелі в історичному центрі будуються у сучасному стилі, зокрема, Hilton, Hyatt у Києві, Ibis Styles (Accor) у Львові [17-19]. Іншим трендом, пов'язаним з локалізацією міжнародних готельних мереж є наявність у готелю власних локальних ферм (Conrad Koh Samui (Hilton) у Таїланді), що покриває 60-70% від загальних потреб кухні ресторану готелю. Також, подібний досвід є у готелі ADLER Lodge Ritten, Південний Тіроль, Італія, де ферма площею 4000 кв. м. розташована біля головного корпусу готелю. Подібні прецеденти породжують нову нішу у готельному бізнесі – фермерський готель, який створює більш автентичний досвід перебування у готелі. При цьому концепція Farm-to-table (з ферми на стіл) еволюціонує у Farm-to-Suite (з ферми у номер), а дизайнерський ландшафтний дизайн поступається концепції «їстівного ландшафту» (Edible Scaping) [20]. Серед основних трендів, що стосуються впровадженню інноваційних технологій в діяльність готельних мереж виділяється активне впровадження ШІ, чия роль трансформується від звичайного чат-боту до помічника операційного менеджера для прогнозування попиту, ціноутворення, розподілу працю, а також персоналізації перебування гостя. Крім цього, ШІ може здійснювати revenue-менеджмент для забезпечення прибутковості як конкретного готелю, так і мережі в цілому [21].

Враховуючи глокалізаційні аспекти присутності міжнародних готелів в Україні, тобто поєднання інновацій, що впроваджуються в мережу на глобальному рівні та локального аспекту, доцільно розглянути основні моделі управління готельними мережами. Порівняльна характеристика основних моделей управління представлено у Таблиці 1.

Таблиця 1

Основні моделі управління у міжнародних готельних мережах

Критерій	Пряме володіння об'єктом нерухомості	Оренда	Договір управління	Франчайзинг
Сутність	Готельна мережа є повноправним власником і самостійно приймає управлінські рішення	Оренда об'єкта нерухомості у власника, здійснення бізнес-активності від його імені	Міжнародний оператор діє на підставі договору про управління як керуюча компанія	Власник готелю купує право на використання бренду, айдентики та внутрішніх стандартів міжнародного готельного оператора
Фінансовий ризик оператора	Готельний оператор покриває абсолютно всі ризики, оскільки є власником мережі	Високий, напряму залежить від розміру орендної плати	Невисокий, оператор отримує фіксовану комісію за договором за управління готелем	Невисокий, здебільшого репутаційні ризики, оператор отримує роялті за використання торгової марки
Контроль готельного оператора над об'єктом управління	Повний контроль	Бізнес-процеси та стандартизація	Операційна діяльність, вплив на активи обмежений	Прописаний у договорі франшизи, необхідно проводити періодичний аудит
Переваги	Передбачуваність сервісу, статусність для країни-реципієнта, наявність внутрішніх стандартів обслуговування	Менші витрати на запуск об'єкта у порівнянні з повним контролем	Впровадження внутрішніх стандартів в існуючий готель, передача операційної діяльності під відповідальність керуючої компанії	Повний контроль над фінансовою діяльністю власника, нижчі роялті
Недоліки	Найвища вартість запуску	Висока залежність від планів власника об'єкта нерухомості	Високі комісії, власник не впливає на операційну діяльність	Вимагає від власника дотримання централізованого управління та власного навчання персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Проаналізувавши основні моделі управління міжнародними готельними мережами, можна побачити що пряме володіння передбачає повну присутність міжнародного готельного оператора на місцевому ринку, який повністю працює від свого імені, впроваджує власні стандарти та повністю контролює всі аспекти

діяльності конкретного готелю, проте, він вимагає від міжнародного готельного оператора найбільших капіталовкладень. Орендна форма майже не відрізняється від прямого управління – міжнародний готельний оператор також повністю контролює всі процеси, проте, об'єкт нерухомості перебуває у власності локального орендодавця, де з'являється ризик залежності від неузгодження інтересів готельного оператора та орендодавця. Найбільш популярним останнім часом способом управління є присутність міжнародної готельної мережі в якості керуючої компанії. В такому разі, вона вже працює з існуючим готельним підприємством, впроваджуючи в нього власні стандарти, бренд та іншу атрибутику, при цьому отримуючи комісійні виплати за здійснення управлінської діяльності. Робота за договором передбачає покупку права на користування окремим брендом, доступом до системи бронювання, маркетингових заходів, проте всі управлінські функції лягають на франчайзі. Окремим видом роботи за контрактом є управління третьою стороною (manschise agreement) – модель, яка поєднує в себе як покупку франшизи, так і передача управлінських функцій третій стороні. При цій моделі управління власник готелю купує франшизу, а управлінські функції передає третій особі, яка також є професійною керуючою компанією. В такому випадку власник готелю отримає відоме ім'я міжнародного готельного оператора, що буде коштувати дешевше за рахунок того, що управлінські задачі буде передано іншій управлінській компанії, що забезпечуватиме менші комісійні витрати. Однак, це робить контракт для власника більш складним та вимагатиме від нього більших витрат у перші роки запуску. В Україні подібними способами управління займається, зокрема, ArtBuild Hospitality, яка взяла під своє управління у 2022 році готель мережі Best Western Plus на площі Ринок у Львові, вказує на готовність до адаптації вітчизняних управлінських компаній під стандарти міжнародних готельних операторів [22].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, попри тривалість повномасштабного вторгнення в Україні діють 22 готелі міжнародних готельних операторів, що вказує на тривалість бізнес-активності, незважаючи на попередні триваючі шоки. Наявність міжнародних готельних мереж на внутрішньому ринку створює для основних гравців на національному рівні необхідність конкурувати з ними та впроваджувати у свою діяльність елементи міжнародного досвіду. Водночас, однією із загроз для міжнародних готельних мереж є занадто сильна уніфікація готельного обслуговування, при якій не буде враховано національну, етнічну та локальну складову, від чого такий готель може втратити гостей, для яких важлива локальна складова. Серед готелів міжнародних мереж, які представлені в Україні, певна частина з них має локальний аспект шляхом перебування в історичних районах та будівлях, а також включення у власне меню локальних страв. Перспективним розширенням у цьому напрямку є досвід готелів, які мають власну ферму неподалік від готелю, що формуватиме новий вид туризму – фермерський, при якому значна частина страв у меню буде виготовлена із власних культур та буде формувати у гостя відповідні враження. Для України такий вид готелі може бути перспективним через родючість ґрунтів та можливість вирощувати різні культури.

Варто також відзначити основні моделі управління міжнародними готельними операторами – повна власність, при якій об'єктом нерухомості володіє сам міжнародний готельний оператор та здійснює над ним повний контроль, орендна форма, в якій міжнародний оператор також має повний контроль над управлінськими процесами, проте, сам об'єкт нерухомості знаходиться мережею в оренді. Договір на управління передбачає передачу прав на управління діяльності готелю відповідним компаніям, які надають готелю доступ до власних стандартів, інфраструктури, маркетингових каналів та отримує за це комісійні виплати. Під час роботи за франшизою, її власник купує право на використання торговою маркою та доступ до каналів просування, але здійснює операційне управління самостійно. Проте, такий метод управління вимагає жорсткої централізації і регулярне проведення аудиту на предмет відповідності внутрішнім стандартам. Останнім часом також набуває популярності зовнішній формат, при якому власник готелю викуповує франшизу, а управління об'єктом передає іншій стороні, яка буде діяти в якості керуючої компанії, що буде дешевшим за рахунок менших комісій керуючої сторони.

Література

1. Гакова М. В. Міжнародні готельні мережі: сутність та особливості в умовах глобалізації. *Бізнес навігатор*. 2023. № 2(72). С. 42–47. URL: https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-6
2. Деяк Б. С., Кушнір Н. О. Світова готельно-ресторанна індустрія в умовах міжнародної конкуренції. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.54
3. Безручко Л., Грицишин А., Бригілевич Г. Адаптація менеджменту мережевих готелів м. Києва до умов війни. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2026. № 1 (19). С. 48–53. URL: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(19).2026.6
4. Кушнірук Г. В., Дорош Ю. С. Позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 16–23. URL: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-2

5. Романуха О. М., Шаповалова І. В., Шуляк Н. В. Тенденції розвитку світового ринку готельних послуг та місце України в ньому. *Торгівля і ринок України*. 2023. № 2(54) 2023. С. 27–36. URL: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-54-2-27-36
6. Чепурда Л., Луцький І. Теоретико-методологічні засади контрактного управління готельними мережами. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. Т. 2, № 6. С. 15–19. URL: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.3
7. Крупенна І., Осатпенко М. Маркетингові стратегії мережевих форм ведення бізнесу в індустрії гостинності. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 69. С. 75–84. URL: https://doi.org/10.24025/2306-4420.69.2023.288927
8. Plzáková L., Smeral E. COVID-19 pandemic, the war in Ukraine and looming risks for tourism's recovery. *Tourism Economics*. 2022. P. 135481662211317. URL: https://doi.org/10.1177/13548166221131722
9. Stoimenov V. Good practices in hotel branding – sustainability trends of intercontinental hotel group. *Entrepreneurship*. 2023. Vol. 11, no. 1. P. 108–131. URL: https://doi.org/10.37708/ep.swu.v11i1.9
10. Fleșeriu C., Kostelić K., Bocănеț V. Consumer ethnocentrism influence in choosing a hotel in domestic tourism – evidence from Romania and Croatia. *Ekonomski vjesnik*. 2023. Vol. 36, no. 1. P. 181–200. URL: https://doi.org/10.51680/ev.36.1.14
11. Банк даних. *Державна служба статистики України*. URL: https://stat.gov.ua/uk/explorer
12. Готельний бізнес України у 2026 році: тренди, інвестиції та перспективи ринку. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/gotelnij-biznes-ukrayini-u-2026-roczi-trendi-investicziyi-ta-perspektivi-rinku
13. Готельні оператори України - міжнародні та національні. *Bungalo*. URL: https://bungalo.com.ua/ukraine/gotelni-operatory-ukrayiny-mizhnarodni-ta-naczionalni/
14. Як локальні готельні оператори управляють готелями в Європі та Азії. *delo.ua*. URL: https://delo.ua/news/yak-lokalni-gotelni-operatori-upravlyayut-gotelyami-v-jevropi-ta-aziyi-467108/
15. Fairmont Grand Hotel Kyiv. *Fairmont*. URL: https://www.fairmont.com/en/hotels/kyiv/fairmont-grand-hotel-kyiv.html
16. Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil City Centre. *Radisson Hotels*. URL: https://www.radissonhotels.com/uk-ua/hotels/radisson-blu-kyiv-podil
17. Hilton Київ. *Hilton*. URL: https://www.hilton.com/uk/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/
18. 5-зірковий бізнес-готель у Києві. *Hyatt*. URL: https://www.hyatt.com/hyatt-regency/uk-UA/kievh-hyatt-regency-kyiv
19. ibis Styles Lviv Center. *all.accor.com*. URL: https://all.accor.com/hotel/9709/index.en.shtml
20. Революція готельного ринку: аналітика світових готельних трендів у 2025-2026 рр. *ArtBuild Hospitality – Готельний девелопмент та консалтинг*. URL: https://artbuild.ua/revolyuciya-gotelnogo-rinku-analitika-svitovikh-gotelnikh-trendiv-u-2025-2026-rr-shho-varto-znati-vlasniku-gotelyu-v-ukraini/
21. The Future of Hotel Technology: 30 Key Trends for 2026. *agilysys*. URL: https://www.agilysys.com/en/blog/the-future-of-hotel-technology-30-key-trends-for-2026/
22. Франчайзинг готелів, міжнародні готельні бренди. *ArtBuild Hospitality – Готельний девелопмент та консалтинг*. URL: https://artbuild.ua/zaluchennya-mizhnarodnogo-brendu-operatora/

References

1. Hakova M. V. (2023) Mizhnarodni hotelni merezhi: sutnist ta osoblyvosti v umovakh hlobalizatsii [International hotel chains: essence and features in the context of globalization]. *Biznes navihator*, no. 2(72), pp. 42–47. Available at: https://doi.org/10.32782/business-navigator.72-6
2. Deiak B. S., Kushnir N. O. (2022) Svitova hotelno-restoranna industriia v umovakh mizhnarodnoi konkurentsii [Global hotel and restaurant industry in the context of international competition]. *Efektyvna ekonomika*, no. 12. Available at: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.54
3. Bezruchko L., Hrytsyshyn A., Bryhilevych H. (2026) Adaptatsiia menedzhmentu merezhevykh hoteliv m. Kyieva do umov viiny [Adaptation of chain hotel management in Kyiv to wartime conditions]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, no. 1(19), pp. 48–53. Available at: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(19).2026.6
4. Kushniruk H. V., Dorosh Yu. S. (2022) Pozytsionuvannia brendiv mizhnarodnykh hotelnykh merezh na rynku hostynnosti Ukrainy [Positioning of international hotel chain brands in the hospitality market of Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 7, pp. 16–23. Available at: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-2
5. Romanukha O. M., Shapovalova I. V., Shuliak N. V. (2023) Tendentsii rozvytku svitovoho rynku hotelnykh posluh ta mistse Ukrainy v nomu [Trends in the development of the global hotel services market and Ukraine's place in it]. *Torhivlia i rynok Ukrainy*, no. 2(54), pp. 27–36. Available at: https://doi.org/10.33274/2079-4762-2023-54-2-27-36
6. Chepurda L., Lutskyi I. (2022) Teoretyko-metodolohichni zasady kontraktnoho upravlinnia hotelnymy merezhamy [Theoretical and methodological foundations of contract management of hotel chains]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 2, no. 6, pp. 15–19. Available at: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.3
7. Krupenna I., Osatpenko M. (2023) Marketynhovi stratehii merezhevykh form vedennia biznesu v industrii hostynnosti [Marketing strategies of network business forms in the hospitality industry]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, no. 69, pp. 75–84. Available at: https://doi.org/10.24025/2306-4420.69.2023.288927
8. Plzáková L., Smeral E. (2022) COVID-19 pandemic, the war in Ukraine and looming risks for tourism's recovery. *Tourism Economics*, p. 135481662211317. Available at: https://doi.org/10.1177/13548166221131722
9. Stoimenov V. (2023) Good practices in hotel branding – sustainability trends of intercontinental hotel group. *Entrepreneurship*, vol. 11, no. 1, pp. 108–131. Available at: https://doi.org/10.37708/ep.swu.v11i1.9

10. Fleşeriu C., Kostelić K., Bocăneț V. (2023) Consumer ethnocentrism influence in choosing a hotel in domestic tourism – evidence from Romania and Croatia. *Ekonomski vjesnik*, vol. 36, no. 1, pp. 181–200. Available at: https://doi.org/10.51680/ev.36.1.14
11. Bank danykh [Data bank]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Available at: https://stat.gov.ua/uk/explorer
12. Hotelnyi biznes Ukrainy u 2026 rotsi: trendy, investytsii ta perspektyvy rynku [Hotel business in Ukraine in 2026: trends, investments and market prospects]. *Kyivstar Business Hub – korporatyvnyi bloh dlia biznesu*. Available at: https://hub.kyivstar.ua/articles/gotelnij-biznes-ukrayini-u-2026-roczi-trendi-investicziyi-ta-perspektivi-rinku
13. Hotelni operatory Ukrainy – mizhnarodni ta natsionalni [Hotel operators of Ukraine – international and national]. *Bungalo*. Available at: https://bungalo.com.ua/ukraine/gotelni-operatory-ukrayiny-mizhnarodni-ta-naczionalni/
14. Yak lokalni hotelni operatory upravliaiut hoteliamy v Yevropi ta Azii [How local hotel operators manage hotels in Europe and Asia]. *delo.ua*. Available at: https://delo.ua/news/yak-lokalni-gotelni-operatori-upravlyayut-gotelyami-v-jevropi-ta-aziyi-467108/
15. Fairmont Grand Hotel Kyiv. *Fairmont*. Available at: https://www.fairmont.com/en/hotels/kyiv/fairmont-grand-hotel-kyiv.html
16. Radisson Blu Hotel, Kyiv Podil City Centre. *Radisson Hotels*. Available at: https://www.radissonhotels.com/uk-ua/hotels/radisson-blu-kyiv-podil
17. Hilton Kyiv. *Hilton*. Available at: https://www.hilton.com/uk/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/
18. 5-zirkovyi biznes-hotel u Kyievi [Five-star business hotel in Kyiv]. *Hyatt*. Available at: https://www.hyatt.com/hyatt-regency/uk-UA/kievh-hyatt-regency-kyiv
19. ibis Styles Lviv Center. *all.accor.com*. Available at: https://all.accor.com/hotel/9709/index.en.shtml
20. Revoliutsiia hotelnoho rynku: analityka svitovykh hotelnykh trendiv u 2025–2026 rr. [Hotel market revolution: analysis of global hotel trends in 2025–2026]. *ArtBuild Hospitality – Hotelnyi development ta konsaltynh*. Available at: https://artbuild.ua/revolyuciya-gotelnogo-rinku-analitika-svitovikh-gotelnikh-trendiv-u-2025-2026-rr-shho-varto-znati-vlasniku-gotelyu-v-ukraini/
21. The Future of Hotel Technology: 30 Key Trends for 2026. *Agilysys*. Available at: https://www.agilysys.com/en/blog/the-future-of-hotel-technology-30-key-trends-for-2026/
22. Franchaising hoteliv, mizhnarodni hotelni brendy [Hotel franchising, international hotel brands]. *ArtBuild Hospitality – Hotelnyi development ta konsaltynh*. Available at: https://artbuild.ua/zaluchennya-mizhnarodnogo-brendu-operatora/