

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-57>

УДК 338.48:640.4:005

СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ В НАЦІОНАЛЬНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

MODERN DEVELOPMENT AND MANAGEMENT SYSTEM IN NATIONAL HOTEL CHAINS

Тітомир Людмила Анатоліївна
кандидат технічних наук, доцент,
Міжнародний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2281-3884>

Titomyr Liudmyla
International Humanitarian University

У статті досліджено ключові аспекти діяльності національних готельних мереж та особливості формування цінності готельних послуг, яка створюється як з боку споживачів, так і внутрішнього середовища підприємств. Розкрито роль стандартизації та уніфікації якості обслуговування як основи стабільності та конкурентоспроможності мереж. Окреслено складові якості готельних послуг, зокрема безпеку, клієнтоорієнтованість, впізнаваність бренду, масштабованість, локальну адаптацію, соціальну й екологічну відповідальність. Наведено характеристику національних готельних мереж, що функціонують на вітчизняному ринку. Обґрунтовано доцільність застосування аутсорсингової управлінської політики як інструменту підвищення ефективності діяльності готелів через інтеграцію до спільної мережевої екосистеми. Також висвітлено сучасні тренди HR-менеджменту у готельній сфері, зокрема емоційне залучення персоналу, гейміфікацію, мікронавчання та роль готельних мереж як «інкубаторів персоналу».

Ключові слова: готельні мережі, якість готельних послуг, стандартизація та уніфікація готельних послуг, управління готелями, персонал готелю, аутсорсинг управління, адаптація персоналу.

The article examines the key aspects of the functioning and development of national hotel chains under conditions of market volatility, increasing competition, and transformation of consumer behavior. Particular attention is paid to the factors that shape the value of hotel services, which is formed both from the perspective of guests and within the internal environment of hotel enterprises. The study substantiates the role of standardization and unification of service quality as a fundamental basis for ensuring service stability, strengthening brand identity, and increasing customer trust in national hotel chains. Special emphasis is placed on the concept of value creation in hotel services, which is interpreted as a complex phenomenon encompassing safety, customer orientation, service stability, brand recognition, scalability through centralized management, local adaptation to regional market specifics, as well as social and environmental responsibility. These components are considered as interrelated elements that collectively determine the competitiveness and sustainability of national hotel chains. The article provides a characterization of national hotel chains operating in the domestic market, highlighting their scale, room capacity, and strategic orientation. It is argued that the development of such chains contributes to the formation of a unified management ecosystem, enabling hotels to benefit from shared standards, centralized marketing, unified booking systems, and operational synergies. In addition, the paper substantiates the feasibility of implementing an outsourcing management policy by national hotel chains. Management outsourcing is viewed as an effective tool for increasing the operational efficiency and investment attractiveness of individual hotels through their integration into the network's ecosystem, including access to brand identity, quality standards, revenue management systems, and centralized procurement and logistics. The article also analyzes current HR management trends in the hotel industry, focusing on emotional engagement of personnel, motivation through gamification, the use of microlearning and digital learning platforms, and the role of hotel chains as "personnel incubators" that facilitate professional development, reduce staff turnover, and strengthen employer branding. It is concluded that the comprehensive implementation of modern management approaches enhances the adaptability, resilience, and long-term competitiveness of national hotel chains in a turbulent business environment.

Keywords: hotel chains, quality of hotel services, standardization and unification of hotel services, hotel management, hotel personnel, management outsourcing, personnel adaptation.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення, що характеризуються невизначеністю зовнішнього середовища, наявність дієвою системою управління, яка здатна адаптуватись під волатильність зовнішнього середовища, є необхідною умовою для її функціонування у висококонкурентній сфері бізнесу. Зростаюча конкуренція, поява штучного інтелекту, триваючий процес цифровізації надання готельних послуг, зниження купівельної спроможності, зміна внаслідок перерахованих чинників споживчої поведінки спричиняють необхідність у побудові власної системи управління, яка здатна реагувати на всі виклики сьогодення.

Національні готельні мережі часто стикаються із фрагментарністю впровадження сучасних підходів до управління готельними мережами замість їхнього повного впровадження, а також до недостатньої взаємодії між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями, що врешті-решт призводить до втрати ідентичності мережі та стагнації, яка в умовах ринкової економіки призводить до банкрутства. Для національних готельних мереж в умовах Євроінтеграції впровадження систем управління, що відповідають викликам сучасності є необхідною вимогою для формування стійкої конкурентної політики з іншими світовими готельними мережами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значна частина українських та зарубіжних досліджень було присвячено управлінню національних готельних мереж. Дослідження С. Галасюк акцентує, що протягом повномасштабного вторгнення однією з основних проблем функціонування національних готельних мереж є руйнування готельної інфраструктури внаслідок агресії РФ. Попри це, готельний бізнес демонструє високу резистентність національних готельних мереж в Україні та уміння швидко адаптуватись під нові умови [1]. Н. В. Бакало та І. М. Крекотень виділяють основні складові розвитку, що здатні спричинити розвиток національних готельних мереж: збільшення попиту внаслідок розвитку внутрішнього туризму, а також за рахунок внутрішньо-переміщених осіб; реструктуризація внаслідок зміни споживчої поведінки та формування нових цінностей, посилення внутрішньої конкуренції, впровадження маркетингових стратегій, залучення інвестицій та надання пільг для готельного бізнесу, а також вирішення проблем безпеки, що є необхідною умовою для функціонування готельних мереж на сучасному етапі [2, с. 19].

І. Андренко та А. Шестірко вважають, що створення готельних ланцюгів на основі власних брендів і стандартизованих концепцій забезпечує централізоване управління, формування впізнаваного стилю готельної мережі та сприяє залученню інвестицій, розширенню клієнтської бази й ефективній маркетинговій політиці [3]. Т. Захарова визначає провідну роль використання інформаційно-аналітичних систем для внутрішнього та зовнішнього моніторингу як чинника підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного та туристичного бізнесу [4, с. 606]. В. Пеньковський визначає основні задачі операційного менеджменту для готельного бізнесу у формуванні уніфікованого стилю, які формують як впізнаваність мережі, так і якісне надання готельних послуг [5, с. 67]. А. Є. Феєр та співавтори акцентують увагу, що такі чинники як турбулентність зовнішнього середовища, реактивна позиція та фрагментарна гнучкість зумовлюють диверсифікацію національних готельних мереж як стратегію поглинання ринку [6, с. 59]. Р. Аренхарт та співавтори на основі регресійного аналізу встановлюють позитивний вплив впровадження заходів з енергоспоживання як на внутрішні операційні процеси в готельній мережі, так і на імідж в очах гостей [7]. І. Ромеро та співавтори виявили позитивний ефект у взаємодії між туроператорами та національними готельними мережами на прикладі Іспанії, мотивуючи це стимулом до інвестування національних готельних мереж, зокрема, у технічне оснащення [8, с. 597]. О. Озлю на прикладі національних турецьких готельних мереж доходить до висновку стосовно фрагментарного впровадження цілей Сталого розвитку у свою діяльність та звітності стосовно нього [9, с. 373]. Л. Руїз-Фернадес та співавтори також досліджують сталість як аспект інтернаціоналізації національних готельних мереж, який формує динамічність та адаптивність в управлінні мережі [10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що значна кількість дослідників приділила достатньо уваги до проблематики дослідження, недостатньо уваги було приділено складовим якості готельних послуг, функціонування національних українських готельних мереж та управлінським практикам.

Метою статті є аналіз сучасних тенденцій розвитку національних готельних мереж, особливості управління та їхнього функціонування в умовах зовнішньої невизначеності з метою

підвищення ефективності їхньої діяльності та конкурентоспроможності, формування стійкості та резистентності до зовнішніх викликів.

Виклад основного матеріалу. Розвиток національних готельних мереж, насамперед, залежить від наявності у готелів стандартів якості обслуговування. Це надає можливість гостям, які вже мали попередній досвід перебування у готелях, ідентифікувати готель за відповідними складовими якості.

Стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 визначає якість як «здатність задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінності і користь для замовника» [11]. Отже, якісно надана готельна послуга повинна задовольнити інтереси всіх учасників процесу надання готельних послуг (внутрішнє та зовнішнє середовище організації) та створити для них цінність, що в результаті створить позитивний зворотній зв'язок та бажання гостей відвідувати ці готельні мережі знову. Цінності готельних послуг для національних готельних мереж зображена на рис. 1

Насамперед, в нинішніх умовах безпекова потреба для готельної галузі є першочерго-

вою. Зокрема, вона може проявлятися у наявності укриттів в разі оголошення повітряних тривог. Крім цього, важливо звертати увагу на електричну складову безпеки, що є актуальним для готелів сімейного типу та безпечності харчових продуктів, що використовуються в разі наявності харчування у готелі. У загальному плані безпека повинна проявлятися у відсутності можливості заподіяння шкоди для всіх учасників процесу готельного обслуговування. Другою важливою складовою формування якості для національної готельної мережі є клієнтоорієнтованість, яка проявляється у адаптації діяльності готельної мережі під різні сегменти ринку та особливості вимог та потреб національного ринку. Стабільність у контексті надання готельних послуг полягає у стандартизації та уніфікації готельного обслуговування, дотримання існуючих стандартів якості, а також їхній перегляд у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища. Впізнаваність національної готельної мережі формується за рахунок створення власної айдентики, стилю, концепції, що в результаті створює певні асоціації із даною національною готельною мережею. Масштабізація за рахунок централізації управління готельними мережами дає змогу оптимізувати витрати на закупівлях, спільній маркетинговій політиці та зменшенні витрат

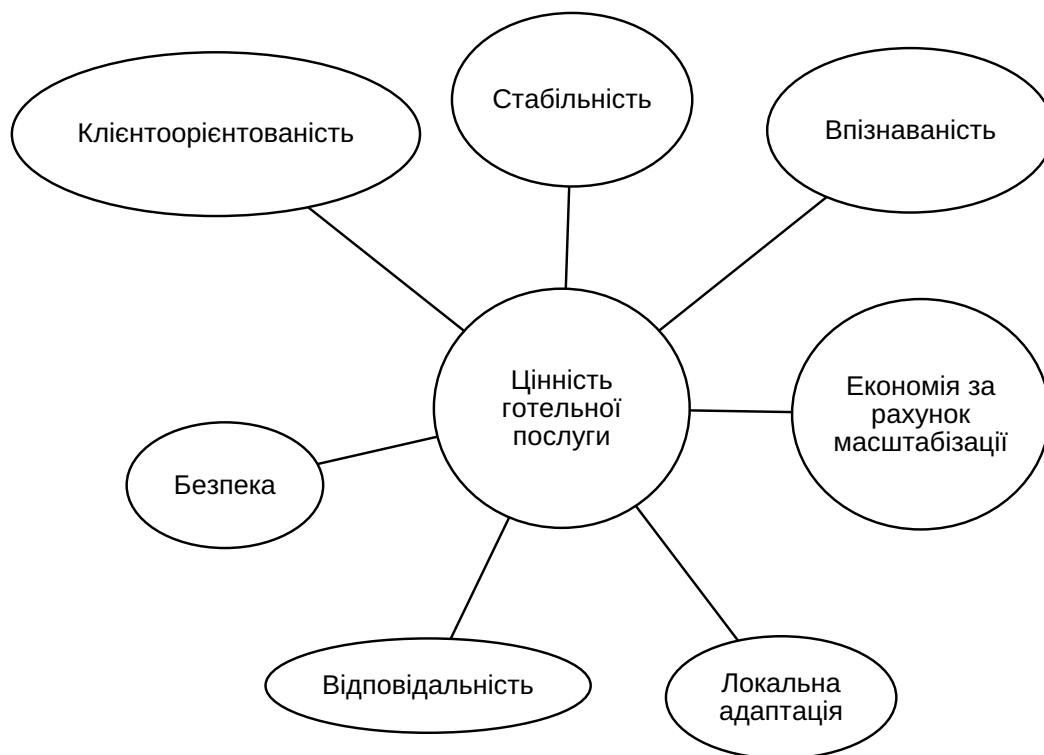


Рис. 1. Складові цінності готельної послуги

Джерело: сформовано автором

на управління, оскільки воно є централізоване. Варто також відмітити, що даний метод економії є характерний саме для мережі, а не для незалежного готелю. Проте, такі готелі мають змогу увійти до мережі, тобто передати їй управлінські процеси мережам, які займаються здійсненням управлінням як аутсорсингові компанії. Локальна адаптація національної готельної мережі повинна полягати у поєднанні власних стандартів якості обслуговування та місцевим особливостям, а також очікуванням від гостей. Відповідальність готельних мереж полягає у екологічній відповідальності, яка полягає у дотриманні екологічних норм, цілей Сталого розвитку, впровадження енергоефективних технологій, тощо. Іншим аспектом відповідальності є соціальна відповідальність національних готельних мереж, яка полягає у створенні робочих місць, розвиток громад за рахунок модернізації інфраструктури та сплати податків. Крім цього, важливо. Частиною соціальної відповідальності готельних мереж повинно стати також збереження культурної спадщини, недотримання чого може спричинити репутаційні втрати.

Характеристика основних національних готельних мереж, що діють на території України, зображено у Таблиці 1

Таблиця 1

Характеристики національних готельних мереж України

Назва мережі	Кількість готелів	Номерний фонд
Optima Hotels & Resorts	64	4280
Ribas Hotels	20	1000
Premier Hotels and Resorts	12	2100
Senator Hotels & Apartments	4	152
Vertex Hotel Group	4	666

Джерело: сформовано на основі [12; 15]

Наведені дані свідчать, що в Україні існують власні національні готельні мережі, причому деякі з них також виходять на зовнішній ринок в рамках масштабізації власної діяльності, що вказує на те, що попри зовнішню невизначеність, вітчизняні готельні мережі, а саме Optima Hotels & Resorts (колишня назва – Reikartz) та Ribas Hotels працюють й на зовнішньому ринку [13]. Крім цього, варто

відмітити, що Ribas Hotels також ведуть інформаційно-аналітичний моніторинг стану готельної індустрії в Україні та пропонують рішення стосовно інвестицій у готельну сферу. Optima Hotels group була заснована у 2008 році під назвою Reikartz, а подальший ребрендинг із нинішньою назвою було взято у 2023 році [14]. Premier Hotels and Resorts була заснована у 2003 році та є національною мережею готелів від 3* до 5*, які пропонують широкий спектр дивесифікованих послуг у своїх готелях, а також управління готелями на умовах франчайзингу [15]. Senator Hotels & Apartments є мережею апарт-готелів, яка діє як на території України, так і поза її межами. Основний акцент у своїй діяльності мережа робить не на розширенні готелів та номерного фонду, а на висококласному позиціонуванні [16]. Vertex Hotel Group – це національна мережа готелів 4* та 5*, яка також акцентує свою діяльність на преміальному сегменті гостей. Діяльність компанії налічує як готелі, так і спортзали та SPA-комплекси [17]. Деякі з національних готельних мереж також пропонують аутсорсинг управління готелями, що надасть змогу для готельних мереж більш ефективно використовувати готель. Серед запропонованих переваг операційного менеджменту такого підходу пропонується наступне:

- підвищення завантаженості готелю;
- проведення підбору та навчання персоналу;
- операційний менеджмент ресторанів при готелі;
- впровадження стандартів якості та контроль за ними;
- ведення бухгалтерського обліку;
- юридична підтримка;
- організація централізованого постачання;
- долучення до мережі власного програмного забезпечення;
- маркетингова підтримка [13].

Аутсорсинг управління національними готельними мережами дасть можливість підвищити якість обслуговування, першочергово, за рахунок впровадження уніфікованих стандартів якості та ідентичності національної готельної мережі. Централізація управління в даному випадку є позитивною практикою, оскільки в такому разі управління передається для компаній, які вже мають відповідний досвід, авторитет та визнання на ринку надання готельних послуг. Також варто звернути увагу, що передача управління до національної готельної мережі, по суті, включити

готель в екосистему даної мережі та власник готелю в даному випадку отримує всі складові даної екосистеми, включаючи айдентику, корпоративний стиль, маркетинг, логістику, закупівлю та інші аспекти діяльності. Водночас, це дає можливість для готелю отримати доступ до спільної системи бронювання, програмного забезпечення, програм лояльності, спільного revenue-менеджменту, що сприятиме підвищенню завантаженості номерного фонду, росту впізнаваності на ринку та підвищення дохідності готелю.

Окрім аутсорсингу, іншим трендом у готельному бізнесі є аутстафінг – найм зовнішнього (тимчасового) персоналу у пікові періоди завантаження готелів задля оптимізації витрат. В непікові періоди, коли утримування у штаті таких працівників є недоцільним, вони не залучаються до роботи у готелі. У випадках, коли для готельного підприємства не вигідно утримувати в штаті власних прибиральників, доцільно застосовувати послуги зовнішніх надавачів послуг з клінінгу, які будуть отримувати не заробітню плату, а винагороду за надання послуг.

Серед інших трендів сучасного розвитку готельного господарства, що пов'язані безпосередньо з персоналом, можна виділити наступні:

- діджиталізація HR-процесів та використання штучного інтелекту для аналізу резюме;
- адаптивність операційних процесів, яка полягає у створенні персоналізованого готельного продукту, впровадження актуальних систем обслуговування, впровадження гнучких графіків роботи, що є актуальним для персоналу, що паралельно навчається в закладах освіти;
- формування корпоративної культури на основі емоційного інтелекту, що є важливим для розуміння потреб гостя, формування позитивного досвіду комунікації та вміння вирішувати потенційно можливі конфліктні ситуації, на основі чого й буде створено позитивний мікроклімат всередині готелю;
- використання мікронавчання (навчальні матеріали тривалістю 15-20 хвилин) та e-learning платформ, що забезпечить підвищення кваліфікації персоналу;
- використання програм менторства, які передбачають наставництво для нового персоналу більш досвідченим, через що створюється ментальний зв'язок, що а результаті прискорює соціальну адаптацію нових працівників до колективу;

– гейміфікація у різноманітних бізнес-процесах в готелях, що є додатковим нематеріальним стимулом для персоналу, покращує комунікацію, формує корпоративну культуру та зацікавлює персонал до підвищення власних показників ефективності;

– диверсифікація послуг, яка передбачає розширення переліку наданих послуг з метою мінімізації ризиків та створення додаткових джерел отримання прибутку для готельної мережі;

– побудова бренду роботодавця на основі управління талантами – в такому випадку готель може розглядатись як інкубатор кар'єрного зростання для персоналу, що створює позитивний образ готельної мережі в очах персоналу [6, 18].

Висновки. В сучасному ринковому середовищі важливим аспектом діяльності готельних підприємств є якість надання готельної послуги, яка повинна задовольняти вимоги як зовнішнього середовища готельної мережі, так і внутрішнього. Для формування якісно наданої готельної послуги необхідним є створення цінності, яка є комплексним показником, що складається з безпеки, клієнтоорієнтованості, стабільності, впізнаваності, економії за рахунок масштабізації та централізації управління, адаптації до локальних вимог ринку, а також соціальної та екологічної відповідальності. Формування національних готельних мереж є одним із трендів сучасного ринку готельних послуг. Такі мережі передбачають в собі централізацію управління, за рахунок чого всім готелям мережі надається доступ до екосистеми бренду мережі. Крім цього, такі готельні мережі здійснюють в якості аутсорсингу управління операційними процесами інших готелів, що надає їм також доступ до екосистеми готельної мережі та підвищує для них ефективність управління за рахунок наявних можливостей, які включають в себе доступ до систем бронювання, централізацію закупівельних процесів, використання вже відомого бренду та стандартів якості, що веде за собою підвищення показників ефективності діяльності готельного підприємства. Дії, що спрямовані на залучення персоналу до готельної мережі на сучасному етапі повинні враховувати як психологічні чинники, що пов'язані із адаптацією нового персоналу до колективу, використання таких методів навчання, як мікронавчання та e-learning, а також побудови бренду готельної мережі як кар'єрного трампліну для персоналу, що зменшить плинність кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Галасюк С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-27> (дата звернення: 06.01.2026).
2. Бакало Н. В., Крекотень І. М. Розвиток та особливості управління готельного господарства в умовах воєнного стану. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2023. № 4(91). С. 17–23. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2023.4\(91\).3188](https://doi.org/10.26906/eir.2023.4(91).3188) (дата звернення: 06.01.2026).
3. Андренко І., Шестірко А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6> (дата звернення: 06.01.2026).
4. Захарова Т. Вплив інформаційно-аналітичних систем на ефективність управління підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. № 44/2025. С. 604–611. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16778527>.
5. Пеньковський В. Напрями розвитку та удосконалення операційного менеджменту готельно-ресторанних і туристичних підприємств та мереж. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 64–67. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.4.64> (дата звернення: 06.01.2026).
6. Феєр А. Є., Смирнова І. М., Машіка Г. В. Сучасні стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 53–59. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.53> (дата звернення: 06.01.2026).
7. Arenhart R. S., Souza A. M., Zanini R. R. Energy Use and Its Key Factors in Hotel Chains. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 14. P. 8239. URL: <https://doi.org/10.3390/su14148239> (date of access: 06.01.2026).
8. Romero I., Fernández-Serrano J., Cáceres-Carrasco R. Technological capabilities and global value chains: insights from Spanish SMEs in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1108/jhti-08-2022-0362> (date of access: 06.01.2026).
9. Özlü Ö. Sustainability Communication: Analysis of Sustainable Development Goals 2030 Practices of the Hotel Chains in Turkey. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2023. P. 364–376. URL: <https://doi.org/10.33206/mjss.1154941> (date of access: 06.01.2026).
10. Ruiz-Fernández L., Rienda L., Marco-Lajara B. Hotel chains and sustainable development: degree of internationalization, SDGs and dynamic capabilities as drivers of successful performance. *Environment, Development and Sustainability*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s10668-024-04721-3> (date of access: 06.01.2026).
11. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
12. Готельні оператори України – міжнародні та національні. [bungalo.com.ua](https://bungalo.com.ua/ukraine/gotelni-operatori-ukrayiny-mizhnarodni-ta-nacjonalni/). URL: <https://bungalo.com.ua/ukraine/gotelni-operatori-ukrayiny-mizhnarodni-ta-nacjonalni/> (дата звернення: 07.01.2026).
13. Управління готельним бізнесом. Ribas Hotels Group Готельна керуюча компанія. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/hotel-management/> (дата звернення: 08.01.2026).
14. Reikartz зробить ребрендинг своїх готелів в Україні. Ukraine open for business – Business news from Ukraine. URL: <https://open4business.com.ua/reikartz-zrobyt-rebrendyng-svoyih-goteliv-v-ukrayini/> (дата звернення: 08.01.2026).
15. Про мережу готелів Premier. Premier Hotels and Resorts - мережа готелів по всій Україні, онлайн бронювання. URL: <https://www.phnr.com/ua/brands> (дата звернення: 08.01.2026).
16. Про нас | Senator. Senator. URL: <https://senator-apartments.com/ua/about-us/#history> (дата звернення: 08.01.2026).
17. Про компанію. Vertex Hotel Group. URL: <https://vhg.com.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 08.01.2026).
18. Язіна В. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166> (дата звернення: 08.01.2026).

REFERENCES:

1. Halasiuk S. (2025) Monitorynh suchasnoho rozvytku natsionalnykh hotelnykh merezh v Ukraini [Monitoring of the Modern Development of National Hotel Chains in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 73. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-27> (accessed January 8, 2026).
2. Bakalo N. V., Krekoten I. M. (2023) Rozvytok ta osoblyvosti upravlinnia hotelnoho hospodarstva v umovakh voiennoho stanu [Development and Management Features of the Hotel Industry under Martial Law]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, vol. 4(91), pp. 17–23. Available at: [https://doi.org/10.26906/eir.2023.4\(91\).3188](https://doi.org/10.26906/eir.2023.4(91).3188) (accessed January 8, 2026).
3. Andrenko I., Shestirko A. (2022) Osoblyvosti funktsionuvannia hotelnykh lantsiuhiv v Ukraini [Features of Hotel Chain Functioning in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 40. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6> (accessed January 8, 2026).

4. Zakharova T. (2025) Vplyv informatsiino-analitychnykh system na efektyvnist upravlinnia pidpriemstv hotelno-restorannoho ta turystychnoho biznesu [Impact of Information and Analytical Systems on Management Efficiency of Hotel, Restaurant and Tourism Enterprises]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic and Legal Series*, vol. 44, pp. 604–611. Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16778527> (accessed January 8, 2026).
5. Penkovskiy V. (2022) Napriamy rozvytku ta udoskonalennia operatsiinoho menedzhmentu hotelno-restorannykh i turystychnykh pidpriemstv ta merezh [Directions for Development and Improvement of Operational Management of Hotel, Restaurant and Tourism Enterprises and Networks]. *Ahrosvit – Agrosvit*, issue 4, pp. 64–67. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.4.64> (accessed January 8, 2026).
6. Feier A. Ye., Smyrnova I. M., Mashika H. V. (2023) Suchasni stratehii dyversyfikatsii hotelnykh ta restorannykh merezh [Modern Diversification Strategies of Hotel and Restaurant Chains]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, issue 13, pp. 53–59. Available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.53> (accessed January 8, 2026).
7. Arenhart R. S., Souza A. M., Zanini R. R. (2022) Energy Use and Its Key Factors in Hotel Chains. *Sustainability*, vol. 14(14), article 8239. Available at: <https://doi.org/10.3390/su14148239> (accessed January 8, 2026).
8. Romero I., Fernández-Serrano J., Cáceres-Carrasco R. (2023) Technological Capabilities and Global Value Chains: Insights from Spanish SMEs in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. Available at: <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2022-0362> (accessed January 8, 2026).
9. Özlü Ö. (2023) Sustainability Communication: Analysis of Sustainable Development Goals 2030 Practices of the Hotel Chains in Turkey. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi – MANAS Journal of Social Research*, pp. 364–376. Available at: <https://doi.org/10.33206/mjss.1154941> (accessed January 8, 2026).
10. Ruiz-Fernández L., Rienda L., Marco-Lajara B. (2024) Hotel Chains and Sustainable Development: Degree of Internationalization, SDGs and Dynamic Capabilities as Drivers of Successful Performance. *Environment, Development and Sustainability*. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10668-024-04721-3> (accessed January 8, 2026).
11. Ukrainian Research and Training Center for Standardization, Certification and Quality (2016) DSTU ISO 9000:2015. Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary (ISO 9000:2015, IDT). Kyiv: UkrNDNTs.
12. Hotel Operators of Ukraine – International and National (n.d.) Bungalo. Available at: <https://bungalo.com.ua/ukraine/gotelni-operatori-ukrayiny-mizhnarodni-ta-naczionalni/> (accessed January 8, 2026).
13. Hotel Business Management (n.d.) Ribas Hotels Group. Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/hotel-management/> (accessed January 8, 2026).
14. Reikartz to Rebrand Its Hotels in Ukraine (n.d.) Ukraine Open for Business. Available at: <https://open4business.com.ua/reikartz-zrobyt-rebrendyng-svoyih-goteliv-v-ukrayini/> (accessed January 8, 2026).
15. About the Premier Hotel Network (n.d.) Premier Hotels and Resorts. Available at: <https://www.phnr.com/ua/brands> (accessed January 8, 2026).
16. About Us | Senator (n.d.) Senator Apartments. Available at: <https://senator-apartments.com/ua/about-us/#history> (accessed January 8, 2026).
17. About the Company (n.d.) Vertex Hotel Group. Available at: <https://vhg.com.ua/pro-kompaniyu/> (accessed January 8, 2026).
18. Yazina V. (2025) Suchasni HR-trendy u hotelno-restorannomu biznesi [Modern HR Trends in the Hotel and Restaurant Business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, issue 72. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-166> (accessed January 8, 2026).

Дата надходження статті: 04.12.2025

Дата прийняття статті: 16.12.2025

Дата публікації статті: 29.12.2025