



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Розширення готельного бізнесу: франчайзинг, горизонтальна і вертикальна інтеграція

Олександр О. Підпригора ^{1*} ● Ольга В. Шикіна ²

¹ Державний торговельно-економічний університет (Україна). Аспірант кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу.

² Одеський національний економічний університет (Україна). Доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, канд. екон. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: o.pidipryhora@knu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

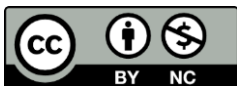
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.6.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.05)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



У статті розглянуто ключові стратегії розширення готельного бізнесу, зокрема франчайзинг, горизонтальну та вертикальну інтеграцію. Актуальність теми дослідження зумовлена динамічними змінами у сфері гостинності, зростаючою конкуренцією та необхідністю адаптації готельного бізнесу до умов глобалізації, цифровізації та постпандемічного відновлення. У контексті трансформацій світового туристичного ринку питання вибору ефективної стратегії розширення готельного бізнесу набуває особливого значення для забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості готельних підприємств. Постановка проблеми полягає у недостатньому повному розумінні переваг, обмежень і практичних наслідків застосування різних стратегій розширення – франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції – в умовах сучасного готельного ринку, зокрема в країнах з нестабільною економікою, як-от Україна. Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання певних моделей розширення готельного бізнесу залежно від внутрішніх ресурсів підприємства, ринкових умов та стратегічних цілей. Систематизовано теоретичні підходи до розуміння стратегій франчайзингу та інтеграції. Проведено міжгалузевий порівняльний аналіз ефективності застосування зазначених стратегій у готельному бізнесі. Сформульовано рекомендації для національних готельєрів щодо вибору оптимальної моделі розширення з урахуванням економічних та інституційних умов в Україні. Франчайзинг є найгнучкішим та найменш капіталомістким інструментом розширення, особливо актуальним для малих і середніх підприємств. Горизонтальна інтеграція дозволяє посилити ринкові позиції, тоді як вертикальна – забезпечує повний контроль над ланцюгом створення вартості, проте вимагає значних інвестицій та організаційної зрілості. Результати дослідження можуть бути використані при розробці стратегічних планів розвитку готельних компаній, а також при формуванні державної політики підтримки туристичної галузі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

готельний бізнес, франчайзинг, інтеграція, стратегія розвитку, міжнародний туризм.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Hotel Business Expansion: Franchising, Horizontal and Vertical Integration

Oleksandr Pidipryhora ^{1*} ● Olga Shykina ²

¹ State University of Trade and Economics (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Hotel and Restaurant Business Management.

² Odesa National Economic University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, PhD in Economics, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: o.pidipryhora@knute.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.6.05](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.05)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines key strategies for expanding the hotel business, including franchising, horizontal and vertical integration. The relevance of the research topic is due to dynamic changes in the hospitality industry, growing competition, and the need to adapt the hotel business to the conditions of globalization, digitalization, and post-pandemic recovery. In the context of transformations in the global tourism market, the issue of choosing an effective strategy for expanding the hotel business is of particular importance for ensuring sustainable growth, increasing competitiveness, and investment attractiveness of hotel enterprises. The problem is posed by an insufficiently complete understanding of the advantages, limitations, and practical consequences of applying various expansion strategies – franchising, horizontal, and vertical integration – in the conditions of the modern hotel market, in particular in countries with unstable economies, such as Ukraine. The purpose of the study is to substantiate the feasibility of using certain models of expanding the hotel business depending on the internal resources of the enterprise, market conditions, and strategic goals. Theoretical approaches to understanding franchising and integration strategies have been systematized. An inter-industry comparative analysis of the effectiveness of the application of these strategies in the hotel business has been conducted. Recommendations have been formulated for national hoteliers on choosing the optimal expansion model, taking into account the economic and institutional conditions in Ukraine. Franchising is the most flexible and least capital-intensive expansion tool, especially relevant for small and medium-sized enterprises. Horizontal integration allows you to strengthen market positions, while vertical integration provides full control over the value chain, but requires significant investments and organizational maturity. The results of the study can be used in the development of strategic plans for the development of hotel companies, as well as in the formation of state policy to support the tourism industry.

KEYWORDS

hotel business, franchising, integration, development strategy, international tourism.

1. Вступ

Сучасна готельна індустрія перебуває у стані глибоких структурних трансформацій, викликаних глобальними економічними, соціальними та технологічними змінами. Після пандемії COVID-19 готельний бізнес вступив у фазу поступового відновлення, водночас стикаючись із новими викликами: зростанням цін на енергоресурси, нестачею кваліфікованого персоналу, зрушенням у споживчих перевагах на користь гнучких та індивідуалізованих послуг, а також цифровізацією процесів управління. У цьому контексті традиційні стратегії масштабування потребують переосмислення та адаптації до нових реалій.

За даними Statista у 2023 році світовий готельний ринок досяг обсягу 446,5 млрд доларів США, а в 2024 році прогнозується зростання до 483,1 млрд доларів, що свідчить про поступове відновлення довіри з боку споживачів. При цьому, за даними STR Global, понад 57 % нових готелів відкриваються через франчайзингові моделі, що свідчить про актуальність цієї форми співпраці в глобальному масштабі.

Водночас у країнах із трансформаційною економікою, таких як Україна, значна частина готельного бізнесу зберігає фрагментовану структуру, де переважають малі незалежні оператори. За даними Державного агентства розвитку туризму, у 2023 році в Україні лише близько 13% готельних підприємств функціонували в межах міжнародних або національних франчайзингових мереж. Така ситуація свідчить про наявність значного невикористаного потенціалу для інтеграції в глобальні готельні ланцюги.

В умовах посилення конкуренції та невизначеності готельні компанії стоять перед необхідністю вибору найдоцільнішої моделі розширення. Франчайзинг, горизонтальна та вертикальна інтеграція – це три концептуально різні підходи, кожен з яких має свої переваги та ризики. Недостатній рівень наукової розробки практичних механізмів реалізації цих стратегій, особливо з урахуванням локальних умов, створює серйозний бар'єр для ефективного стратегічного планування.

Особливої актуальності набуває проблема вибору оптимальної моделі розширення з огляду на доступні ресурси, рівень управлінської зрілості, тип цільового ринку, а також необхідність дотримання стандартів сервісу. Прийняття неадекватної стратегії може призвести до втрати капіталу, погіршення репутації бренду та зниження рівня клієнтської лояльності.

2. Огляд літературних джерел

У сучасних дослідженнях розширення готельного бізнесу дедалі більше уваги приділяється не лише традиційним стратегіям франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції, але й впливу новітніх технологій, зокрема великих даних (Big Data), на ефективність цих стратегій. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України досліджено в статті Милько (2019) [1].

Дослідження Дмитришин Б. В. (2023) розкриває значення та важливість інновацій в умовах сучасного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Виокремлено та класифіковано основні функції інновацій і технологічних новацій відповідно до їхньої ключової спрямованості в індустрії гостинності. Акцентовано увагу на необхідності врахування теорії поколінь і впровадження сучасних цифрових технологій при розробці та реалізації інноваційних рішень у готельно-ресторанній сфері [2].

Книга Marr (2016) надає практичні кейси використання великих даних у різних галузях, зокрема в готельному бізнесі, і підкреслює роль цифрових технологій у підтримці вертикальної інтеграції, коли компанії контролюють не лише операційну діяльність, а й цифрові платформи бронювання, маркетингові канали та взаємодію з клієнтами [3]. Цей аспект є ключовим для забезпечення єдності бренду і високого рівня сервісу в масштабних міжнародних мережах.

У статті Katal, Wazid та Goudar (2013) розглядаються проблеми і виклики, пов'язані з обробкою великих даних, що безпосередньо впливає на вибір та реалізацію стратегій розширення готельного бізнесу. Зокрема, автори вказують на необхідність інвестицій у технологічну інфраструктуру і кваліфіковані кадри для ефективного використання аналітичних можливостей, що є особливо актуальним для вертикальної інтеграції, яка вимагає значних ресурсів [4].

Отже, аналіз вказаних джерел свідчить, що успішне розширення готельного бізнесу сьогодні неможливе без інтеграції сучасних технологій обробки даних. Впровадження Big Data як у моделі франчайзингу, так і у стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції значно підвищує ефективність управління, знижує ризики та сприяє гнучкості адаптації до динамічних ринкових умов.

3. Постановка завдання

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ефективності різних стратегій розширення готельного бізнесу – франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції – в умовах сучасного конкурентного середовища, з урахуванням глобальних тенденцій, економічних ризиків та специфіки розвитку туристичної індустрії в Україні.

4. Методи та матеріали

У статті було використано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічне вивчення проблеми розширення готельного бізнесу з урахуванням франчайзингової моделі, горизонтальної та вертикальної інтеграції. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові та спеціальні методи аналізу економічних процесів і стратегічного управління.

Зокрема, метод системного аналізу було застосовано для виявлення взаємозв'язків між різними стратегіями розширення та факторами зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування готельного бізнесу. Порівняльний аналіз дозволив оцінити переваги, ризики та доцільність використання кожної стратегії – франчайзингу, горизонтальної й вертикальної інтеграції – у контексті ринкової динаміки та потреб споживачів. SWOT-аналіз застосовано для оцінки сильних і слабких сторін кожної моделі розширення, а також зовнішніх можливостей і загроз, що постають перед готельними підприємствами.

Матеріалами дослідження слугували наукові публікації провідних зарубіжних і вітчизняних авторів, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (Statista, STR Global, Deloitte, Horwath HTL), нормативно-правові документи, а також офіційна статистика галузі гостинності. Крім того, використано результати власного експертного аналізу відкритих даних про діяльність готельних підприємств.

Застосування поєднання кількісних і якісних методів забезпечило комплексність підходу до дослідження та дало змогу сформулювати практичні висновки і рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії розширення готельного бізнесу в умовах сучасного ринку.

5. Результати та обговорення

Готельний бізнес у світі перебуває на етапі активного відновлення після глибокої кризи, спричиненої пандемією COVID-19. З 2022 року спостерігається стабільне зростання обсягів туристичних потоків, повернення ділового туризму та зростання попиту на інноваційні формати розміщення. За даними World Travel and Tourism Council (WTTC), у 2023 році сектор туризму та гостинності додав до глобального ВВП понад 9,5 трлн доларів США, що становить приблизно 9,1 % світового ВВП. У 2024 році очікується повне повернення готельної індустрії до допандемічного рівня за показниками завантаження, доходів на номер (RevPAR) та середньої ціни (ADR).

Серед ключових глобальних трендів розвитку готельної справи варто виділити цифровізацію сервісів, активне впровадження штучного інтелекту в управлінні персоналом та обслуговуванні клієнтів, зростаюче значення ESG-факторів (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління), а також розвиток гібридних форматів – наприклад, поєднання коворкінгів, готелів і житлових апартаментів. Значно зросла популярність брендованого франчайзингу, зокрема серед мереж Marriott, Hilton, Accor, IHG, де частка об'єктів, що працюють за франшизою, перевищує 60–70 % від загального портфеля.

Водночас у країнах, що розвиваються, зокрема в Україні, готельний бізнес розвивається нерівномірно та перебуває під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх викликів. Війна, енергетична нестабільність, інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності туристів суттєво скоротили інвестиційну активність у галузі. За даними Державного агентства

розвитку туризму України, у 2023 році загальна кількість готелів і подібних закладів розміщення зменшилась на 7 % порівняно з 2021 роком, а середній рівень заповнюваності номерів у регіонах, де не ведуться бойові дії, становив лише 35–45 % (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка розвитку готельного господарства України (2019–2024 рр.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
1. Кількість готельних об'єктів (од.)	1 674	1 527	1 462	1 211	1 145	~1 180
2. Кількість місць для розміщення (тис. місць)	133,2	126,7	121,5	99,3	94,0	~96,5
3. Середня завантаженість номерного фонду (%)	43	28	34	24	36	~39
4. Частка готелів, що працюють за франшизою (%)	8	9	10	11	13	~15
5. Частка внутрішнього туризму у загальному потоці (%)	53	68	72	89	91	~90
6. Інвестиції в готельну інфраструктуру (млн грн)	2 340	1 118	1 445	900	1 110	~1 300

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [5].

Попри складні умови, український готельний бізнес демонструє ознаки адаптивності та інноваційності. Особливо активно розвиваються невеликі бутік-готелі, апарт-готелі, а також об'єкти, орієнтовані на внутрішній туризм, військових, волонтерів та тимчасово переміщених осіб. Окремі оператори намагаються інтегруватися у міжнародні мережі через укладання договорів франчайзингу – прикладом може бути відкриття готелів під брендами Optima, Ibis, Best Western в окремих містах. До основних національних бар'єрів для розвитку готельної галузі належать: відсутність системної державної політики підтримки туристичної інфраструктури, низька інвестиційна привабливість, дефіцит кваліфікованого персоналу, а також слабка правова регламентація франчайзингових відносин. Однак відкритість до співпраці з міжнародними партнерами, впровадження сучасних технологій та формування нових ринкових ніш можуть створити фундамент для сталого відновлення галузі у післявоєнний період. Узагальнюючи, можна зазначити, що світовий готельний бізнес демонструє поступове зростання та переорієнтацію на інновації, стійкість та клієнтоорієнтованість, тоді як український сегмент перебуває в умовах глибокої трансформації. Подальший розвиток галузі в Україні значною мірою залежатиме від ефективної інтеграції у міжнародні готельні мережі, адаптації успішних стратегій франчайзингу та вдосконалення системи державного регулювання та підтримки бізнесу в секторі гостинності.

Франчайзинг як стратегія розширення має низку беззаперечних переваг, зокрема високу гнучкість, зниження потреби в прямих інвестиціях і швидкий вихід на нові ринки. Для франчайзера це – можливість масштабування бренду з мінімальним фінансовим навантаженням і розширення присутності без необхідності прямого управління всіма об'єктами. Франчайзі, своєю чергою, отримує доступ до впізнаваного бренду, операційної підтримки, маркетингових ресурсів і стандартизованих технологій обслуговування. Проте ця модель супроводжується ризиками втрати контролю над якістю послуг, репутаційними загрозами через недобросовісну поведінку окремих партнерів і складністю в підтриманні єдиних стандартів на глобальному рівні.

Горизонтальна інтеграція забезпечує зміцнення ринкових позицій за рахунок злиття або поглинання конкурентів, що дозволяє підвищити ефективність за рахунок економії на масштабі, зменшити рівень конкуренції, посилити переговорну силу з постачальниками та уніфікувати операційні процеси. Водночас основними недоліками горизонтальної інтеграції є потреба у значних капіталовкладеннях, ризик культурного конфлікту між організаціями, а також антиконкурентні обмеження, встановлені антимонопольними органами. У деяких випадках такі злиття можуть викликати проблеми з адаптацією управлінських структур, особливо якщо інтегровані готелі мають різні системи цінностей або бізнес-моделі.

Вертикальна інтеграція у готельному бізнесі дозволяє компанії контролювати більшу частину ланцюга створення вартості: від бронювання та маркетингу до харчування, логістики й персоналу. Перевагою такого підходу є зменшення залежності від посередників, покращення якості послуг та можливість створення унікальної клієнтської ціннісної пропозиції. Проте вертикальна інтеграція супроводжується високими фінансовими витратами, необхідністю глибокої експертизи у суміжних сферах та ризиком операційної неефективності в разі надмірної

централізації. Крім того, в умовах високої динаміки ринку надмірна вертикалізація може обмежити гнучкість компанії та її здатність до адаптації.

Загалом, кожна зі стратегій має свої обмеження, що визначають доцільність її застосування в конкретному контексті. Франчайзинг ефективний у періоди швидкого зростання, але менш придатний для повного контролю над продуктом. Горизонтальна інтеграція доцільна для консолідації ринку, проте може стати проблемною у випадку регуляторного тиску. Вертикальна інтеграція забезпечує довгострокову стабільність, але вимагає значного фінансового та управлінського ресурсу. Оптимальний вибір стратегії залежить від цілей розвитку готельного оператора, ресурсного потенціалу, конкурентного середовища та поточних викликів ринку. У практиці дедалі частіше зустрічаються комбіновані моделі, коли великі оператори поєднують франчайзинг з елементами горизонтальної чи вертикальної інтеграції для досягнення стратегічної стійкості й адаптивності до мінливих умов [6].

У світовій готельній індустрії провідні оператори, такі як Marriott International, Hilton Worldwide та Accor, успішно використовують стратегії франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції, адаптуючи їх до особливостей ринків і глобальних тенденцій. Наприклад, Marriott за останні роки зосередилася на моделі франчайзингу та управління готелями, при цьому більшість об'єктів мережі працюють під відомими брендами, але перебувають у власності франчайзі або інвесторів. Такий підхід дозволяє компанії швидко масштабуватися і розширювати географію присутності, знижуючи капіталовкладення і операційні ризики. Окрім того, Marriott активно впроваджує вертикальну інтеграцію в частині цифрових платформ для бронювання, маркетингу та аналізу клієнтської поведінки, що підвищує якість сервісу та лояльність гостей (табл. 2).

Таблиця 2. Аналіз практичного застосування стратегій розширення готельного бізнесу

Стратегія	Міжнародні компанії (Marriott, Hilton, Accor)	Українські компанії (Optima, Premier Hotels)	Переваги та особливості	Основні виклики та обмеження
Франчайзинг	Широке використання франчайзингу для масштабування мережі; мінімальні інвестиції в нерухомість; збереження контролю над брендом через стандарти	Активне впровадження франчайзингу для швидкого розширення; локальні інвестори використовують бренд і стандарти	Швидке розширення мережі, мінімальні капіталовкладення, поширення бренду	Втрата контролю над якістю, ризики репутації через недобросовісних партнерів
Горизонтальна інтеграція	Масштабні злиття та поглинання (злиття Marriott-Starwood); розширення портфеля брендів і географії	Злиття та придбання локальних готелів для посилення ринкових позицій у регіонах	Консолідація ринку, підвищення конкурентоспроможності, ефект масштабу	Обмежена кількість великих злиттів; нестабільність ринку, регуляторні бар'єри
Вертикальна інтеграція	Розвиток власних цифрових платформ бронювання, маркетингу, управління ланцюгами послуг; підвищення якості та контролю	Обмежене застосування; більшість послуг аутсорсингу; фокус на зниженні операційних витрат	Підвищення якості послуг, контроль над ланцюгом створення вартості	Високі інвестиції, складність управління, обмежена гнучкість

Джерело: систематизовано авторами за даними, наведеними у [7].

Горизонтальна інтеграція у міжнародних мережах часто відбувається через стратегічні поглинання та альянси. Так, наприклад, злиття Marriott і Starwood у 2016 році стало одним із найбільших у галузі, що дозволило консолідувати портфель брендів і зміцнити позиції у різних сегментах ринку – від економ до люксових готелів. Аналогічно Hilton активно розширює свій портфель через купівлю незалежних мереж і окремих готелів, що забезпечує їй масштаб і диверсифікацію ризиків.

В українському контексті основною стратегією розширення традиційно є франчайзинг, що пов'язано з обмеженими інвестиційними ресурсами та необхідністю швидкої адаптації до ринкових умов. Так, мережі, як Reikartz Hotel Group, активно розвивають франчайзингову модель, дозволяючи локальним інвесторам використовувати бренд та операційні стандарти компанії. Цей підхід допомагає розширювати географію і підвищувати стандарти обслуговування, зберігаючи при цьому мінімальні ризики для головного офісу. Однак, на відміну

від міжнародних гігантів, вертикальна інтеграція в Україні розвинена слабше – більшість компаній покладаються на аутсорсинг ключових послуг, що знижує контроль над якістю, але зменшує операційні витрати [2; 8].

Горизонтальна інтеграція в українському готельному бізнесі здебільшого реалізується через купівлю невеликих локальних готелів або їх об'єднання у невеликі мережі. Прикладом є деякі регіональні оператори, які консолідують портфель об'єктів для підвищення конкурентоспроможності та ефективності маркетингу. Однак масштабні злиття на національному рівні поки що не стали масовою практикою через нестабільність економічного та політичного середовища [9].

Порівняння практик міжнародних та українських готельних компаній демонструє, що у світі домінує комбінація франчайзингу з вертикальною інтеграцією цифрових і операційних процесів, тоді як в Україні переважає орієнтація на франчайзинг із частковим використанням горизонтальної інтеграції. Впровадження більш комплексних моделей розширення, зокрема вертикальної інтеграції, вимагає посилення інвестиційної привабливості, розвитку кваліфікованих управлінських кадрів та стабілізації регуляторного середовища. Практичний досвід міжнародних гравців може слугувати важливим орієнтиром для українських компаній у процесі формування сталих стратегій росту.

Вибір стратегії розширення готельного бізнесу має ґрунтуватися на масштабі підприємства, його ресурсному потенціалі, а також на специфіці економічного, правового та ринкового середовища, в якому функціонує компанія. Для великих міжнародних мереж доцільним є поєднання стратегій франчайзингу та вертикальної інтеграції, що дозволяє масштабуватися з мінімальними капіталовкладеннями і водночас зберігати високий рівень контролю над якістю послуг. Зокрема, розвиток власних цифрових платформ і систем управління дає змогу оперативно реагувати на зміну споживчих вподобань і підвищувати лояльність клієнтів [10–11].

Для середніх за розміром готельних підприємств оптимальним варіантом є активне використання франчайзингу, що відкриває доступ до перевірених бізнес-моделей, брендової підтримки та маркетингових ресурсів, яка дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з інвестиціями у власну інфраструктуру, а також швидко виходити на нові ринки. Водночас важливо ретельно підходити до вибору партнерів-франчайзі, забезпечуючи суворий контроль за дотриманням стандартів якості та корпоративної культури.

Малим готельним підприємствам рекомендовано розглядати горизонтальну інтеграцію як можливість консолідації зусиль на регіональному рівні, що сприятиме зниженню витрат на маркетинг, закупівлі та адміністративне управління. Об'єднання з іншими незалежними готелями або створення локальних мереж під спільним брендом може збільшити привабливість для гостей і підвищити конкурентоспроможність. Однак важливо враховувати регуляторні обмеження та необхідність налагодження ефективного механізму управління спільною діяльністю.

Правові аспекти також мають значний вплив на вибір стратегії. У країнах з чітким законодавством щодо франчайзингу і антимонопольних норм великі мережі можуть вільно впроваджувати комбіновані моделі розширення, тоді як у регіонах із нестабільною правовою системою доцільно уникати надмірної централізації власності та управляти ризиками через партнерські моделі. Крім того, необхідно враховувати податкові режими, вимоги до ліцензування та стандарти безпеки, що впливають на операційну діяльність.

Загалом, для успішного розширення готельних підприємств різного масштабу ключовим є баланс між контролем, ризиками та інвестиційною привабливістю обраної стратегії. Рекомендується застосовувати гнучкий підхід, комбінуючи елементи франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції залежно від конкретних ринкових і внутрішніх умов, що сприятиме стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

6. Висновки

У ході дослідження було проаналізовано сучасні стратегії розширення готельного бізнесу – франчайзинг, горизонтальну та вертикальну інтеграцію, а також їх практичне застосування у світовому та національному контекстах. Франчайзинг виявився ефективним інструментом швидкого масштабування бренду з мінімальними інвестиційними ризиками, однак потребує

суворого контролю за дотриманням стандартів якості. Горизонтальна інтеграція дозволяє консолидувати ринок, підвищити конкурентоспроможність і скористатися ефектом масштабу, проте потребує значних ресурсів і врахування регуляторних обмежень. Вертикальна інтеграція сприяє підвищенню контролю над ланцюгом створення вартості, але має високу капіталомісткість і може знижувати гнучкість компанії. Практичний аналіз міжнародних готельних мереж і українських операторів свідчить про різницю у підходах, зумовлену різними рівнями розвитку ринків, інвестиційними можливостями та законодавчими умовами. Для готельних підприємств різного масштабу рекомендовано обирати стратегії, що враховують їхні внутрішні ресурси і зовнішнє середовище, з акцентом на комбіновані моделі розширення для підвищення стійкості та адаптивності бізнесу. Отже, впровадження збалансованої стратегії розширення, що поєднує переваги франчайзингу, горизонтальної та вертикальної інтеграції, є ключем до успішного розвитку готельного бізнесу в умовах сучасної конкурентної боротьби та динамічних ринкових змін.

References

1. Mylko, I. (2019). Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku hotelno-restorannoho kompleksu Ukrainy [Conceptual bases for elaborating the strategy of hotel-restaurant complex development in Ukraine]. *Economic Forum*, 1(4), 90–97. <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14> (in Ukrainian)
2. Dmytryshyn, B. V. (2023). Innovatsii yak vyznachalniy faktor rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovations as a key factor in the development of the hotel and restaurant business]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 9(42), 58–66. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).58-66](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).58-66) (in Ukrainian)
3. Marr, B. (2016). *Big Data in Practice: How 45 Successful Companies Used Big Data Analytics to Deliver Extraordinary Results*. Wiley. <http://doi.org/10.1002/9781119278825>
4. Katal, A., Wazid, M., & Goudar, R. H. (2013). Big data: Issues, challenges, and technologies. In *2013 International Conference on Emerging Trends and Applications in Computer Science (ETACS)* (pp. 404–409). IEEE. <http://dx.doi.org/10.1109/IC3.2013.6612229>
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian)
6. Ranjan, J., & Foropon, C. (2021). Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*, (56), 102231. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102231>
7. Paska, M., Hrafaska, O., & Zapisotskyi, A. (2023). Sotsialno-kulturni problemy upravlinnia yakistiu na pidpriemstvakh industrii hostynnosti [Socio-cultural problems of quality management at hospitality industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-125> (in Ukrainian)
8. Batini, C., Cappiello, C., Francalanci, C., & Maurino, A. (2012). Methodologies for data quality assessment and improvement. *ACM Computing Surveys*, 44(3), 1–51. <https://doi.org/10.1145/1541880.1541883>
9. Nod, O. L., & Berghauer, O. O. (2024). Zbalansovanyi rehionalnyi rozvytok turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu [Balanced regional development of tourism and the hotel-restaurant business]. *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii – Journal of Management, Economics and Technology*, (2), 51–62. <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/6bcb3d83-747d-4627-9204-7d7e25e7b2b9> (in Ukrainian)
10. Arizkha, Y. F., Prayitno, G., Dinanti, D., Biloshkurskyi, M. V., Hiddlestone-Mumford, J., Illingworth, J., Pant, S. C., Atkinson, C., & Li, S. (2023). The Effect of Social Capital Relations and Community Participation in the Development of the Bejjong Tourism Village, Indonesia. *Journal of Regional and Rural Studies*, 1(2), 46–56. <https://doi.org/10.21776/rrs.v1i2.18>
11. Zikopoulos, P., Eaton, C., deRoos, D., Deutsch, T., & Lapis (2011). *Understanding big data: Analytics for enterprise class Hadoop and streaming data*. McGraw-Hill Education. <https://personal.utdallas.edu/~axn112530/cs6350/Understanding BigData.pdf>