

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
завідувач кафедри
к.е.н., доцент
Давиденко І.В. ()
« » 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної
справи»

на тему:

Дослідження функціонування національних готельних мереж України
(на прикладі готельної мережі «Maestro Hotel Management»)

Виконавець

студент факультету міжнародної економіки
Коваленко Ольга Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н. доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Шикіна Ольга Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

АНОТАЦІЯ

Коваленко О.О. «Дослідження функціонування національних готельних мереж України (на прикладі готельної мережі «Maestro Hotel Management»»).

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» за освітньою програмою «Економіка та організація готельно-ресторанної справа». Одеський національний економічний університет. Одеса, 2026.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Об'єктом дослідження – процес функціонування національних готельних мереж України. Предметом дослідження є науково-практичні питання шляхів удосконалення функціонування національних готельних мережі України (на прикладі готельної мережі «Maestro Hotel Management»).

Мета роботи є генерація шляхів удосконалення функціонування готельної мережі «Maestro Hotel Management».

У кваліфікаційній роботі розглянуто поняття «готельна мережа» як стратегічний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. Проаналізовано особливості розвитку національних готельних мереж України, а також методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних мереж. Особливу увагу приділено готельній мережі «Maestro Hotel Management» як прикладу інтеграційних процесів готельного бізнесу.

На підставі дослідження доведено доцільність залучення нових об'єктів готельного бізнесу з розширення географії та проаналізовано ведення особистого бренду CEO «Maestro Hotel Management».

Ключові слова: національні готельні мережі, готельний бізнес, керуюча компанія, консалтинг, інтеграція, Maestro Hotel Management.

ANNOTATION

Kovalenko O.O. «Study of the functioning of national hotel chains of Ukraine (using the example of the hotel chain «Maestro Hotel Management»»).

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 241 «Hotel and restaurant business» for the educational program «Economics and organization of hotel and restaurant business». Odesa National Economics University. Odesa, 2026.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used.

The object of the study is the process of functioning of national hotel chains of Ukraine. The subject of the study is scientific and practical issues of ways to improve the functioning of national hotel chains of Ukraine (using the example of the hotel chain "Maestro Hotel Management").

The purpose of the work is to generate ways to improve the functioning of the hotel chain "Maestro Hotel Management".

The qualification work considers the concept of "hotel chain" as a strategic tool for the development of the hotel business in Ukraine. The features of the development of national hotel chains of Ukraine are analyzed, as well as methodological approaches to assessing the competitiveness of hotel chains. Particular attention is paid to the hotel chain "Maestro Hotel Management" as an example of integration processes in the hotel business.

Based on the study, the feasibility of attracting new hotel business facilities to expand geography and the management of the personal brand of the CEO "Maestro Hotel Management" are analyzed.

Keywords: national hotel chains, hotel business, management company, consulting, integration, Maestro Hotel Management.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ.....	7
1.1. Поняття «готельна мережа» в готельній індустрії.....	7
1.2. Особливості розвитку національних готельних мереж України.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних мереж	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «MAESTRO HOTEL MANAGEMENT».....	39
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готельної мережі «Maestro Hotel Management»	39
2.2. Аналіз конкурентної середи готельної мережі «Maestro Hotel Management»	47
2.3. Аналіз діяльності готельних об'єктів під управлінням «Maestro Hotel Management»	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «MAESTRO».....	70
3.1. Стратегічні перспективи удосконалення роботи готельної мережі «Maestro Hotel Management»	70
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення роботи готельної мережі «Maestro Hotel Management».....	78
ВИСНОВКИ	90
Список використаних джерел.....	94
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми. Національні готельні мережі України відіграють важливу роль у розвитку індустрії гостинності, формуванні сучасних стандартів обслуговування та підвищенні конкурентоспроможності вітчизняного готельного бізнесу. В умовах посилення конкуренції, цифровізації сервісних процесів, зміни споживчих вимог та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває дослідження моделей функціонування українських керуючих компаній у сфері готельного менеджменту. Однією з таких компаній є Maestro Hotel Management, яка реалізує регіонально-операторську модель розвитку та спеціалізується на управлінні висококатегорійними й концептуальними готельними об'єктами. Дослідження особливостей функціонування Maestro Hotel Management дозволяє оцінити ефективність сучасних підходів до управління готельними активами, розвитку бренд-архітектури, стандартизації сервісу, формування конкурентних переваг і масштабування мережі. Важливість даної теми також зумовлена необхідністю адаптації українських готельних операторів до міжнародних тенденцій розвитку hotel management, посилення інвестиційної привабливості та впровадження сучасних маркетингових і цифрових інструментів управління. Аналіз діяльності національних готельних мереж на прикладі Maestro Hotel Management має як наукове, так і практичне значення, оскільки дозволяє визначити перспективні напрями розвитку українського готельного бізнесу та сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування керуючих компаній в умовах сучасного ринку гостинності.

Мета кваліфікаційної роботи є виявлення шляхів підвищення ефективності функціонування національної готельної мережі Maestro Hotel Management.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити поняття «готельна мережа» в готельній індустрії;
- дослідити особливості розвитку національних готельних мереж України;

- навести методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних мереж;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику готельної мережі «Maestro Hotel Management»;
- провести аналіз конкурентної середовища готельної мережі «Maestro Hotel Management»;
- провести аналіз діяльності готельних об'єктів під управлінням «Maestro Hotel Management»;
- обґрунтувати стратегічні перспективи удосконалення роботи готельної мережі «Maestro Hotel Management»;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення роботи готельної мережі «Maestro Hotel Management».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес функціонування національних готельних мереж України.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є науково-практичні питання шляхів удосконалення функціонування національних готельних мережі України (на прикладі готельної мережі «Maestro Hotel Management»).

Методом дослідження роботи є застосування діалектичного підходу до аналізу взаємозв'язку та розвитку явищ і процесів у сфері функціонування національних готельних мереж України. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань кваліфікаційної роботи були використані наступні загальнонаукові методи: абстрактно-логічний метод – застосовувався для узагальнення теоретичних положень, визначення сутності національних готельних мереж та формулювання висновків; системний аналіз – використовувався для дослідження особливостей функціонування Maestro Hotel Management, оцінки конкурентного середовища та визначення стратегічних напрямів розвитку компанії; графічний метод – застосовувався для наочного представлення результатів дослідження, схем, моделей та статистичних даних щодо розвитку готельного бізнесу України; табличний метод та метод групування – використовувалися під час аналізу структури

готельних об'єктів Maestro Hotel Management, оцінки конкурентоспроможності та формування пропозицій щодо географічного розширення мережі; порівняльний метод – застосовувався для аналізу маркетингової діяльності та комунікаційних моделей Едуарда Режинського і Артура Лупашка; економіко-аналітичний метод – використовувався для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо розвитку персонального бренду CEO та посилення B2B-комунікацій компанії; конструктивний метод – застосовувався при розробці рекомендацій щодо вдосконалення діяльності Maestro Hotel Management та підвищення ефективності управління готельними активами.

Інформаційна база дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку готельних мереж, управління готельним бізнесом та hotel management, законодавчі та нормативні акти України, матеріали професійних галузевих видань, офіційні сайти готельних операторів, статистичні дані, аналітичні звіти, відкриті джерела мережі Internet, а також внутрішні матеріали та комунікаційні ресурси Maestro Hotel Management.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення діяльності Maestro Hotel Management, підвищення ефективності управління готельними об'єктами, розвитку системи digital-комунікацій, посилення персонального бренду керівника компанії та формування стратегічних напрямів масштабування національної готельної мережі України.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (79 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 103 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 93 сторінках. Робота містить 21 таблицю, 7 рисунків.

Публікації. За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра опубліковано:

1. Коваленко О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних мереж. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: формування національно-культурної ідентичності : матеріали II всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Миколаїв, 29 квітня 2026 року) / Миколаївський національний аграрний університет ; Факультет менеджменту ; Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму. Миколаїв : МНАУ, 2026. С. 133-135. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/25508>
2. Коваленко О.О. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю «IL Decameron» / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. 411 с. С. 163-167
3. Шикіна О.В., Коваленко О.О. Функціонування готельної мережі «Maestro Hotel management» / Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025. 354 с. С. 279-280.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Поняття «готельна мережа» в готельній індустрії

У сучасній готельній індустрії мережеві форми організації бізнесу посідають важливе місце, оскільки дають змогу підприємствам працювати більш системно, впізнавано та ефективно. Для окремого незалежного готелю конкуренція на ринку часто пов'язана з низкою складних завдань: необхідністю підтримувати стабільне завантаження номерного фонду, дотримуватися сучасних стандартів обслуговування, інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази, розвивати маркетинг і забезпечувати присутність у цифрових каналах продажу. Саме тому дедалі більше готельних підприємств обирають не ізольовану діяльність, а інтеграцію у мережеві структури.

Перевага такої інтеграції полягає у тому, що готель отримує доступ не лише до відомого бренду, а й до ширшої системи організації бізнесу. Це може включати стандарти сервісу, централізовані системи бронювання, корпоративні програми маркетингу, навчання персоналу, єдині вимоги до якості послуг, а також спільні закупівлі та сучасні інформаційні технології управління. У результаті окремий готель, входячи до складу мережі, зазвичай посилює свої конкурентні позиції на ринку та отримує більше можливостей для розвитку, ніж за умов повністю самостійної діяльності [2].

Серед причин, які спонукають готелі до входження в мережеві об'єднання, найчастіше називають прагнення підвищити рівень завантаження, покращити якість послуг, зміцнити ринкові позиції та зменшити витрати. Важливу роль також відіграє можливість працювати за вже відпрацьованими управлінськими моделями, користуватися спільними каналами просування та залучати клієнтів через глобальні й національні системи бронювання. У сучасних умовах до цього додається ще один важливий фактор – цифровізація готельного бізнесу [4]. Саме мережеві готелі

зазвичай мають кращий доступ до Revenue Management Systems, CRM-рішень, програм лояльності, онлайн-платформ бронювання та інших цифрових інструментів, що прямо впливають на фінансовий результат.

З економічного погляду функціонування у складі мережі часто є більш вигідним, ніж самостійна робота. Це пояснюється ефектом масштабу: централізоване управління, спільний маркетинг, стандартизовані бізнес-процеси та єдина система закупівель дають змогу оптимізувати витрати і підвищити прибутковість. Крім того, мережеві структури спрощують вихід на нові ринки, полегшують адаптацію до змін у попиті та забезпечують більш стійке функціонування в умовах кризи. Саме з цих причин у міжнародній практиці широкого поширення набули такі форми розвитку готельних мереж, як франчайзинг, контрактне управління, партнерські угоди та корпоративне володіння готельними активами [1].

Попри широке використання поняття «готельна мережа» у науковій літературі, єдиного підходу до його визначення досі немає. Це пов'язано з тим, що готельна мережа є складним і багатовимірним явищем. Одні дослідники роблять акцент на спільному бренді та стандартах обслуговування, інші – на централізованому управлінні, треті – на формах інтеграції підприємств або на економічних перевагах такої співпраці. Тому в сучасних дослідженнях поняття готельної мережі розглядається не лише як організаційна форма об'єднання готелів, а і як спосіб підвищення ефективності діяльності, масштабування бізнесу та посилення його конкурентоспроможності.

Окремої уваги потребує співвідношення понять «готельна мережа» і «готельний ланцюг». У багатьох українських працях вони вживаються як синоніми, що значною мірою пояснюється перекладом англomовного терміна *hotel chain*. Проте між ними доцільно бачити певну різницю. Готельний ланцюг зазвичай означає більш вузьку, чітко структуровану систему готелів, які працюють під єдиним брендом, мають стандартизовані операційні процедури й централізоване управління. Натомість готельна мережа є

ширшим поняттям, оскільки може охоплювати не лише корпоративно пов'язані готелі, а й підприємства, що співпрацюють на основі франчайзингу, контрактного управління, маркетингових альянсів або інших форм партнерства [5].

Отже, готельний ланцюг можна розглядати як одну з форм готельної мережі, а не як повністю тотожне їй явище. Такий підхід дає можливість точніше описувати сучасні процеси в індустрії гостинності, адже на практиці не всі мережеві структури є однаково інтегрованими. Одні функціонують у межах жорстко централізованої системи, інші – на основі координації, спільного бренду та окремих єдиних сервісних стандартів [75, с. 540].

Аналіз праць українських і зарубіжних авторів дає підстави виділити кілька основних підходів до трактування поняття готельної мережі (див. Табл. 1.1). Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «готельна мережа» показує, що його зміст поступово ускладнювався. Якщо на початковому етапі дослідники розглядали готельну мережу переважно як просте об'єднання кількох готелів під спільною назвою, то в сучасній науці це поняття трактується значно ширше – як складна організаційно-економічна система, що об'єднує бренд, стандарти, управління, маркетинг, цифрові технології та стратегічний розвиток.

На ранньому етапі формування наукових підходів основна увага приділялася структурно-організаційному розумінню готельної мережі. У цей період її здебільшого визначали як сукупність готелів, що діють під спільним брендом, дотримуються однакових стандартів обслуговування та мають певний рівень централізованого управління. Такий підхід був пов'язаний насамперед із практикою розвитку класичних готельних ланцюгів, для яких ключовими ознаками були стандартизація сервісу, контроль якості та впізнаваність для споживача.

Наступний етап пов'язаний із поширенням організаційно-управлінського підходу. Науковці почали звертати увагу не лише на зовнішні ознаки мережі, а й на механізми її функціонування. У центрі досліджень

опинилися моделі координації діяльності готелів, роль управляючої компанії, значення контрактного управління, франчайзингу та інших способів об'єднання підприємств. Готельна мережа стала розглядатися вже не просто як група подібних готелів, а як система керованої взаємодії між ними.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «готельна мережа» у наукових дослідженнях

Підхід	Сутність підходу	Автор підходу
Організаційно-управлінський	Готельна мережа розглядається як система взаємопов'язаних готелів, діяльність яких координується централізованим управлінням або управляючою компанією	С. Мельниченко, Т. Бурак
Маркетингово-брендовий	Готельна мережа визначається як об'єднання готелів, що функціонують під єдиним брендом та використовують спільну маркетингову політику	Г. Кушнірук, Ю. Дорош
Організаційно-економічний	Готельна мережа розглядається як форма інтеграції підприємств готельної індустрії, що забезпечує ефективніше використання ресурсів і підвищення економічних результатів діяльності	Л. Безручко Л., С. Білоус, М. Філь
Еволюційно-інституційний	Готельна мережа трактується як результат розвитку готельного бізнесу та ускладнення організаційних форм управління в індустрії гостинності	Т. Бурак
Інноваційно-структурний	Готельна мережа розглядається як сучасна організаційна модель, що дозволяє масштабувати діяльність підприємств та впроваджувати інноваційні управлінські рішення	І. Безуглий
Структурно-функціональний	Готельна мережа визначається як система готельних підприємств, об'єднаних спільною концепцією розвитку, брендом і стандартами управління	І. Андренко, А. Шестірко
Моніторингово-аналітичний	Готельна мережа розглядається як форма організації готельного бізнесу, що забезпечує стандартизацію сервісу, оптимізацію управління та розширення діяльності	С. Галасюк

Джерело: складено автором [1-4; 6; 9; 22; 24]

Далі наукова думка змістилася у бік організаційно-економічного трактування. Дослідники почали розглядати мережу як інструмент підвищення економічної ефективності. Було доведено, що належність до мережі дає готелю переваги за рахунок економії на масштабі, спільного маркетингу, централізованих закупівель, єдиних інформаційних систем та використання корпоративного досвіду. У цьому контексті готельна мережа вже сприймалася не лише як форма організації, а і як механізм посилення конкурентоспроможності [9].

У подальших дослідженнях розвинувся маркетингово-брендовий підхід. Науковці наголосили, що однією з головних цінностей готельної мережі є бренд, який формує довіру клієнтів, забезпечує стабільне позиціонування на ринку та полегшує просування готельних послуг. У межах цього підходу мережа почала розглядатися як об'єднання підприємств, що працюють не тільки за єдиними стандартами, а й у межах спільної маркетингової політики та корпоративної репутації.

Поступово сформувався і порівняльно-аналітичний підхід, у межах якого сутність готельної мережі почали вивчати через зіставлення мережевих і незалежних готелів, а також через аналіз міжнародного й національного досвіду. Саме в цей період у наукових працях почали активно обґрунтовувати, що мережеві готелі, як правило, мають кращі можливості щодо залучення клієнтів, доступу до інвестицій, стандартизації бізнес-процесів і розширення ринку збуту.

У сучасних дослідженнях поняття «готельна мережа» дедалі частіше трактується через стратегічний та інноваційний підходи. Це означає, що мережа розглядається як платформа для масштабування бізнесу, міжнародної експансії, цифрової трансформації та довгострокового розвитку. До традиційних ознак мережі сьогодні додають такі характеристики, як використання цифрових каналів продажу, централізовані системи управління доходами, CRM-системи, програми лояльності, інноваційні стандарти сервісу та адаптивність до кризових умов [22].

Окремо варто зазначити, що в останні роки в науковому середовищі посилився інтерес до кризово-аналітичного бачення готельної мережі. У такому підході вона вивчається як форма організації бізнесу, що має вищий рівень стійкості до економічних потрясінь, пандемічних обмежень, військових ризиків та інших зовнішніх викликів. Відповідно, сучасна готельна мережа сприймається вже не лише як форма стандартизації чи масштабування, а як гнучка система, здатна адаптуватися до складного середовища [24].

Хронологія розвитку наукової думки свідчить про перехід від вузького розуміння готельної мережі як сукупності однотипних готелів до комплексного трактування її як багаторівневої організаційно-економічної системи. На сьогодні поняття «готельна мережа» охоплює не лише спільний бренд і стандарти обслуговування, а й управлінську координацію, маркетингову стратегію, економічну взаємодію, інноваційний розвиток і здатність до адаптації в умовах змінного ринкового середовища.

На основі узагальнення розглянутих підходів доцільно визначити готельну мережу як інтегровану систему готельних підприємств, які функціонують на основі спільного бренду або узгодженої концепції розвитку, використовують єдині чи скоординовані стандарти обслуговування, маркетингу та управління й об'єднують ресурси з метою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності. Таке визначення, на нашу думку, найбільш повно відображає сучасну сутність готельної мережі, оскільки враховує і організаційний, і економічний, і стратегічний аспекти її функціонування.

Таким чином, готельна мережа є важливою формою організації готельного бізнесу в умовах зростання конкуренції, цифровізації та глобалізації ринку послуг. Її значення полягає не лише у масштабуванні бізнесу, а й у створенні стабільної системи управління, стандартизації сервісу, посиленні ринкових позицій та формуванні довгострокових конкурентних переваг.

1.2. Особливості розвитку національних готельних мереж України

Після 2022 року розвиток готельних мереж України відбувається у логіці «адаптивної концентрації»: попит, інвестиції та операційні портфелі зміщуються в більш безпечні регіони й обласні центри, а мережеві оператори фактично виконують роль інституцій стабілізації якості (стандарти, централізовані продажі, HR/IT-підтримка, антикризове управління). За даними галузевої аналітики Ribas Hotels Group, серед національних операторів за кількістю готелів лідирують Optima Hotels & Resorts (ex-Reikartz), Ribas Hotels, Premier Hotels and Resorts та Maestro Hotel Management [77].

Аналіз структури готельних мереж України свідчить про поступове формування національного ринку керуючих компаній, які розвиваються переважно не за класичною моделлю володіння активами, а через управління, брендування, франчайзинг, партнерські формати та інтеграцію різномірних готельних об'єктів у межах єдиної операційної системи (див. Табл. 1.2). У вибірці представлено 113 готелів із сукупним номерним фондом 7836 номерів, що дозволяє розглядати ці мережі як важливий сегмент організованого готельного бізнесу України. Найбільшим оператором за кількістю об'єктів є Optima Hospitality Group, на яку припадає 60 готелів, або 53,1 % вибірки. За номерним фондом цей оператор також посідає перше місце – 3840 номерів, або 49,0 % сукупної місткості (див. Табл. 1.3). Така частка свідчить про домінування Optima Hospitality Group у сегменті національного мережевого готельного управління та про її здатність охоплювати різні регіональні ринки, цінові сегменти й формати розміщення.

Разом із тим, найбільша середня місткість одного об'єкта характерна не для Optima Hospitality Group, а для Premier Hotels and Resorts. За наявності лише 12 готелів цей оператор концентрує 2048 номерів, тобто 26,1 % сукупного номерного фонду вибірки.

Таблиця 1.2

Поширення національних готельних мереж в Україні

Готельний оператор	№ з/п	Назва готелю	Номерний фонд	Категорія	Місце розташування
1	2	3	4	5	6
Optima Hospitality Group	Optima Collection				
	1	Optima Collection Парк Готель Івано-Франківськ	79	-	м. Івано-Франківськ
	2	Optima Collection Дніпро	23	4* (26.03.2026)	м. Дніпро
	3	Optima Collection Троїцька	86	4	м. Дніпро
	4	Optima Collection Житомир	62	4* (22.04.2026)	м. Житомир
	5	Optima Collection Кам'янець-Подільський	38	4	м. К.-Подільський
	6	Optima Collection Кам'янське	58	4	м. Кам'янське
	7	Optima Collection Поділ Плаза	57	4	м. Київ
	8	Optima Collection River Park	86	-	м. Луцьк
	9	Optima Collection Медіваль Львів	67	4	м. Львів
	10	Optima Collection Мурал Львів	50	3	м. Львів
	11	Optima Collection Ніжин	23	-	м. Ніжин
	12	Optima Collection Галерея Полтава	44	4* (26.03.2026)	м. Полтава
	13	Optima Collection Бергшлосс Рівне	54	4	м. Рівне
	14	Optima Collection Харків	76	3* (19.08.2022)	м. Харків
	15	Optima Collection Хмельницький	79	-	м. Хмельницький
	16	Optima Collection Чернівці	58	-	м. Чернівці
	17	Optima Collection Чернігів	64	4	м. Чернігів
	18	Al Mare by Optima (ex. Optima Collection Miramar Чорноморськ)	30	-	м. Чорноморськ
	Optima				
	1	Optima Вінниця	85	3	м. Вінниця
	2	Optima Кременчук	30	3	м. Кременчук
	3	Optima Делюкс Кривий Ріг	65	3* (19.05.2020)	м. Кривий Ріг
	4	Optima Кропивницький	63	3* (26.11.2022)	м. Кропивницький
	5	Optima Дворжець Львів	52	3	м. Львів
	6	Optima Рівер Миколаїв	25	3* (26.11.2022)	м. Миколаїв
	7	Optima Почаїв	68	3* (16.12.2019)	м. Почаїв
	8	Optima Рівне	51	3	м. Рівне
	9	Reikartz Суми	76	3* (26.11.2022)	м. Суми
	10	Optima Черкаси	79	3	м. Черкаси

Продовження Табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
Optima Hospitality Group	Raziotel				
	1	Raziotel Київ (вул. Ямська)	77	3* (26.03.2026)	м. Київ
	2	Raziotel Київ (вул. Бориспільська)	106	3	м. Київ
	3	Raziotel Кривий Ріг	47	3	м. Кривий Ріг
	VitaPark				
	1	VitaPark Борисфен	62	3* (19.12.2022)	м. Київ
	2	VitaPark Старий Дуб	84	-	м. Трускавець
	3	VitaPark Сонячний Прованс	99	-	смт Сатанів
	4	VitaPark Карпати	56	4	м. Жденієво
	5	VitaPark Поляна	50	4	м. Поляна
	Alliance City				
	1	Alliance City Готель «Гайки»	30	-	м. Житомир
	2	Alliance City Готель Інтурист Запоріжжя	106	3	м. Запоріжжя
	3	Alliance City Апартамент Готель BeRest Inn	48	-	м. Київ
	4	Alliance City Готель Турист Київ	334	3	м. Київ
	5	Alliance City Парк-Готель Голосієво	54	4* (17.10.2022)	м. Київ
	6	Alliance ApartUA Кропивницький	4	-	м. Кропивницький
	7	Alliance City Готель Україна	78	-	м. Луцьк
	8	Alliance City Бутік Готель Каліфорнія	44	5* (19.08.2022)	м. Одеса
	9	Alliance City Турист Полтава	80	2* (11.08.2020)	м. Полтава
	10	Alliance City Явір Полтава	52	-	м. Полтава
	11	Alliance City Славутич	39	3	м. Славутич
	12	Alliance City Авалон Пелес	60	-	м. Тернопіль
	13	Alliance City Готель "VATRA"	57	-	м. Тернопіль
	14	Alliance City Камелот Тернопіль	32	-	м. Тернопіль
	15	Alliance City Камелот Ужгород	68	-	м. Ужгород
	16	Alliance City Прага	76	-	м. Ужгород
	17	Alliance City Ломо Готель	50	3	м. Умань
	18	Alliance City Куликівський Харків	26	-	м. Харків
	19	Alliance City Карпати Хуст	39	-	м. Хуст
	20	Alliance City Готель Буковина	120	4	м. Чернівці
	21	Alliance City Турист Чернівці	30	3	м. Чернівці

Продовження Табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
Optima Hospitality Group	Alliance Resorts				
	1	Alliance Resorts Оздоровчий комплекс «Гайки»	54	-	м. Житомир
	2	Alliance Atlantic Garden Resorts Odesa	106	5* (26.11.2022)	м. Одеса
	3	Alliance Resorts Етно-Велнес комплекс «Унгварський»	44	4	м. Ужгород
Всього:	60	-	3840	-	-
Ribas Hotels Group	Ribas Hotels				
	1	Helios by Ribas	35	-	с. Поляниця
	2	Lucky Residence by Ribas	51	-	с. Затока
	3	Ribas Karpaty	47	-	с. Поляниця
	4	Richard by Ribas	50	-	с. Грибівка
	5	Ribas Duke Boutique Hotel	41	5	м. Одеса
	6	Agate Resort & SPA	37	-	с. Микуличин
	WOL home				
	1	WOL.07 by Ribas	34	-	с. Поляниця
	2	WOL. HOME KARPATY	211	-	с. Поляниця
	3	WOL.121 by Ribas	63	-	м. Одеса
	4	WOL.Green Polyana	104	-	с. Поляна
	Ribas Rooms				
	1	Ribas Rooms Bila Tserkva	37	3	м. Біла Церква
	2	Ribas Rooms Lutsk	24	3	м. Луцьк
	3	Ribas Rooms Ferenc Lviv	35	-	м. Львів
	4	Ribas Rooms Odesa	23	-	м. Одеса
	Mandra Glamping				
	1	Mandra Hills	5	-	с. Річка
	2	Mandra Morion	20	-	с. Микуличин
	3	Mandra Petrichor	41	-	с. Забуяння
Всього:	17	-	858	-	-
Premier Hotels and Resorts	Premier Palace Hotels				
	1	Premier Palace Hotel	336	5* (26.03.2026)	м. Київ
	Premier Hotels				
	1	Premier Hotel Dnister	166	4	м. Львів
	2	Premier Hotel Palazzo	101	4	м. Полтава
	3	Premier Hotel Pochaiv	28	4* (26.11.2022)	м. Почаїв
	4	Premier Hotel Shafran	38	4* (26.03.2026)	м. Суми
	5	Premier Hotel Aurora	37	4	м. Харків
	6	Premier Hotel Rus	451	3	м. Київ
	7	Premier Hotel Lybid	274	3* (21.05.2022)	м. Київ
	8	Premier Geneva Hotel	38	-	м. Одеса
	9	Premier Hotel Odesa	152	5	м. Одеса
	10	Premier Hotel Miskolc	27	-	м. Мішкольц
	11	Premier Hotel Slavutych	400	-	м. Київ
Всього:	12	-	2048	-	-

Закінчення Табл.1.2

1	2	3	4	5	6
Maestro Hotel Management	1	M1 Club Hotel	68	5	м. Одеса
	2	Villa Le Premier	15	1* (19.12.2022)	м. Одеса
	3	Il Decameron Luxury Design Hotel	61	4	м. Одеса
	4	Alexandrovskiy Hotel	84	3* (26.03.2026)	м. Одеса
	5	Wall Street	26	4* (19.05.2020)	м. Одеса
	6	Best Western Plus Market Square Lviv	75	-	м. Львів
	7	Bryk Hotel	25	-	м. Одеса
	8	Lev Lifestyle Hotel	93	-	м. Львів
	9	Weekend Family Hotel	36	-	с. Кароліно-Бугаз
	10	Modern Art Hotel	65	-	м. Львів
Всього:	10	-	548	-	-
Business Regency Group	1	Nemo Resort & Spa	180	5	м. Одеса
	2	Дерибас	31	-	м. Одеса
	3	Порто-Франко	23	-	м. Одеса
	4	Дерибас 31	15	-	м. Одеса
	5	Морський	54	4* (01.04.2026)	м. Одеса
	6	Волна	20	-	м. Одеса
	7	Marlin	40	4	м. Одеса
	8	Qzone	28	-	с. Санжейка
	9	Solva Resort & SPA	65	-	с. Поляна
	10	Emerald House	16	-	с. Микуличин
	11	Котеджі Вілла Ладна	8	-	с. Татарів
	12	Ніколь	13	-	с. Поляниця
	13	Марина	33	-	с. Поляниця
	14	Новий	16	-	с. Поляниця
Всього:	14	-	542	-	-

* не дійсний сертифікат категорії готелю станом на 06.05.2026 р.

Джерело: розроблено автором на базі [1; 31; 34; 36-39]

Середній розмір одного готелю Premier Hotels and Resorts становить близько 171 номера, тоді як у Optima Hospitality Group – 64 номери. Це свідчить про різну бізнес-логіку розвитку мереж: Optima орієнтується на широку географічну присутність і мультибрендову експансію, тоді як Premier Hotels and Resorts зберігає модель управління більшими за місткістю готелями, значна частина яких розміщена у великих ділових та туристичних центрах.

Таблиця 1.3

Розподіл готелів та номерного фонду національних готельних мереж України

	Номерний фонд	Частка до закальної кількості	Кількість готелів	Частка до закальної кількості	Середня місткість
Optima Hospitality Group	3840	49,0%	60	53,1%	64,0
<i>Optima Collection</i>	1034	13,2%	18	15,9%	57,4
<i>Optima</i>	594	7,6%	10	8,8%	59,4
<i>Raziotel</i>	230	2,9%	3	2,7%	76,7
<i>VitaPark</i>	351	4,5%	5	4,4%	70,2
<i>Alliance City</i>	1427	18,2%	21	18,6%	68,0
<i>Alliance Resorts</i>	204	2,6%	3	2,7%	68,0
Ribas Hotels Group	858	10,9%	17	15,0%	50,5
<i>Ribas Hotels</i>	261	3,3%	6	5,3%	43,5
<i>WOL home</i>	412	5,3%	4	3,5%	103,0
<i>Ribas Rooms</i>	119	1,5%	4	3,5%	29,8
<i>Mandra Glamping</i>	66	0,8%	3	2,7%	22,0
Premier Hotels and Resorts	2048	26,1%	12	10,6%	170,7
<i>Premier Palace Hotels</i>	336	4,3%	1	0,9%	336,0
<i>Premier Hotels</i>	1712	21,8%	11	9,7%	155,6
Maestro Hotel Management	548	7,0%	10	8,8%	54,8
Business Regency Group	542	6,9%	14	12,4%	38,7
Всього:	7836	100,0%	113	100,0%	69,3

Джерело: розроблено автором на базі [31; 34; 36-39]

Ribas Hotels Group, Maestro Hotel Management і Business Regency Group мають менші масштаби, проте демонструють іншу важливу особливість розвитку українських готельних мереж – спеціалізацію на окремих нішах. Ribas Hotels Group об'єднує 17 об'єктів із 858 номерами та середньою місткістю близько 50 номерів на готель. Це вказує на орієнтацію компанії на малий і середній формат розміщення, а також на активний розвиток курортних, апарт-готельних, глемпінгових та lifestyle-продуктів. Maestro Hotel Management, маючи 10 об'єктів і 548 номерів, демонструє виразну концентрацію в Одесі та Львові, що дозволяє характеризувати її як оператора з регіонально-міською спеціалізацією. Business Regency Group, яка має 14 об'єктів і 542 номери, також тяжіє до малих і середніх готелів, значна частина яких розташована в Одесі та рекреаційних локаціях.

Важливою особливістю українських готельних мереж є їхня

мультибрендова структура. Найбільш розгалужений бренд-портфель має Optima Hospitality Group, у складі якої представлені Optima Collection, Optima, Raziotel, VitaPark, Alliance City та Alliance Resorts. Така структура дозволяє оператору диференціювати пропозицію за рівнем сервісу, функціональним призначенням і цільовими сегментами. Optima Collection переважно тяжіє до середнього та верхнього середнього сегменту, Optima і Raziotel – до стандартизованих міських готелів середнього рівня, VitaPark – до рекреаційного та оздоровчого сегменту, Alliance City – до партнерської моделі інтеграції міських готелів, а Alliance Resorts – до курортного формату. Це свідчить, що українські оператори поступово переходять від простої мережевої присутності до бренд-архітектури, подібної до міжнародних готельних компаній, хоча за масштабами і ступенем стандартизації вона поки що залишається менш зрілою.

Структура категоризації готелів демонструє неоднорідність якості та формального статусу об'єктів. Із 113 готелів 54 об'єкти, або 47,8 %, не мають зазначеної категорії, що становить 2945 номерів, або 37,6 % сукупного номерного фонду (див. Табл. 1.4). Це надзвичайно важливий показник, який свідчить про те, що значна частина мережевих готелів України функціонує поза актуальною системою офіційної категоризації. Найбільшу групу серед категоризованих становлять тризіркові готелі – 26 об'єктів (16 діючих та 10 втратили категорію) і 2502 номер. Чотиризірковий сегмент представлений 24 готелями (16 діючих та 8 втратили категорію) та 1367 номерами, а п'ятизірковий – 7 готелями (4 діючих та 3 втратили категорію) та 927 номерами. Отже, за кількістю об'єктів переважають готелі без категорії та готелі середнього сегменту, тоді як за місткістю значну вагу мають саме тризіркові об'єкти.

Наявність великої кількості некатегоризованих об'єктів не обов'язково означає низьку якість послуг, але вказує на розрив між фактичним функціонуванням готелю в мережі та його формальним статусом у державній системі категоризації. Для українського ринку це є характерною рисою:

стандартизація дедалі частіше забезпечується не державною категорією, а внутрішніми стандартами оператора або бренду. Саме тому в таблиці спостерігається ситуація, коли готелі, інтегровані до мережі та включені в бренд-портфель, можуть не мати актуальної офіційної категорії. Це посилює роль керуючих компаній як інституцій приватної стандартизації, які частково компенсують недостатню ефективність державної системи класифікації.

Таблиця 1.4

Структура категоризації національних готельних мереж України
станом на 06.05.2026 р.

Категорія готелів	Optima Hospitality Group		Ribas Hotels Group		Premier Hotels and Resorts		Maestro Hotel Management		Business Regency Group		Всього	
	кіл-сть	%	кіл-сть	%	кіл-сть	%	кіл-сть	%	кіл-сть	%	кіл-сть	%
5 зірок	-	0,0	1	5,9	1	8,3	1	10,0	1	7,1	4	3,5
4 зірки	11	18,3	-	0,0	3	25,0	1	10,0	1	7,1	16	14,2
3 зірки	13	21,7	2	11,8	1	8,3	-	0,0	-	0,0	16	14,2
2 зірки	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	0	0,0
1 зірка	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	0	0,0
втратили 5 *	2	3,3	-	0,0	1	8,3	-	0,0	-	0,0	3	2,7
втратили 4 *	4	6,7	-	0,0	2	16,7	1	10,0	1	7,1	8	7,1
втратили 3 *	8	13,3	-	0,0	1	8,3	1	10,0	-	0,0	10	8,8
втратили 2 *	1	1,7	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	0,9
втратили 1 *	-	0,0	-	0,0	-	0,0	1	10,0	-	0,0	1	0,9
без категорії	21	35,0	14	82,4	3	25,0	5	50,0	11	78,6	54	47,8
Всього:	60	100,0	17	100,0	12	100,0	10	100,0	14	100,0	113	100,0

Джерело: розроблено автором на базі [31; 34; 36-39]

Географічна структура мережевих готелів підтверджує високу територіальну концентрацію ринку. Найбільший обсяг номерного фонду припадає на м. Київ – 2199 номерів, або 28,1 % сукупної місткості. Друге місце посідає м. Одеса – 1109 номерів, або 14,2 %, третє – м. Львів із 603 номерами, або 7,7 %. Сукупно ці три центри акумулюють близько половини всього номерного фонду вибірки. Така концентрація є закономірною, оскільки Київ виконує функції головного ділового, адміністративного та подієвого центру країни, Одеса – морського, курортного та ділового центру

півдня, а Львів – провідної культурно-туристичної дестинації заходу України.

Водночас таблиця демонструє поступове розширення мережевої присутності за межі найбільших міст. Готелі мереж представлені у Вінниці, Дніпрі, Житомирі, Запоріжжі, Івано-Франківську, Кам'янці-Подільському, Кременчуці, Кропивницькому, Луцьку, Полтаві, Рівному, Сумах, Тернополі, Ужгороді, Черкасах, Чернівцях, Чернігові та інших містах. Це свідчить про регіоналізацію готельних мереж, коли оператори поступово охоплюють не лише столичний і курортний ринки, а й обласні та субрегіональні центри. Такий процес має важливе економічне значення, оскільки сприяє стандартизації послуг у регіонах, підвищенню інвестиційної привабливості готельної нерухомості та формуванню більш прогнозованого ринку розміщення [62].

Окремої уваги заслуговує співвідношення міських і рекреаційних форматів. Основна частина об'єктів зосереджена в містах: 93 готелі мають міську локалізацію та формують 6887 номерів, або 87,9 % сукупного номерного фонду. Натомість сільські, селищні та курортні локації охоплюють 20 об'єктів із 949 номерами, або 12,1 %. Це свідчить, що українські готельні мережі поки що залишаються переважно міським явищем. Однак саме рекреаційні локації – Поляниця, Поляна, Микуличин, Татарів, Сатанів, Затока, Грибівка, Кароліно-Бугаз, Санжейка – є простором формування нових форматів розміщення: wellness-готелів, апарт-комплексів, глемпінгів, сімейних курортів і lifestyle-проектів. Найбільш виразно цю тенденцію демонструє Ribas Hotels Group, яка активно працює з малими курортними об'єктами та глемпінговими форматами.

Таблиця демонструє виражену нерівномірність просторового розвитку національних готельних мереж України та дозволяє виявити основні закономірності територіальної концентрації мережевого готельного бізнесу (див. Табл. 1.5). Найвищий рівень концентрації мережевих готелів спостерігається в Одеській області, на яку припадає 25 об'єктів, або 22,3 %

загальної кількості готелів вибірки. Це дозволяє характеризувати регіон як головний центр розвитку національного мережевого готельного бізнесу України. Важливо, що Одеська область представлена не лише м. Одеса, а й приморськими курортними територіями – Чорноморськом, Грибівкою, Затокою, Кароліно-Бугазом та Санжейкою.

Таблиця 1.5

Географічний розподіл національних готельних мереж України за областями та місцями локалізації готельних об'єктів

Область	Перелік місць	Optima Hospitality Group	Ribas Hotels Group	Premier Hotels and Resorts	Maestro Hotel Management	Business Regency Group	Всього
Вінницька	м. Вінниця	1	-	-	-	-	1
Волинська	м. Луцьк	2	1	-	-	-	3
Дніпропетровська	м. Дніпро, м. Кам'янське, м. Кривий Ріг	5	-	-	-	-	5
Житомирська	м. Житомир	3	-	-	-	-	3
Закарпатська	м. Жденієво, м. Поляна, м. Ужгород, м. Хуст, с. Річка	6	2	-	-	1	9
Запорізька	м. Запоріжжя	1	-	-	-	-	1
Івано-Франківська	м. Івано-Франківськ, с. Микуличин, с. Поляниця, с. Татарів	1	6	-	-	5	12
Київська	м. Біла Церква, м. Київ, м. Славутич, с. Забування	8	2	4	-	-	14
Кіровоградська	м. Кропивницький	2	-	-	-	-	2
Львівська	м. Львів, м. Трускавець	4	1	1	3	-	9
Миколаївська	м. Миколаїв	1	-	-	-	-	1
Одеська	м. Одеса, м. Чорноморськ, с. Грибівка, с. Затока, с. Кароліно-Бугаз, с. Санжейка	3	5	2	7	8	25
Полтавська	м. Кременчук, м. Полтава	4	-	1	-	-	5
Рівненська	м. Рівне	2	-	-	-	-	2
Сумська	м. Суми	1	-	1	-	-	2
Тернопільська	м. Почаїв, м. Тернопіль	4	-	1	-	-	5
Харківська	м. Харків	2	-	1	-	-	3
Хмельницька	м. К.-Подільський, м. Хмельницький, смт Сатанів	3	-	-	-	-	3
Черкаська	м. Умань, м. Черкаси	2	-	-	-	-	2
Чернігівська	м. Ніжин, м. Чернівці, м. Чернігів	5	-	-	-	-	5
Всього:	-	60	17	11	10	14	112

Джерело: розроблено автором на базі [31; 34; 36-39]

Саме тут концентруються всі п'ять досліджуваних операторів, що свідчить про високий рівень конкуренції та інвестиційної привабливості регіону. Найбільшу активність демонструють Business Regency Group (8 об'єктів) та Maestro Hotel Management (7 об'єктів), що відображає регіональну спеціалізацію цих операторів на Причорноморському туристичному ринку. Ribas Hotels Group також активно представлена в курортному сегменті області через розвиток lifestyle-готелів та рекреаційних форматів [75].

Друге місце за концентрацією мережевих готелів посідає Київська область разом із м. Київ – 4 об'єктів, або 12,5 % вибірки. Київська агломерація виконує функції головного ділового та адміністративного центру країни, тому саме тут сформувався найбільш потужний ринок бізнес-готелів і великих міських засобів розміщення. Водночас структура операторів у Києві суттєво відрізняється від Одеської області. Домінуючу позицію займає Optima Hospitality Group із 8 об'єктами, тоді як Premier Hotels and Resorts представлений чотирма великими готелями, що підтверджує орієнтацію цього оператора на високовартісні міські активи та великі готелі ділового призначення. Наявність Ribas Hotels Group у Київській області поки що є обмеженою, що пояснюється орієнтацією компанії переважно на курортний і lifestyle-сегмент.

Третє місце посідає Івано-Франківська область – 12 об'єктів, або 10,7 % вибірки. Особливістю цього регіону є домінування курортно-рекреаційних форматів розміщення. Основна частина об'єктів локалізована в Поляниці (Буковель), Микуличині та Татарові, що підтверджує роль Карпатського регіону як головного осередку розвитку гірського туризму в Україні. Тут найбільш активно представлена Ribas Hotels Group – 6 об'єктів, що становить понад третину всього її портфеля. Це свідчить про стратегічну орієнтацію оператора на сучасні курортні формати: апарт-готелі, глемпінги, wellness-об'єкти та концептуальні засоби розміщення. Business Regency Group також має значну присутність у регіоні – 5 об'єктів, що підтверджує загальну

тенденцію зростання інвестицій у Карпатський туристичний кластер.

Закарпатська та Львівська області мають однаковий показник – по 9 готельних об'єктів. Проте характер розвитку мережевого бізнесу в цих регіонах відрізняється. Закарпатська область характеризується переважанням рекреаційних та wellness-форматів у Поляні, Жденієво, Хусті та гірських територіях. Тут домінує Optima Hospitality Group (6 об'єктів), насамперед через бренди VitaPark та Alliance City, орієнтовані на санаторно-курортний і оздоровчий сегмент. Ribas Hotels Group та Business Regency Group представлені значно слабше. Львівська область, навпаки, має переважно урбанізовану модель розвитку мережевого бізнесу, де ключову роль відіграє м. Львів як міжнародний туристичний центр. Саме тут спостерігається найбільша диверсифікація операторів: присутні Optima Hospitality Group, Ribas Hotels Group, Premier Hotels and Resorts і Maestro Hotel Management. Така структура свідчить про високий рівень конкурентності львівського ринку та його значення як центру культурного й міжнародного туризму.

Важливою особливістю просторової структури є домінування Optima Hospitality Group у більшості областей України. Компанія представлена у 18 регіонах із 60 об'єктами, що дозволяє розглядати її як найбільш географічно диверсифіковану готельну мережу країни. На відміну від інших операторів, Optima Hospitality Group активно працює не лише у великих туристичних центрах, а й у середніх обласних містах – Кропивницькому, Кременчуці, Черкасах, Ніжині, Сумах, Рівному, Почаєві тощо. Це свідчить про використання стратегії регіонального охоплення та проникнення на локальні ринки, де конкуренція з міжнародними операторами низька [36].

Ribas Hotels Group демонструє іншу модель територіального розвитку. Із 17 об'єктів лише незначна частина локалізована у великих містах, тоді як основна концентрація припадає на рекреаційні та курортні території – Поляницю, Микуличин, Затоку, Грибівку, Полянну та Річку. Це дозволяє характеризувати компанію як оператора курортної спеціалізації, орієнтованого на туристичні дестинації природного та рекреаційного типу.

Водночас така модель розвитку є більш ризиковою через залежність від сезонності, туристичних потоків та безпекової ситуації.

Premier Hotels and Resorts має найбільш концентровану географію серед усіх досліджуваних операторів. Готелі мережі локалізовані переважно у великих містах – Києві, Львові, Одесі, Харкові, Полтаві та Сумах. Це підтверджує орієнтацію компанії на сегмент великих ділових та висококатегорійних готелів. Для Premier Hotels and Resorts характерна не кількісна експансія, а стратегія концентрації у ключових економічних і туристичних центрах [38-39].

Maestro Hotel Management демонструє найбільш виражену регіональну локалізацію. Із 10 об'єктів 7 розташовані в Одеській області, ще 3 – у Львові. Це свідчить про функціонування компанії переважно як регіонального оператора з глибокою інтеграцією в локальний ринок. Аналогічна тенденція характерна і для Business Regency Group, де 8 із 14 об'єктів локалізовані в Одеській області. Таким чином, Одеса виступає не лише найбільшим центром мережевого готельного бізнесу, а й базовим регіоном розвитку для локальних операторських компаній [34; 61].

Важливою подією у розвитку Maestro Hotel Management стало розширення портфеля керованих об'єктів за рахунок приєднання до системи управління міжнародного готелю Radisson Hotel City Centre Odesa, офіційне відкриття якого відбулося 15 травня 2026 року [25]. Готель розташований у центральній частині Одеси на вул. Дерибасівській та функціонує під брендом міжнародної мережі Radisson Hotel Group. Операційне управління об'єктом здійснює Maestro Hotel Management, що свідчить про зростання довіри міжнародних готельних операторів до українських керуючих компаній навіть в умовах воєнних ризиків. За своїми характеристиками Radisson Hotel City Centre Odesa є тризірковим готелем із номерним фондом 90 номерів, рестораном та конференц-інфраструктурою для проведення ділових заходів. Включення даного об'єкта до портфеля Maestro Hotel Management має стратегічне значення, оскільки демонструє перехід компанії від управління

переважно національними готельними проектами до співпраці з міжнародними брендами. Це посилює ринкові позиції компанії, підвищує її репутаційний капітал та підтверджує здатність забезпечувати управління відповідно до міжнародних стандартів гостинності. Крім того, поява у портфелі Maestro Hotel Management готелю під брендом Radisson може розглядатися як свідчення формування нової траєкторії розвитку компанії, орієнтованої на розширення присутності у сегменті міжнародних мереж та залучення нових контрактів на управління готельними активами.

З точки зору макрорегіональної структури, найбільша концентрація мережевих готелів спостерігається у західних і південних регіонах України. Сукупно Івано-Франківська, Закарпатська, Львівська та Одеська області акумулюють 55 об'єктів, або майже половину всієї вибірки. Це пояснюється поєднанням високого туристичного потенціалу, розвиненої рекреаційної інфраструктури та відносно стабільного внутрішнього туристичного попиту. Центральні та східні області представлені значно слабше, а частина регіонів взагалі відсутня у вибірці. Це свідчить про значну територіальну асиметрію розвитку готельних мереж України.

Таким чином, розвиток готельних мереж України характеризується поєднанням кількох процесів: концентрації у найбільших туристичних і ділових центрах, регіонального поширення мережевих стандартів, формування мультибрендових портфелів, активізації курортних і lifestyle-форматів, а також посилення ролі керуючих компаній як альтернативного механізму стандартизації. Водночас наявність значної частки некатегоризованих готелів свідчить про інституційну незавершеність ринку та потребу в оновленні підходів до офіційної категоризації засобів розміщення. Українські готельні мережі вже виконують функцію структуризації ринку, однак їх подальший розвиток залежатиме від здатності поєднувати стандартизацію, гнучкість управління, регіональну адаптацію та інвестиції у якість готельного продукту.

1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних мереж

На відміну від окремих готельних підприємств, мережеві структури функціонують як складні інтегровані системи, конкурентні переваги яких формуються не лише на рівні конкретного об'єкта розміщення, а й на рівні бренду, централізованого управління, систем стандартизації, цифрової інфраструктури, програм лояльності та географічного охоплення. Саме тому традиційні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств не повною мірою відображають специфіку функціонування готельних мереж і потребують адаптації до особливостей мережевої організації бізнесу.

Методологічна оцінка конкурентоспроможності готельних мереж базується на поєднанні ресурсного, ринкового, системного та інтеграційного підходів.

Ресурсний підхід передбачає аналіз матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних та брендівих ресурсів мережі, які формують її довгострокові конкурентні переваги (див. Табл. 1.6). У межах цього підходу конкурентоспроможність визначається здатністю мережі ефективно акумулювати та використовувати ресурси для забезпечення стабільного ринкового позиціонування. Для готельних мереж особливе значення мають нематеріальні активи – бренд, репутація, стандарти сервісу, база постійних клієнтів, система бронювання та управлінські технології [14].

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити ресурсний потенціал готельної мережі та визначити ключові джерела формування її конкурентних переваг. В межах ресурсного підходу доцільним є поєднання кількісних та якісних індикаторів оцінки.

Матеріальні ресурси формують інфраструктурну основу конкурентоспроможності готельної мережі. Кількість об'єктів, номерний фонд, середня місткість готелів, рівень категоризації та структура власності дозволяють оцінити масштаби ресурсної бази оператора та його потенціал щодо стабільного функціонування. Водночас важливим є не лише обсяг активів, а й

ефективність управління ними, баланс між власними та франчайзі об'єктами, здатність підтримувати стандартизований рівень сервісу [15].

Таблиця 1.6

Показники для аналізу конкурентоспроможності готельних мереж за
ресурсним підходом

Складова ресурсного підходу	Показники оцінки конкурентоспроможності	Одиниці виміру	Джерела отримання інформації
Матеріальні ресурси	Кількість готелів у мережі	од.	офіційні сайти мереж, річні звіти
	Номерний фонд	од.	корпоративна звітність, STR Global, Statista
	Середня місткість готелю	од.	офіційні сайти мереж, річні звіти, розрахунок
	Частка готелів різних категорій	%	державні реєстри категоризації
	Частка власних та франчайзингових готелів	%	річні звіти операторів
	Рівень технічного оснащення	експертна оцінка	аудит готелів, внутрішні стандарти
Фінансові ресурси	Дохід мережі	грн	фінансова звітність
	EBITDA	грн	річні звіти
	Рентабельність діяльності	%	фінансова звітність
Кадрові ресурси	Кількість персоналу	од.	ESG-звіти, HR-звіти
	Співвідношення персоналу до номерного фонду	осіб / номер	розрахунок
	Рівень плинності кадрів	%	HR-аналітика
	Частка персоналу, що пройшла навчання	%	корпоративні програми навчання
	Середній стаж роботи працівників	років	HR-звіти
	Наявність корпоративного навчання	наявність / відсутність	офіційні сайти мереж
Інформаційні ресурси	Наявність CRS-системи	наявність / відсутність	корпоративні дані
	Рівень автоматизації процесів	бальна оцінка	внутрішні аудити
	Наявність мобільного додатку	наявність / відсутність	App Store, Google Play
Брендові ресурси	Індекс лояльності клієнтів (NPS)	оцінка	опитування клієнтів
Управлінські ресурси	Рівень стандартизації сервісу	експертна оцінка	внутрішні стандарти
	Наявність мультибрендової структури	кількість брендів	корпоративні портфелі
	Ефективність централізованого управління	інтегральний показник	внутрішній аудит

Джерело: розроблено автором на базі [14-15; 48-49; 66; 68-69; 74; 76]

Фінансові ресурси забезпечують стабільність та інвестиційну спроможність готельної мережі. Такі показники, як дохід мережі, EBITDA та рентабельність діяльності, характеризують ефективність фінансового управління та здатність оператора підтримувати довгостроковий розвиток. Особливого значення набуває можливість фінансувати модернізацію матеріально-технічної бази, цифровізацію бізнес-процесів і розвиток бренду.

Кадрові ресурси мають стратегічне значення, оскільки якість послуг безпосередньо залежить від професійного рівня персоналу. Для мережевих операторів важливими є рівень плинності кадрів, стандартизація навчання та частка працівників, які проходять підвищення кваліфікації. Висока кадрова стабільність забезпечує сталість сервісних стандартів і виступає важливою конкурентною перевагою мережевих структур [66].

Інформаційні ресурси та рівень цифровізації стають одним із ключових факторів конкурентоспроможності сучасних готельних мереж. Централізовані системи бронювання, CRM-платформи, аналітичні системи управління та мобільні додатки забезпечують ефективну координацію бізнес-процесів і підтримують інтеграцію об'єктів у єдину систему управління.

Особливе місце в ресурсному підході займають брендові ресурси, які мають переважно нематеріальний характер. Клієнтська лояльність, репутація бренду та стабільність споживчого сприйняття формують довгострокову ринкову стійкість мережі. Для готельних операторів бренд виконує не лише маркетингову функцію, а й забезпечує стандартизацію сервісу та зниження споживчого ризику [74].

Управлінські ресурси інтегрують усі попередні елементи в єдину систему функціонування мережі. Мультибрендова структура, централізоване управління, корпоративні стандарти та системи внутрішнього контролю забезпечують масштабованість бізнесу й підвищують ефективність використання ресурсів.

Ринковий підхід концентрується на здатності готельної мережі утримувати та розширювати власні ринкові позиції, забезпечуючи стабільну

присутність у конкурентному середовищі. У межах цього підходу конкурентоспроможність визначається результативністю функціонування мережі на ринку, ефективністю управління попитом, рівнем адаптації до змін ринкової кон'юнктури та здатністю формувати стійкі конкурентні переваги. Основними показниками в даному випадку виступають частка ринку, темпи зростання номерного фонду, рівень завантаження номерів, середній тариф (ADR), дохід на доступний номер (RevPAR), масштаби географічної присутності, рівень впізнаваності бренду та структура каналів продажу (див. Табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Показники для аналізу конкурентоспроможності готельних мереж за
ринковим підходом

Складова ринкового підходу	Показники оцінки конкурентоспроможності	Одиниці виміру	Джерела отримання інформації
Ринкова позиція мережі	Частка ринку готельної мережі	%	STR Global, Statista, річні звіти
	Частка мережевого сегмента у регіоні	%	державна статистика, аналітичні звіти
	Місце у рейтингу операторів	ранг	Hotels Magazine, HOTREC, TOPHOTELPROJECTS
	Темпи зростання номерного фонду	%	корпоративна звітність
	Темпи відкриття нових готелів	од, %	річні звіти операторів
Показник ринкового попиту	Occupancy Rate	%	STR Global
	ADR	грн	STR Global, Booking.com
	RevPAR	грн	STR, внутрішня звітність
	Середня тривалість перебування гостей	діб	PMS-системи
	Індекс повторних бронювань	%	CRM-системи
Географія ринкової присутності	Кількість країн присутності	од.	офіційні сайти операторів
	Кількість міст присутності	од.	корпоративні звіти
	Регіональна диверсифікація	інтегральний показник	авторський розрахунок
Брендова конкурентоспроможність	Рівень впізнаваності бренду	%	маркетингові дослідження
	Онлайн-рейтинг мережі	оцінка	Booking.com, Expedia, Google Reviews
	Частка прямих бронювань	%	CRS, CRM-системи
	Частка OTA-продажів	%	OTA-платформи,

Джерело: розроблено автором на базі [14-15; 49; 62]

На відміну від ресурсного підходу, який концентрується на внутрішньому потенціалі мережі, ринковий підхід характеризує результати реалізації цього потенціалу на ринку готельних послуг.

Показники ринкової позиції дозволяють оцінити масштаби присутності оператора на ринку та динаміку його розвитку. Частка ринку характеризує рівень контролю мережі над певним сегментом, тоді як темпи зростання номерного фонду та відкриття нових готелів відображають інтенсивність експансії та інвестиційну активність мережі [48].

Особливе значення мають показники ринкового попиту, які характеризують ефективність управління номерним фондом і результативність revenue-менеджменту. Occupancy Rate відображає рівень завантаження номерів, ADR – середню вартість реалізації номерного фонду, а RevPAR інтегрує показники тарифної політики та завантаження, тому вважається одним із ключових індикаторів ринкової ефективності готельного бізнесу. Додатково середня тривалість перебування гостей та індекс повторних бронювань дозволяють оцінити стабільність попиту й рівень клієнтської лояльності.

Географія ринкової присутності характеризує масштаби територіального охоплення мережі та рівень диверсифікації її діяльності. Кількість країн і міст присутності відображає масштаби експансії оператора, тоді як регіональна диверсифікація дозволяє знижувати ризики залежності від окремих туристичних дестинацій [62].

Брендова конкурентоспроможність відображає ринкове сприйняття мережі та ефективність взаємодії зі споживачами. Рівень впізнаваності бренду та онлайн-рейтинг дозволяють оцінити силу ринкової позиції оператора й якість сервісу з позиції клієнтів. Водночас структура каналів продажу характеризує рівень цифрової інтеграції мережі: частка прямих бронювань відображає здатність формувати власну клієнтську базу, а частка OTA-продажів – ефективність використання глобальних каналів дистрибуції.

Системний підхід розглядає готельну мережу як багаторівневу

організаційну систему, де конкурентоспроможність формується внаслідок взаємодії окремих елементів: центрального офісу, брендів, готельних об'єктів, партнерських структур та інформаційних платформ (див. Табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Показники для аналізу конкурентоспроможності готельних мереж за системним підходом

Складова системного підходу	Показники оцінки конкурентоспроможності	Одиниці виміру	Джерела отримання інформації
Організаційна координація	Швидкість прийняття управлінських рішень	днів	внутрішній аудит
	Рівень інтеграції підрозділів мережі	оцінка	внутрішні стандарти
Стандартизація бізнес-процесів	Рівень уніфікації сервісних процедур	%	внутрішні стандарти
	Частка готелів, сертифікованих за корпоративними стандартами	%	внутрішній аудит
	Кількість внутрішніх аудитів якості	од. за рік	корпоративна документація
	Частота оновлення стандартів	разів на рік	внутрішні регламенти
Інформаційна інтеграція	Рівень інтеграції PMS, CRS, CRM-систем	інтегральний показник	ІТ-аудит
	Швидкість обміну інформацією між підрозділами	годин	внутрішня аналітика
	Частка автоматизованих управлінських процесів	%	внутрішні аудити
	Рівень кібербезпеки систем	бальна оцінка	ІТ-звіти
Управління якістю	Рівень відповідності корпоративним стандартам	%	внутрішній контроль якості
	Кількість скарг на стандарти сервісу	од.	CRM-системи
	Частка позитивних оцінок сервісу	%	ОТА-платформи
	Індекс стабільності якості сервісу між об'єктами	коефіцієнт варіації	внутрішня аналітика
Адаптивність мережевої системи	Швидкість адаптації стандартів до локального ринку	%	маркетингові дослідження
	Рівень локалізації послуг	кількість брендів	корпоративні портфелі
	Кількість адаптованих концепцій для регіональних ринків	од.	корпоративні звіти

Джерело: розроблено автором на базі [14-15; 49; 66; 68-69; 74; 76]

У межах системного підходу оцінюється не стільки результативність окремих готелів, скільки ефективність взаємодії між елементами мережевої структури, рівень координації управлінських процесів, узгодженість корпоративних стандартів та інтегрованість інформаційної інфраструктури. Для сучасних готельних мереж важливим критерієм конкурентоспроможності стає здатність підтримувати однаковий рівень сервісу в різних регіонах та країнах, забезпечуючи при цьому локальну адаптацію продукту до особливостей конкретної дестинації.

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність готельної мережі з позиції системного підходу, відповідно до якого мережа розглядається не як сукупність окремих готелів, а як інтегрована багаторівнева організаційна система. На відміну від ресурсного підходу, який концентрується на внутрішньому потенціалі мережі, та ринкового підходу, орієнтованого на результати функціонування у конкурентному середовищі, системний підхід акцентує увагу на ефективності взаємодії між структурними елементами мережі, узгодженості бізнес-процесів та стабільності функціонування всієї системи в цілому [49].

Показники організаційної координації характеризують рівень узгодженості управлінських процесів між центральним офісом і готельними об'єктами мережі. Швидкість прийняття управлінських рішень відображає гнучкість системи управління та здатність мережі оперативно реагувати на зміни ринку, тоді як рівень інтеграції підрозділів дозволяє оцінити ефективність внутрішньої координації.

Стандартизація бізнес-процесів є ключовою ознакою мережевої форми організації готельного бізнесу. Рівень уніфікації сервісних процедур і частка готелів, сертифікованих за корпоративними стандартами, характеризують масштаби впровадження єдиної системи якості. Водночас кількість внутрішніх аудитів та частота оновлення стандартів відображають здатність мережі підтримувати та адаптувати корпоративні процедури.

Інформаційна інтеграція є основою функціонування сучасних

готельних мереж в умовах цифровізації. Рівень інтеграції PMS, CRS та CRM-систем характеризує ефективність координації інформаційних потоків між об'єктами мережі. Швидкість обміну інформацією та частка автоматизованих процесів відображають рівень цифрової зрілості мережі, а рівень кібербезпеки – надійність захисту інформаційної інфраструктури.

Складова управління якістю дозволяє оцінити здатність мережі підтримувати єдині стандарти сервісу. Рівень відповідності корпоративним стандартам, кількість скарг та частка позитивних оцінок на OTA-платформах характеризують ефективність внутрішнього контролю якості та сприйняття сервісу споживачами. Важливим системним показником виступає індекс стабільності якості сервісу між об'єктами мережі.

Адаптивність мережевої системи характеризує здатність поєднувати стандартизацію з локалізацією послуг відповідно до особливостей конкретного ринку. Швидкість адаптації стандартів, рівень локалізації послуг і кількість адаптованих концепцій для регіональних ринків відображають гнучкість мережі та її здатність поєднувати глобальні стандарти з локальними конкурентними перевагами.

Інтеграційний підхід ґрунтується на розумінні готельної мережі як форми економічної інтеграції, де конкурентні переваги виникають завдяки синергетичному ефекту об'єднання окремих готелів у єдину систему (див. Табл. 1.9). У межах цього підходу особлива увага приділяється масштабу мережі, рівню централізації управління, формам кооперації, франчайзинговим відносинам, системі корпоративних стандартів та взаємодії між об'єктами мережі. Конкурентоспроможність визначається не лише економічними результатами, а й здатністю мережі забезпечувати масштабованість бізнесу, швидке розширення та адаптацію до змін ринку [68].

На відміну від ресурсного, ринкового та системного підходів, інтеграційний підхід акцентує увагу на конкурентних перевагах, що виникають унаслідок об'єднання готелів у єдину мережеву структуру.

Таблиця 1.9

Показники для аналізу конкурентоспроможності готельних мереж за
інтеграційним підходом

Складова інтеграційного підходу	Показники оцінки конкурентоспроможності	Одиниці виміру	Джерела отримання інформації
Масштаб мережевої інтеграції	Кількість готелів у мережі	од.	річні звіти, офіційні сайти
	Кількість номерів у мережі	од.	корпоративна звітність
	Темпи мережевої експансії	%	річні звіти операторів
Централізація управління	Рівень централізації управлінських функцій	%	внутрішні регламенти
	Частка централізованих закупівель	%	фінансова звітність
	Рівень централізації маркетингової діяльності	%	корпоративні звіти
Форми інтеграції та кооперації	Частка франчайзингових готелів	%	річні звіти
	Частка готелів в управлінні (management contracts)	%	корпоративна звітність
	Частка власних готелів	%	річні звіти
	Кількість стратегічних партнерств	од.	корпоративні звіти
	Рівень вертикальної інтеграції	інтегральний показник	авторський розрахунок
Синергетичний ефект інтеграції	Економія витрат за рахунок інтеграції	%	внутрішня аналітика
	Рівень спільних маркетингових кампаній	%	маркетингові звіти
	Частка централізованих програм лояльності	%	CRM-системи
	Ефект масштабу в операційній діяльності	% зниження витрат	фінансова аналітика
Мережеве масштабування	Середній термін інтеграції нового об'єкта до мережі	днів	внутрішня документація
	Pipeline (готелі у стадії реалізації)	од.	річні звіти
Інтеграційна стійкість мережі	Диверсифікація форм управління	інтегральний показник	корпоративна звітність
	Рівень адаптивності мережевої структури	експертна оцінка	внутрішні аудити
	Частка довгострокових партнерських контрактів	%	корпоративна документація
	Рівень стабільності франчайзингових відносин	% пролонгації договорів	внутрішня аналітика

Джерело: розроблено автором на базі [14-15; 49; 66; 68-69; 74; 76]

Показники масштабу мережевої інтеграції характеризують рівень концентрації ресурсів і масштаби діяльності мережі. Кількість готелів і номерів дозволяє оцінити рівень інтеграційного охоплення, а темпи мережевої експансії відображають динаміку розвитку та здатність мережі до масштабування.

Складова централізації управління характеризує ступінь концентрації управлінських функцій та координації діяльності мережі. Частка централізованих закупівель і рівень централізації маркетингової діяльності дозволяють оцінити ефективність використання спільних ресурсів і мережевого ефекту.

Форми інтеграції та кооперації відображають організаційно-економічну модель функціонування мережі. Співвідношення франчайзингових, управлінських та власних готелів характеризує модель розвитку мережі та рівень її капіталоємності. Кількість стратегічних партнерств і рівень вертикальної інтеграції дозволяють оцінити масштаби кооперації з іншими суб'єктами туристичної індустрії.

Синергетичний ефект інтеграції формує додаткові конкурентні переваги мережевої моделі. Економія витрат за рахунок інтеграції та ефект масштабу в операційній діяльності характеризують ефективність централізації функцій і розширення діяльності. Водночас рівень спільних маркетингових кампаній та частка централізованих програм лояльності відображають масштаби використання спільних брендів і маркетингових ресурсів [74].

Показники мережевого масштабування характеризують здатність мережі інтегрувати нові об'єкти у власну систему функціонування. Середній термін інтеграції нового готелю та показник *pipeline* дозволяють оцінити швидкість масштабування й інвестиційну активність мережі.

Інтеграційна стійкість характеризує здатність мережі підтримувати стабільність функціонування в умовах змін ринкового середовища. Диверсифікація форм управління, частка довгострокових партнерських контрактів і рівень стабільності франчайзингових відносин відображають сталість інтеграційних зв'язків та гнучкість мережевої структури.

Висновки до 1 розділу:

Таким чином, у першому розділі було досліджено теоретичні засади функціонування готельних мереж та встановлено, що сучасна готельна мережа є складною інтегрованою організаційно-економічною системою, яка поєднує спільний бренд, стандарти управління, маркетингові механізми, цифрові технології та мережеву координацію. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності готельних мереж на основі ресурсного, ринкового, системного та інтеграційного підходів, що дозволяє всебічно оцінити внутрішній потенціал мережі, результати її ринкової діяльності, ефективність внутрішньої взаємодії та переваги мережевої інтеграції.

Розвиток національних готельних мереж України характеризується високою територіальною концентрацією, домінуванням керуючих компаній над класичною моделлю володіння активами, активним використанням мультибрендових стратегій та поступовою регіоналізацією мережевого бізнесу. Встановлено, що найбільшим національним оператором є Optima Hospitality Group, тоді як Premier Hotels and Resorts орієнтується на великі висококатегорійні готелі, а Ribas Hotels Group, Maestro Hotel Management і Business Regency Group демонструють спеціалізацію на курортних та регіональних форматах. Доведено, що український ринок готельних мереж залишається структурно неоднорідним: значна частина об'єктів функціонує без актуальної офіційної категоризації, а стандартизація дедалі більше забезпечується внутрішніми системами управління операторів. Водночас мережеві компанії вже виконують важливу функцію структуризації та стабілізації готельного ринку України, забезпечуючи поширення єдиних стандартів сервісу, цифрових технологій та сучасних моделей управління.

Оцінка конкурентоспроможності готельних мереж потребує комплексного методичного підходу, який поєднує ресурсний, ринковий, системний та інтеграційний рівні аналізу. Ресурсний підхід дозволяє оцінити

внутрішній потенціал мережі та ефективність використання матеріальних, фінансових, кадрових і брендівих ресурсів, ринковий – результати функціонування мережі у конкурентному середовищі та її здатність утримувати ринкові позиції, системний – рівень координації, стандартизації та інтегрованості внутрішніх бізнес-процесів, а інтеграційний – переваги, що виникають унаслідок мережевого об'єднання та синергетичного ефекту інтеграції.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «MAESTRO HOTEL MANAGEMENT»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика готельної мережі «Maestro Hotel Management»

Maestro Hotel Management є українською керуючою компанією у сфері гостинності, яка працює у форматі професійного готельного оператора. На відміну від класичної моделі мережі, що базується переважно на власності або франчайзингу, компанія розвивається через управління готельними об'єктами, ресторанами та інвестиційними проєктами у сфері hospitality. Такий підхід відповідає сучасній міжнародній практиці, за якої власник активу та оператор можуть бути різними суб'єктами, а ключовою конкурентною перевагою стає професійна експертиза в управлінні, стандартизації сервісу, маркетингу, продажах і девелопменті [34].

За даними відкритих реєстрів, юридичною основою діяльності є ТОВ «Маестро Менеджмент», зареєстроване 03.12.2021, з кодом ЄДРПОУ 44570233. Основний вид економічної діяльності компанії – 70.22 «Консультавання з питань комерційної діяльності й керування», що логічно відображає її роль як управлінської та консалтингової структури. Разом із тим серед додаткових КВЕДів наявні види діяльності, безпосередньо пов'язані з готельним, ресторанним та подієвим бізнесом, зокрема 55.10, 56.10 та 82.30, що свідчить про диверсифікований характер її бізнес-моделі. Статутний капітал товариства становить 2 750 000 грн, а керівником є Режинський Едуард Васильович (див. Табл. 2.1) [27].

Важливою рисою компанії є її позиціонування саме як management company, тобто керуючої структури, що бере на себе повний або частковий цикл управління об'єктом гостинності. На офіційному сайті Maestro Hotel Management наголошується, що компанія надає послуги з інтегрованого управління, консалтингу, концепт-розробки та investment & development.

Зміст цих послуг охоплює стратегічне планування, бренд-менеджмент, централізовані продажі, операційне управління, стандартизацію сервісу, F&B-менеджмент, HR-підтримку, технологічні рішення, юридичний супровід, аудит і контроль якості. Така модель свідчить, що компанія працює не лише як оператор уже створених об'єктів, а і як учасник повного життєвого циклу готельного проєкту – від концепції до масштабування та оптимізації прибутковості.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-економічна характеристика
«Maestro Hotel Management»

Показник	Характеристика
Повне найменування	ТОВ «Маестро Менеджмент» / Maestro Hotel Management
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник	Режинський Едуард Васильович
Дата реєстрації	03.12.2021
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	44570233
Основний вид діяльності:	КВЕД 70.22 – консультування з питань комерційної діяльності й керування
Додаткові види діяльності	КВЕД 55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування; КВЕД 56.10 – діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; КВЕД 82.30 – організування конгресів і торговельних виставок
Статутний капітал	2 750 000 грн
Місце реєстрації	м. Одеса, пров. Івана Луценка, буд. 14, офіс 74
Контакти	+380 50 490 98 98; maestro@maestrom.com
Офіційний сайт	maestrom.com
Офіційні сторінки у соціальних мережах	https://www.instagram.com/maestro_management/ https://www.instagram.com/maestro.hotel.investment/
Профіль діяльності	управління готелями й ресторанами, консалтинг, девелопмент, інвестиційний супровід

Джерело: розроблено автором за [34]

Організаційно-економічні масштаби діяльності Maestro Hotel Management демонструють її перехід від локального оператора до одного з помітних гравців на національному ринку premium hospitality. За даними компанії та публікацій 2025 року, у портфелі Maestro Hotel Management перебувають 10 готелів, 5 апартаментів, 5 ресторанів, близько 750 номерів, понад 500 співробітників та 10+ інвестиційних проєктів в Україні й Болгарії; активи під управлінням оцінюються у 395,6 млн дол. США. Водночас у матеріалах 2024 року наводилися менші показники – 628 номерів і 145,6 млн дол. США активів у керуванні, що свідчить про швидке розширення компанії. Така динаміка є важливим індикатором активного зростання (див. Табл. 2.2.) [7-8].

Географія діяльності компанії охоплює насамперед найбільш значущі туристичні й ділові центри України. У відкритих джерелах до портфеля управління Maestro Hotel Management віднесено готелі в Одесі, Львові, Києві та Буковелі, серед яких M1 Club Hotel 5*, IL Decameron Luxury Design Hotel 5*, Villa le Premier, Wall Street Hotel, Alexandrovskiy Hotel, Best Western Plus Market Square Lviv, LEV Lifestyle Hotel, BRYK Hotel та інші. Така структура портфеля свідчить про орієнтацію компанії на преміальні формати розміщення та концепції відпочинку, що відповідають сучасному способу життя споживачів, а також на поєднання міських готелів для ділових поїздок, рекреаційних об'єктів і унікальних авторських готельних концепцій [10-13].

Аналіз структури портфеля свідчить про високу концентрацію об'єктів у м. Одеса, на яку припадає понад половина готелів та ресторанів компанії. Це підтверджує локалізацію бізнес-моделі оператора навколо ключових туристичних дестинацій та premium-сегмента міського й рекреаційного туризму.

Розглянемо стратегічну модель розвитку компанії. Maestro Hotel Management не обмежується поточним операційним управлінням, а активно інтегрується в інвестиційно-девелоперський сегмент. Це простежується в реалізації проєктів, де компанія бере участь у створенні архітектурної концепції, формуванні сервісної моделі, розробці фінансових планів та подальшому управлінні об'єктом після введення його в експлуатацію.

Зокрема, у матеріалах про LEV Lifestyle Hotel підкреслюється, що компанія відповідає не лише за операційну частину, а й за забезпечення завантаженості, маркетинг, фінанси, юридичний супровід та ін. Це дозволяє характеризувати Maestro Hotel Management як гібридну структуру, що поєднує риси готельного оператора, консультанта та партнера з девелопменту [16-18; 23; 25-27].

Таблиця 2.2

Портфель проєктів «Maestro Hotel Management»

Категорія проєкту	Перелік	Місце	Категорія
Готелі: - 12 (станом на травень 2026 року)	M1 Club Hotel	Одеса	5 зірок
	Villa Le Premier	Одеса	-
	Il Decameron Luxury Design Hotel	Одеса	4 зірки
	Alexandrovskiy Hotel	Одеса	-
	Wall Street	Одеса	-
	Bryk Hotel	Одеса	-
	Radisson Hotel City Center Odesa	Одеса	3 зірки
	Weekend Family Hotel	Кароліно-Бугаз	-
	Emshir	Карпати	-
	Best Western Plus Market Square Lviv	Львів	-
	Lev Lifestyle Hotel	Львів	-
	Modern Art Hotel	Львів	-
Апартаменти: - 5 (станом на травень 2026 року).	Mykonos Hotel	Одеса	-
	Ultramarinn Rooms (75 номерів)	Одеса	-
	Sunday Rooms	Одеса	-
	Atmosfera Rooms	Одеса	-
	Manhattan High Line Apart	Київ	-
Ресторани: - 8 (станом на травень 2026 року).	P1 Prosecco Bar	Одеса	-
	Elissa Bar & Restaurant	Одеса	-
	SeaEsta	Одеса	-
	Cellini Restaurant	Одеса	-
	Ресторація Боїмів	Львів	-
	Грушевський	Львів	-
	Harvest	Київ	-
	Miya	Київ	-

Джерело: розроблено автором за [34]

Ще однією важливою характеристикою є орієнтація компанії на унікалізацію кожного об'єкта. На відміну від жорстко стандартизованих класичних мереж, Maestro Hotel Management підкреслює індивідуальність кожного готелю та формування окремої ціннісної пропозиції для гостя. Такий підхід особливо помітний у концепції LEV Lifestyle Hotel, який позиціонується як персоналізований готель нового покоління. Отже, стандартизація в моделі Maestro не виключає концептуальної диференціації, а, навпаки, поєднується з нею. Це є важливим чинником конкурентоспроможності в сучасній готельній індустрії, де успіх дедалі частіше визначається не тільки якістю базового сервісу, а й здатністю створити унікальний досвід споживання [44-46].

З економічної точки зору діяльність компанії демонструє ознаки зрілого управлінського бізнесу. За повідомленнями 2025 року, підтверджений виторг компанії за 2024 рік становив 339 млн грн, а сама компанія увійшла до рейтингу Forbes Next 250, який об'єднує перспективні малі та середні компанії України. Для кваліфікаційної роботи це важливо не лише як характеристика масштабу, а і як підтвердження того, що Maestro Hotel Management вже вийшла за межі локального підприємницького проєкту та функціонує як системний гравець ринку [60; 63-65].

Проведений SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити поточні конкурентні позиції готельного оператора Maestro Hotel Management на ринку гостинності України, а також визначити ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на перспективи його розвитку (див. Табл. 2.3). Результати аналізу свідчать, що компанія має низку суттєвих сильних сторін, які формують її ринкову привабливість і забезпечують можливості для подальшого масштабування діяльності.

Насамперед до сильних сторін Maestro Hotel Management належить орієнтація на преміальний сегмент ринку та розвиток boutique- і lifestyle-готелів, що дає змогу формувати унікальний готельний продукт із високою доданою вартістю. Така спеціалізація дозволяє компанії працювати у

відносно менш масовому, але більш маржинальному сегменті, де ключовими факторами успіху є не лише базова якість обслуговування, а й концептуальність, дизайн, емоційний досвід гостя та персоналізація сервісу.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз «Maestro Hotel Management»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Орієнтація на преміальний сегмент та boutique-готелі, що формує високу додану вартість готельного продукту; - Гнучка модель управління (hotel management company), яка дозволяє швидко масштабувати портфель без значних інвестицій у власність; - Сильні компетенції у концептуальному девелопменті готельних проєктів; - Досвід управління luxury-готелями та lifestyle-проєктами; - Впровадження інноваційних концепцій персоналізованого сервісу.	- Порівняно невеликий масштаб мережі порівняно з іншими національними операторами; - Висока залежність від інвесторів та девелоперських партнерів; - Висока концентрація об'єктів у кількох туристичних регіонах; - Обмежена впізнаваність бренду на міжнародному ринку; - Відсутність розгалуженої франчайзингової мережі.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Зростання інтересу до інвестицій у готельну нерухомість; - Відновлення туристичного попиту після війни; - Розвиток курортних дестинацій (Карпати, Львів, Одеса); - Розширення співпраці з девелоперами та інвестиційними фондами; - Формування мережі lifestyle-готелів нового покоління.	- Макроекономічна нестабільність та воєнні ризики; - Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів; - Зниження платоспроможності туристів; - Висока залежність галузі від геополітичної ситуації; - Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері гостинності.

Джерело: розроблено автором за [7-8; 10-13; 16-18; 21; 23; 25-27; 44-46; 60; 63-65; 67; 70-73; 77-79].

Важливою перевагою виступає і сама модель діяльності компанії як hotel management company, оскільки вона забезпечує можливість розширення

портфеля без необхідності значних капіталовкладень у придбання нерухомості. Такий формат знижує інвестиційне навантаження та підвищує гнучкість бізнесу. Додатково конкурентні переваги компанії посилюються наявністю досвіду в управлінні luxury-об'єктами, а також компетенціями у сфері концептуального девелопменту, що дозволяє брати участь у проєктах ще на етапі їх створення.

Водночас SWOT-аналіз виявив і певні слабкі сторони компанії. Однією з них є порівняно невеликий масштаб діяльності у зіставленні з більшими національними або міжнародними операторами. Це може обмежувати ефект масштабу, маркетингові можливості та швидкість експансії. Крім того, суттєвим стримуючим фактором є висока залежність від інвесторів і девелоперських партнерів, оскільки розвиток управлінської компанії напряду пов'язаний із готовністю власників активів передавати готелі в професійне управління. До слабких сторін також слід віднести географічну концентрацію об'єктів у кількох основних туристичних регіонах, що підвищує чутливість компанії до регіональних коливань попиту. Певним обмеженням є і недостатня міжнародна впізнаваність бренду, а також відсутність франчайзингової моделі, яка могла б прискорити розширення мережі та закріплення бренду на ширшому ринку.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що для Maestro Hotel Management існують вагомні можливості подальшого розвитку. Однією з найбільш перспективних є зростання інтересу до інвестицій у готельну нерухомість, особливо в сегменті premium hospitality та mixed-use проєктів. У разі поступового відновлення економіки та туристичного ринку України попит на професійне управління готельними активами може суттєво зрости. Значний потенціал також пов'язаний із відновленням туристичних потоків після завершення воєнних дій, а також із розвитком таких дестинацій, як Львів, Одеса та Карпатський регіон. Для компанії це створює передумови для розширення портфеля об'єктів і зміцнення присутності у стратегічно важливих туристичних центрах. Окремою можливістю є розширення

співпраці з девелоперами, інвестиційними фондами та приватними інвесторами, що може посилити позиції компанії саме як професійного готельного оператора нового покоління. Перспективним напрямом є й подальше формування мережі lifestyle-готелів, які відповідають сучасним світовим трендам персоналізації та емоційного споживання.

Разом із тим зовнішнє середовище містить і низку серйозних загроз. Найбільш вагомими з них залишаються воєнні ризики, макроекономічна нестабільність та загальна невизначеність геополітичної ситуації. Саме ці фактори безпосередньо впливають на інвестиційну активність, туристичний попит, платоспроможність споживачів і темпи реалізації нових готельних проєктів. Додатковою загрозою є посилення конкуренції з боку міжнародних брендів, які у перспективі можуть активізувати свою присутність на українському ринку після стабілізації ситуації. Для Maestro Hotel Management це означатиме необхідність ще активнішого посилення власної унікальної ринкової пропозиції. Важливим ризиком є також дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері гостинності, що може негативно позначатися на якості сервісу та швидкості масштабування бізнесу. Крім того, зниження доходів населення та корпоративних клієнтів здатне обмежити попит саме у преміальному сегменті, на якому спеціалізується компанія.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що Maestro Hotel Management має сильний потенціал для подальшого розвитку завдяки своїй спеціалізації на преміальному сегменті, гнучкій управлінській моделі та компетенціям у сфері готельного девелопменту. Водночас реалізація цього потенціалу залежатиме від здатності компанії мінімізувати вплив зовнішніх ризиків, диверсифікувати географію діяльності, посилити впізнаваність бренду та розширити партнерську базу. У стратегічній перспективі саме поєднання високого рівня сервісу, концептуальної унікальності об'єктів і професійного управління може забезпечити компанії стійкі конкурентні переваги на ринку готельних послуг України.

Отже, Maestro Hotel Management доцільно розглядати як одного з

представників нової генерації українських готельних операторів, діяльність яких базується на моделі професійного управління, а не лише на володінні активами. Компанія поєднує управлінську, консалтингову, маркетингову та інвестиційно-девелоперську функції, працює у преміальному сегменті ринку, нарощує портфель об'єктів і демонструє динамічне розширення масштабів діяльності. Саме тому її аналіз є репрезентативним для дослідження сучасних тенденцій функціонування національних готельних мереж і керуючих компаній в Україні.

З позиції організаційної класифікації Maestro Hotel Management доцільно відносити до керуючих готельних компаній (hotel management companies), діяльність яких базується переважно на management contracts та девелоперському супроводі, а не на прямому володінні готельними активами. Така модель є характерною для сучасної міжнародної індустрії гостинності, де оператор концентрується на управлінських, маркетингових та сервісних функціях, тоді як власником нерухомості виступає окремий інвестор або девелопер. У цьому контексті Maestro Hotel Management демонструє адаптацію міжнародної asset-light моделі до умов українського ринку.

2.2. Аналіз конкурентної середи готельної мережі «Maestro Hotel Management»

Конкурентне середовище Maestro Hotel Management формується в умовах трансформації українського ринку готельних мереж, де поряд із класичними мережевими моделями дедалі активніше розвиваються керуючі компанії, що працюють у форматі hotel management company (див. Табл. 2.4). У структурі національного ринку Maestro Hotel Management займає позицію нішевого оператора premium- та lifestyle-сегменту, який конкурує не стільки за масштабом номерного фонду, скільки за рахунок концептуальності об'єктів, управлінської експертизи та високого рівня персоналізації сервісу.

Порівняльна характеристика провідних національних готельних мереж України

Критерій	Optima Hotels & Resorts (ex-Reikartz)	Ribas Hotels Group	Premier Hotels and Resorts	Maestro Hotel Management	Business Regency Group
1	2	3	4	5	6
Керівник (CEO)	Надія Романчук	Артур Лупашко	Олег Болотов	Едуард Режинський	Олексій Пеклун
Рік заснування мережі	2008	2017	2003	2017	2016
Тип компанії	національна готельна мережа та готельний оператор	інвестиційно-девелоперська готельна компанія та готельний оператор	національна готельна мережа та оператор управління готелями	керуюча компанія (hotel management company)	готельний оператор та девелоперська компанія
Кількість об'єктів	60: - Optima Collection – 18; - Optima – 10; - Raziotel – 3; - VitaPark – 5; - Alliance City – 21; - Alliance Resorts – 3.	17: - Ribas Hotels – 6; - WOL home – 4; - Ribas Rooms – 4; - Mandra Glamping – 3.	11: - Premier Palace Hotels – 1; - Premier Hotels – 10.	25: - Готелів – 12; - Апартаментів – 5; - Ресторанів 8.	14: - Одеса – 7; - Санжейка – 1; - Поляна – 1; - Микуличин – 1; - Татарів – 1; - Буковель – 3.
Наявність об'єктів за межами України	-	Індонезія	Угорщина	-	-
Об'єкти у розробці	-	43	-	9: ForRest Resort & SPA; Bipshi; Villapart Arcanum Varna; Apex Apart Hotel; Skelyar; Ikon Exclusive Mountain Resort; Morandi; Ozon; Portland.	-
З них за межами України	-	12: Вірменія (1), Індонезія (7), Казахстан (1), Кіпр (1), Польща (1), Туреччина (1),	-	1: Болгарія (Варна)	-

1	2	3	4	5	6
Ринкова роль	Лідер за масштабом; ефект економії на масштабі	Репутаційний лідер у 4-5* сегменті	Динамічний інвестиційний інтегратор	Нішевий оператор концептуальних об'єктів	Регіональний інтегратор
Ціновий сегмент	Midscale, Upper-midscale	Upper-upscale, Premium	Midscale, Resort, Lifestyle	Boutique, Design, Premium	3-4* сегмент
Стратегія масштабування	Франчайзинг + централізоване управління	Контроль якості, бренд- репутація	Девелопмент через приватних інвесторів	Управлінські контракти	Комбінування готельного бізнесу з нерухомістю
Рівень вертикальної інтеграції	Високий (централізований маркетинг, стандарти, бронювання)	Середній	Високий (інвестиції, управління, маркетинг)	Високий у межах управління	Середній
Конкурентна перевага	Масштаб, стандартизація, бренд	Стабільність якості, преміум-сегмент	Гнучкість, інвестиційна привабливість	Концептуальність та управлінська експертиза	Гнучкість девелопменту

Джерело: розроблено автором за [31; 34; 36-39]

Порівняльний аналіз провідних національних операторів України свідчить, що конкурентне середовище Maestro Hotel Management є високодиференційованим і включає компанії з різними моделями розвитку, масштабами діяльності та ринковими стратегіями (див. Табл. 1.2). Найбільшим конкурентом за масштабом виступає Optima Hospitality Group, яка має 60 готелів і 3840 номерів, що становить понад половину вибірки досліджуваних мереж. Конкурентна перевага цього оператора базується на ефекті масштабу, мультибрендовій структурі та широкій географічній диверсифікації. На відміну від Optima Hospitality Group, Maestro Hotel Management не використовує модель масового регіонального охоплення, а концентрується на преміальних і концептуальних об'єктах у найбільш туристично привабливих міських центрах – Одесі та Львові [34].

Premier Hotels and Resorts формує інший тип конкурентного тиску. Компанія має значно меншу кількість об'єктів – 12 готелів, однак концентрує 2048 номерів із середньою місткістю понад 170 номерів на один готель. Це свідчить про орієнтацію Premier Hotels and Resorts на великі висококатегорійні міські готелі бізнес-сегменту. У цьому контексті Maestro Hotel Management фактично займає іншу конкурентну нішу, оскільки її портфель складається переважно з boutique- та design-готелів із меншою середньою місткістю та більш вираженою концептуальною диференціацією [37].

Суттєво ближчим конкурентом для Maestro є Ribas Hotels Group, яка також працює у сегменті концептуальних та висококомфортних засобів розміщення. Проте між цими операторами існують відмінності у підходах до територіального розвитку. Ribas орієнтується переважно на курортні та рекреаційні території, активно розвиваючи апартаментні комплекси, глемпінги та оздоровчо-відпочинкові об'єкти в Карпатському регіоні та на морських курортах. Натомість Maestro Hotel Management зосереджується переважно на висококласних міських засобах розміщення, що дає змогу поєднувати обслуговування ділових туристів, підвищений рівень сервісу та сучасні концепції відпочинку в межах великих туристичних центрів [34; 61].

Окреме місце у конкурентному середовищі займає Business Regency Group, яка, як і Maestro Hotel Management, має виражену регіональну локалізацію в Одеській області. Обидва оператори конкурують за premium-та resort-сегменти Причорноморського туристичного ринку, однак їхні бізнес-моделі суттєво відрізняються [31].

Business Regency Group тяжіє до поєднання готельного бізнесу з нерухомістю та рекреаційними активами, тоді як Maestro Hotel Management розвивається насамперед як професійний оператор управління та девелопменту. Саме тому конкурентна перевага Maestro Hotel Management полягає не у володінні активами, а у здатності забезпечувати комплексне управління готельними проєктами, включаючи концепт-розробку, маркетинг, revenue-менеджмент, стандартизацію сервісу та операційний контроль.

Важливою характеристикою конкурентного середовища є високий рівень територіальної концентрації операторів у найбільш туристично привабливих регіонах України. Аналіз географічного розподілу мережевих готелів свідчить, що Одеса, Львів і Київ виступають основними центрами конкуренції національних операторів. Для Maestro Hotel Management це має подвійний ефект. З одного боку, концентрація в Одесі та Львові забезпечує доступ до найбільш платоспроможного туристичного попиту та premium-сегмента ринку. З іншого боку, саме в цих містах спостерігається найвищий рівень конкурентного насичення, оскільки тут присутні практично всі ключові національні оператори, а також міжнародні бренди.

Конкурентне середовище Maestro Hotel Management також визначається зміною структури попиту на готельному ринку України після 2022 року. У сучасних умовах конкурентоспроможність операторів дедалі більше залежить не від масштабів номерного фонду, а від гнучкості управління, здатності адаптувати сервіс до нових форматів споживання та формувати емоційний клієнтський досвід. Саме тому для Maestro Hotel Management важливими конкурентними перевагами виступають концептуальність об'єктів, персоналізація сервісу, інтеграція ресторанів та

lifestyle-компонентів, а також орієнтація на premium hospitality.

Водночас аналіз конкурентного середовища дозволяє виявити і низку стратегічних обмежень. Порівняно з Optima Hospitality Group та Premier Hotels and Resorts компанія має значно менший масштаб діяльності, нижчий рівень географічної диверсифікації та обмежену міжнародну присутність [36-37].

Висока концентрація портфеля в Одесі підвищує залежність оператора від регіональної кон'юнктури та сезонності туристичного попиту. Крім того, відсутність розвиненої франчайзингової моделі обмежує швидкість масштабування бізнесу.

Для поглибленого аналізу конкурентоспроможності Maestro Hotel Management у дослідженні було використано метод експертного оцінювання на базі анкетування (див. Додаток А), який дозволяє комплексно врахувати як кількісні, так і якісні характеристики діяльності готельних операторів. Методика оцінювання базувалася на системі вагових коефіцієнтів та бальної оцінки ключових параметрів конкурентоспроможності у межах ресурсного, ринкового, системного та інтеграційного підходів.

Експертне оцінювання проводилося шляхом анкетування та узагальнення професійних суджень фахівців, які мають практичний досвід роботи у сфері готельного менеджменту. До складу експертної групи увійшли 7 експертів, серед яких:

- Шикіна О.В. – к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу ОНЕУ, науковий керівник кваліфікаційної роботи;
- Коваленко Ольга Олександрівна – здобувачка вищої освіти та співробітниця готелю Il Decameron Luxury Design Hotel (МНМ);
- Клименко Катерина Олексіївна – випускниця кафедри, співробітниця готелю M1 Club Hotel (Maestro Hotel Management);
- Катошина Катерина – випускниця кафедри, керуюча готелю Bryk Hotel (Maestro Hotel Management);
- Осітковська Поліна Олегівна – випускниця кафедри, співробітниця готелю «Дерибас» (Business Regency Group);

- Фахд Яра Саїд – випускниця кафедри, співробітниця Premier Geneva Hotel;
- Демчук Марина Вікторівна – випускниця кафедри, співробітниця Ribas Duke Boutique Hotel.

Таблиця 2.5

Експертна оцінка конкурентоспроможності Maestro Hotel Management
та найближчих конкурентів

Показники оцінки конкурентоспроможності	Ваговий ко-нт	Maestro Hotel Management		Ribas Hotels Group		Business Regency Group	
		Бали	П-ник	Бали	П-ник	Бали	П-ник
1	2	3	4	5	6	7	8
РЕСУРСНИЙ ПІДХІД							
Кількість об'єктів	0,08	8	0,64	7	0,56	6	0,48
Номерний фонд	0,10	7	0,70	7	0,70	5	0,50
Частка premium / lifestyle-об'єктів	0,14	10	1,4	9	1,26	6	0,84
Рівень категоризації об'єктів	0,10	9	0,90	8	0,80	6	0,60
Наявність ресторанів та інфраструктури	0,10	10	1,00	7	0,70	6	0,60
Рівень цифровізації управління	0,12	9	1,08	8	0,96	6	0,72
Середній онлайн-рейтинг	0,12	9	1,08	9	1,08	7	0,84
Кадрова стабільність	0,10	8	0,80	7	0,70	6	0,60
Частка management contracts	0,14	10	1,40	8	1,12	5	0,70
Підсумок ресурсного підходу	1,00	-	9,00	-	7,88	-	5,88
РИНКОВИЙ ПІДХІД							
Позиціонування бренду	0,14	10	1,40	9	1,26	6	0,84
ADR	0,14	9	1,26	8	1,12	6	0,84
RevPAR	0,16	8	1,28	7	1,12	5	0,80
Occupancy Rate	0,12	7	0,84	8	0,96	6	0,72
Частка прямих бронювань	0,08	7	0,56	7	0,56	5	0,40
Рівень впізнаваності бренду	0,10	7	0,70	9	0,90	5	0,50
Pipeline проєктів	0,10	8	0,80	10	1,00	4	0,40
Темпи масштабування	0,10	8	0,80	10	1,00	5	0,50
Географічна диверсифікація	0,06	5	0,30	8	0,48	4	0,24
Підсумок ринкового підходу	1,00	-	7,94	-	8,40	-	5,24
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД							
Рівень стандартизації сервісу	0,20	9	1,80	8	1,60	6	1,20
Інтеграція PMS / CRM / CRS	0,18	9	1,62	8	1,44	6	1,08
Централізований revenue-management	0,14	9	1,26	7	0,98	4	0,56
Швидкість інтеграції нових об'єктів	0,12	8	0,96	10	1,20	6	0,72
Стабільність сервісу між об'єктами	0,20	9	1,80	7	1,40	6	1,20
Рівень внутрішнього контролю якості	0,16	9	1,44	8	1,28	6	0,96
Підсумок системного підходу	1,00	-	8,88	-	7,90	-	5,72

Закінчення табл. 2.5

Показники оцінки конкурентоспроможності	Ваговий ко-нт	Maestro Hotel Management		Ribas Hotels Group		Business Regency Group	
		Бали	П-ник	Бали	П-ник	Бали	П-ник
1	2	3	4	5	6	7	8
ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПІДХІД							
Рівень централізації управління	0,18	9	1,62	8	1,44	6	1,08
Рівень вертикальної інтеграції	0,16	9	1,44	7	1,12	6	0,96
Рівень централізації маркетингу	0,14	9	1,26	8	1,12	6	0,84
Ефект масштабу	0,18	7	1,26	9	1,62	4	0,72
Рівень стратегічних партнерств	0,12	8	0,96	8	0,96	6	0,72
Інтеграційна гнучкість	0,12	9	1,08	9	1,08	6	0,72
Стійкість франчайзингової / management-моделі	0,10	9	0,90	8	0,80	6	0,60
Підсумок інтеграційного підходу	1,00	-	8,52	-	8,14	-	5,64

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Залучення до експертного оцінювання представників різних готельних операторів та практиків індустрії гостинності дозволило забезпечити більш об'єктивний характер оцінки та врахувати специфіку функціонування конкурентного середовища національних готельних мереж України. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою, де 1 бал відповідав мінімальному рівню прояву конкурентної переваги, а 10 балів – максимальному рівню розвитку відповідного показника. Підсумкові значення визначалися шляхом множення експертної оцінки на ваговий коефіцієнт показника з подальшим розрахунком інтегрального індексу конкурентоспроможності.

Розрахуємо за формулою загальний інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$I = \frac{R + M + S + I_n}{4}, \text{ де} \quad (2.1)$$

- R – підсумок ресурсного підходу;
- M – підсумок ринкового підходу;
- S – підсумок системного підходу;
- I_n – підсумок інтеграційного підходу.

Зробимо ваговий коефіцієнт самих підходів.

Ресурсний – 0,25.

Ринковий – 0,35.

Системний – 0,20.

Інтеграційний – 0,20.

$$I=(R \times 0,25)+(M \times 0,35)+(S \times 0,20)+(In \times 0,20) \quad (2.2)$$

$$\text{Maestro Hotel Management} = (9,00 * 0,25) + (7,94 * 0,35) + (8,88 * 0,20) + (8,52 * 0,20) / 4 = 8,51$$

$$\text{Ribas Hotels Group} = (7,88 * 0,25) + (8,40 * 0,35) + (7,90 * 0,20) + (8,14 * 0,20) / 4 = 8,12$$

$$\text{Business Regency Group} = (5,88 * 0,25) + (5,24 * 0,35) + (5,72 * 0,20) + (5,64 * 0,20) / 4 = 5,57$$

Результати інтегральної оцінки конкурентоспроможності свідчать, що Maestro Hotel Management займає сильні позиції серед національних операторів України та демонструє найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності – 8,51 бала. Це підтверджує ефективність обраної моделі розвитку, заснованої на management contracts, premium-позиціонуванні, високому рівні стандартизації сервісу та концептуальній диференціації об'єктів. Водночас детальний аналіз структури оцінок дозволяє виявити низку напрямів, за якими Maestro Hotel Management поступається найближчим конкурентам, насамперед Ribas Hotels Group, що є важливим для формування стратегічних перспектив подальшого розвитку компанії.

Найбільш помітне відставання Maestro Hotel Management спостерігається у межах ринкового підходу, де компанія отримала 7,94 бала проти 8,40 у Ribas Hotels Group. Основною причиною є нижчий рівень географічної диверсифікації (див. Рис. 2.1).



Рис. 2.1. Слабкі місця Maestro Hotel Management

Maestro Hotel Management має високу концентрацію об'єктів в Одесі та частково у Львові, тоді як Ribas Hotels Group значно активніше представлена у різних туристичних дестинаціях, включаючи Карпатський регіон, приморські курорти та міжнародні ринки. Така локалізація підвищує залежність Maestro Hotel Management від регіональної кон'юнктури, сезонності туристичного попиту та ризиків локального ринку.

В умовах кризових коливань або зниження туристичної активності в окремому регіоні це може негативно впливати на фінансову стійкість мережі.

Другим суттєвим фактором відставання є масштабування бізнесу та pipeline проєктів. Хоча Maestro Hotel Management має достатньо активний розвиток, Ribas Hotels Group демонструє значно вищі темпи експансії та більший обсяг об'єктів у розробці. Це свідчить про більш агресивну модель масштабування конкурента та вищий рівень інтеграції з інвестиційним девелопментом. Для Maestro Hotel Management це означає необхідність активізації роботи з інвесторами, розширення франчайзингових або партнерських моделей та диверсифікації форматів розвитку.

Відставання також спостерігається за показником рівня впізнаваності бренду. Незважаючи на сильні позиції у premium- та boutique-сегментах, Maestro Hotel Management поки що має нижчий рівень загальнонаціональної бренд-впізнаваності порівняно з Ribas Hotels Group. Це пов'язано з більш локалізованою географією діяльності та менш активною експансією на нові ринки. У стратегічній перспективі це вимагає посилення маркетингової присутності бренду, розвитку digital-комунікацій, формування єдиної бренд-архітектури та підвищення впізнаваності компанії на загальноукраїнському рівні.

У межах системного підходу Maestro Hotel Management загалом демонструє високі результати, однак певне відставання спостерігається за швидкістю інтеграції нових об'єктів. Ribas Hotels Group отримала максимальну оцінку за цим показником завдяки більш стандартизованій та масштабованій моделі підключення нових готелів до мережі. Для Maestro

Hotel Management це свідчить про необхідність подальшої формалізації процедур інтеграції, стандартизації onboarding-процесів та автоматизації операційного запуску нових об'єктів.

У межах інтеграційного підходу слабшим місцем Maestro Hotel Management залишається ефект масштабу. Компанія має високий рівень централізації управління та інтеграційної гнучкості, проте поступається Ribas Hotels Group за здатністю генерувати економію витрат унаслідок масштабування діяльності. Це пояснюється меншими масштабами мережі, нижчим рівнем географічного охоплення та відсутністю розвиненої франчайзингової системи. У довгостроковій перспективі це може обмежувати конкурентоспроможність компанії щодо великих операторів, особливо в умовах зростання витрат на цифровізацію, маркетинг і централізовані сервіси.

Окремою стратегічною проблемою є обмежений рівень міжнародної інтеграції. На відміну від Ribas Hotels Group, яка вже реалізує міжнародні проєкти, Maestro Hotel Management фактично залишається локальним оператором із переважною концентрацією діяльності в Україні. Це обмежує можливості диверсифікації ризиків, масштабування бренду та інтеграції у міжнародний ринок hospitality management.

Таким чином, ключовими слабкими сторонами Maestro Hotel Management, які потребують стратегічного вдосконалення, є:

- недостатня географічна диверсифікація;
- нижчі темпи масштабування мережі;
- обмежений pipeline проєктів;
- недостатній рівень національної бренд-впізнаваності;
- нижчий ефект масштабу;
- відсутність системної міжнародної експансії;
- потреба у прискоренні інтеграції нових об'єктів до мережі.

Саме ці напрями можуть стати основою для формування стратегічних перспектив удосконалення діяльності Maestro Hotel Management.

2.3. Аналіз діяльності готельних об'єктів під управлінням «Maestro Hotel Management»

Аналіз функціонування готелів, що входять до управління оператора Maestro Hotel Management, дозволяє оцінити як структурні особливості їхнього сервісного портфеля, так і рівень задоволеності клієнтів, що відображається у рейтингах міжнародної системи онлайн-бронювання Booking.com. Для цього використано результати порівняльного аналізу набору послуг готелів мережі (табл. 2.6) та їхніх споживчих оцінок за ключовими параметрами якості обслуговування (табл. 2.8).

Результати дослідження свідчать, що готелі, які перебувають під управлінням Maestro Hotel Management, характеризуються відносно високим рівнем стандартизації основних сервісів. Практично всі об'єкти мережі забезпечують надання базового набору готельних послуг, що включає безкоштовний Wi-Fi, цілодобову роботу служби прийому та розміщення, щоденне прибирання номерів, можливість зберігання багажу, наявність сейфів, кондиціонування приміщень та організацію ресторанного обслуговування. Наявність таких послуг є типовою для готелів категорії 4-5 зірок і формує базову інфраструктурну основу конкурентоспроможності об'єктів мережі на ринку гостинності.

Разом з тим аналіз таблиці показує, що структура сервісних пропозицій суттєво диференціюється залежно від функціональної спеціалізації окремих готелів. Так, курортно-орієнтовані об'єкти, розташовані у прибережних зонах, зокрема M1 Club Hotel та Villa Le Premier, мають розширений спектр рекреаційних послуг. Для них характерна наявність відкритого басейну, сауни, пляжної інфраструктури, послуг масажу, салонів краси, а також додаткових сервісів для сімейного відпочинку, таких як послуги няні або дитячі майданчики. У той же час готелі бізнес-орієнтованого типу, наприклад Wall Street Hotel або Alexandrovskiy Hotel, характеризуються більшою орієнтацією на корпоративних клієнтів [37; 40-41].

Характеристика послуг мережевих готелів «Maestro Hotel Management»

Назва послуги	M1 Club Hotel 5*	Villa Le Premier	Alexandrovskiy Hotel	Wall Street	Il Decameron 4*	Best Western Plus Market Square Lviv	Bryk Hotel	Lev Lifestyle Hotel	Weekend Family Hotel	Modern Art Hotel
Конференц зал	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Трансфер аеропорт	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Wi-Fi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Зберігання багажу	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Робота СПіР цілодобово	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Сейф	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Щоденне прибирання	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Паркінг	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Послуга прасування	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
Пральня	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Кондиціонер	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Обслуговування у номерах	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Місця для куріння	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Хімчистка	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-
Консьєрж	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Тераса	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-
Бар	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+
Ресторан	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Проживання з тваринами	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+
Екскурсійне бюро	+	+	+	+	-	+	-	-	-	+
Масаж	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
Бізнес-центр	-	+	+	+	-	+	+	+	-	+
Фітнес-центр	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-
Салон краси	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Відкритий басейн	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-
Сауна	+	+	-	-	+	-	-	-	-	-
Пляж	+	+	-	-	-	-	-	-	+	-
Няня	+	+	-	-	+	+	-	-	-	-
Анімація	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Дитячий майданчик	+	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Сувенірний магазин	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Оцінка на booking.com	9,2	9,5	9,5	9,6	9,4	9,6	9,5	9,5	-	9,3

Джерело: розроблено автором за [28-30; 32-33; 35; 40-43; 50-59]

Для них характерна наявність конференц-залів, бізнес-центрів, розвинених послуг трансферу та консьєрж-сервісу, що свідчить про їх позиціонування як готелів ділового сегменту.

Додатково можна відзначити окрему групу бутик-готелів мережі, зокрема Bryk Hotel та Lev Lifestyle Hotel, які мають відносно обмежений перелік інфраструктурних сервісів, але роблять акцент на концептуальному дизайні, індивідуалізації простору та високому рівні персоналізованого обслуговування. Для таких об'єктів характерною є відсутність окремих рекреаційних або оздоровчих послуг, однак вони компенсують це унікальністю готельної концепції та розташуванням у туристично привабливих історичних центрах міст.

Економічний аналіз сервісної структури готелів, що працюють під управлінням оператора Maestro Hotel Management, доцільно здійснювати через оцінювання співвідношення рекреаційних та бізнес-послуг, а також через визначення коефіцієнта сервісної насиченості. Такий підхід дозволяє кількісно охарактеризувати функціональну спеціалізацію готелів мережі та визначити, на який сегмент попиту вони орієнтовані – рекреаційний або діловий. Основою аналізу виступає визначення частки кожної групи послуг у загальній структурі сервісного портфеля готелю.

Пропонується використовувати показник структури сервісного портфеля готелю.

$$Sr = Nr / Nt \quad (2.3)$$

де:

Sr – частка рекреаційних послуг;

Nr – кількість рекреаційних сервісів;

Nt – загальна кількість сервісів готелю.

Аналогічно визначається частка бізнес-послуг:

$$Sb = Nb / Nt \quad (2.4)$$

де

Nb – кількість бізнес-послуг.

Структура сервісного портфеля готельної мережі
«Maestro Hotel Management»

Група готелів	Рекреаційні послуги	Бізнес-послуги	Загальна кількість	Частка рекреаційних	Частка бізнес
Maestro Resort	8	2	10	0,8	0,2
Maestro Business	3	7	10	0,3	0,7
Maestro Boutique	4	4	8	0,5	0,5

Джерело: розроблено автором за []

Результати розрахунків свідчать, що для готелів курортного типу характерна значна перевага рекреаційних послуг. Наприклад, у готелі категорії resort було ідентифіковано вісім рекреаційних сервісів (SPA, басейн, зона відпочинку, пляжна інфраструктура, wellness-послуги, спортивні активності, гастрономічні пропозиції та організація дозвілля) і два бізнес-сервіси. За загальної кількості десяти сервісів частка рекреаційних становить $S_r=8/10=0,8$, або 80 %, тоді як частка бізнес-послуг дорівнює $S_b=2/10=0,2$ або 20 %. Це підтверджує чітку орієнтацію такого готелю на сегмент відпочинку та рекреаційного туризму.

Іншу структуру демонструють готелі ділового типу. У готелі, позиціонованому як business, було визначено три рекреаційні послуги та сім сервісів, спрямованих на обслуговування ділових гостей, зокрема конференц-зали, переговорні кімнати, бізнес-центр, послуги організації заходів та швидкі формати харчування. За загальної кількості десяти сервісів частка рекреаційних становить $S_r=3/10=0,3$ або 30 %, тоді як частка бізнес-послуг досягає $S_b=7/10=0,7$ або 70 %. Це свідчить про домінування функцій ділового обслуговування і формування сервісної моделі, орієнтованої на MICE-сегмент.

Готелі boutique демонструють більш збалансовану структуру сервісного портфеля. У такому випадку було зафіксовано чотири рекреаційні та чотири бізнес-послуги при загальній кількості восьми сервісів. Розрахунок показує, що частка рекреаційних послуг становить $S_r=4/8=0,5$ або 50 %, і така ж частка

припадає на бізнес-послуги. Подібний результат свідчить про комбіновану сервісну модель, яка поєднує елементи дозвілля та функції ділового обслуговування, що характерно для готелів із високим рівнем персоналізації сервісу та концептуальним позиціонуванням.

Додатковим показником, що дозволяє оцінити рівень розвитку сервісної інфраструктури, є коефіцієнт сервісної насиченості. Він визначається як відношення загальної кількості сервісів до номерного фонду готелю.

$$K_s = N_s / R \quad (2.5)$$

де:

K_s – коефіцієнт сервісної насиченості;

N_s – загальна кількість сервісів;

R – кількість номерів.

Наприклад, якщо готель має десять сервісів і номерний фонд у сто номерів, то коефіцієнт сервісної насиченості становитиме $K_s = 10/100 = 0,10$. Це означає, що на кожні десять номерів припадає один сервісний елемент, що свідчить про достатньо високий рівень сервісної диверсифікації.

Порівняльний аналіз показує, що курортні готелі, як правило, мають вищі значення цього коефіцієнта через необхідність формування комплексної рекреаційної інфраструктури. Натомість ділові готелі можуть демонструвати дещо нижчі значення, оскільки їх сервісна модель концентрується на функціональних послугах, пов'язаних із організацією роботи та ділових заходів. Бутик-готелі займають проміжну позицію, поєднуючи елементи відпочинку, гастрономії та бізнес-обслуговування.

Отримані результати свідчать, що сервісна структура готелів, які входять до портфеля Maestro Hotel Management, формується відповідно до їх стратегічного позиціонування. Курортні об'єкти характеризуються домінуванням рекреаційних послуг, ділові готелі – високою часткою бізнес-сервісів, тоді як boutique-готелі демонструють найбільш збалансовану структуру сервісного портфеля. Така диференціація дозволяє оператору

ефективно сегментувати ринок і формувати різні ціннісні пропозиції для різних категорій гостей.

Стратегічна карта позиціонування готелів оператора Maestro Hotel Management дозволяє візуалізувати структуру портфеля готельних об'єктів залежно від їх функціональної спеціалізації та концептуальної моделі сервісу (див. Рис. 2.2). Побудова такої карти базується на двох ключових вимірах: типі основного попиту та рівні концептуальності готельного продукту. По горизонтальній осі відображено спрямованість попиту, де зліва розташовується сегмент ділового туризму (business), а справа – сегмент рекреаційного та дозвілльєвого туризму (leisure). Вертикальна вісь характеризує рівень концептуалізації готельного продукту: від стандартної моделі розміщення до концепту lifestyle та boutique, які передбачають підвищену увагу до дизайну, атмосфери та персоналізованого досвіду гостей.



Рис. 2.2. Стратегічна карта позиціонування готелів оператора Maestro Hotel Management

Джерело: розроблено автором за []

Розміщення готелів на стратегічній карті демонструє відмінності у їх ринковому позиціонуванні. Готелі категорії Maestro Business розташовуються у секторі, що характеризується орієнтацією на діловий попит та функціональність сервісу. Їх позиція на карті відповідає стандартній сервісній моделі, де основна увага приділяється забезпеченню потреб бізнес-мандрівників, організації конференцій, проведенню ділових заходів та наданню швидких і технологічно зручних послуг. Такі об'єкти зазвичай розташовуються у центральних частинах міст або поблизу ділових районів, що підсилює їх спеціалізацію на MICE-сегменті.

Готелі типу Maestro Resort займають позицію у секторі, орієнтованому на рекреаційний попит. Їх розташування на карті відображає домінування leisure-функцій у структурі сервісу. Основою їх конкурентної пропозиції є рекреаційна інфраструктура, яка може включати SPA-комплекси, басейни, зони відпочинку, гастрономічні концепції та різноманітні формати дозвілля. У межах стратегічної карти такі готелі знаходяться ближче до нижньої частини вертикальної осі, що свідчить про використання більш класичної моделі готельного сервісу, орієнтованої на комфортне проживання та відпочинок.

Окрему позицію на карті займають готелі Maestro Boutique. Вони розташовуються у верхньому секторі карти, що відповідає високому рівню концептуальності та дизайну готельного продукту. Boutique-готелі характеризуються невеликим номерним фондом, унікальною архітектурною концепцією, авторським дизайном інтер'єрів та високим рівнем персоналізації сервісу. На відміну від стандартних моделей, вони формують емоційний досвід перебування, який стає важливим елементом конкурентної переваги. Розміщення таких об'єктів ближче до рекреаційної частини карти свідчить про їх орієнтацію на гостей, що шукають атмосферний відпочинок, гастрономічні враження та культурні події.

Аналіз стратегічної карти дозволяє зробити висновок, що портфель Maestro Hotel Management характеризується диверсифікованою структурою позиціонування. Оператор одночасно працює у кількох ринкових сегментах,

охоплюючи як діловий туризм, так і рекреаційний сегмент, а також формуючи окрему нішу концептуальних boutique-готелів. Така модель розвитку забезпечує підвищену стійкість готельного оператора до коливань попиту, оскільки різні типи об'єктів орієнтовані на різні групи споживачів. Крім того, використання різних концепцій сервісу дозволяє формувати гнучку стратегію розвитку портфеля, адаптуючи пропозицію до особливостей конкретних DESTINAЦІЙ та змін у структурі туристичного попиту.

Аналіз клієнтських оцінок, наведених у таблиці 2.6, демонструє високий рівень загальної задоволеності гостей якістю послуг у готелях мережі. Середнє значення загального рейтингу становить 9,5 балу за десятибальною шкалою, що свідчить про високу конкурентоспроможність досліджуваних готельних об'єктів на ринку готельних послуг. Найвищу загальну оцінку отримав Wall Street Hotel (9,6 балу), що пояснюється високими показниками за параметрами комфорту, роботи персоналу та якості інтернет-з'єднання. Також високі результати демонструють Best Western Plus Market Square Lviv та Alexandrovskiy Hotel, що отримали загальні оцінки на рівні 9,5-9,6 балу.

Особливу увагу привертає структура оцінок за окремими показниками. Найвищі середні значення спостерігаються за критеріями «Комфорт» (9,7) та «Розташування» (9,6), що підтверджує важливість географічного розміщення готелів і якості номерного фонду для формування позитивного клієнтського досвіду. Високі значення також мають показники «Персонал» і «Чистота» (по 9,5), що свідчить про ефективну систему управління сервісом у межах мережі. Натомість дещо нижчі оцінки спостерігаються за показником «Співвідношення ціни та якості» (9,2), що може бути пов'язано з преміальним позиціонуванням частини готелів мережі, особливо у сегменті luxury та boutique hospitality.

Порівняння оцінок різних готелів показує, що найвищі показники за критерієм «розташування» отримали готелі, які знаходяться у центральних частинах міст або мають привабливе рекреаційне розміщення. Зокрема, Alexandrovskiy Hotel, Wall Street Hotel та Best Western Plus Market Square Lviv

отримали оцінки 9,8 балу за цим показником, що пояснюється їхнім розташуванням у центральних історичних районах Одеси та Львова.

Таблиця 2.8

Розподіл оцінок мережевих готелів «Maestro»

№ з/п	Назва	Розташування	Чистота	Персонал	Комфорт	Співвідношення ціни/якість	Зручність	Безкоштовний Wi-Fi	Загальна
1	M1 Club Hotel 5*	9,5	9,3	9,4	9,5	8,7	9,3	8,9	9,2
2	Il Decameron Luxury Design Hotel 4*	9,7	9,5	9,5	9,7	9,2	9,5	9,4	9,4
3	Wall Street	9,8	9,6	9,8	9,7	9,4	9,5	9,9	9,6
4	Villa Le Premier	9,6	9,6	9,5	9,8	9,4	9,5	8,6	9,5
5	Alexandrovskiy Hotel	9,8	9,6	9,7	9,7	9,4	9,5	9,5	9,5
6	Best Western Plus Market Square Lviv	9,8	9,6	9,7	9,8	9,3	9,6	9,5	9,6
7	Bryk Hotel	9,7	9,5	9,5	9,7	9,2	9,5	10,0	9,5
8	Lev Lifestyle Hotel	9,2	9,6	9,5	9,7	9,4	9,5	9,3	9,5
9	Modern Art Hotel	9,7	9,4	9,3	9,4	9,2	9,3	8,8	9,3
10	Weekend Family Hotel	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Середнє значення	9,6	9,5	9,5	9,7	9,2	9,5	9,3	9,5

Джерело: розроблено автором за [35-38]

Важливим результатом аналізу є також те, що всі досліджувані готелі демонструють досить стабільні показники якості сервісу, що підтверджує ефективність управлінської моделі Maestro Hotel Management. Оператор, використовуючи підхід централізованого управління, забезпечує стандартизацію ключових процесів обслуговування, одночасно зберігаючи індивідуальність кожного готельного об'єкта. Така стратегія дозволяє поєднати переваги мережевого управління із концепцією унікального готельного продукту, що є характерною рисою сучасних бутик-мереж у сфері гостинності.

Отже, результати аналізу свідчать, що готелі, які входять до управління Maestro Hotel Management, формують диверсифікований портфель об'єктів, що охоплює різні сегменти ринку гостинності – від курортних готелів до бутик-готелів та бізнес-готелів. Високі оцінки споживачів у міжнародних системах бронювання підтверджують конкурентоспроможність цих об'єктів і ефективність управлінської моделі оператора. Це дозволяє розглядати Maestro Hotel Management як одного з перспективних українських готельних операторів, здатних забезпечувати високий рівень сервісу та адаптацію до різних сегментів туристичного попиту.

Висновки до 2 розділу:

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що Maestro Hotel Management є одним із найбільш динамічних українських операторів premium hospitality, діяльність якого базується на моделі професійного управління готельними активами, концептуальному девелопменті та інтегрованому сервісному підході. Компанія демонструє ознаки активного масштабування, поєднуючи управління готелями, ресторанами та інвестиційними проєктами, а також формує конкурентні переваги через розвиток boutique- і lifestyle-сегментів, персоналізацію сервісу та asset-light модель управління. Водночас SWOT-аналіз і оцінка конкурентоспроможності виявили низку стримуючих факторів, серед яких – висока регіональна концентрація об'єктів, обмежена міжнародна впізнаваність бренду та залежність від девелоперських партнерств. Це свідчить про необхідність подальшої географічної диверсифікації, посилення брендової присутності та розвитку масштабованих інтеграційних механізмів для забезпечення довгострокової конкурентної стійкості компанії.

Результати аналізу конкурентного середовища свідчать, що Maestro Hotel Management займає сильні позиції у premium- та lifestyle-сегментах українського ринку гостинності завдяки концептуальності об'єктів, високому

рівню сервісу, гнучкій management-моделі та розвиненим управлінським компетенціям. Проведена інтегральна оцінка конкурентоспроможності підтвердила лідерські позиції компанії серед найближчих конкурентів за сукупністю ресурсних, системних та інтеграційних характеристик. Водночас дослідження дозволило виявити низку стратегічних обмежень, зокрема недостатню географічну диверсифікацію, нижчі темпи масштабування, обмежений pipeline проєктів, недостатню міжнародну присутність та нижчий ефект масштабу порівняно з Ribas Hotels Group. Це свідчить про необхідність подальшого посилення бренд-впізнаваності, розширення партнерських та інвестиційних моделей розвитку, прискорення інтеграції нових об'єктів і диверсифікації регіональної структури портфеля, що має стати основою стратегічного вдосконалення діяльності Maestro Hotel Management у перспективі.

Результати аналізу діяльності готельних об'єктів під управлінням Maestro Hotel Management свідчать про формування диверсифікованого та концептуально збалансованого портфеля, який охоплює business-, resort- та boutique-сегменти ринку гостинності. Проведене дослідження підтвердило високий рівень стандартизації базових сервісів, ефективність адаптації сервісної моделі до різних типів туристичного попиту та здатність оператора поєднувати мережеве управління з індивідуалізацією готельного продукту. Високі оцінки клієнтів у системі Booking.com, значний рівень комфорту, якості обслуговування та локаційної привабливості готелів підтверджують конкурентоспроможність об'єктів мережі на ринку premium hospitality. Водночас проведений аналіз засвідчив, що стратегія Maestro Hotel Management базується не на масштабному стандартизованому розширенні, а на концептуальній диференціації, персоналізації сервісу та формуванні емоційного клієнтського досвіду, що виступає ключовою конкурентною перевагою оператора в сучасних умовах розвитку індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «MAESTRO»

3.1. Стратегічні перспективи удосконалення роботи готельної мережі «Maestro Hotel Management»

Проведене дослідження особливості розвитку національних готельних мереж України дозволило виокремити декілька моделей розвитку готельних мереж України (див. Рис. 3.1). Перша модель – експансійно-мультибрендова, характерна для Optima Hospitality Group. Вона базується на великій кількості об'єктів, охопленні багатьох регіонів і використанні різних брендів для різних сегментів ринку. Друга модель – модель великих якірних готелів, яку демонструє Premier Hotels and Resorts. Її особливістю є менша кількість об'єктів, але значно більша середня місткість і наявність знакових готелів у великих містах. Третя модель – нішево-форматна, властива Ribas Hotels Group, яка спеціалізується на малих і середніх об'єктах, курортних локаціях, апарт-готелях, глемпінгах і сучасних гнучких форматах проживання. Четверта модель – регіонально-операторська, характерна для Maestro Hotel Management і Business Regency Group, які мають сильну прив'язку до окремих територіальних ринків, насамперед Одеси та Причорномор'я.

Результати проведеного аналізу конкурентоспроможності та функціонування готельних об'єктів Maestro Hotel Management свідчать, що компанія займає сильні позиції у premium-, boutique- та business-сегментах українського ринку гостинності, демонструючи високий рівень сервісу, концептуальності та управлінської ефективності. Водночас сучасні тенденції розвитку міжнародної готельної індустрії, посилення конкуренції на ринку hospitality management, цифровізація сервісних процесів і зростання ролі інтеграційних механізмів зумовлюють необхідність подальшого стратегічного вдосконалення діяльності оператора. Проведене дослідження дозволило визначити ключові напрями розвитку Maestro Hotel Management, пов'язані з

масштабуванням мережі, диверсифікацією ринкової присутності, посиленням бренд-архітектури, цифровою трансформацією та розширенням інтеграційної моделі управління.

	1. Експансійно-мультібрендова (Optima Hospitality Group)	• Велика кількість об'єктів • Охоплення багатьох регіонів • Використання різних брендів для різних сегментів ринку
	2. Модель великих якірних готелів (Premier Hotels and Resorts)	• Менша кількість об'єктів • Велика середня місткість • Наявність знакових готелів у великих містах
	3. Нішево-форматна (Ribas Hotels Group)	• Малі та середні об'єкти • Курортні локації, апарт-готелі, глемпінги • Сучасні гнучкі формати проживання
	4. Регіонально-операторська (Maestro Hotel Management, Business Regency Group)	• Сильна прив'язка до окремих територіальних ринків • Насамперед Одеса та Причорномор'я

Рис. 3.1. Моделі розвитку національних готельних мереж України

Джерело: розроблено автором за [75, с. 540]

Одним із пріоритетних напрямів стратегічного розвитку Maestro Hotel Management має стати географічна диверсифікація діяльності (див. Рис. 3.2). Проведений аналіз показав, що мережа характеризується високою концентрацією об'єктів в Одесі та частково у Львові, що підвищує залежність компанії від регіональної сезонності та локальних кризових факторів. У сучасних умовах стратегічна стійкість готельного оператора значною мірою визначається здатністю формувати диверсифікований портфель об'єктів у різних туристичних дестинаціях. Саме тому перспективним напрямом розвитку є активізація присутності Maestro Hotel Management у Карпатському регіоні, Києві, західних туристичних центрах України та курортних дестинаціях, орієнтованих на цілорічний туристичний попит. Географічна диверсифікація

дозволить не лише знизити ризики залежності від окремих ринків, а й забезпечити більш стабільну структуру доходів мережі.



Рис. 3.2. Стратегічні напрямки розвитку Maestro Hotel Management

Джерело: розроблено автором

Формування переліку потенційних кандидатів для розширення географічної присутності Maestro Hotel Management здійснювалося на основі багатокритеріального відбору, який враховував особливості поточної бізнес-моделі компанії, її позиціонування у висококатегорійному та концептуальному сегментах ринку, а також стратегічні тенденції розвитку українського готельного бізнесу. Основною метою відбору було визначення готельних об'єктів, інтеграція яких у систему управління Maestro Hotel Management дозволила б не лише розширити територіальне охоплення мережі, а й забезпечити збереження концептуальної цілісності бренду та відповідність стандартам сервісу компанії.

Першим критерієм відбору виступила географічна локалізація об'єктів (див. Рис. 3.3.). До аналізу були включені регіони, які характеризуються високим рівнем туристичного попиту, стійкою динамікою внутрішнього туризму та потенціалом цілорічного функціонування. Насамперед увага була

зосереджена на Карпатському туристичному макрорегіоні (Закарпатська, Львівська та Івано-Франківська області), який після 2022 року демонструє одні з найвищих темпів розвитку внутрішнього туризму та оздоровчо-рекреаційного відпочинку. Додатково до вибірки було включено Київський регіон як ключовий центр ділового туризму, проведення конференцій та функціонування висококатегорійних готелів, а також окремі перспективні рекреаційні дестинації, здатні забезпечувати стабільний туристичний потік упродовж року. Такий підхід дозволяє Maestro Hotel Management зменшити залежність від одеського ринку та сформувати більш збалансований портфель об'єктів.

Другим критерієм відбору стала категорія готельних об'єктів. До таблиці 3.1 були включені переважно готелі категорії 4–5 зірок, оскільки саме цей сегмент найбільше відповідає ринковому позиціонуванню Maestro Hotel Management. Компанія спеціалізується на високорівневих концептуальних готелях, тому інтеграція об'єктів нижчого категорійного рівня могла б створювати ризики розмиття бренд-архітектури та зниження сприйняття мережі у високому ціновому сегменті. Водночас окремі 4-зіркові об'єкти були включені до переліку кандидатів за умови наявності вираженої концепції, сучасної інфраструктури, високих стандартів обслуговування та потенціалу для розвитку у сегменті якісного готельного сервісу.

Важливим критерієм відбору виступав рівень сервісу та репутаційні характеристики готелів. У процесі аналізу враховувалися результати категоризації, наявність чинних сертифікатів відповідності, репутація об'єктів на ринку, рівень цифрової представленості та онлайн-рейтингів, а також відповідність концепції готелю сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності. Перевага надавалася об'єктам, які мають розвинену оздоровчу інфраструктуру, ресторани високого рівня, SPA-комплекси, конференц-зали та додаткові елементи сучасного сервісу, оскільки саме такі формати найбільш органічно інтегруються у бізнес-модель Maestro Hotel Management.



Рис. 3.3. Алгоритм відбору готельних об'єктів для розширення мережі

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.1

Запропоновані готелі для розширення присутності Maestro Hotel
Management у різних регіонах України

№ з/п	Назва готелю	Область	Кількість зірок	Термін дії сертифікату	Кількість номерів
1	Готель «GRAND HOTEL КОСИНО»	Закарпатська	5	07.04.2025-07.04.2030	143
2	Готель "Verkhovyna Resort Medical & Wellness"	Закарпатська	5	30.05.2023-30.05.2028	335
3	Апарт-готель "Apartel Shayan Eco Resort"	Закарпатська	4	26.02.2026-26.02.2031	60
4	Готель «Mountain Residence Hotel wellness & spa»	Івано-Франківська	5	30.12.2025-30.12.2030	280
5	Готельний комплекс "Президент-Готель"	Київська	4	06.03.2023-06.03.2028	374
6	Готель "Опера"	Київська	5	30.05.2023-30.05.2028	140
7	Готель "Grand Admiral Resort & SPA"	Київська	5	01.09.2021-01.09.2026	100
8	Готель «FAVOR PARK Hotel»	Київська	4	23.06.2021-23.06.2026	131
9	Готель «Edem Resort Medical & SPA»	Львівська	5	13.05.2021-13.05.2026	101
10	Готель "Mirotel Resort&SPA"	Львівська	5	11.05.2023-11.05.2028	184
11	Готель "Три сини та донька"	Львівська	5	26.08.2021-26.08.2026	173
12	Готель готельно-оздоровчого комплексу «Святий Шарбель»	Львівська	5	30.12.2025-30.12.2030	93
13	Готель «ATLAS Deluxe»	Львівська	4	31.05.2021-31.05.2026	41
14	Готель "ГРАНД ГОТЕЛЬ"	Львівська	5	08.11.2024 - 08.11.2029	121
15	Готель «Kadorr hotel resort&spa»	Одеська	5	05.11.2021 - 05.11.2026	25
16	Готель "Palace Del Mar"	Одеська	5	15.04.2024 - 15.04.2029	29
17	Готель "Фредерік Коклен"	Одеська	4	25.11.2024 - 25.11.2029	17
18	Готель «АРДЕН ПАЛАЦ» Санаторно-курортного комплексу «АРДЕН ПАЛАЦ»	Хмельницька	5	19.08.2024-19.08.2029	404
19	Готель «ШишкіNN»	Чернігівська	4	25.11.2021 - 25.11.2026	107

Джерело: розроблено автором за [47]

Окрему увагу було приділено показнику місткості номерного фонду. До вибірки були включені як великі курортно-оздоровчі комплекси, так і середні концептуальні готелі. Включення об'єктів із різною кількістю номерів дозволяє компанії формувати диверсифікований портфель та поєднувати декілька моделей розвитку. Великі resort- та wellness-комплекси, такі як Verkhovyna Resort Medical & Wellness, Mountain Residence Hotel wellness & spa або «АРДЕН ПАЛАЦ», забезпечують значний номерний фонд, стабільні фінансові надходження та можливість розвитку централізованих систем управління. Натомість невеликі концептуальні готелі, зокрема ATLAS Deluxe, «Фредерік Коклен» або Palace Del Mar, відповідають моделі персоналізованого сервісу та дозволяють посилювати унікальність бренду Maestro Hotel Management.

Додатковим фактором відбору стала відповідність об'єктів моделі професійної керуючої компанії. У процесі формування переліку кандидатів перевага надавалася тим готелям, які потенційно можуть бути інтегровані у систему управління Maestro Hotel Management без необхідності придбання активів. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку міжнародної готельної індустрії, де оператори концентруються на управлінській експертизі, управлінні доходами, стандартизації сервісу та розвитку бренду, а не на володінні нерухомістю.

Таким чином, запропонований перелік готелів для розширення присутності Maestro Hotel Management був сформований на основі комплексного аналізу територіальної привабливості DESTINACIЙ, категорійного рівня об'єктів, якості сервісу, місткості номерного фонду та відповідності стратегічній моделі розвитку компанії. Реалізація запропонованого напрямку географічної диверсифікації дозволить Maestro Hotel Management посилити стійкість бізнесу, розширити присутність у ключових туристичних регіонах України, збільшити впізнаваність бренду та сформувати більш збалансований і конкурентоспроможний портфель готельних об'єктів.

Важливим стратегічним напрямом є прискорення масштабування бізнесу та формування системного pipeline нових проєктів. Аналіз конкурентного

середовища показав, що Maestro Hotel Management поступається Ribas Hotels Group за темпами експансії та кількістю об'єктів у розробці. Це свідчить про необхідність активізації співпраці з приватними інвесторами, девелоперами та власниками незалежних готелів. У перспективі компанії доцільно розширювати використання контрактів на управління як основної моделі розвитку, оскільки саме вона забезпечує можливість масштабування без значного зростання капіталомісткості бізнесу. Додатково перспективним є розвиток змішаних форматів, що поєднують готельну функцію з апартаментами, wellness-інфраструктурою, гастрономічними просторами та комерційною нерухомістю.

Окремим стратегічним завданням виступає посилення бренд-впізнаваності Maestro Hotel Management на національному рівні. Попри високі рейтинги окремих готелів у системах онлайн-бронювання, бренд оператора поки що залишається менш впізнаваним порівняно з найбільшими українськими мережами. У сучасних умовах бренд виконує не лише маркетингову функцію, а й виступає інструментом стандартизації сервісу, формування клієнтської лояльності та зниження споживчого ризику. У зв'язку з цим перспективним напрямом розвитку є формування цілісної бренд-архітектури Maestro із чітким позиціонуванням сегментів Business, Resort та Boutique. Доцільним також є активне використання digital-маркетингу, використання співпраці з інфлюенсерами, контент-стратегій та репутаційного менеджменту в міжнародних ОТА-платформах.

Суттєве значення для подальшого розвитку мережі матиме цифровізація системи управління та автоматизація процесів інтеграції нових об'єктів. Проведений аналіз показав, що Maestro Hotel Management демонструє високий рівень сервісної стандартизації, однак поступається окремим конкурентам за швидкістю інтеграції нових готелів у мережу. У зв'язку з цим доцільним є впровадження єдиної цифрової платформи управління, що інтегруватиме PMS-, CRM-, CRS- та revenue-management системи в межах усіх об'єктів мережі. Це дозволить прискорити onboarding нових готелів, забезпечити централізовану аналітику та підвищити ефективність управлінських рішень. Додатково

перспективним є використання технологій Business Intelligence, прогнозової аналітики та елементів штучного інтелекту для оптимізації revenue-стратегії та персоналізації сервісу.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення роботи готельної мережі «Maestro Hotel Management»

Істотне місце у всіх наших пропозиціях займає рівень та якість іміджу головного обличчя компанії Maestro Hotel Management. Для керуючих компаній, які працюють у сфері готельного менеджменту, важливою є не лише комунікація бренду, а й публічна присутність лідера, оскільки саме вона формує довіру інвесторів, власників готельних активів, партнерів, працівників і потенційних клієнтів.

Для порівняльного аналізу було обрано двох представників українського ринку готельного управління: Едуарда Режинського, засновника та CEO Maestro Hotel Management, і Артура Лупашка, засновника Ribas Hotels Group. Обидва готельєри представляють компанії, що працюють у сфері управління готелями, розвитку готельних проєктів та формування нових стандартів української гостинності. Водночас їхня комунікаційна активність має різний масштаб, різну цільову аудиторію та різний рівень інтеграції з маркетинговою стратегією компанії.

Комунікаційна модель Едуарда Режинського тісно пов'язана з брендом Maestro Hotel Management і переважно реалізується через офіційні канали компанії, професійні інтерв'ю, публікації у бізнес-медіа та соціальні мережі. На офіційному сайті Maestro Hotel Management компанія позиціонується як керуюча компанія з портфелем готельних комплексів, готелів і ресторанів високого сегмента, а Едуард Режинський представлений як генеральний директор компанії. У комунікації Maestro акцент робиться на управлінській експертизі, сервісі, команді, прибутковості об'єктів та концепції «гостинність від серця» (див. Рис. 3.4).



Рис. 3.4. Формування персонального бренду SEO

Джерело: розроблено автором

Значну роль у формуванні публічного образу Едуарда Режинського відіграють інтерв'ю та матеріали у зовнішніх медіа. У публікаціях AIN та TSN його комунікація будується навколо тем управління готелями в умовах нестабільності, роботи з персоналом, збереження сервісу під час війни, емоційної складової гостинності та цінності команди. Такий підхід формує образ керівника-практика, який концентрується на операційному управлінні, якості сервісу та внутрішній культурі компанії.

Окремим каналом комунікації виступає Instagram-сторінка Едуарда Режинського, а також офіційні сторінки Maestro Hotel Management у соціальних мережах. За доступними відкритими даними, персональний Instagram використовується для висвітлення важливих подій компанії, зокрема авторизації Maestro Hotel Management як мережі на Booking.com, участі у професійних заходах та просування іміджу компанії як об'єднання якісних готельних об'єктів. Водночас персональна комунікація Едуарда Режинського виглядає менш автономною порівняно з комунікацією Артура Лупашка: вона переважно підсилює корпоративний бренд Maestro, але не завжди працює як самостійний канал залучення інвесторів, власників готелів або професійної спільноти.

Комунікаційна модель Артура Лупашка є більш розгалуженою та персоніфікованою. На офіційному сайті Ribas Hotels Group він представлений як засновник групи компаній, співзасновник низки суміжних бізнесів і Ukrainian Hotel & Resort Association, а також як автор книги «Більше ніж сервіс». Уже на рівні офіційного позиціонування простежується чітка персональна бренд-архітектура: Артур Лупашко комунікує не лише як керівник готельної мережі, а як підприємець, інвестор, девелопер і популяризатор українського сервісу.

Важливою відмінністю Ribas Hotels Group є наявність окремого блогу Артура Лупашка на сайті компанії. У ньому системно публікуються матеріали з питань інвестування, розвитку готельної нерухомості, масштабування бізнесу, стану ринку, прибутковості апартаментів, розвитку внутрішнього туризму та

міжнародної експансії. Такий формат дозволяє використовувати персональний бренд засновника як інструмент освітнього, інвестиційного та експертного маркетингу.

Крім текстових матеріалів, Артур Лупашко активно присутній у відеоформатах, інтерв'ю та подкастах. Ribas Hotels Group має YouTube-канал, а на сайті компанії системно розміщуються короткі підсумки інтерв'ю із засновником. Тематика цих виступів охоплює інвестиції в готельну нерухомість, перспективи апарт-готелів, запуск нових готелів під час війни, розвиток курортних дестинацій та міжнародні плани компанії. Це посилює сприйняття Ribas Hotels Group як динамічної компанії, відкритої до інвесторів і партнерів.

Соціальні мережі Артура Лупашка також мають більш виражений підприємницький характер. Його Instagram позиціонує його як людину, яка «будує світову мережу Ribas Hotels» і розвиває кілька бізнес-напрямів. LinkedIn використовується для професійної комунікації, просування інвестиційних заходів, готельного девелопменту та партнерських ініціатив. У цьому контексті персональний бренд Артура Лупашка працює як канал залучення інвесторів, формування довіри до девелоперських проєктів і масштабування компанії.

Порівняння двох моделей комунікації дозволяє зробити висновок, що Артур Лупашко використовує більш системну модель персонального маркетингу. Його публічна активність поєднує експертність, інвестиційний контент, відеокommунікацію, освітній підхід і чітку прив'язку до масштабування Ribas Hotels Group. Натомість Едуард Режинський має сильне професійне позиціонування як управлінець і практик готельного бізнесу, однак його персональна комунікація поки що менш структурована та менш активно використовується як окремий інструмент розвитку Maestro Hotel Management.

З погляду коригування бізнес-діяльності Maestro Hotel Management доцільно посилити персональний бренд Едуарда Режинського як експерта з управління готелями, антикризового менеджменту, розвитку сервісу та прибутковості готельних об'єктів (див. Рис. 3.5).

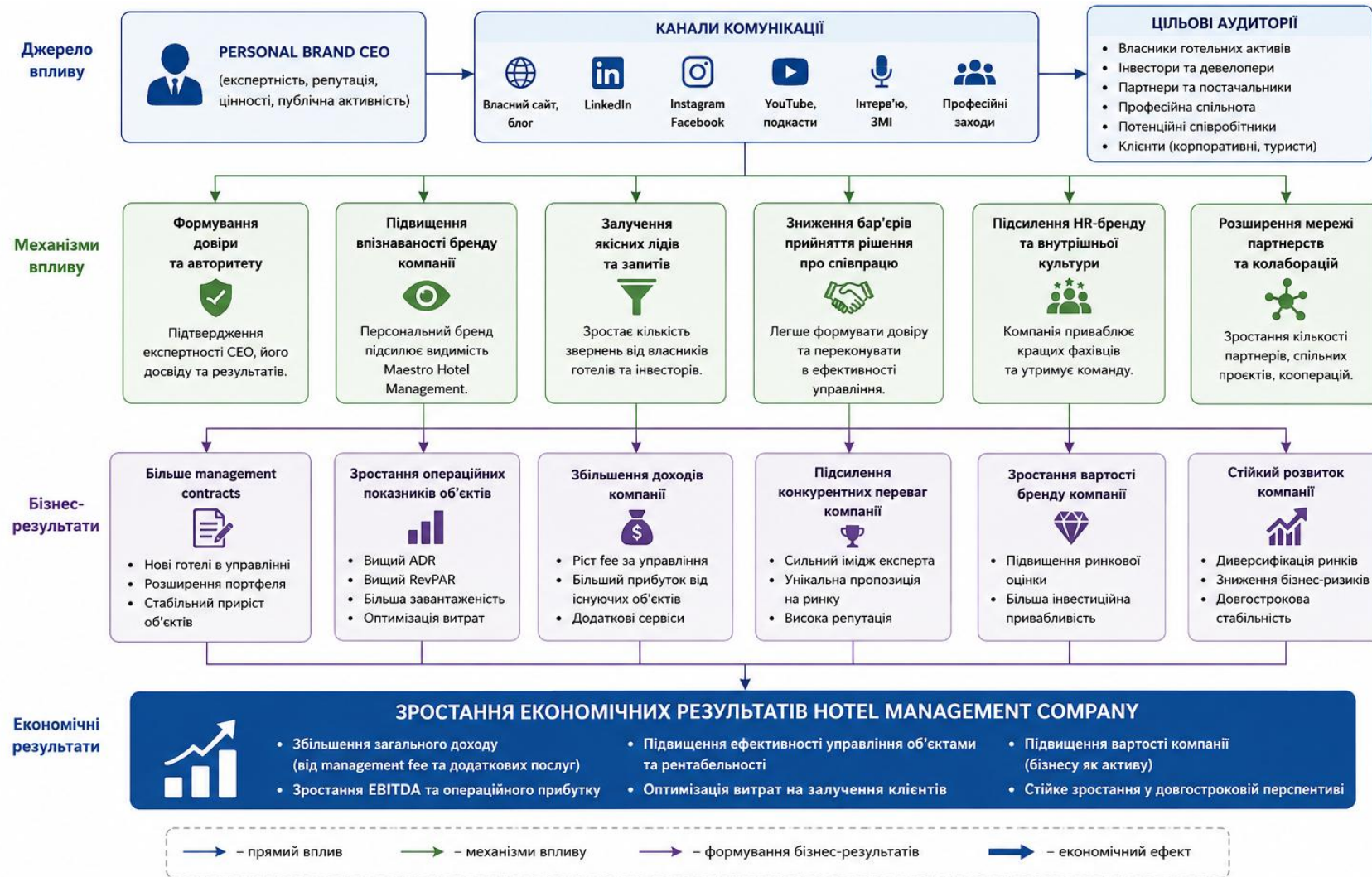


Рис. 3.5. Механізм впливу персонального бренду CEO на економічні результати Maestro Hotel Management

Джерело: розроблено автором

Компанії варто сформувати окрему рубрику або блог засновника на сайті Maestro Hotel Management, де системно висвітлювалися б кейси управління готелями, результати роботи об'єктів, підходи до сервісу, роботи з персоналом, управління доходами та інтеграції нових готелів у мережу.

Також доцільним є активніше використання відеоформатів. Для Maestro Hotel Management перспективними можуть бути короткі експертні відео з Едуардом Режинським на теми: «як підвищити прибутковість готелю», «як керуюча компанія змінює роботу готельного об'єкта», «що таке сервіс високого рівня», «як власнику готелю обрати керуючу компанію», «як працює готельний бізнес під час війни». Такі матеріали можуть бути використані в Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube Shorts та на сайті компанії.

Окремим напрямом має стати посилення комунікації для власників готелів та інвесторів. У відкритих джерелах Ribas Hotels Group значно активніше формує інвестиційний дискурс, тоді як Maestro Hotel Management більше концентрується на сервісі, команді та емоційній складовій гостинності. Тому Maestro доцільно додати до комунікації більше матеріалів про економічний ефект управління, підвищення завантаження, оптимізацію витрат, управління доходами, стандартизацію операційних процесів та результати співпраці з власниками об'єктів.

Для підсилення конкурентних позицій Maestro Hotel Management та підвищення ефективності залучення нових management contracts доцільним є впровадження системної програми розвитку персонального бренду Едуарда Режинського як керівника компанії та експерта у сфері готельного управління. Реалізація такого проєкту повинна розглядатися не як іміджева активність, а як окремий напрям стратегічного B2B-маркетингу, орієнтований на власників готельних активів, інвесторів, девелоперів та професійну спільноту hospitality-ринку.

Для реалізації даного напрямку Maestro Hotel Management необхідно сформувати окрему digital-команду або залучити спеціалізовану маркетингову агенцію. Оптимальною для компанії є модель комбінованого аутсорсу з

частковою внутрішньою координацією. У структурі команди доцільно передбачити : SMM-менеджера для ведення Instagram, Facebook, LinkedIn та комунікації з аудиторією; копірайтера/редактора для написання експертних текстів; дизайнера для оформлення контенту; відеографа та монтажера; таргетолога для просування контенту; PR-менеджера для роботи з медіа та галузевими платформами; маркетингового координатора з боку Maestro Hotel Management.

Таблиця 3.2

Орієнтовна структура команди

Посада	Основні обов'язки	Формат залучення	Заробітна плата, грн/міс.
SMM-менеджер	Ведення соцмереж	Аутсорс / штат	30 000-40 000
Копірайтер	Написання статей та постів	Аутсорс	20 000-30 000
Дизайнер	Оформлення контенту	Аутсорс	20 000-25 000
Відеограф	Зйомка та монтаж	Аутсорс	40 000-60 000
PR-менеджер	Робота зі ЗМІ	Аутсорс	35 000-50 000
Таргетолог	Просування контенту	Аутсорс	25 000-35 000
Координатор проєкту	Контроль реалізації	Штат	25 000-30 000
Разом	-	-	195 000-270 000

Джерело: розроблено автором

Таким чином, загальний фонд оплати праці команди становитиме приблизно 195-270 тис. грн щомісяця або 2,34-3,24 млн грн на рік.

У межах реалізації проєкту необхідно сформувати чіткий контент-план із розподілом типів контенту, періодичності публікацій та каналів комунікації (див. Табл. 3.3).

Контент-план

Тип контенту	Періодичність	Мета	Канали
Експертні статті	4-6 на місяць	Формування експертності	Сайт, LinkedIn
Пости	12-16 на місяць	Впізнаваність	Instagram, Facebook
Reels	8-12 на місяць	Охоплення	Instagram, YouTube
Професійні відео	4 на місяць	Довіра інвесторів	YouTube
Інтерв'ю	1-2 на місяць	PR	Медіа

Джерело: розроблено автором

Базова модель контент-плану для Maestro Hotel Management може включати: 12-16 професійних постів на місяць у Instagram та Facebook; 4-6 експертних статей щомісяця на сайт компанії; 4 професійні відео на місяць; 8-12 коротких вертикальних відео для Reels та Shorts; 1-2 професійні інтерв'ю або подкасти на місяць; регулярне ведення LinkedIn із B2B-орієнтацією; кейси управління готелями та аналітичні матеріали щодо ADR, RevPAR, завантаження.

Тематика контенту повинна бути орієнтована не на класичний готельний маркетинг для туристів, а на B2B-аудиторію та власників готельних активів. Основними рубриками мають стати:

- підвищення прибутковості готелю;
- управління доходами;
- оптимізація витрат;
- стандартизація сервісу;
- антикризове управління;
- кейси інтеграції нових об'єктів;
- digital-рішення у готельному бізнесі;
- розвиток сервісної культури;
- робота готелів під час війни;

– формування конкурентних переваг незалежних готелів.

Для виробництва такого обсягу контенту щомісяця необхідно проводити:

- 2 повноцінні знімальні дні;
- 4-6 коротких внутрішніх зйомок у готелях мережі;
- 1-2 професійні фотосесії;
- підготовку не менше 15-20 одиниць графічного контенту.

Вартість професійного виробництва контенту може становити (див. Табл.

3.4):

- один професійний відеознімальний день – 20-35 тис. грн;
- монтаж одного експертного відео – 5-10 тис. грн;
- фотозйомка – 10-15 тис. грн;
- розробка дизайну одного пакета публікацій – 8-15 тис. грн;
- таргетована реклама – 40-80 тис. грн на місяць залежно від охоплення.

Таблиця 3.4

Орієнтовний бюджет реалізації програми

Стаття витрат	За місяць, грн	За рік, грн
Оплата digital-команди	195 000 - 270 000	2 340 000 - 3 240 000
Виробництво відеоконтенту	60 000 - 120 000	720 000 - 1 440 000
Фото та дизайн	20 000 - 40 000	240 000 - 480 000
Таргетована реклама	40 000 - 80 000	480 000 - 960 000
PR та просування	20 000 - 40 000	240 000 - 480 000
Разом	335 000 - 550 000	4 600 000 - 7 650 000

Джерело: розроблено автором

Середній щомісячний бюджет на виробництво та просування контенту може становити 335 - 550 тис. грн, а річний – 4,6 - 7,65 млн грн.

Окремим напрямом роботи повинна стати побудова інвестиційного позиціонування Maestro Hotel Management. Для цього необхідно створити окремий інвестиційний розділ на сайті компанії, який включатиме:

- кейси управління готелями;
- фінансові результати співпраці;

- динаміку ADR та RevPAR;
- приклади оптимізації витрат;
- моделі management contracts;
- презентації для інвесторів.

Для посилення професійної медійності Едуарда Режинського доцільною є участь у профільних форумах, конференціях та бізнес-подкастах. Оптимальний річний план може включати:

- 6-8 галузевих конференцій (Ukrainian Hospitality Forum);
- 4-6 професійних інтерв'ю;
- 2-3 міжнародні виставки;
- 8-10 подкастів або YouTube-ефірів.

Водночас економічна ефективність таких інвестицій для Maestro Hotel Management може бути достатньо високою (див. Табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Очікуваний економічний ефект

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат
Впізнаваність бренду	Регіональна	Національний рівень
B2B-запити	Обмежені	+20-35 %
Management contracts	Низькі темпи приросту	+1-3 нові контракти
Інвестиційна привабливість	Середня	Висока
Потенційний дохід	-	2–12 млн грн

Джерело: розроблено автором

Етапи впровадження плану (див. Табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Етапи реалізації програми

Етап	Зміст робіт	Тривалість
Формування команди	Підбір фахівців	1 місяць
Контент-стратегія	Розробка рубрик	1 місяць
Запуск комунікації	Активізація соцмереж	2-3 місяці
Виробництво контенту	Відео та статті	Постійно
PR та просування	Конференції, медіа	Постійно

Джерело: розроблено автором

У сучасній практиці hotel management companies один новий management contract із готелем на 80-150 номерів потенційно здатний генерувати для керуючої компанії від 2 до 6 млн грн річного доходу залежно від структури управління. За умови залучення навіть 2–3 нових об'єктів на рік інвестиції у розвиток персонального бренду та B2B-маркетингу можуть повністю окупитися вже протягом першого року реалізації програми.

Висновки до 3 розділу:

Проведене дослідження дозволило визначити, що Maestro Hotel Management функціонує за регіонально-операторською моделлю розвитку та займає сильні позиції у висококатегорійному і концептуальному сегментах українського ринку гостинності. Водночас подальше посилення конкурентоспроможності компанії потребує реалізації комплексу стратегічних заходів, спрямованих на географічну диверсифікацію, масштабування мережі, розвиток бренд-архітектури, цифровізацію управління та активізацію співпраці з інвесторами й власниками готельних активів. Проведений багатокритеріальний відбір потенційних об'єктів для розширення присутності Maestro Hotel Management підтвердив перспективність розвитку компанії у Карпатському регіоні, Києві та інших туристичних дестинаціях із цілорічним попитом. Реалізація запропонованих напрямів дозволить компанії підвищити стійкість бізнес-моделі, сформувати більш збалансований портфель об'єктів, посилити впізнаваність бренду на національному рівні та забезпечити подальше зростання ефективності управління готельними активами.

Розвиток персонального бренду CEO у сучасному готельному менеджменті виступає не лише інструментом іміджевого позиціонування, а й важливим чинником економічного зростання керуючої компанії. Порівняння комунікаційних моделей Maestro Hotel Management та Ribas Hotels Group показало необхідність посилення системності digital-комунікації,

інвестиційного маркетингу та B2B-просування Едуарда Режинського як експерта у сфері управління готельними активами. Запропонована програма розвитку передбачає формування спеціалізованої digital-команди, впровадження контент-стратегії, активізацію відеомаркетингу, участь у професійних заходах та створення інвестиційного позиціонування компанії. Реалізація зазначених заходів дозволить Maestro Hotel Management підвищити впізнаваність бренду, збільшити кількість management contracts, посилити інвестиційну привабливість та забезпечити додаткове зростання доходів компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто тему «Дослідження функціонування національних готельних мереж України (на прикладі готельної мережі «Maestro Hotel Management»)» та зроблено наступні висновки:

1. Таким чином, у першому розділі було досліджено теоретичні засади функціонування готельних мереж та встановлено, що сучасна готельна мережа є складною інтегрованою організаційно-економічною системою, яка поєднує спільний бренд, стандарти управління, маркетингові механізми, цифрові технології та мережеву координацію. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності готельних мереж на основі ресурсного, ринкового, системного та інтеграційного підходів, що дозволяє всебічно оцінити внутрішній потенціал мережі, результати її ринкової діяльності, ефективність внутрішньої взаємодії та переваги мережевої інтеграції.

2. Розвиток національних готельних мереж України характеризується високою територіальною концентрацією, домінуванням керуючих компаній над класичною моделлю володіння активами, активним використанням мультибрендових стратегій та поступовою регіоналізацією мережевого бізнесу. Встановлено, що найбільшим національним оператором є Optima Hospitality Group, тоді як Premier Hotels and Resorts орієнтується на великі висококатегорійні готелі, а Ribas Hotels Group, Maestro Hotel Management і Business Regency Group демонструють спеціалізацію на курортних, lifestyle-та регіональних форматах. Доведено, що український ринок готельних мереж залишається структурно неоднорідним: значна частина об'єктів функціонує без актуальної офіційної категоризації, а стандартизація дедалі більше забезпечується внутрішніми системами управління операторів. Водночас мережеві компанії вже виконують важливу функцію структуризації та стабілізації готельного ринку України, забезпечуючи поширення єдиних

стандартів сервісу, цифрових технологій та сучасних моделей управління.

3. Оцінка конкурентоспроможності готельних мереж потребує комплексного методичного підходу, який поєднує ресурсний, ринковий, системний та інтеграційний рівні аналізу. Ресурсний підхід дозволяє оцінити внутрішній потенціал мережі та ефективність використання матеріальних, фінансових, кадрових і брендових ресурсів, ринковий – результати функціонування мережі у конкурентному середовищі та її здатність утримувати ринкові позиції, системний – рівень координації, стандартизації та інтегрованості внутрішніх бізнес-процесів, а інтеграційний – переваги, що виникають унаслідок мережевого об'єднання та синергетичного ефекту інтеграції. Сукупність зазначених підходів формує цілісну методологічну основу для комплексного аналізу конкурентоспроможності сучасних готельних мереж і визначення перспектив їх подальшого розвитку.

4. Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що Maestro Hotel Management є одним із найбільш динамічних українських операторів premium hospitality, діяльність якого базується на моделі професійного управління готельними активами, концептуальному девелопменті та інтегрованому сервісному підході. Компанія демонструє ознаки активного масштабування, поєднуючи управління готелями, ресторанами та інвестиційними проєктами, а також формує конкурентні переваги через розвиток boutique- і lifestyle-сегментів, персоналізацію сервісу та asset-light модель управління. Водночас SWOT-аналіз і оцінка конкурентоспроможності виявили низку стримуючих факторів, серед яких – висока регіональна концентрація об'єктів, обмежена міжнародна впізнаваність бренду та залежність від девелоперських партнерств. Це свідчить про необхідність подальшої географічної диверсифікації, посилення брендової присутності та розвитку масштабованих інтеграційних механізмів для забезпечення довгострокової конкурентної стійкості компанії.

5. Результати аналізу конкурентного середовища свідчать, що Maestro Hotel Management займає сильні позиції у premium- та lifestyle-сегментах

українського ринку гостинності завдяки концептуальності об'єктів, високому рівню сервісу, гнучкій management-моделі та розвиненим управлінським компетенціям. Проведена інтегральна оцінка конкурентоспроможності підтвердила лідерські позиції компанії серед найближчих конкурентів за сукупністю ресурсних, системних та інтеграційних характеристик. Водночас дослідження дозволило виявити низку стратегічних обмежень, зокрема недостатню географічну диверсифікацію, нижчі темпи масштабування, обмежений pipeline проєктів, недостатню міжнародну присутність та нижчий ефект масштабу порівняно з Ribas Hotels Group. Це свідчить про необхідність подальшого посилення бренд-впізнаваності, розширення партнерських та інвестиційних моделей розвитку, прискорення інтеграції нових об'єктів і диверсифікації регіональної структури портфеля, що має стати основою стратегічного вдосконалення діяльності Maestro Hotel Management у перспективі.

6. Результати аналізу діяльності готельних об'єктів під управлінням Maestro Hotel Management свідчать про формування диверсифікованого та концептуально збалансованого портфеля, який охоплює business-, resort- та boutique-сегменти ринку гостинності. Проведене дослідження підтвердило високий рівень стандартизації базових сервісів, ефективність адаптації сервісної моделі до різних типів туристичного попиту та здатність оператора поєднувати мережеве управління з індивідуалізацією готельного продукту. Високі оцінки клієнтів у системі Booking.com, значний рівень комфорту, якості обслуговування та локаційної привабливості готелів підтверджують конкурентоспроможність об'єктів мережі на ринку premium hospitality. Водночас проведений аналіз засвідчив, що стратегія Maestro Hotel Management базується не на масштабному стандартизованому розширенні, а на концептуальній диференціації, персоналізації сервісу та формуванні емоційного клієнтського досвіду, що виступає ключовою конкурентною перевагою оператора в сучасних умовах розвитку індустрії гостинності.

7. Проведене дослідження дозволило визначити, що Maestro Hotel Management функціонує за регіонально-операторською моделлю розвитку та займає сильні позиції у висококатегорійному і концептуальному сегментах українського ринку гостинності. Водночас подальше посилення конкурентоспроможності компанії потребує реалізації комплексу стратегічних заходів, спрямованих на географічну диверсифікацію, масштабування мережі, розвиток бренд-архітектури, цифровізацію управління та активізацію співпраці з інвесторами й власниками готельних активів. Проведений багатокритеріальний відбір потенційних об'єктів для розширення присутності Maestro Hotel Management підтвердив перспективність розвитку компанії у Карпатському регіоні, Києві та інших туристичних дестинаціях із цілорічним попитом. Реалізація запропонованих напрямів дозволить компанії підвищити стійкість бізнес-моделі, сформувати більш збалансований портфель об'єктів, посилити впізнаваність бренду на національному рівні та забезпечити подальше зростання ефективності управління готельними активами.

8. Розвиток персонального бренду CEO у сучасному готельному менеджменті виступає не лише інструментом іміджевого позиціонування, а й важливим чинником економічного зростання керуючої компанії. Порівняння комунікаційних моделей Maestro Hotel Management та Ribas Hotels Group показало необхідність посилення системності digital-комунікації, інвестиційного маркетингу та B2B-просування Едуарда Режинського як експерта у сфері управління готельними активами. Запропонована програма розвитку передбачає формування спеціалізованої digital-команди, впровадження контент-стратегії, активізацію відеомаркетингу, участь у професійних заходах та створення інвестиційного позиціонування компанії. Реалізація зазначених заходів дозволить Maestro Hotel Management підвищити впізнаваність бренду, збільшити кількість management contracts, посилити інвестиційну привабливість та забезпечити додаткове зростання доходів компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б., Шестірко А. А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1448>
2. Безручко Л. С., Білоус С. В., Філь М. І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-43.
3. Безручко Л. С., Жук Ю. В. Сучасний стан та перспективи розвитку готельних мереж у світі та Україні. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2018. Вип. 45. С. 273–280. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/f057229e-47fe-497f-974f-14f10938d994/download>
4. Безуглий І. В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 136–141. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf>
5. Бортник Л. В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса : ОНЕУ, 2014. 256 с.
6. Буряк Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 179–183.
7. В Україні з'являється нова категорія у сфері hospitality – готель вражень (12.01.2026). URL: <https://surl.li/knsaxm>
8. Враження, які приносять прибуток: у Карпатах стартує інвестиційний проєкт – готель вражень «ВІРШІ» (24.10.2025). URL: <https://surl.li/grlmjlj>
9. Галасюк С. С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5843/5784>
10. Гостинність від серця: Maestro Hotel Management (01.10.2025). URL:

<https://surl.li/joeffl>

11. Гостинність від серця: Maestro Hotel Management у рейтингу Forbes Next 250 (07.07.2025). URL: <https://surl.li/cdupne>

12. Готель вражень: як "ВІПШІ" перетворюють подорож на написання власної історії (22.10.2025). URL: <https://surl.li/gbxynw>

13. Готельєр чи бізнесмен. Хто такий Едуард Режинський (05.08.2025). URL: <https://surl.li/ppydjo>

14. Довбуш В. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств. Молодий вчений. 2019. № 7(71). DOI: 10.32839/2304-5809/2019-7-71-27.

15. Дубицька Л., Примаєв Т. Підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Економіка та суспільство. 2021. № 23. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-23-11.

16. Інвестиції у концептуальний ретрит-комплекс у Карпатах EMSHİR під керуванням Maestro Hotel Management (27.06.2024). URL: <https://surl.lu/odojmh>

17. Інвестувати красиво: як готельна нерухомість стала новим стилем життя (13.06.2025). URL: <https://surl.lt/upscob>

18. Кастомізація номерів та новий рівень гостинності: все про унікальний LEV Lifestyle Hotel у Львові (20.09.2024). URL: <https://surl.li/kwsojo>

19. Коваленко О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельних мереж. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: формування національно-культурної ідентичності : матеріали II всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Миколаїв, 29 квітня 2026 року) / Миколаївський національний аграрний університет ; Факультет менеджменту ; Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму. Миколаїв : МНАУ, 2026. С. 133-135. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/25508>

20. Коваленко О.О. Організаційно-економічна характеристика

діяльності готелю «IL Decameron» / Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: матеріали VI Міжнародної науково практичної конференції здобувачів вищої освіти (м. Одеса, 15 квітня 2026 р.) / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2026. 411 с. С. 163-167

21. Колекція інвестиційної готельної нерухомості під управлінням Maestro Hotel Management. URL: <https://www.instagram.com/maestro.hotel.investment/>

22. 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. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-2>

23. Магія гостинності – константа управління готелем Maestro Hotel Management (22.10.2022). <https://surl.li/rmaxsq>

24. Мельниченко С. В., Кудлай Т. В. Конкурентоспроможність підприємств готельного господарства – членів міжнародних та національних готельних мереж. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2016. Вип. 2 (48). URL: https://www.visnyk-ekonomold.uzhnu.edu.ua/images/pubs/47/2/47_2_32.pdf

25. Міжнародний бренд повертається: Radisson Hotel City Centre Odesa відкривається 15 травня. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/mizhnarodniy-brend-povertayetsya-radisson-hotel-city-centre-odesa-vidkrivayetsya-15-travnnya-821590/>

26. Нове покоління лідерів: Maestro Hotel Management увійшла в рейтинг Forbes Next 250 (07.07.2025). URL: <https://surl.li/higbby>

27. Опендатабот. Туристичний збір у 2025 році. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/tourist-fee-2025-12>

28. Офіційний сайт Alexandrovskiy Hotel. URL: <https://alexandrovskiy.com.ua/>

29. Офіційний сайт Best Western Plus Market Square Lviv. URL: <https://marketsquarelviv.com/>
30. Офіційний сайт Bryk Hotel. URL: <https://brykhotel.com.ua/>
31. Офіційний сайт Business Regency Group. URL: <https://beregency.com/>
32. Офіційний сайт Il Decameron Luxury Design Hotel. URL: <https://ildecameron.com.ua/>
33. Офіційний сайт Lev Lifestyle Hotel. URL: <https://levhotel.com.ua/>
34. Офіційний сайт Maestro Hotel Management. URL: <https://www.maestrom.com/>
35. Офіційний сайт Modern Art Hotel. URL: <https://modern-arthotel.com/>
36. Офіційний сайт Optima Hotels & Resorts. URL: <https://optimahotels.com.ua/>
37. Офіційний сайт Premier Hotels and Resorts. URL: <https://www.phnr.com/>
38. Офіційний сайт Ribas Hotels. URL: <https://ribas.ua/>
39. Офіційний сайт Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/>
40. Офіційний сайт Villa Le Premier. URL: <https://villalepremier.com/>
41. Офіційний сайт Wall Street. URL: <https://ws-hotel.com/>
42. Офіційний сайт Weekend Family Hotel. URL: <https://weekendfamily.com.ua/>
43. Офіційний сайт M1 Club Hotel. URL: <https://m1clubhotel.com/>
44. Партнерство для успіху: LEV Development обирає Maestro Hotel Management для управління своїми готелями (29.07.2024). URL: <https://surl.li/xmdibm>
45. Персоналізація гостинності: як LEV Lifestyle Hotel стає новим обличчям української інвестиційної готельної нерухомості (30.09.2024). URL: <https://surl.li/czdtrn>
46. Персоналізований готель Lev відкрили у Львові. (24.09.2024). URL: <https://surli.cc/fxjsyu>
47. Реєстру ДАРТ станом на 06.05.2026 (з урахуванням строку дії

сертифікатів) URL: <https://surl.li/upmzpl>

48. Роскладка Н., Вівсюк І. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-19.

49. Савко О., Загайкевич О. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-79.

50. Сторінка на Booking.com Alexandrovskiy Hotel. URL: <https://surl.li/plikug>

51. Сторінка на Booking.com Best Western Plus Market Square Lviv. URL: <https://surl.li/adpcag>

52. Сторінка на Booking.com Bryk Hotel. URL: <https://surl.li/dcxalm>

53. Сторінка на Booking.com Il Decameron Luxury Design Hotel 4*. URL: <https://surl.li/nbitla>

54. Сторінка на Booking.com Lev Lifestyle Hotel. URL: <https://surli.cc/inovgw>

55. Сторінка на Booking.com Modern Art Hotel. URL: <https://surl.li/ihpkso>

56. Сторінка на Booking.com Villa Le Premier. URL: <https://surli.li/yudeyr>

57. Сторінка на Booking.com Wall Street. URL: <https://surl.li/cxpxbi>

58. Сторінка на Booking.com Weekend Family Hotel. URL: <https://surli.cc/inovgs>

59. Сторінка на Booking.com M1 Club Hotel. URL: <https://surl.li/zyetpu>

60. У Львові відкрився перший готель з концепцією персоналізації простору – LEV Lifestyle Hotel (20.09.2024). URL: <https://surl.li/hzjogq>

61. Шикіна О.В., Коваленко О.О. Функціонування готельної мережі «Maestro Hotel management» / Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (Одеса, 16 жовтня 2025 р.) [Електронний ресурс]. Одеса: ОНЕУ, 2025. 354 с. С. 279-280.

62. Шикіна, О.В., Козловський, Р.С. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. №6 (17). С. 429-433. URL: <http://surl.li/fmgvj>
63. Як Maestro Hotel Management розвиває готельний ринок Львова (09.04.2025). URL: <https://surl.li/noccdi>
64. 25. Яким буде ринок нерухомості у 2026 році (08.01.2026). URL: <https://surl.li/zmwkhw>
65. 5 деталей, які формують цінність готелю: як Greenwood перетворює ВІПШ на інвестицію з високим потенціалом (11.12.2025). URL: <https://surl.li/xngqfa>
66. Bandalouski A. M., Kovalyov M. Y., Pesch E., Tarim S. A. An overview of revenue management and dynamic pricing models in hotel business. RAIRO – Operations Research. 2018. Vol. 52(1). P. 119–141. DOI: 10.1051/ro/2018001.
67. Best Western Plus Market Square у Львові підуправлінням Maestro Hotel Management (10.04.2025). URL: <https://surl.li/fkpcxd>
68. Burgess C., Bryant K. Revenue management – the contribution of the finance function to profitability. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2001. Vol. 13(3). P. 144–150. DOI: 10.1108/09596110110388936.
69. Cross R. G., Higbie J. A., Cross D. Q. Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. Cornell Hospitality Quarterly. 2009. Vol. 50(1). P. 56–81. DOI: 10.1177/1938965508328716.
70. LEV Development відкриють два нових готелі разом із керуючою компанією Maestro Hotel Management (26.07.2024). URL: <https://surl.li/fmngut>
71. LEV Development і Maestro Hotel Management упроваджують нову еру в індустрії гостинності (26.11.2024). URL: <https://surl.li/kxkovd>
72. M1 Club Hotel: Єдиний номінант з України World Luxury Hotel Awards 2024 (07.08.2024). URL: <https://surl.li/lgdyyh>
73. Maestro Hotel Management: бізнес з любов'ю до гостя (24.12.2024). URL: <https://surl.li/mhcase>

74. Mazaraki A., Kulyk M., Zubko T. Revenue Forecasting Scenarios for International Hotel Chains. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10(3). P. 207–214. DOI: 10.30525/2256-0742/2024-10-3-207-214.

75. Modern challenges and opportunities of the economy: analysis of new trends in management, implementation of technologies and ideas in tourism: collective monograph / Bahalika T. – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2026. 608 p. Available at : DOI – 10.46299/ISG.2026.MONO.ECON.1

76. Pandyak I., Kushniruk H., Telish P. Hotel chains in Ukraine: structural-spatial organization and corporatization trends of the hotel industry. *Economics and Region*. 2023. № 1(88). DOI: 10.26906/EiR.2023.1(88).2876.

77. Personal Touch – основна тенденція сфери гостинності на найближчі роки (26.01.2024). URL: <https://surl.li/dzdrhe>

78. Ribas Hotels Group. *Аналітика готельного ринку України 2025* (PDF).

79. VillApart Arcanum Varna – нов стандарт за інвестиції и първокласен живот край морето (30.06.2025). URL: <https://surl.li/fnipdp>

ДОДАТКИ

АНКЕТА ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ

конкурентоспроможності національних готельних операторів України
Шановний експерте!

Метою даного опитування є оцінка конкурентоспроможності національних готельних операторів України в межах кваліфікаційного дослідження, присвяченого аналізу діяльності Maestro Hotel Management.

Просимо Вас оцінити рівень розвитку кожного показника за 10-бальною шкалою:

1–3 бали – низький рівень;

4–6 балів – середній рівень;

7–8 балів – високий рівень;

9–10 балів – дуже високий / лідируючий рівень.

БЛОК 1. РЕСУРСНИЙ ПІДХІД

Показник	Maestro Hotel Management	Ribas Hotels Group	Business Regency Group
Кількість об'єктів			
Номерний фонд			
Частка premium / lifestyle-об'єктів			
Рівень категоризації об'єктів			
Наявність ресторанів та інфраструктури			
Рівень цифровізації управління			
Середній онлайн-рейтинг			
Кадрова стабільність			
Частка management contracts			

БЛОК 2. РИНКОВИЙ ПІДХІД

Показник	Maestro Hotel Management	Ribas Hotels Group	Business Regency Group
Позиціонування бренду			
ADR (Average Daily Rate)			
RevPAR			
Occupancy Rate			
Частка прямих бронювань			
Рівень впізнаваності бренду			
Pipeline проєктів			
Темпи масштабування			
Географічна диверсифікація			

БЛОК 3. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Показник	Maestro Hotel Management	Ribas Hotels Group	Business Regency Group
Рівень стандартизації сервісу			
Інтеграція PMS / CRM / CRS			
Централізований revenue-management			
Швидкість інтеграції нових об'єктів			
Стабільність сервісу між об'єктами			
Рівень внутрішнього контролю якості			

БЛОК 4. ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПІДХІД

Показник	Maestro Hotel Management	Ribas Hotels Group	Business Regency Group
Рівень централізації управління			
Рівень вертикальної інтеграції			
Рівень централізації маркетингу			
Ефект масштабу			
Рівень стратегічних партнерств			
Інтеграційна гнучкість			
Стійкість франчайзингової / management-моделі			

ДОДАТКОВІ ПИТАННЯ

1. Якого оператора Ви вважаєте найбільш конкурентоспроможним на ринку України?
2. Які ключові конкурентні переваги Maestro Hotel Management Ви можете виділити?
3. Які слабкі сторони Maestro Hotel Management, на Вашу думку, потребують стратегічного вдосконалення?
4. Які тенденції найбільше впливатимуть на конкурентоспроможність готельних операторів України у найближчі 3–5 років?

ВІДОМОСТІ ПРО ЕКСПЕРТА

ПІБ: _____

Посада: _____

Місце роботи: _____

Досвід роботи у сфері hospitality: _____