

УДК 339.138:005.44:640.4

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.215.64-72>**Стамат В.М.**

кандидат економічних наук

Миколаївський національний аграрний університет

Stamat Viktoriia

PhD in Economic Sc.

Mykolayiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0001-5789-4023>**Сметана А.В.**

Миколаївський національний аграрний університет

Smetana Anastasiia

Mykolayiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0001-7080-7681>

МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ У РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

У статті розкрито, як саме міжнародний маркетинг допомагає глобальним готельним мережам рости та утримувати позиції на ринку. На основі аналізу теорії та практики систематизовано бізнес-моделі провідних готельних мереж Marriott International, Hilton Worldwide, Accor та InterContinental Hotels Group. Порівняння цих операторів за географічною присутністю, портфелем брендів і маркетинговими стратегіями дало змогу зрозуміти, як саме вони формують свої конкурентні переваги.

У роботі обґрунтовано чіткий тренд галузі – перехід до моделі asset-light (коли фокус зміщується з володіння нерухомістю на управління та франчайзинг), а також висвітлено зростаючу роль digital marketing, персоналізації сервісу, програм лояльності та ESG-принципів. Підсумком дослідження став SWOT-аналіз міжнародного маркетингу готельних гігантів із визначенням практичних напрямів його розвитку в умовах суцільної цифровізації та посткризової трансформації ринку.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, готельний бізнес, глобальні готельні мережі, бізнес-модель asset-light, бренд, конкурентні переваги, цифровий маркетинг, SWOT-аналіз.

INTERNATIONAL MARKETING IN DEVELOPMENT OF GLOBAL HOTEL COMPANIES ON HOTEL BUSINESS MARKET

The intensification of globalization and digital transformation has turned international marketing into a decisive factor in the development of global hotel companies, which makes the study of its tools and business models highly relevant for both academic research and management practice. The purpose of the article is to examine the role of international marketing in the development of global hotel companies, to analyze their business models and marketing instruments, and to identify the regularities of forming competitive advantages on the international market. The research methodology combines general scientific and special methods, including analysis and synthesis, comparative analysis, systematization, the systemic approach, abstraction and the graphical method, as well as SWOT analysis, which made it possible to summarize the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the modern model of international hotel marketing. The obtained results demonstrate that international marketing acts as a system-forming factor of the development of global hotel networks, and its effectiveness depends on the coherence of the business model, brand strategy, geographical diversification and digital integration. A comparative analysis of the leading operators, namely Marriott International, Hilton Worldwide, Accor and InterContinental Hotels Group, revealed a direct dependence between the breadth of the brand portfolio and the efficiency of market coverage, as well as a correlation between the scale of international presence and the type of business model. It is shown that the industry is gradually moving away from capital-heavy ownership structures toward asset-light models built on management contracts and franchising, with competitive advantage shifting from tangible resources to intangible ones – brands, digital platforms, managerial know-how and customer databases. The study shows the growing importance of digital marketing, service personalization, loyalty programs and ESG strategies, which together transform international marketing into a system of managing customer experience. Particular attention is paid to the evolution of consumer behavior in the post-pandemic period and

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Стамат В.М., Сметана А.В., 2026

to the hybridization of demand that shapes new requirements for hotel services in 2025–2026. The practical value of the article lies in the possibility of applying its conclusions and the proposed comparative and SWOT frameworks by hotel operators, marketing departments and management specialists when developing international marketing strategies, choosing business models and strengthening the competitiveness of global hotel companies on the international market.

Keywords: international marketing, hotel business, global hotel chains, asset-light business model, brand, competitive advantages, digital marketing, SWOT- analysis.

JEL classification: M31, M39, F20, F23, L83.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день міжнародний маркетинг є одним із головних рушіїв розвитку готельного бізнесу. Глобальні мережі функціонують в умовах жорсткої конкуренції, де успіх напряму залежить від того, наскільки добре компанія може підлаштувати свої стратегії під культурні, економічні та поведінкові особливості різних країн.

Ситуацію ускладнює швидкий розвиток онлайн-платформ бронювання, зміна звичок самих гостей, а також тиск із боку локальних готелів та альтернативних сервісів оренди житла. Через це виникає потреба знайти дійсно дієві інструменти міжнародного маркетингу, що забезпечують стійкий розвиток глобальних готельних компаній.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідники виділяють кілька основних підходів до розуміння ролі міжнародного маркетингу у цій сфері: стратегічний (із фокусом на бренд), культурно-адаптивний, digital-технологічний та соціокультурний. Більшість науковців розглядають це питання через призму управління брендом і глобальної стандартизації. Зокрема, Ф. Котлер та К. Келлер описують міжнародний маркетинг як систему створення цінності для клієнта завдяки розбудові сильних брендів і уніфікації маркетингових стратегій на різних ринках. У готельному бізнесі цей підхід реалізується через стандартизацію сервісу, дизайну та комунікацій, що дозволяє забезпечити впізнаваність і довіру клієнтів незалежно від країни перебування. Такі глобальні мережі, як Marriott International та Hilton Worldwide, демонструють ефективність цієї моделі, забезпечуючи єдині стандарти якості та брендову цілісність на світовому ринку [4, 5].

Водночас подальший розвиток наукової думки показав обмеженість виключно стандартизованого підходу. М. Портер підкреслює, що конкурентні переваги глобальних компаній формуються через здатність поєднувати стандартизацію з локальною адаптацією, тоді як П. Гемават у межах концепції CAGE Distance Framework доводить, що культурні, адміністративні, географічні та економічні відмінності суттєво впливають на ефективність міжнародної експансії. Це стало підґрунтям для розвитку культурно-адаптивного підходу, який акцентує увагу на необхідності врахування національних особливостей споживчої поведінки [8].

У цьому контексті дослідження Г. Гофстеде та Ф. Тромпенаарса доводять, що культурні цінності визначають очікування клієнтів щодо сервісу, комунікації та рівня персоналізації послуг. Їхні напрацювання знайшли практичне відображення у діяльності глобальних готельних мереж, які адаптують кулінарні пропозиції, елементи дизайну та стандарти обслуговування до локальних культурних норм. Ці положення

отримали подальший розвиток у роботах українських дослідниць В. Стамат та Я. Галайди, які на прикладі готельної індустрії Японії доводять, що інтеграція національних традицій у стандартизований сервіс підвищує конкурентоспроможність готелів на міжнародному ринку [16].

Подальший розвиток міжнародного маркетингу в готельному бізнесі тісно пов'язаний із цифровізацією та персоналізацією сервісу. Д. Чаффі розглядає digital marketing як основний інструмент глобальної комунікації, який дозволяє вибудовувати інтерактивний діалог із клієнтами та формувати їхню лояльність у довгостроковій перспективі. Розвиваючи цю думку, В. Стамат та Є. Нехайчик зазначають, що сучасні маркетингові тренди спираються на використання Big Data, штучного інтелекту й омніканальних стратегій. Саме ці технології дають змогу готельним мережам створювати унікальний, персоналізований досвід для кожного гостя. Цифрові платформи, зокрема Booking Holdings та Expedia Group, суттєво трансформують канали просування готельних послуг, посилюючи конкуренцію та змінюючи структуру міжнародного маркетингу [2, 15].

Сучасний дискурс, зокрема в працях С. С. Галасюка, Н. І. Незвешук-Коротких, спрямований на розробку антикризових маркетингових стратегій. Вчені сходяться на думці, що в умовах глобальних викликів (пандемії, геополітичні конфлікти) акцент має зміщуватися з агресивного залучення клієнтів на утримання лояльної аудиторії та розвиток внутрішнього туризму як бази для міжнародної експансії в майбутньому [14].

Додатково у роботі В. Стамат та К. Гетманцевої, присвяченій розвитку готельного бізнесу Туреччини в умовах глобальних криз, доведено, що ефективність міжнародного маркетингу залежить від здатності компаній швидко адаптуватися до змін попиту, безпекових вимог та туристичних потоків. Дослідники наголошують на важливості антикризового маркетингу, диверсифікації ринків і розвитку внутрішнього туризму як інструментів стабілізації діяльності готельних підприємств [17].

Отже, сучасні дослідження показують абсолютно різні підходи до міжнародного маркетингу в готельній сфері – від жорсткої глобальної стандартизації до гнучкої адаптації під місцеві культури, цифровізації та антикризового менеджменту.

Водночас невирішеною залишається проблема впливу інструментів та стратегій міжнародного маркетингу на розвиток глобальних компаній у сфері готельного бізнесу у контексті їхнього переходу на модель asset-light та активного впровадження digital-інструментів.

Метою статті є дослідження ролі міжнародного маркетингу у розвитку глобальних компаній готельного бізнесу, аналіз їх бізнес-моделей, маркетингових інструментів та визначення закономірностей формування конкурентних переваг на міжнародному ринку.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Так, методи аналізу й синтезу застосовано для вивчення теоретичних підходів до міжнародного маркетингу та маркетингового інструментарію готельних мереж на складові з подальшим їх узагальненням у цілісну систему; порівняльний аналіз використано для зіставлення провідних гравців; використання системного підходу дозволило розглянути міжнародний маркетинг не як окремий інструмент просування, а як цілісну систему управління брендом, попитом і клієнтським досвідом; графічний метод використано для наочного подання інструментів міжнародного маркетингу та систематизації результатів дослідження у табличній формі. Для узагальнення отриманих даних, виявлення сильних та слабких сторін розвитку глобальних готельних компаній, ідентифікації їх можливостей та загроз було застосовано метод SWOT-аналізу.

Вклад основних результатів дослідження. Міжнародний маркетинг є стратегічною основою розвитку глобальних готельних компаній, оскільки забезпечує їх адаптацію до різних ринкових умов, культурних особливостей та поведінкових моделей споживачів.

Глобальні компанії, зокрема Marriott International, Hilton Worldwide, Accor та InterContinental Hotels Group, використовують міжнародний маркетинг для таких маркетингових дій, як: формування глобального бренду; стандартизації сервісу; сегментації клієнтів; цифрової персоналізації; розширення географії присутності [1, 4, 5].

У міжнародному готельному бізнесі маркетингова стратегія безпосередньо залежить від обраної бізнес-моделі управління активами. Формати власності, управлінських контрактів, франчайзингу та asset-light визначають рівень контролю над брендом, стандартизацію сервісу, швидкість масштабування та особливості маркетингових комунікацій. Глобальні оператори, зокрема Marriott International, Hilton Worldwide та InterContinental Hotels Group, активно комбінують ці моделі для оптимізації витрат і посилення ринкових позицій [3, 7 с. 153-154, 9 с. 1089-1090].

Щоб детально розібратися в бізнес-моделях міжнародного готельного маркетингу, варто враховувати чіткий тренд ринку – прагнення мінімізувати капітальні витрати. Завдяки цьому компанії можуть не відволікатися на утримання нерухомості, а зосередитися на головному: розвитку бренду та покращенні клієнтського досвіду.

Нижче наведено порівняльну характеристику основних маркетингових моделей, включаючи сучасну стратегію Asset-light (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика маркетингових моделей глобальних готельних мереж

Характеристика	Власність (Ownership)	Управління (Management contracts)	Франчайзинг (Franchising)	Модель Asset-light
Суть моделі	Компанія володіє будівлею та самостійно нею керує.	Власник наймає бренд (оператора) для управління готелем.	Компанія продає право на використання бренду та технологій.	Стратегічне позбавлення від фізичних активів на користь інтелектуальних.
Маркетинговий фокус	Повний контроль над ідентичністю бренду та якістю сервісу.	Продаж експертизи управління та систем лояльності.	Масштабування бренду через локальних партнерів.	Капіталізація бренду, IT-рішень та Big Data.
Контроль стандартів	Максимальний (прямий).	Високий (через умови контракту).	Середній (через періодичні аудити).	Високий (через цифрові екосистеми та стандарти).
Джерело доходу	Операційний прибуток від проживання та послуг.	Комісія за управління (відсоток від доходу / прибутку).	Роялті, вступні внески, маркетингові збори.	Диверсифіковані потоки: роялті + сервісні збори.
Гнучкість та ризики	Низька гнучкість, високі фінансові ризики.	Середня гнучкість, ризики розподілені з власником.	Висока швидкість розширення, репутаційні ризики.	Максимальна адаптивність до глобальних викликів.

Джерело: побудовано авторами на основі матеріалів [9, 13].

Сучасний міжнародний маркетинг у готельній сфері чітко відображає перехід від традиційної моделі володіння нерухомістю до підходу asset-light. Це робить компанії значно стійкішими до глобальних криз, адже їхні витрати стають більш гнучкими, а маркетингові зусилля переорієнтовуються на диверсифікацію ринків та розвиток внутрішнього туризму як надійної подушки безпеки.

Саме діяльність найбільших мереж демонструє, яким чином міжнародний маркетинг інтегрується в стратегічну архітектуру компанії та формує її конкурентні переваги на світовому ринку.

До числа безумовних лідерів світового готельного ринку належать Marriott International, Hilton Worldwide, Accor та InterContinental Hotels Group. Їх географія присутності охоплює понад 100 країн світу, а

сукупна кількість об'єктів перевищує десятки тисяч готелів різних форматів і категорій. Водночас попри схожі масштаби діяльності, маркетингові акценти та

стратегічні моделі цих компаній істотно відрізняються (табл 2).

Таблиця 2

Порівняння провідних готельних компаній світу

Компанія	Кількість номерів	Кількість готелів	Кількість брендів	Країни присутності	Ключові бренди	Бізнес-модель
Marriott International	~1,5 млн	8 500+	30+	130+	Ritz-Carlton, Sheraton, Moxy	Франчайзинг, управлінські контракти
Hilton Worldwide	~1,1 млн	7 500+	20+	120+	Waldorf Astoria, DoubleTree, Hampton	Управління + франчайзинг
IHG (InterContinental Hotels Group)	~900 тис.	6 300+	19	100+	Holiday Inn, Crowne Plaza, Six Senses	Asset-light (майже без власних готелів)
Accor	~800 тис.	5 500+	40+	110+	Raffles, Novotel, Ibis	Управління, франчайзинг, власні об'єкти
Wyndham Hotels & Resorts	~840 тис.	9 000+	24	95+	Ramada, Days Inn, La Quinta	Переважно франчайзинг

Джерело: побудовано авторами на основі матеріалів [6, 10, 11].

Порівняльний аналіз показує, що найбільшим гравцем на ринку є Marriott International, під управлінням якого перебуває понад 8 500 готелів у більш ніж 130 країнах. В основі стратегії компанії лежать модель asset-light та мультибрендовий підхід. Marriott побудував один із найширших портфелів брендів у світі – від luxury-сегменту до midscale та extended stay. Завдяки такій диверсифікації мережа охоплює практично всі ринкові ніші, зменшує ризики через коливання попиту та формує перехресну лояльність клієнтів за допомогою єдиної цифрової екосистеми [6 с. 53, 10].

Hilton Worldwide, який управляє понад 7 500 готелями у 120+ країнах, робить стратегічний акцент на франчайзинговій моделі та розвитку програм лояльності. Його міжнародний маркетинг сконцентрований на формуванні довгострокових відносин із клієнтами, персоналізації сервісу та цифровій інтеграції каналів комунікації. Франчайзинг дозволяє швидко масштабувати бренд без великих капіталовкладень. Водночас ця модель вимагає суворого контролю за дотриманням стандартів та чіткої координації всіх маркетингових активностей [6 с. 53-54].

Accor, представлений більш ніж у 110 країнах із портфелем 5 500+ готелів, демонструє модель, орієнтовану на управлінські контракти та локалізацію сервісу. Французьке походження компанії історично зумовило її увагу до культурної адаптації та регіональної специфіки. У міжнародному маркетингу Accor активно поєднує глобальні стандарти бренду з локальними елементами гостинності, що особливо актуально для ринків Азії, Близького Сходу та Латинської Америки [6 с. 53-55, 18 с. 87-88].

InterContinental Hotels Group (IHG), що об'єднує понад 6 000 готелів у 100+ країнах, розвивається переважно через франчайзингову модель, акцентуючи увагу

на стандартизації процесів та операційній ефективності. Маркетингова стратегія IHG орієнтована на забезпечення передбачуваності сервісу, що є критично важливим для бізнес-туристів і корпоративного сегмента [6 с. 52-53, 18 с. 86-89].

Аналіз представлених даних дозволяє сформулювати кілька ключових закономірностей.

По-перше, спостерігається чіткий зв'язок між широтою портфеля брендів та ефективністю охоплення ринку. Чим більше брендів має компанія, тим гнучкіше вона адаптується до змін попиту й економічних коливань. Така мультибрендовість дозволяє працювати одразу в кількох цінових сегментах, мінімізуючи ризики залежності від якоїсь однієї категорії гостей.

По-друге, масштаб міжнародного розвитку напряму залежить від обраної бізнес-моделі. Мережі, які роблять ставку на франчайзинг та концепцію asset-light, розширюються географічно значно швидше за тих, хто купує та утримує власну нерухомість. Це чітко підтверджує зміщення фокусу з матеріальних активів на нематеріальні – сам бренд, управлінський досвід, digital-платформи та бази даних клієнтів.

По-третє, ключові маркетингові стратегії різняться залежно від стратегічного позиціонування компанії. Якщо для Marriott визначальною є мультибрендова експансія, для Hilton – екосистема лояльності, для Accor – локалізація, то для IHG – операційна стандартизація. Водночас усі компанії інтегрують цифрові технології, аналітику даних та омніканальні комунікації, що свідчить про конвергенцію інструментів міжнародного маркетингу.

Особливої уваги заслуговує вплив бізнес-моделі на маркетингову гнучкість у кризових умовах. Модель asset-light дозволяє швидше скорочувати або перерозподіляти витрати, адаптувати портфель брендів і

змінювати пріоритетні регіони розвитку. У цьому контексті міжнародний маркетинг виконує не лише функцію просування, а й функцію стратегічної координації глобальної мережі, забезпечуючи узгодженість рішень між центральним офісом і локальними підрозділами [12 с. 483-484, 14].

Отже, порівняльний аналіз провідних готельних мереж підтверджує, що саме міжнародний маркетинг є ключовим рушієм розвитку глобальних компаній. Його ефективність напряму залежить від того, наскільки гармонійно між собою поєднуються бізнес-

модель, бренд-стратегія, географічне розширення та digital-інтеграція.

Проте сама по собі бізнес-модель ще не гарантує конкурентних переваг. Вирішальну роль відіграють конкретні маркетингові інструменти, за допомогою яких компанії реалізують свою стратегію на міжнародних ринках. Саме завдяки цьому інструментарію міжнародний маркетинг перетворюється з теоретичної концепції на практичну систему управління попитом, клієнтським досвідом і цінністю бренду (рис. 1).

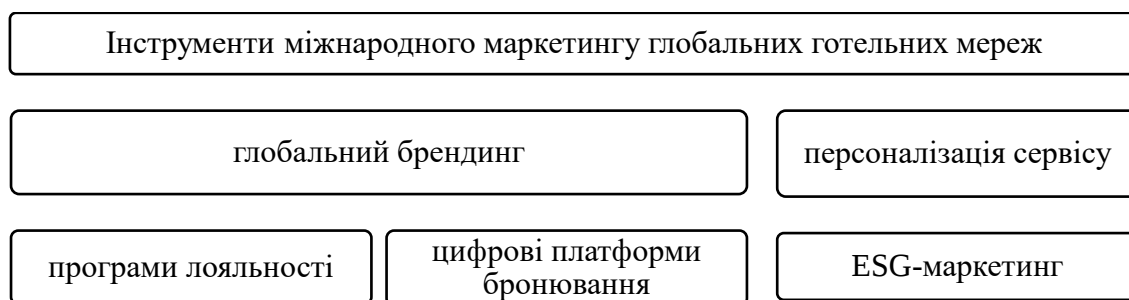


Рис. 1 Інструменти міжнародного маркетингу глобальних готельних мереж

Джерело: власна розробка авторів на основі [13,14].

У сучасних умовах міжнародний маркетинг виступає не лише механізмом просування послуг, а комплексною системою управління брендом, попитом і клієнтським досвідом у глобальному масштабі.

Базовим інструментом є глобальний брендинг. Для таких міжнародних операторів, як Marriott International, Hilton Worldwide, Accor та InterContinental Hotels Group, бренд є ключовим нематеріальним активом. Мультибрендова стратегія дозволяє охоплювати різні цінові сегменти, формувати чітке позиціонування та мінімізувати ризики залежності від окремих ринків. Таким чином, брендинг виконує функцію стратегічної диверсифікації та забезпечує довгострокову впізнаваність на міжнародному рівні [3 с. 468-473, 6 с. 51-57].

Другим важливим інструментом є цифрові платформи бронювання та digital-маркетинг. Онлайн-середовище, де ключовими гравцями є Booking Holdings та Expedia Group, перетворилося на головний канал залучення клієнтів. Використання SEO-оптимізації, контекстної реклами, соцмереж, мобільних застосунків та робота з онлайн-репутацією забезпечують охоплення аудиторії по всьому світу. При цьому омніканальний підхід дозволяє супроводжувати гостя на кожному етапі й піднімати ефективність продажів у різних країнах [9 с. 272-287, 12 с. 483-484].

Не менш вагому роль відіграють програми лояльності, які з звичайних бонусів виросли у стратегічний інструмент утримання клієнтів. Вони стимулюють повторні бронювання, будують довгострокові стосунки з гостями та допомагають збирати цінні дані для аналітики. Завдяки Big Data компанії краще сегментують аудиторію, прогнозують попит і готують персоналізовані пропозиції, що безпосередньо впливає на задоволеність гостей.

Персоналізація сервісу стала природним результатом цифровізації. Завдяки CRM-системам, алгоритмам штучного інтелекту та динамічному ціноутворенню готелі можуть підлаштовувати свої пропозиції під потреби конкретної людини й ураховувати культурні нюанси різних ринків. Це піднімає рейтинги готелів і підсилює позиції бренду серед конкурентів.

Окремо варто відзначити ESG-стратегії, які інтегрують принципи екологічної та соціальної відповідальності у маркетинг. Енергоефективність, підтримка місцевих спільнот і прозоре управління створюють позитивний міжнародний імідж і підвищують інвестиційну привабливість компаній [9 с. 272-287, 12 с. 483-484].

Систематизація впливу зазначених інструментів подана в табл. 3.

Таблиця 3

Інструменти міжнародного маркетингу та їх вплив		
Інструмент	Мета	Результат
Програми лояльності	Утримання клієнтів	Повторні бронювання
Digital-маркетинг	Глобальне охоплення	Зростання продажів
Персоналізація	Підвищення задоволеності	Зростання рейтингу та лояльності
ESG-стратегії	Формування відповідального іміджу	Позитивна репутація
Глобальний брендинг	Формування впізнаваності	Стабільна конкурентна позиція

Джерело: побудовано авторами на основі [9].

Варто зазначити, що трансформація інструментів міжнародного маркетингу безпосередньо пов'язана зі зміною поведінкових моделей споживачів у постпандемічний період. Якщо до 2020 р. готельний бізнес функціонував у відносно стабільній парадигмі розподілу попиту, то у 2025–2026 рр. спостерігається

формування принципово нової моделі споживання готельних послуг.

Ця трансформація проявляється у зміні мети подорожей, технологічного середовища, екологічних очікувань і каналів продажу (табл. 4).

Таблиця 4

Еволюція маркетингової моделі у готельному бізнесі

Характеристика	Традиційна модель (до 2020)	Сучасна модель (2025–2026)
Мета поїздки	Чітко розділена (робота або відпустка)	Гібридна (робота + відпочинок, bleisure)
Технології	Wi-Fi, телевізор у номері	Екосистема IoT, мобільний ключ, AI-сервіс
Екологія	Формальні гасла	Реальні ESG-стратегії, орієнтація на Net Zero
Продажі	Через OTA-платформи	Власні застосунки, прямий маркетинг, CRM

Джерело: складено авторами самостійно.

Аналіз показує, що сучасна модель готельного бізнесу базується на змішуванні різних типів попиту. Популярність концепції bleisure (поєднання бізнесу та відпочинку) змушує готелі пропонувати гнучкі тарифи, облаштовувати коворкінги та розвивати цифрову інфраструктуру. Відповідно, і міжнародний маркетинг усе більше переорієнтовується на персоналізацію пропозицій та створення цілісного клієнтського досвіду.

Суттєво змінилася й технологічна складова. Якщо раніше звичайний Wi-Fi вважався перевагою, то сьогодні готелі масово впроваджують IoT-рішення, мобільні ключі, безконтактний check-in, AI-чат-боти та системи аналізу попиту. Це переводить усю маркетингову комунікацію в єдину digital-екосистему.

Паралельно зростає значення екологічного чинника: якщо раніше екологічність часто залишалася лише на папері, то зараз гості чекають від готелів реальних кроків – від зменшення вуглецевого сліду до енергоефективності й соціальних ініціатив. Саме тому ESG-маркетинг перетворився із допоміжного інструменту на основу міжнародного позиціонування.

Важливий зсув відбувся і в структурі продажів. Готелі поступово відходять від жорсткої залежності від онлайн-агентств (OTA) і роблять ставку на прямий маркетинг через власні мобільні застосунки, CRM-системи та програми лояльності. Це дозволяє мережам економити на комісіях, повністю контролювати дані про гостей і піднімати маржинальність.

Така еволюція підтверджує, що сучасний міжнародний маркетинг адаптується до глибоких змін у галузі. І саме здатність підлаштовуватися під цю нову модель попиту визначає конкурентоспроможність готельних мереж у 2025–2026 роках.

Загалом результати дослідження дозволяють виділити кілька стійких закономірностей розвитку міжнародного маркетингу в умовах цифровізації та посткризової трансформації ринку.

На основі порівняння бізнес-моделей провідних мереж та їхніх маркетингових інструментів можна

виділити такі ключові тенденції:

- масовий перехід на модель asset-light як основу глобального зростання. Відмова від купівлі нерухомості на користь франчайзингу й управлінських контрактів дозволяє компаніям фокусуватися на розвитку бренду, digital-платформ і маркетингових екосистем. Як результат, конкурентна боротьба остаточно перемістилася з володіння будівлями у сферу нематеріальних активів.

- зростання ролі digital-маркетингу та персоналізації. Використання Big Data, CRM-систем, мобільних застосунків та штучного інтелекту перетворює маркетинг на систему управління клієнтським досвідом. Мережі змагаються вже не тільки ціною чи розташуванням, а якістю цифрового сервісу.

- трансформація програм лояльності на стратегічний актив. Вони більше не просто стимулюють знижками, а забезпечують стабільний дохід у різних регіонах і збирають масиви даних, на основі яких готелі прогнозують попит та підлаштовують сервіс під кожного гостя.

- формування гібридної моделі (глобальна стандартизація + локальна адаптація). Єдині стандарти сервісу гарантують впізнаваність і довіру до бренду в будь-якому куточку світу, тоді як гнучка адаптація під місцеву культуру робить пропозицію привабливішою на конкретному ринку. Саме цей баланс дозволяє створювати довгострокові конкурентні переваги.

- інтеграція ESG-принципів у міжнародне позиціонування. Екологічна сталість, соціальна відповідальність та прозорість бізнесу перестали бути просто трендом — це вже обов'язкова умова. Вони будують репутаційну цінність бренду та відповідають новим запитам сучасних мандрівників.

Для систематизації отриманих результатів доцільно представити узагальнений SWOT-аналіз сучасної моделі міжнародного маркетингу в готельному бізнесі (табл. 5).

Таблиця 5

SWOT-аналіз розвитку міжнародного маркетингу глобальних готельних компаній

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Глобальна впізнаваність бренду: високий рівень довіри та впізнаваності незалежно від регіону перебування.	Складність контролю якості: ризик розмивання стандартів при масштабуванні через франчайзинг.
Масштабованість (Asset-light): можливість швидкої експансії з мінімальними капіталовкладеннями.	Висока вартість цифрової трансформації: необхідність постійних інвестицій у Big Data та IT-екосистеми.
Глобальні програми лояльності: наявність стабільної бази лояльних клієнтів у різних частинах світу.	Низька гнучкість стандартів: труднощі швидкої адаптації жорстких корпоративних правил до нішевих локальних потреб.
Технологічне лідерство: використання передових алгоритмів ІІІ та CRM-систем для управління клієнтським досвідом.	Залежність від глобальних систем дистрибуції: високі комісійні витрати та вразливість перед OTA-платформами (Booking тощо).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Глокалізація сервісу: інтеграція національних традицій (наприклад, японських соціокультурних засад) для підвищення релевантності бренду.	Глобальні виклики та кризи: чутливість до пандемій, геополітичних конфліктів та економічної нестабільності (наприкладі Туреччини).
Цифрова персоналізація: перетворення маркетингу на систему індивідуального управління досвідом клієнта.	Посилення конкуренції з боку локальних готелів: зростання попиту на автентичні, немережеві заклади розміщення.
Впровадження ESG-принципів: формування довгострокової репутаційної цінності через екологічну та соціальну відповідальність.	Зміна споживчих уподобань: перехід від масового стандартизованого продукту до унікальних вражень.
Розвиток внутрішнього туризму: використання локальних ринків як стабілізаційного фактора в періоди глобальних криз.	Кіберзагрози: ризик витоку конфіденційних даних клієнтів із глобальних баз даних.

Джерело: власна розробка авторів.

SWOT-аналіз підтверджує, що міжнародний маркетинг перетворився на ядро стратегічного управління глобальними готельними мережами. На його розвиток сьогодні впливають не лише суто ринкові фактори, а й технологічні, соціальні та екологічні тренди.

Висновки. Отже, виявлені тенденції свідчать про формування повністю нового підходу до міжнародного маркетингу в готельному бізнесі. Тут вирішальну роль відіграють цифровізація, гнучкість бізнес-моделі, робота з лояльністю клієнтів та впровадження принципів сталого розвитку. Саме поєднання цих чинників забезпечує глобальним компаніям довгострокову конкурентоспроможність на світовому ринку.

Дослідження підтвердило, що саме міжнародний маркетинг є ключовим рушієм розвитку глобальних готельних компаній. Його ефективність визначається не окремими рекламними кампаніями, а тим, наскільки гармонійно між собою поєднуються бізнес-модель, бренд-стратегія, географічне розширення та digital-інтеграція.

Порівняльний аналіз ринкових гігантів (Marriott International, Hilton Worldwide, Accor та InterContinental Hotels Group) чітко показав масовий перехід галузі на модель asset-light. Завдяки цьому конкуренція остаточно перемістилася у сферу нематеріальних активів — бренду, digital-платформ, управлінського досвіду та баз даних клієнтів. Також виявлено чіткий зв'язок між широтою портфеля брендів і

можливістю охопити різні сегменти ринку, як і безпосередній вплив обраної бізнес-моделі на масштаб міжнародного розвитку.

Ключовими напрямками формування конкурентних переваг визначено цифровий маркетинг і персоналізацію сервісу, стратегічні програми лояльності, гібридне поєднання глобальної стандартизації з локальною адаптацією та інтеграцію ESG-принципів. Саме синергія цих чинників забезпечує довгострокову конкурентоспроможність глобальних готельних компаній у 2025–2026 рр.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим вивченням впливу штучного інтелекту та технологій Big Data на персоналізацію готельних послуг, кількісним оцінюванням ефективності програм лояльності й ESG-стратегій, а також розробленням адаптивних маркетингових моделей для відновлення готельного бізнесу України в післявоєнний період та його інтеграції у глобальні готельні мережі.

Декларація про використання ІІІ. Під час підготовки даної статті було використано інструменти ІІІ (зокрема, ChatGPT-4, OpenAI, 2025 та Gemini 3.6 Flash). Запевняємо, що використання штучного інтелекту обмежувалося редагуванням англomовного тексту анотації та структуруванням текстів з обов'язковою прикінцевою перевіркою та погодженням авторами. Автори несуть повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

Список використаних джерел:

1. Baker M. J. Marketing Strategy and Management. London: Palgrave Macmillan, 2014. 624 p.
2. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. Tourism Management. 2008. Vol. 29(4). Pp. 609-623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>

3. Han H., Chua B., Fakfare P. The future of travel and tourism marketing: trends, transformations, and opportunities. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2026. Vol 23, No. 3. Pp. 459-492. DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2026.2675102>
4. Kotler P., Bowen J., Makens J. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th ed. Pearson Education, 2017. 720 p. URL: https://www.slithm.edu.lk/wp-content/uploads/2022/02/marketing_for_hospitalitytourism.pdf (дата звернення: 21.07.26).
5. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/Kotler-Marketing-Management-15th-Edition/P200000007478/9780133856460> (дата звернення: 21.07.26).
6. Kozubova Natalia, Satusheva Karina International hotel business: problems and prospects for development. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*. 2019. No. 5, Vol 30(69). С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-37>
7. Morrison A. *Marketing and Managing Tourism Destinations*. London: Routledge, 2019. 632 p. URL: <https://www.routledge.com/Marketing-and-Managing-Tourism-Destinations/Morrison/p/book/9781315178929> (дата звернення: 21.07.26).
8. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2008. 397 p. URL: <https://archive.org/details/michael-e.-porter-competitive-strategy> (дата звернення: 21.07.26).
9. Sumaia Afren. The role of digital marketing promoting tourism business: A study of use of the social media in promoting travel. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. No. 21(1). Pp. 272-287. DOI: <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2668>
10. UNWTO. *Global Tourism Report 2024*. Madrid: World Tourism Organization. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284425808> (дата звернення: 21.07.26).
11. UNWTO. *Tourism Highlights 2023 Edition*. Madrid: World Tourism Organization, URL: https://voyagesafriq.com/wp-content/uploads/2023/09/Tourism_Highlights_2023.pdf (дата звернення: 21.07.26).
12. Zvanut A., Baruca P. Social Media Marketing Strategy in the Tourism Industry: A Systematic Literature Review. *Taylor & Francis*, 2026, Vol 43, No. 4. Pp. 483-484. DOI: <https://doi.org/10.1080/21568316.2025.2549069>
13. Воляник Г., Марушко, Н. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
14. Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г. Організація готельного господарства: навч. посібник. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 204 с. <https://dspace.oneu.edu.ua/bitstreams/d9e6ca61-75bb-4ced-9ce4-f64e5f67b017/download> (дата звернення: 21.07.26).
15. Стамат В. М., Нехайчик Є. Є. Основні тренди маркетингової діяльності: світовий погляд. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 152-157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23) (дата звернення: 21.07.26).
16. Стамат В., Галайда Я. Соціокультурні засади розвитку готельної справи в Японії. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 28-29 березня 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 1089-1091. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17394> (дата звернення: 21.07.26).
17. Стамат В., Гетманцева К. Розвиток готельного бізнесу Туреччини в умовах глобальних викликів. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VII. Всеукр. наук.-практ. конф. (Полтава, 28-29 березня 2024 р.). Полтава : ПДАУ, 2024. С. 1095-1097. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17396> (дата звернення: 21.07.26).
18. Ціхановська В. М., Ковальчук С. Я. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг в умовах посилення глобалізаційних процесів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 86–89. URL: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1189-tsikhanovska-v-m-kovalchuk-s-ya-tendentsiji-rozvitku-svitovogo-rinku-turistichnikh-poslug-v-umovakh-posilennya-globalizatsijnikh-protsesiv> (дата звернення: 21.07.26).

References:

1. Baker, M. J. (2014). *Marketing Strategy and Management*. Palgrave Macmillan. [in English].
2. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*, 29(4), 609-623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005> [in English].
3. Han, H., Chua, B., & Fakfare, P. (2026). The future of travel and tourism marketing: trends, transformations, and opportunities. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(3), 459-492. <https://doi.org/10.1080/10548408.2026.2675102> [in English].
4. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th ed. Pearson Education. https://www.slithm.edu.lk/wp-content/uploads/2022/02/marketing_for_hospitalitytourism.pdf [in English].

5. Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/Kotler-Marketing-Management-15th-Edition/P200000007478/9780133856460> [in English].
6. Kozubova, Natalia, & Satusheva Karina (2019). International hotel business: problems and prospects for development. *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, 5(30(69)), 51-57. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-37> [in English].
7. Morrison, A. (2019). *Marketing and Managing Tourism Destinations*. Routledge. <https://www.routledge.com/Marketing-and-Managing-Tourism-Destinations/Morrison/p/book/9781315178929> [in English].
8. Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. <https://archive.org/details/michael-e.-porter-competitive-strategy> [in English].
9. Sumaia, Afren. (2024). The role of digital marketing promoting tourism business: A study of use of the social media in promoting travel. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 272-287. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2668> [in English].
10. UNWTO. (2024). *Global Tourism Report 2024*. Madrid: World Tourism Organization. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284425808> [in English].
11. UNWTO. (2023). *Tourism Highlights 2023 Edition*. Madrid: World Tourism Organization. https://voyagesafriq.com/wp-content/uploads/2023/09/Tourism_Highlights_2023.pdf [in English].
12. Zvanut, A., & Baruca P. (2026). Social Media Marketing Strategy in the Tourism Industry: A Systematic Literature Review. *Taylor & Francis*, 43(4), 483-484. <https://doi.org/10.1080/21568316.2025.2549069> [in English].
13. Volianyk, H., & Marushko, N. (2024). Suchasni marketynhovi stratehii u hotelnomu biznesi: instrumenty zaluchennia ta utrymannia kliientiv [Modern marketing strategies in the hotel business: tools for attracting and retaining customers]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122> [in Ukrainian].
14. Halasiuk, S. S., & Nezdoiminov, S. H. (2019). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva: navch. posib. [Organization of hotel management: textbook]*. FOP Hulciaeva V. M. <https://dspace.oneu.edu.ua/bitstreams/d9e6ca61-75bb-4ced-9ce4-f64e5f67b017/download> [in Ukrainian].
15. Stamat, V., & Nekhachyk, E. (2023). The Main Trends of Marketing Activity: the World View. *Modern Economics*, (38), 152-157. [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23). [in Ukrainian].
16. Stamat, Viktoriia, & Halaida, Yana (2024). Sotsiokulturni zasady rozvytku hotelnoi spravy v Yaponii [Sociocultural foundations of hotel development in Japan]. *Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Current problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system»* (Poltava, March 28-29, 2024). Poltava : Poltava State Agrarian University, pp. 1089-1091. [Rhttps://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17394](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17394) [in Ukrainian].
17. Stamat, Viktoriia, & Hetmantseva, Karina (2024). Rozvytok hotelnoho biznesu Turechchyny v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Development of Turkey's hotel industry amidst global challenges]. *Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference «Current problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system»* (Poltava, March 28-29, 2024). Poltava : Poltava State Agrarian University, pp. 1095-1097. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17396> [in Ukrainian].
18. Tsikhanovska, V. M., & Kovalchuk, S. Ya. (2015). Tendentsii rozvytku svitovoho rynku turystychnykh posluh v umovakh posylennia hlobalizatsiinykh protsesiv [Development trend of the global tourism services market amidst intensifying globalization processes]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, (7), 86-89. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7-veresen-2015-r/1189-tsikhanovska-v-m-kovalchuk-s-ya-tendentsiji-rozvytku-svitovogo-rinku-turistichnykh-poslug-v-umovakh-posilennya-globalizatsiinykh-protsesiv> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 26.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.07.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 03.08.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.