

<https://doi.org/10.26565/2310-9513-2026-23-13>
УДК 338.48:640.41(4-67):005.336.3
JEL Index: L83, M11, M54, D22

ЛІДЕРИ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ КРАЇН ЄС: ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ ТА СИСТЕМ ПОВЕДІНКОВИХ ПАТЕРНІВ¹

Горіна Ганна Олександрівна

докт. екон. наук, професор
Криворізький національний університет
вул. Віталія Матусевича, 11, м. Кривий Ріг, 50027
e-mail: gorina@donnuet.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-0640>
Scopus Author ID: 57015309600

Бочарова Юлія Геннадіївна

докт. екон. наук, професор
Криворізький національний університет
вул. Віталія Матусевича, 11, м. Кривий Ріг, 50027
e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-8948>
Scopus Author ID: 57881723500

Предметом дослідження є моделі управління якістю обслуговування та системи поведінкових патернів персоналу в діяльності провідних готельних компаній країн Європейського Союзу. Мета статті полягає у здійсненні порівняльного аналізу моделей управління якістю обслуговування провідних готельних компаній країн Європейського Союзу та визначенні ролі поведінкових патернів персоналу у формуванні клієнтського досвіду. Завдання: проаналізувати позиції та особливості розвитку провідних готельних компаній країн ЄС; здійснити порівняльний аналіз моделей управління якістю обслуговування, що застосовуються готельними лідерами ЄС; дослідити системи поведінкових патернів персоналу та їх роль у формуванні клієнтського досвіду; визначити взаємозв'язок між моделями управління якістю обслуговування та поведінковими практиками персоналу. Методи дослідження: аналіз і синтез (для узагальнення наукових підходів до управління якістю обслуговування та поведінкових патернів персоналу); порівняльний аналіз (для зіставлення моделей управління якістю, що застосовуються провідними готельними компаніями країн Європейського Союзу); структурно-логічний метод (для систематизації інструментів контролю якості та класифікації поведінкових практик персоналу); методи статистичного та динамічного аналізу (для оцінювання позицій і масштабів діяльності готельних компаній, а також темпів зростання їх номерного фонду); узагальнення (для формуванні висновків щодо взаємозв'язку між бізнес-моделями, системами управління якістю обслуговування та клієнтським досвідом); графічні та табличні методи (для наочного подання результатів дослідження). Результати. Встановлено, що провідні готельні компанії країн ЄС характеризуються різними масштабами діяльності, темпами зростання номерного фонду та стратегічними підходами до розширення ринкової присутності. Здійснено порівняльний аналіз моделей управління якістю обслуговування ТОП-10 міжнародних готельних компаній зі штаб-квартирою в країнах ЄС. Виявлено домінування комплексних інтегрованих моделей управління якістю серед готельних компаній, які поєднують принципи TQM, управління клієнтським досвідом та цифрові інструменти зворотного зв'язку. Доведено, що моделі управління якістю готельних компаній формуються під впливом сегмента ринку, масштабу діяльності та стратегічних пріоритетів компаній. Досліджено системи поведінкових патернів персоналу готельних компаній та їх роль у формуванні клієнтського досвіду. Установлено, що поведінкові патерни персоналу є критично важливою складовою забезпечення якості обслуговування й безпосередньо впливають на емоційний, соціальний та раціональний виміри клієнтського досвіду. визначено взаємозв'язок між моделями управління якістю обслуговування та поведінковими практиками персоналу. Доведено, що ефективність формалізованих систем управління якістю значною мірою залежить від їх підтримки поведінковими патернами персоналу, які забезпечують адаптивність сервісу до очікувань клієнтів і мінливих умов ринку.

¹ Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them. Project: 101127413 – EVSDESCI – ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH.

Ключові слова: готельна індустрія, готельний ринок, готельний сервіс, якість обслуговування, моделі управління якістю, поведінкові патерни, клієнтський досвід, готельні компанії ЄС, конкурентоспроможність, ринок туристичних послуг.

Як цитувати: Горіна Г.О., Бочарова Ю. Г. Лідери готельного сервісу країн ЄС: порівняння моделей управління якістю обслуговування та систем поведінкових патернів. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2026. № 23. С. 161-171. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2026-23-13>

In cites: Gorina, G., & Bocharova, Yu. (2026). Leaders of the EU hotel service industry: a comparison of quality management models and behavioral pattern systems. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (23), 161–171. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2026-23-13> (in Ukrainian)

Постановка проблеми. Сучасний готельний бізнес Європейського Союзу функціонує в умовах високої конкуренції, глобалізації ринків туристичних послуг, цифровізації сервісу та зростання очікувань споживачів щодо якості обслуговування. За цих умов традиційні чинники конкурентоспроможності, пов'язані з масштабами номерного фонду, географією присутності або ціновими перевагами, поступово втрачають визначальне значення. Натомість ключовим фактором успіху готельних компаній стає здатність забезпечувати стабільно високу якість сервісу та формувати позитивний клієнтський досвід, що ґрунтується не лише на формальних стандартах, а й на поведінкових практиках персоналу.

Для провідних готельних компаній країн ЄС характерним є різноманіття бізнес-моделей розвитку – від класичних мережевих і франчайзингових структур до консорціумних та курортно-орієнтованих форматів. Кожна з цих моделей передбачає специфічні підходи до управління якістю обслуговування, рівень стандартизації сервісних процесів та механізми контролю результатів. Водночас ускладнення організаційних структур, мультибрендовість і культурна різноманітність персоналу створюють додаткові виклики для забезпечення єдиного рівня якості обслуговування в різних країнах і сегментах ринку.

Особливої ваги в цьому контексті набуває людський фактор, а саме системи поведінкових патернів персоналу, які визначають реальні практики взаємодії з гостями та практичну реалізацію задекларованих стандартів якості. Проте в наукових дослідженнях питання взаємозв'язку між моделями управління якістю обслуговування та системами поведінкових патернів персоналу готельних компаній ЄС залишаються недостатньо систематизованими.

За таких умов виникає наукова проблема необхідності порівняння моделей управління якістю обслуговування, які застосовуються готельними лідерами країн Європейського Союзу, з урахуванням їх взаємодії з поведінковими практиками персоналу. Це зумовлює потребу в комплексному аналізі того, як поєднання формалізованих управлінських ін-

струментів і поведінкового виміру сервісу впливає на конкурентоспроможність готельних компаній у глобальному середовищі та забезпечує сталість їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У працях вітчизняних науковців значну увагу приділено дослідженню функціонування міжнародних готельних мереж, зокрема форм, методів, моделей і стратегій їх розвитку. Так, Пандяк І., Кушнірук Г. та Петлін І. [1] аналізують організаційні особливості міжнародних готельних мереж, визначають їх ключові переваги, а також здійснюють класифікацію й характеристику найбільш поширених стратегій розвитку. Самойленко А. О. [2] у своїх дослідженнях акцентує увагу на потенціалі розвитку готельних мереж у глобальній індустрії гостинності з урахуванням сучасних форм і методів управління. Нечева Н.В., Шикіна О.В. досліджують роль готельних мереж у сучасній індустрії гостинності та виявляють основні переваги об'єднання готелів. Розглянуто причини та цілі об'єднання готелів, а також різноманітні системи управління корпораціями [3]. Чепурда Л. і Дубіновський Д. [4] зосереджують наукові пошуки на узагальненні та систематизації теоретичних засад формування і розвитку франчайзингових мереж у туристичній сфері, аналізі їх поточного стану та визначенні перспективних моделей франчайзингу в туристичному бізнесі. Чепурда Л. та Луцький І. [5] поглиблюють аналіз, зосереджуючись на зовнішніх і внутрішніх мотиваційних факторах впливу на розвиток готельних мереж, здійснюють їх класифікацію та обґрунтовують контрактне управління як один із найбільш ефективних і результативних механізмів управління готельними мережами. Горіна Г. О. [6] обґрунтовує взаємозв'язок між моделями організації міжнародного готельного бізнесу та стратегіями розвитку міжнародних готельних мереж, а також запропоновано типізацію відповідних моделей; здійснює рейтингову оцінку діяльності провідних суб'єктів міжнародного туристичного бізнесу – транснаціональних компаній сектору розміщення, що дає змогу виявити ключові тенденції їх розвитку [7]; здійснює компаративний аналіз діяльності ТОП-10 міжнародних готельних компаній

зі штаб квартирою в країнах ЄС та визначає на цій підставі лідерів ринку, а також їх флуктацію протягом аналізованого періоду [8].

У закордонних наукових дослідженнях проблематика управління якістю обслуговування в готельній індустрії розглядається як багатовимірне явище, що поєднує операційну стандартизацію, управління людськими ресурсами та управління клієнтським досвідом. Домінуючим теоретичним підґрунтям більшості праць залишається концепція Total Quality Management (TQM), адаптована до специфіки сервісних галузей. Як зазначають Prabhu et al. [9] та Hussain and Khan [10], впровадження принципів TQM у готельному бізнесі сприяє підвищенню якості сервісу, операційної ефективності та рівня задоволеності гостей за умови активної участі персоналу й орієнтації на клієнта. Knežević et al. [11] доводять, що формалізовані системи управління якістю (зокрема ISO-орієнтовані моделі) демонструють вищу результативність тоді, коли вони доповнені інструментами аналізу клієнтського досвіду та зворотного зв'язку гостей. Аналогічну позицію висловлюють Agarito and Sigala [12], наголошуючи на переході від процесно-орієнтованого контролю якості до людино-центричного підходу в управлінні готельним сервісом. Традиційним інструментом аналізу якості сервісу в закордонних дослідженнях залишається модель SERVQUAL. Бібліометричні огляди Olawuyi and Kleynhans [13] та узагальнювальні праці Abdulrab and Hezam [14] свідчать, що найважливішими чинниками сприйняття якості в готельному секторі залишаються емпатія, надійність і здатність персоналу оперативно реагувати на потреби клієнтів. Усі ці параметри безпосередньо залежать від поведінкових практик персоналу та сервісної культури організації. Окремий напрям досліджень присвячений впливу лідерства й HR-практик на формування поведінкових патернів. Rahi et al. [15] доводять, що участницький стиль лідерства та ефективні механізми обміну знаннями сприяють підвищенню прихильності персоналу до стандартів якості обслуговування.

Мета статті – здійснити порівняльний аналіз моделей управління якістю обслуговування провідних готельних компаній країн Європейського Союзу та визначити роль поведінкових патернів персоналу у формуванні клієнтського досвіду.

Методи дослідження: аналіз і синтез (для узагальнення наукових підходів до управління якістю обслуговування та поведінкових патернів персоналу); порівняльний аналіз (для зіставлення моделей управління якістю, що застосовуються провідними готельними компаніями країн Європейського Союзу); структурно-логічний метод (для систематизації інструментів контролю якості та класифікації поведінкових практик персоналу); методи статистичного та динамічного аналізу (для оціню-

вання позицій і масштабів діяльності готельних компаній, а також темпів зростання їх номерного фонду); узагальнення (для формуванні висновків щодо взаємозв'язку між бізнес-моделями, системами управління якістю обслуговування та клієнтським досвідом); графічні та табличні методи (для наочного подання результатів дослідження).

Інформаційна база дослідження: наукова вітчизняна та закордонна періодична література, данні офіційних сайтів міжнародних готельних компаній Accor Group, Club Med, Keytel, Meliá Hotels International, Motel One Group, NOVUM Hospitality, Pestana Hotel Group, PPHE Hotel Group, RIU Hotels & Resorts, Vila Galé Hotéis.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах розвитку готельного бізнесу країн Європейського Союзу досягнення конкурентних переваг дедалі більше визначається здатністю компаній поєднувати ефективні бізнес-моделі з результативними системами управління якістю обслуговування та людським чинником сервісу. Різноманіття організаційних форм, стратегій масштабування та ринкових сегментів зумовлює застосування відмінних підходів до стандартизації сервісних процесів, контролю якості та формування клієнтського досвіду. У цьому контексті доцільним є комплексний аналіз позицій провідних готельних компаній країн ЄС, моделей управління якістю обслуговування, які вони використовують, а також систем поведінкових патернів персоналу як ключового інструменту практичної реалізації задекларованих стандартів сервісу.

Подані у табл. 1 дані дають змогу здійснити порівняльний аналіз позицій та динаміки розвитку провідних міжнародних готельних компаній зі штаб-квартирами в країнах Європейського Союзу та простежити загальні тенденції функціонування готельного бізнесу в ЄС у глобальному конкурентному середовищі. Сукупно ці компанії репрезентують різні стратегічні підходи до масштабування бізнесу, управління сервісом і формування клієнтського досвіду, що зумовлює їх конкурентні позиції у світовому рейтингу.

Абсолютним лідером серед компаній ЄС є Ассор (Франція), яка зберігає 7-му позицію у світовому рейтингу та володіє найбільшим номерним фондом – понад 850 тис. номерів у 5682 готелях. Приріст номерного фонду на 3,6 % є наслідком реалізації мультибрендової стратегії та моделі *asset-light*, що дає змогу компанії активно розширювати географію присутності шляхом франчайзингу та контрактів на управління. Водночас зростання мережі супроводжується ускладненням систем управління якістю обслуговування, оскільки стандарти бренду мають зберігатися в умовах високої організаційної й культурної різноманітності.

Другу позицію серед компаній ЄС займає іспанський готельний консорціум Keytel, який характе-

ризується найвищим темпом приросту номерного фонду – 10,8 %. Така динаміка пояснюється специфікою консорціумної моделі, яка передбачає об'єднання юридично незалежних готелів навколо спільних маркетингових, цифрових та сервісних платформ. У цьому випадку управління якістю базується не стільки на жорсткій стандартизації операційних процесів, скільки на координації, рекомендаційних стандартах і формуванні єдиних поведінкових принципів взаємодії з клієнтами.

Стабільне зростання демонструють Meliá Hotels International та RIU Hotels & Resorts, які спеціалізуються переважно на курортному та міському сегментах. Іспанські оператори **використовують** змішану модель розвитку, поєднуючи власність, управління та франшизу. Їх помірні, але стабільні темпи зростання свідчать про орієнтацію на якість клієнтського досвіду, особливо у курортному сегменті. Для таких компаній управління сервісом тісно пов'язане з поведінковими патернами персоналу, культурою гостинності та емоційною складовою обслуговування, що має вирішальне значення для повторних відвідувань і лояльності клієнтів.

Німецькі компанії Motel One GmbH і NOVUM Hospitality представляють сегмент lifestyle та

budget-готелів, де ключовими є стандартизація процесів, чітке регламентування сервісних дій і ефективність операцій. Помірні, але стабільні темпи приросту номерного фонду (1,5–5,5 %) свідчать про зростаючий попит на стандартизований міський сервіс за доступною ціною, особливо в умовах післякризового відновлення туристичних потоків.

Компанії **Pestana Hotel Group, Vila Galé Hotéis** та **PPHE Hotel Group** демонструють більш стриману динаміку розвитку, що пояснюється регіональною концентрацією бізнесу та орієнтацією на якість, а не на агресивне масштабування. У таких компаній особливого значення набувають внутрішні системи контролю сервісу, підготовка персоналу та узгодженість поведінкових стандартів на різних рівнях управління.

Загалом результати аналізу свідчать, що масштаби діяльності готельних компаній ЄС та темпи приросту їх номерного фонду перебувають у тісному взаємозв'язку з обраними бізнес-моделями. Водночас просте нарощування кількості номерів не гарантує стійких конкурентних переваг без ефективних механізмів управління якістю обслуговування та узгоджених поведінкових практик персоналу. Готельні компанії ЄС зберігають конкуренто-

Таблиця 1

ТОП-10 міжнародних готельних компаній зі штаб квартирою в країнах ЄС

Table 1

TOP-10 international hotel companies with headquarters in EU countries

Позиція в світовому рейтингу Position in the Global Ranking		Компанія Company	Штаб-квартира Headquarters		2023		2024		Темп приросту номерного фонду Growth Rate of Room Capacity	
2024	2023		Місто City	Країна Country	Номерний фонд Room Capacity	Готелі Hotels	Номерний фонд Room Capacity	Готелі Hotels	%	од. rooms
7	7	Accor	Іссі-ле-Муліно Issy-les-Moulineaux	Франція France	821000	5500	850285	5682	3.6	29285
10	13	Keytel	Барселона Barcelona	Іспанія Spain	316530	3517	350655	3615	10.8	34125
28	25	Meliá Hotels International	Пальма-де-Майорка Palma de Mallorca		92057	350	93982	362	2.1	1925
40	41	RIU Hotels & Resorts	Пальма-де-Майорка Palma de Mallorca		50088	97	51669	98	3.2	1581
57	63	Motel One GmbH	Мюнхен Munich	Німеччина Germany	26470	94	27928	99	5.5	1458
71	71	Club Med	Париж Paris	Франція France	20982	82	21300	71	1.5	318
80	86	NOVUM Hospitality	Гамбург Hamburg	Німеччина Germany	17212	125	17475	127	1.5	263
96	105	Pestana Hotel Group	Лісабон Lisbon	Португалія Portugal	12006	108	12041	109	0.3	35
106	122	Vila Galé Hotéis	Оейраш Oeiras		9429	42	9947	45	5.5	518
109	109	PPHE Hotel Group	Амстердам Amsterdam	Нідерланди Netherlands	9329	55	9526	42	2.1	197

Джерело: складено автором за даними [16-22]

Source: developed by the authors based on [16-22]

спроможність на світовому ринку завдяки диверсифікації бізнес-моделей, активному використанню франчайзингу й управлінських контрактів, а також упровадженню стандартизованих систем управління якістю обслуговування.

Отже, отримані результати підтверджують, що успіх провідних готельних компаній ЄС на світовому ринку зумовлений не лише масштабами їх операційної діяльності, а насамперед **якістю управління сервісом**. Різноманіття бізнес-моделей – від мережевих і консорціумних до курортно-орієнтованих – формує відмінні підходи до забезпечення якості обслуговування, стандартизації сервісних процесів і контролю клієнтського досвіду.

У цьому контексті доцільно перейти до детального аналізу **моделей управління якістю обслуговування**, що застосовуються світовими лідерами готельного сервісу на ринку ЄС, а також до вивчен-

ня **систем поведінкових патернів персоналу**, які забезпечують практичну реалізацію цих моделей. Саме взаємодія формалізованих управлінських інструментів і неформальних поведінкових практик визначає рівень сервісної досконалості та довгострокову конкурентоспроможність готельних компаній.

У табл. 2 представлено моделі управління якістю у ТОП-10 міжнародних готельних компаній зі штаб-квартирою в країнах ЄС, а також визначено інструменти контролю якості.

Порівняльна таблиця моделей управління якістю обслуговування провідних готельних компаній зі штаб-квартирою в країнах Європейського Союзу дозволяє виявити суттєві відмінності у підходах до забезпечення та контролю якості сервісу, що формуються під впливом бізнес-моделі, масштабу діяльності та цільового сегмента ринку.

Таблиця 2

Порівняння моделей управління якістю обслуговування готельних компаній ЄС

Table 2

Comparison of service quality management models of EU hotel companies

Компанія Company	Модель управління якістю Quality Management Model	Ключовий акцент Key Focus	Інструменти контролю якості Quality Control Tools
Accor	TQM + Multibrand Quality Framework + CEM	Стандартизація та клієнтський досвід Standardization and customer experience	Бренд-аудити, KPI, опитування гостей, ALL Accor Brand audits, KPIs, guest surveys, ALL Accor
Keytel	Консорціумна (Network-Based) модель / Consortium (Network-Based) Model	Координація без втрати ідентичності Coordination without loss of identity	Рекомендаційні стандарти, навчання, цифрові платформи Recommended standards, training, digital platforms
Meliá Hotels International	TQM + Sustainable Quality Management	Якість як складова сталого розвитку Quality as a component of sustainable development	Аудити, ESG-метрики, CRM, guest feedback Audits, ESG metrics, CRM, guest feedback
RIU Hotels & Resorts	All-Inclusive Quality Management	Стабільність та контрольований сервіс Consistency and controlled service	Service checklists, TUI Quality Awards, внутрішні аудити Service checklists, TUI Quality Awards, internal audits
Motel One GmbH	Lean Quality Management	Стабільна базова якість Consistent core quality	SOP, PMS, дизайн-стандарти SOPs, PMS, design standards
Club Med	Experience-Centric Quality Management	Емоційний та соціальний досвід Emotional and social experience	Customer satisfaction scores, стандарти поведінки G.O.C Customer satisfaction scores, G.O. behavioral standards
NOVUM Hospitality	Brand-differentiated QM + Franchise standards	Баланс локального стилю та контролю Balance between local identity and control	Франчайзингові та бренд-аудити Franchise and brand audits
Pestana Hotel Group	Customer-Driven Quality Management	Зворотний зв'язок клієнтів Customer feedback	CRM, аналіз відгуків, опитування задоволеності CRM, review analysis, customer satisfaction surveys
Vila Galé Hotéis	Operational QC + Human-centric model	Корпоративна культура та персонал Corporate culture and personnel	Навчання персоналу, регіональний контроль Staff training, regional monitoring
PPHE Hotel Group	Branded Quality Governance (Radisson)	Глобальні бренд-стандарти Global brand standards	Стандарти Radisson, бренд-аудити, програми лояльності Radisson standards, brand audits, loyalty programmes

Джерело: складено автором за даними [16-22]
Source: developed by the authors based on [16-22]

Передусім простежується домінування системних інтегрованих моделей управління якістю серед великих міжнародних готельних мереж. Такі компанії, як Accor та Meliá Hotels International, застосовують розширені модифікації Total Quality Management (TQM), поєднуючи класичні інструменти стандартизації з управлінням клієнтським досвідом, цифровими платформами зворотного зв'язку та індикаторами сталого розвитку. У цих випадках якість обслуговування розглядається не лише як відповідність стандартам, а як стратегічний актив бренду, що прямо впливає на лояльність клієнтів і репутаційний капітал.

Водночас компанії з вираженою курортною спеціалізацією, зокрема RIU Hotels & Resorts і Club Med, формують альтернативні підходи до управління якістю. RIU використовує all-inclusive quality management, у межах якого ключовими є жорстко стандартизовані процеси та регулярний операційний контроль. Це забезпечує високий рівень передбачуваності сервісу, що є критично важливим у масовому курортному сегменті. Натомість Club Med реалізує experience-centric модель, у якій центральне місце посідають поведінкові патерни персоналу та соціально-емоційний досвід гостей. Таким чином, у межах одного сегмента (курортного) співіснують принципово різні управлінські філософії – процесно-орієнтована та людино-орієнтована.

Окрему групу становлять компанії, що працюють у міському midscale та budget-сегментах. Motel One GmbH і NOVUM Hospitality демонструють прагнення до оптимізації якості через спрощення сервісної пропозиції, зменшення варіативності операцій та чітку стандартизацію ключових елементів (дизайн, чистота, базовий комфорт). Такий підхід підтверджує, що ефективне управління якістю не завжди потребує розширення спектра послуг, а може базуватися на фокусуванні на обмеженій кількості критично важливих параметрів.

Специфічне місце займають компанії з мережевою або консорціумною природою, зокрема Keytel. У цьому випадку управління якістю здійснюється не через примусову уніфікацію стандартів, а шляхом координації, консалтингової підтримки, навчання та впровадження рекомендаційних норм. Така модель доводить, що високі показники якості можуть досягатися в умовах збереження організаційної автономії готелів-учасників, за умови формування спільних цінностей і поведінкових принципів.

Для компаній Pestana Hotel Group та Vila Galé Hotéis характерна орієнтація на людський фактор у забезпеченні якості. Pestana активно використовує клієнтські дані та CRM-системи, фактично реалізуючи модель quality-management, керовану споживачем. Vila Galé, у свою чергу, робить ставку на корпоративну культуру, навчання персоналу та регіональний управлінський контроль, що зумовлює

більш «м'який», але стійкий характер управління якістю.

Особливим є підхід PPHE Hotel Group, де якість обслуговування інтегрована у систему brand governance міжнародних брендів Radisson. Це підтверджує тенденцію до зовнішнього ліцензування стандартів як одного зі шляхів забезпечення стабільно високого рівня сервісу без розроблення власних комплексних систем контролю.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що універсальної моделі управління якістю для готельних компаній ЄС не існує. Натомість успішні оператори формують гібридні системи, що поєднують стандарти, цифрові інструменти контролю, організаційну культуру та поведінкові практики персоналу. Саме поведінковий вимір якості – стиль комунікації, сервісна ініціативність, емоційна складова взаємодії з гостем – дедалі частіше виступає критичним чинником конкурентоспроможності, доповнюючи класичні моделі TQM і операційного контролю.

Це зумовлює необхідність подальшого детального дослідження систем поведінкових патернів персоналу як інструменту практичної реалізації моделей управління якістю обслуговування в сучасному готельному бізнесі. Поведінкові патерни персоналу формуються під впливом корпоративної культури, цінностей бренду, систем навчання та мотивації, а також очікувань клієнтів. Вони доповнюють формальні стандарти якості, забезпечуючи адаптивність сервісу до індивідуальних потреб гостей та мінливих умов ринку готельних послуг ЄС.

У табл. 3 представлено відповідність поведінкових патернів персоналу та типів клієнтського досвіду готельних компаній-лідерів ЄС.

У великих міжнародних готельних компаніях, зокрема Accor і Meliá Hotels International, поведінкові патерни персоналу інституціоналізовані через корпоративні концепції гостинності та внутрішні програми навчання. Accor впроваджує модель Heartists®, що поєднує професійні навички з емоційною залученістю персоналу, підкреслюючи емпатію, персоналізацію та щире ставлення до гостей як ключові елементи якості обслуговування. Аналогічно, Meliá формує поведінкові патерни на засадах клієнтоорієнтованості, сталого розвитку та соціальної відповідальності, інтегруючи ці принципи у щоденні сервісні практики та управління персоналом.

Для курортних операторів, таких як RIU Hotels & Resorts та Club Med, поведінкові патерни персоналу набувають особливого значення. У RIU вони жорстко регламентовані та пов'язані з концепцією all-inclusive, що передбачає стандартизовані сценарії взаємодії з гостями та високий рівень операційного контролю з метою забезпечення стабільності сервісу. Натомість у Club Med система поведінкових патернів має виразно людино-центричний харак-

Таблиця 3

**Відповідність поведінкових патернів персоналу та типів клієнтського досвіду
готельних компаній-лідерів ЄС**

Table 3

**Correspondence between staff behavioral patterns and types of customer experience of leading EU
hotel companies**

Компанія Company	Поведінкові патерни персоналу Staff Behavioral Patterns	Тип клієнтського досвіду Type of Customer Experience
Accor	Емпатійна взаємодія, персоналізація сервісу, сервісна ініціативність у межах бренд-стандартів (Heartists®) Empathetic interaction, personalized service, proactive service within brand standards (Heartists®)	Персоналізований брендований досвід Personalized branded experience
Keytel	Гнучка сервісна поведінка, адаптація до локальної специфіки, автономність персоналу за підтримки рекомендаційних стандартів Flexible service behavior, adaptation to local specifics, staff autonomy supported by recommended standards	Індивідуалізований локальний досвід Individualized local experience
Meliá Hotels International	Орієнтація на гостя, культурна чутливість, екологічна та соціальна відповідальність у сервісних рішеннях Guest orientation, cultural sensitivity, environmental and social responsibility in service delivery	Експерієнс-орієнтований збалансований досвід Experience-oriented balanced experience
RIU Hotels & Resorts	Регламентовані сценарії обслуговування, чітке дотримання процедур, стандартизована комунікація Standardized service scenarios, strict compliance with procedures, standardized communication	Передбачуваний стандартизований досвід Predictable standardized experience
Motel One GmbH	Функціональна ввічливість, швидкість обслуговування, мінімізація емоційної варіативності Functional courtesy, service speed, minimization of emotional variability	Раціональний міський досвід Rational urban experience
Club Med	Соціальна залученість, емоційна комунікація, активна взаємодія з гостями (G.O. concept) Social engagement, emotional communication, active interaction with guests (G.O. concept)	Емоційно-соціальний досвід Emotional and social experience
NOVUM Hospitality	Урбаністична гостинність, функціональна доброзичливість, поведінка відповідно до бренду конкретного формату Urban hospitality, functional friendliness, behavior aligned with the brand of a specific format	Локально адаптований міський досвід Locally adapted urban experience
Pestana Hotel Group	Сервіс на основі зворотного зв'язку, клієнто-керована поведінка, уважність до індивідуальних потреб Feedback-based service, customer-driven behavior, attention to individual needs	Клієнт-орієнтований досвід Customer-oriented experience
Vila Galé Hotéis	Особисте спілкування, стабільність сервісної поведінки, компанійна лояльність персоналу Personal communication, consistent service behavior, employee loyalty to the company	Традиційний гостинний досвід Traditional hospitality experience
PPHE Hotel Group	Поведінка за глобальними бренд-скриптами, сервісна відповідність міжнародним стандартам (Radisson) Behavior based on global brand scripts, service aligned with international standards (Radisson)	Уніфікований міжнародний досвід Standardized international experience

Джерело: складено авторами за даними [16-25]

Source: developed by the authors based on [16-25]

тер: персонал (Gentils Organisateurs) активно залучається до створення соціального та емоційного досвіду гостей, де ключову роль відіграють комунікація, спільна діяльність і формування неформальної атмосфери відпочинку.

У міському midscale та budget-сегментах, представлених компаніями Motel One GmbH і NOVUM Hospitality, поведінкові патерни персоналу мають переважно функціональний характер. Вони спрямовані на забезпечення швидкого, коректного й передбачуваного обслуговування відповідно до концепції спрощеної, але стабільної якості. У цих компаніях поведінка персоналу чітко узгоджується з бренд-стандартами, а простір для імпровізації об-

межений, що дозволяє мінімізувати варіативність сервісу та операційні ризики.

Специфічною є модель формування поведінкових патернів у Keytel, де відсутній жорсткий централізований контроль. У межах консорціумної структури поведінка персоналу регулюється через рекомендаційні стандарти, навчальні програми та обмін кращими практиками між незалежними готелями-учасниками. Таким чином, узгодженість сервісної поведінки досягається без втрати автономії окремих готельних об'єктів.

Для Pestana Hotel Group та Vila Galé Hotéis характерна орієнтація на міжособистісну комунікацію та стабільність колективів. Pestana актив-

но використовує дані зворотного зв'язку гостей і CRM-системи для коригування поведінкових практик персоналу, фактично реалізуючи клієнто-керівану модель сервісної поведінки. Vila Galé, у свою чергу, робить акцент на корпоративній культурі, внутрішньому навчанні та регіональному управлінському контролі, що забезпечує сталу якість обслуговування в різних локаціях.

У випадку PPHE Hotel Group поведінкові патерни персоналу значною мірою визначаються глобальними стандартами брендів Radisson і Park Plaza. Це забезпечує уніфікований стиль сервісної поведінки та клієнтського досвіду незалежно від країни розташування готелю, водночас мінімізуючи витрати на розроблення власних поведінкових моделей.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що системи поведінкових патернів персоналу є критично важливою складовою управління якістю обслуговування готельних компаній-лідерів ЄС. Саме вони забезпечують практичну реалізацію формалізованих моделей TQM, lean-management або brand-governance та посилюють роль людського чинника у формуванні клієнтського досвіду й довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки. У процесі дослідження здійснено комплексний аналіз діяльності провідних готельних компаній країн Європейського Союзу, що дало змогу виконати поставлені завдання та отримати такі узагальнені наукові результати.

По-перше, встановлено, що готельні лідери країн ЄС характеризуються значною диференціацією масштабів діяльності, темпів зростання номерного фонду та стратегій ринкової експансії. Компанії з великим міжнародним охопленням і мультибрендовою структурою демонструють вищий потенціал масштабування, тоді як оператори з регіональною або сегментною концентрацією орієнтуються переважно на стабільність і якість сервісу, а не на екстенсивне зростання.

По-друге, порівняльний аналіз моделей управління якістю обслуговування показав домінуван-

ня інтегрованих підходів, що поєднують принципи Total Quality Management, управління клієнтським досвідом та використання цифрових інструментів зворотного зв'язку. Водночас відсутність універсальної моделі управління якістю для всіх готельних компаній ЄС свідчить про адаптивний характер систем забезпечення сервісу, які формуються з урахуванням цільового сегмента ринку, масштабу діяльності, організаційної структури та стратегічних пріоритетів операторів.

По-третє, доведено, що системи поведінкових патернів персоналу є критично важливою складовою управління якістю обслуговування. Саме вони забезпечують практичну реалізацію формалізованих стандартів і процедур, впливаючи на емоційний, соціальний та раціональний виміри клієнтського досвіду. У провідних готельних компаніях поведінкові патерни інституціоналізуються через корпоративну культуру, програми навчання, системи мотивації та бренд-орієнтовані концепції гостинності.

По-четверте, виявлено стійкий взаємозв'язок між моделями управління якістю обслуговування та поведінковими практиками персоналу. Формалізовані системи контролю якості демонструють вищу ефективність за умови їх підтримки відповідними поведінковими патернами, що забезпечують гнучкість сервісу, адаптацію до індивідуальних очікувань клієнтів і реагування на динамічні зміни ринкового середовища.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність готельних компаній-лідерів країн ЄС визначається не лише масштабами їх діяльності чи рівнем стандартизації сервісу, а передусім здатністю інтегрувати управлінські моделі якості з поведінковим виміром обслуговування. Отримані результати поглиблюють наукове розуміння механізмів управління якістю в сучасному готельному бізнесі та можуть бути використані як теоретична й прикладна основа для удосконалення сервісних стратегій готельних компаній в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації ринку туристичних послуг.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Пандяк І., Кушнірук Г., Петлін І. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж. Економічний простір. 2023. Вип. 184. С. 118-122. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-20>
2. Самойленко А.О. Готельні мережі у глобальній індустрії гостинності. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 60. С. 190-196. <https://doi.org/10.32843/infrastructure60-4>
3. Нечева Н.В., Шикіна О.В. Місце готельних мереж на світовому ринку готельних послуг. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 9-10. С. 131-137. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-131-137>
4. Чепурда Л., Дубіновський Д. Інноваційні підходи до розвитку франчайзингових мереж туристичної галузі. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2023. №1 (7). С. 27-31. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.5)
5. Чепурда Л., Луцький І. Теоретико-методологічні засади контрактного управління готельними мережами. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2022. № 2 (6). С. 15-19. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.3)
6. Горіна Г.О. Специфіка моделей корпоративного управління міжнародним готельним бізнесом. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2018. Вип. 22. С. 45-54.

7. Горіна Г.О. Рейтинговий аналіз діяльності суб'єктів міжнародного туристичного бізнесу. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економі науки. 2018. № 2 (69). С. 62-69.
8. Горіна Г.О., Ніколайчук О.А. Транснаціоналізація готельного бізнесу країн ЄС. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2024. № 19. С. 79–88. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-19-08>
9. Prabhu B. P., Asif N., Kumar A. A review on total quality management in the hospitality industry. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. 2024. Vol. 5(4). P. 442–451.
10. Hussain M., Khan J. Key success factors of total quality management (TQM) for the hospitality sector: A critical review of the literature. European Journal of Business and Management. 2023. Vol.8. No.2. P. 1-17.
11. Knežević M., Čerović S., Džamić V., Radojević T. Total quality management implementation and guest satisfaction in hospitality. Amfiteatru Economic. 2017. Vol. 19, No. 44. P. 124–143. <https://doi.org/10.24818/EA/2017/44/124>
12. Agapito D., Sigala M. Experience management in hospitality and tourism: Reflections and implications for future research. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2024. Vol. 36, No. 13. P. 57–76. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2023-1722>
13. Olawuyi O. S., Kleynhans C. A bibliometric analysis of service quality in the hospitality industry (2014–2024). Administrative Sciences. 2025. Vol. 15. No. 6. Art. 215. <https://doi.org/10.3390/admsci15060215>
14. Abdulrab M., Hezam N. Service quality and customer satisfaction in the hospitality sector: A paper review and future research directions. Library Progress International. 2024. Vol. 44, No. 3. P. 7486–7503. <https://doi.org/10.48165/bapas.2024.44.2.1>
15. Pahi M. H., Abdul-Majid A.-H., Fahd S., Gilal A. R., Talpur B. A., Waqas A. W. Leadership style and employees' commitment to service quality. Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. Art. 926779. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.926779>
16. Accor Group. About Accor. URL: <https://group.accor.com> (дата звернення: 15.04.2026).
17. Club Med. About Club Med. URL: <https://www.clubmed.com> (дата звернення: 15.04.2026).
18. Keytel. Keytel: The hotel acceleration company. URL: (дата звернення: 15.04.2026).
19. Meliá Hotels International. Corporate information. URL: <https://www.meli-hotelsinternational.com> (дата звернення: 15.04.2026).
20. Motel One Group. Corporate website. URL: <https://www.motel-one.com> (дата звернення: 15.04.2026).
21. NOVUM Hospitality. Company profile. URL: <https://www.novum-hospitality.com> (дата звернення: 15.04.2026).
22. Pestana Hotel Group. Official website. URL: <https://www.pestanagroup.com> (дата звернення: 15.04.2026).
23. PPHE Hotel Group. About PPHE Hotel Group. URL: <https://www.pphe.com> (дата звернення: 15.04.2026).
24. RIU Hotels & Resorts. Official website. URL: Режим доступу: <https://www.riu.com> (дата звернення: 15.04.2026).
25. Vila Galé Hotéis. About Vila Galé. URL: <https://www.vilagale.com> (дата звернення: 15.04.2026).

Внесок авторів: всі автори зробили рівний внесок у цю роботу.

Конфлікт інтересів: автори повідомляють про відсутність конфлікту інтересів.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2026

Стаття рекомендована до друку 26.04.2026

Статтю опубліковано 30.05.2026

При підготовці даної статті інструменти штучного інтелекту авторами не використовувалися.

Ganna Gorina, Doctor of Economic Sciences, Professor, Kryvyi Rih National University, Vitalii Matusevych str, 11, Kryvyi Rih, 50027, e-mail: gorina@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0900-0640>, Scopus Author ID: 57015309600

Yuliia Bocharova, Doctor of Economic Sciences, Professor, Kryvyi Rih National University, Vitalii Matusevych str, 11, Kryvyi Rih, 50027, e-mail: bocharova@donnuet.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4829-8948>, Scopus Author ID: 57881723500

LEADERS OF THE EU HOTEL SERVICE INDUSTRY: A COMPARISON OF QUALITY MANAGEMENT MODELS AND BEHAVIORAL PATTERN SYSTEMS

The subject of the study is service quality management models and staff behavioral pattern systems in the activities of leading hotel companies in the European Union. The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of service quality management models used by leading hotel companies in the European Union and to identify the role of staff behavioral patterns in shaping customer experience. The objectives of the study are to: analyze the position and development characteristics of leading hotel companies in the EU; conduct a comparative analysis of service quality management models applied by EU hotel industry leaders; examine staff behavioral pattern systems and their role in shaping customer experience; identify the relationship between service quality management models and staff behavioral

practices. Research methods. Analysis and synthesis are used to generalize theoretical approaches to service quality management and staff behavioral patterns in the hotel industry. Comparative analysis is applied to compare service quality management models implemented by leading hotel companies in the European Union. Structural and logical analysis is used to systematize quality control instruments and classify staff behavioral practices depending on business models. Statistical and dynamic analysis are applied to assess the market positions, scale of operations, and growth dynamics of hotel companies, including changes in their room capacity over time. The method of generalization is employed to formulate conclusions regarding the relationship between service quality management models, staff behavioral pattern systems, and customer experience. Tabular and graphical methods are used to present and visualize the research results. Results. It has been established that leading hotel companies in the European Union are characterized by different scales of operation, growth rates of room capacity, and strategic approaches to expanding their market presence. A comparative analysis of service quality management models of the TOP-10 international hotel companies headquartered in EU countries has been conducted. The dominance of comprehensive integrated quality management models has been identified among hotel companies, combining the principles of Total Quality Management (TQM), customer experience management, and digital feedback tools. It has been proven that hotel service quality management models are shaped by the market segment, scale of activity, and strategic priorities of companies. Staff behavioral pattern systems of hotel companies and their role in shaping customer experience have been examined. It has been established that staff behavioral patterns are a critically important component of service quality assurance and directly influence the emotional, social, and rational dimensions of customer experience. The relationship between service quality management models and staff behavioral practices has been identified. It has been demonstrated that the effectiveness of formalized quality management systems largely depends on their support by staff behavioral patterns, which ensure service adaptability to customer expectations and changing market conditions.

Keywords: hotel industry, hotel market, hotel service, service quality, quality management models, behavioral patterns, customer experience, EU hotel companies, competitiveness, tourism services market.

REFERENCES

1. Pandiak, I., Kushniruk, H., & Petlin, I. (2023). Development strategies of international hotel chains. *Economic Space*, 184, 118–122. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-20> (in Ukrainian)
2. Samoilenko, A. O. (2021). Hotel chains in the global hospitality industry. *Market Infrastructure*, 60, 190–196. <https://doi.org/10.32843/infrastuct60-4> (in Ukrainian)
3. Niecheva, N. V., & Shykina, O. V. (2022). The place of hotel chains in the global hotel services market. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 9–10(298–299), 131–137. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-131-137> (in Ukrainian)
4. Chepurda, L., & Dubinovskiy, D. (2023). Innovative approaches to the development of franchise networks in the tourism industry. *Innovations and Technologies in the Service and Food Industry*, 1(7), 27–31. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(7\).2023.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(7).2023.5) (in Ukrainian)
5. Chepurda, L., & Lutskiy, I. (2022). Theoretical and methodological foundations of contract management of hotel chains. *Innovations and Technologies in the Service and Food Industry*, 2(6), 15–19. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.3) (in Ukrainian)
6. Horina, H. O. (2018). Specific features of corporate governance models in international hotel business. *Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*, 22, 45–54. (in Ukrainian)
7. Horina, H. O. (2018). Rating analysis of the activities of international tourism business entities. *Bulletin of Donetsk National University of Economics and Trade Named After Mykhailo Tugan-Baranovsky. Series: Economic Sciences*, 2(69), 62–69. (in Ukrainian)
8. Horina, H. O., & Nikolaichuk, O. A. (2024). Transnationalization of the hotel business in EU countries. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 19, 79–88. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2024-19-08> (in Ukrainian)
9. Prabhu, B. P., Asif, N., & Kumar, A. (2024). A review on total quality management in the hospitality industry. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(4), 442–451.
10. Hussain, M., & Khan, J. (2023). Key success factors of total quality management (TQM) for the hospitality sector: A critical review of the literature. *European Journal of Business and Management*, 8(2), 1–17.
11. Knežević, M., Čerović, S., Džamić, V., & Radojević, T. (2017). Total quality management implementation and guest satisfaction in hospitality. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 124–143. <https://doi.org/10.24818/EA/2017/44/124>
12. Agapito, D., & Sigala, M. (2024). Experience management in hospitality and tourism: Reflections and implications for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 57–76. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2023-1722>
13. Olawuyi, O. S., & Kleynhans, C. (2025). A bibliometric analysis of service quality in the hospitality industry (2014–2024). *Administrative Sciences*, 15(6), Article 215. <https://doi.org/10.3390/admsci15060215>
14. Abdulrab, M., & Hezam, N. (2024). Service quality and customer satisfaction in the hospitality sector: A paper review and future research directions. *Library Progress International*, 44(3), 7486–7503. <https://doi.org/10.48165/bapas.2024.44.2.1>

15. Pahi, M. H., Abdul Majid, A.-H., Fahd, S., Gilal, A. R., Talpur, B. A., & Waqas, A. W. (2022). Leadership style and employees' commitment to service quality. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 926779. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.926779>
16. Accor Group. (2026). *About Accor*. Retrieved April 15, 2026, from <https://group.accor.com>
17. Club Med. (2026). *About Club Med*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.clubmed.com>
18. Keytel. (2026). *Keytel: The hotel acceleration company*. Retrieved April 15, 2026.
19. Meliá Hotels International. (2026). *Corporate information*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.meli-hotelsinternational.com>
20. Motel One Group. (2026). *Corporate website*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.motel-one.com>
21. NOVUM Hospitality. (2026). *Company profile*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.novum-hospitality.com>
22. Pestana Hotel Group. (2026). *Official website*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.pestanagroup.com>
23. PPHE Hotel Group. (2026). *About PPHE Hotel Group*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.pphe.com>
24. RIU Hotels & Resorts. (2026). *Official website*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.riu.com>
25. Vila Galé Hotéis. (2026). *About Vila Galé*. Retrieved April 15, 2026, from <https://www.vilagale.com>

Authors Contribution: All authors have contributed equally to this work.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest.

The article was received by the editors 15.03.2026

The article is recommended for printing 26.04.2026

The article was published 30.05.2026

No artificial intelligence tools were used by the authors during the preparation of this article.