

УДК 338.48:640.4]:005.21
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334863

**СИНЕРГІЯ
КРЕАТИВНИХ
ПРОСТОРІВ
І СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ
В РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ
ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ**

*Ігор Комарніцький,
кандидат культурології, професор,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна
Igor.ua.kom@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4947-8104>
© Комарніцький І., 2025*

*Андрій Скіданов,
здобувач вищої освіти ОС «доктор філософії»,
Київський університет культури,
Київ, Україна
skidanov@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-1192-6369>
© Скіданов А., 2025*

*Роман Цикалюк,
здобувач вищої освіти ОС «доктор філософії»,
Київський університет культури,
Київ, Україна
cukalyk@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0009-9921-073X>
© Цикалюк Р., 2025*

Актуальність. Сьогодні питання оновлення стратегій розвитку індустрії гостинності позиціонується як актуальне та практично важливе. **Сфера потребує інноваційного бачення концептуальних основ поступу. Мета.** Метою статті є аналіз ключових аспектів стратегічного управління та креативних просторів як впливових факторів розвитку підприємств індустрії гостинності. **Методи.** У дослідженні використано методи аналітично-синтетичні, а також систематизації, узагальнення, абстракції. **Результати.** Розглянуто ключові стратегії та інноваційні можливості оптимізації функціонування індустрії гостинності. З'ясовано, що інфраструктурне забезпечення позиціонується визначальним чинником ефективності діяльності у сфері туризму. Обґрунтовано, що актуальна практика управління підприємствами сфери гостинності потребує переосмислення підходів до реалізації. У дослідженні виявлено системні тенденції регенерації сталого розвитку індустрії гостинності після кризи пандемії, відповідного соціального інституційного забезпечення та уніфікації стратегічних завдань щодо перспективного розвитку на рівні локацій і регіонів. Проаналізовано вплив сучасних цифрових рішень та інформаційно-комунікаційних технологій на можливості розвитку сфери гостинності. **Висновки й обговорення.** У дослідженні обґрунтовано необхідність оптимізації стратегічного управління розвитком підприємств індустрії гостинності. Наголошено на важливості створення сприятливих умов для розвитку малого бізнесу та стартапів у сфері гостинності, а також впровадження проєктів державно-приватного партнерства. Сформовано моделі розвитку туристичної діяльності на основі асиміляції концептів креативності та стратегічного управління, що потенційно можуть застосовуватись у практичній діяльності.

Ключові слова: індустрія гостинності, туризм, сталий розвиток, управлінська стратегія, креативний простір, підприємництво.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Туристична сфера діяльності на сьогодні вбачається важливим важелем впливу на розвиток регіональних та національних економічних процесів. Нові тенденції у галузевому розвитку супроводжуються підвищеною увагою до якості функціонування підприємств індустрії гостинності. Туристичними операторами сьогодні все частіше розробляються цільові маршрутні програми для задоволення потреб та інтересів мандрівників.

Очевидно, що кожен вид туристичної діяльності має певну специфіку, що може слугувати детермінуючим чинником стратегічного розвитку інфраструктурного забезпечення. Індустрія туризму та гостинності на тлі кризових явищ потребує впровадження ефективної стратегії управління якістю, що є основою підвищення рівня надання послуг за напрямками: процесний клієнтоорієнтований підхід; безперервна оптимізація; персоналізований маркетинг; формування ефективних управлінських рішень на основі аналітики; ефективне лідерство; системність та інклюзивність; взаємовигідна продуктивна комунікація.

Окрім того, відповідність стратегії управління в індустрії гостинності динамічним вимогам сучасного суспільства повинна забезпечуватись інтеграцією інноваційних рішень у інформаційно-комунікаційному полі, цифрових рішень маркетингу та креативних концепцій розвитку дестинацій.

Стан вивчення проблеми. Низка сучасних авторів, зокрема, Sukach та ін. (2021), Pletsan та ін. (2023), Achmad & Yulianah (2022), досліджують концептуальні засади розвитку підприємств сфери гостинності як підвалини загальної успішності функціонування сфери туризму. Автори наголошують, що сучасний мандрівник володіє високими вимогами до інноваційності, екологічності та креативності локацій у сфері гостинності, яким надає перевагу.

У ході досліджень Дащук (2023), Поворознюк (2023), Streimikiene та ін. (2021) були виділені окремі перспективні напрямки розвитку досліджуваної галузі в актуальному контексті. Зокрема, мова йде про інфраструктурне забезпечення освітньо-ділового, медичного та зеленого туризму; спільну з туристичними операторами реалізацію програм підтримки дестинацій; забезпечення тісної міжнародної співпраці; пошук нових методів креативного апгрейду сфери туристичних послуг.

Результати досліджень (Font et al., 2023; Rasoolimanesh et al., 2023; Ivars-Baidal та ін., 2023) пропонують реконструкцію забезпечуючої інфраструктури та маркетингових підходів із метою стимулювання розвитку індустрії гостинності у кризових умовах невизначеності соціально-економічних процесів. Водночас Font та ін. (2021), Khan та ін. (2020), Thommandru та ін. (2023), Rather (2025) розглядають можливості реконструкції системи управління в галузі шляхом сприяння розвитку внутрішнього та в'їзного туризму, ефективного інституційного забезпечення суб'єктів туристичної діяльності, цифрової трансформації маркетингу. У межах останньої позиції автори виокремлюють потенціал таргетингу та штучного інтелекту, соціальних мереж, залучення інфлюенсерів.

Невирішені питання. Незважаючи на значний інтерес наукової спільноти до розвитку туризму та сфери гостинності, існує низка прогалин щодо визначення потенціалу креативних просторів та управлінських стратегій на потенціал роз-

витку дестинацій та індустрії гостинності. Також особливий інтерес формують можливості цифровізації та сучасного інформаційно-комунікаційного поля в досліджуваній сфері.

Мета і методи дослідження

Метою статті є аналіз ключових аспектів стратегічного управління та креативних просторів як впливових факторів розвитку підприємств індустрії гостинності.

Методологічна основа. У дослідженні передусім було реалізовано аналіз першоджерел із видань, що індексуються у провідних базах даних (Scopus, Web of Science). Роботи, що брались до уваги, здебільшого були опубліковані у часовому інтервалі 2020–2025 рр. Для пошуку були використані ключові слова «індустрія гостинності; туризм; сталий розвиток; управлінська стратегія; креативний простір; підприємництво».

Методи дослідження. Методологія дослідження сформована низкою загальних наукових методів, зокрема, аналізом та синтезом, порівнянням, систематизацією, узагальненням. Методи різних видів аналізу були задіяні з метою ідентифікації факторів розвитку досліджуваного об'єкта, його визначальних функціональних елементів і трансформаційних можливостей щодо сучасних управлінських стратегій. Метод узагальнення використано на етапі формування пріоритетних напрямів оптимізації управлінської парадигми із залученням можливостей ймовірного моделювання.

Інформаційна база дослідження. Обмеження дослідження передбачені складністю експериментальної перевірки теоретичних висновків. Обрана методологія дозволила визначити найбільш ефективні способи та інструменти для збалансованого розвитку підприємств індустрії гостинності, враховуючи інтереси стейкхолдерів.

Результати дослідження

Кризові явища у сфері туризму та гостинності свідчать про необхідність удосконалення управлінських стратегій у галузі, впровадження ефективних алгоритмів розвитку, залучення можливостей цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій. Серед деструктивних чинників, що детермінують зазначену необхідність, – низький рівень галузевого інвестування, скорочення міжнародних туристичних потоків через геополітичні виклики, обмеженість туристичної інформації, вичерпність різноманіття пропозиції.

Необхідно зауважити, що діяльність підприємств індустрії гостинності виходить за межі «нішевого туризму», набуваючи ознак незалежності та динамічності, що формує особливі конкурентні переваги. Історія засвідчує, що індустрія гостинності може успішно розвиватися навіть за складних обставин. У контексті України сфера гостинності наділена індикаторами рівня готовності до регенерації, зокрема, розвитком інвестиційного процесу, рівнем залученості стейкхолдерів, ефективністю комунікацій у горизонтальному та вертикальному напрямках.

Зважаючи на це, варто виокремити основні принципи синергії стратегічного управління та креативних просторів у розвитку підприємств індустрії гостинності:

1) *принцип сталого розвитку*, що передбачає розвиток інфраструктури зеленого та культурного туризму; використання пам'яток війни як перформансу; формування банку цільових проєктів заохочення туристів до дослідження національних дестинацій та відповідного розвитку локаційної індустрії гостинності; залучення інвесторів; просування та підтримку «брендів» сталого туризму; врахування потреб стейкхолдерів та бенефіціарів;

2) *принцип інноваційності*, що вміщує цифровізацію маркетингового забезпечення за посередництва таргетингу, персоналізації, залучення інфлюенсерів тощо; формування інформаційного забезпечення на основі безбар'єрності; інтеграцію можливостей інформаційно-комунікаційних систем для розширення потенційної аудиторії;

3) *принцип інклюзивності*, котрий передбачає формування та інтенсивний розвиток простору креативних проєктів розвитку, спільних хабів та маркетинг-сів локальних туристичних дестинацій та індустрії гостинності; використання можливостей міжнародної підтримки; впровадження проєктів державно-приватного партнерства, залучення стейкхолдерів; створення комплексних туристичних продуктів;

4) *принцип доступності*, що забезпечує варіативність послуг у сфері гостинності на локаційному рівні; передбачає міжсекторальну муніципальну взаємодію для соціальних програм підтримки та підвищення доступності туристичних послуг для населення шляхом часткового покриття витрат пільгових категорій населення, системи фінансової підтримки дотацій тощо;

5) *принцип безперервного вдосконалення*, що передбачає розширення спеціалізації підприємств індустрії гостинності; кооперацію готельно-ресторанного бізнесу з іншими сферами обслуговування; залучення цифрового потенціалу (мобільних додатків, програм лояльності, чат-ботів та ін.); створення «розумних» готелів тощо.

Трансформація управлінських підходів до розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах кризи та невизначеності передбачає адаптацію діяльності до умов та вимог ринку. Ефективним засобом підтримки стратегічного управління в такому випадку вбачається використання потенціалу ймовірного моделювання та прогнозування для розроблення плану перспективних заходів для стійкого розвитку індустрії гостинності в умовах кризових явищ.

Апгрейд організаційно-управлінського механізму галузі сприятиме розвитку внутрішнього та в'їзного туризму. Необхідно приділяти увагу інституційному забезпеченню суб'єктів сфери гостинності та акцентувати увагу на цифровій трансформації галузі, що забезпечує нові перспективи для розширення аудиторії. Сучасні можливості автоматизації маркетингових процесів, аналітики поведінки споживачів, таргетингу сприяють розвитку досліджуваної сфери та дозволяють оперативно реагувати на динаміку її потреб.

Очевидно, що глобальна суспільна динаміка спричиняє зміни у сфері туристичної діяльності. Доцільно використовувати можливості мобільних додатків для розвитку маркетингового забезпечення підприємств індустрії гостинності, де стратегія просування повинна концентруватись на довірі споживача та ста-

більшості пропозиції. Питання впливу цифрових інновацій на розвиток галузі слугує причиною активного диспуту в сучасному науковому полі, водночас очевидними є переважаючі можливості покращення інформаційного поля компаній за рахунок алгоритмізації та автоматизації.

Концептуальні засади відновлення та примноження потенціалу індустрії гостинності повоєнної України передбачають формування стратегії стійкого розвитку, розгалуження інфраструктури туристичних послуг та оцифрування управлінських рішень. Поєднання креативних підходів та управлінських процесів повинно при цьому відбуватись у потрібній векторності: компліментарність розвитку туризму, розвиток інвестиційної проєктної діяльності та врахування локальної специфіки. Зазначене дозволить формувати конкурентні переваги індустрії гостинності в Україні та просувати унікальні українські бренди у міжнародному просторі.

Висновки та обговорення результатів

У дослідженні детерміновано перспективи асиміляції потенціалу креативного простору, цифровізації та стратегічного управління в розвитку суб'єктів сфери гостинності. Досліджувана галузь являє собою ефективне джерело економічного розвитку, адже забезпечує приплив іноземних туристів та задоволення внутрішнього попиту, сприяє розвитку транспортної інфраструктури, формує конкурентні переваги, покращує рівень життя місцевого населення.

Сьогодні існує необхідність вирішення низки методологічних передумов детермінування перспективних напрямів подальшого розвитку індустрії гостинності, де особлива роль повинна відводитись сучасним цифровим рішенням та інформаційно-комунікаційним технологіям. Ключовими напрямками розвитку є орієнтація на споживача, безперервна оптимізація, системна концепція управління, взаємовигідна продуктивна комунікація.

Серед основних принципів синергії стратегічного управління та креативних просторів у розвитку підприємств індустрії гостинності – сталий розвиток, інклюзивність, інноваційність, безперервне вдосконалення і доступність. Особлива увага при цьому повинна приділятися можливостям публічно-приватного партнерства, цифровим маркетинговим рішенням, стимулюванню інвестиційного процесу та асиміляції міжгалузевих стратегій розвитку.

У дослідженні запропоновано апгрейд підходів до індустрії гостинності в сучасному суспільному середовищі, водночас можливості та роль державної підтримки в цій сфері потребують розширеної аналітики, що й формує напрямки перспективних досліджень.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Дашук, Ю. Є. (2023). Конкурентоспроможність індустрії гостинності: стан, перспективи, рішення. *Товарознавчий вісник*, 16(1), 263–173. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-22>
- Поворознюк, І. М. (2023). Формування інноваційних складових підприємств індустрії гостинності. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, 1(3–4), 73–80. [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(3-4\).73-80](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(3-4).73-80)
- Achmad, W., & Yulianah, Y. (2022). Corporate social responsibility of the hospitality industry in realizing sustainable tourism development. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1610–1616.
- Font, X., English, R., Gkritzali, A., & Tian, W. (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach. *Tourism Management*, 82, Article 104200. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104200>
- Font, X., Torres-Delgado, A., Crabolu, G., Palomo Martinez, J., Kantanbacher, J., & Miller, G. (2023). The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: The European Tourism Indicator System. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1608–1630. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910281>
- Ivars-Baidal, J. A., Vera-Rebollo, J. F., Perles-Ribes, J., Femenia-Serra, F., & Celdrán-Bernabeu, M. A. (2023). Sustainable tourism indicators: what's new within the smart city/destination approach? *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1556–1582. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876075>
- Khan, A., Bibi, S., Ardito, L., Lyu, J., Hayat, H., & Arif, A. M. (2020). Revisiting the dynamics of tourism, economic growth, and environmental pollutants in the emerging economies – Sustainable tourism policy implications. *Sustainability*, 12(6), Article 2533. <https://doi.org/10.3390/su12062533>
- Pletsan, K., Havryliuk, A., Poberezhets, H., Yurova, T., Bilov, V., & Polotnianko, O. (2023). Digital transformation of preservation and restoration of Ukraine's cultural heritage. *Studies in Media and Communication*, 11(7), 371–383. <https://doi.org/10.11114/smc.v11i7.6514>
- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2023). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1497–1517. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775621>
- Rather, R. A. (2025). Metaverse marketing and consumer research: Theoretical framework and future research agenda in tourism and hospitality industry. *Tourism Recreation Research*, 50(1), 189–197. <https://doi.org/10.1080/02508281.2023.2216525>
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskis, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 29(1), 259–271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- Sukach, O., Kozlovskaya, S., & Sushko, N. (2021). Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 168–176. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-168-176>
- Thommandru, A., Espinoza-Maguiña, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M., & Guzman-Avalos, M. (2023). Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*, 80(3), 2901–2904. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.059>

REFERENCES

- Achmad, W., & Yulianah, Y. (2022). Corporate social responsibility of the hospitality industry in realizing sustainable tourism development. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1610–1616 [in English].
- Dashchuk, Yu. Ye. (2023). Konkurentospromozhnist industrii hostynnosti: stan, perspektyvy, rishennia [Competitiveness of hospitality industry: Status, prospects, solutions]. *Commodity Bulletin*, 16(1), 263–173. <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-22> [in Ukrainian].
- Font, X., English, R., Gkritzali, A., & Tian, W. (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach. *Tourism Management*, 82, Article 104200. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104200> [in English].
- Font, X., Torres-Delgado, A., Crabolu, G., Palomo Martinez, J., Kantenbacher, J., & Miller, G. (2023). The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: The European Tourism Indicator System. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1608–1630. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910281> [in English].
- Ivars-Baidal, J. A., Vera-Rebollo, J. F., Perles-Ribes, J., Femenia-Serra, F., & Celdrán-Bernabeu, M. A. (2023). Sustainable tourism indicators: what's new within the smart city/destination approach? *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1556–1582. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876075> [in English].
- Khan, A., Bibi, S., Ardito, L., Lyu, J., Hayat, H., & Arif, A. M. (2020). Revisiting the dynamics of tourism, economic growth, and environmental pollutants in the emerging economies – Sustainable tourism policy implications. *Sustainability*, 12(6), Article 2533. <https://doi.org/10.3390/su12062533> [in English].
- Pletsan, K., Havryliuk, A., Poberezhets, H., Yurova, T., Bilov, V., & Polotnianko, O. (2023). Digital transformation of preservation and restoration of Ukraine's cultural heritage. *Studies in Media and Communication*, 11(7), 371–383. <https://doi.org/10.11114/smc.v11i7.6514> [in English].
- Povorozniuk, I. M. (2023). Formuvannia innovatsiinykh skladovykh pidpriemstv industrii hostynnosti [Formation of Innovative Components in the Hospitality Industry Enterprise]. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*, 1(3–4), 73–80. [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(3-4\).73-80](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(3-4).73-80) [in Ukrainian].
- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2023). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1497–1517. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1775621> [in English].
- Rather, R. A. (2025). Metaverse marketing and consumer research: Theoretical framework and future research agenda in tourism and hospitality industry. *Tourism Recreation Research*, 50(1), 189–197. <https://doi.org/10.1080/02508281.2023.2216525> [in English].
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 29(1), 259–271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133> [in English].
- Sukach, O., Kozlovskaya, S., & Sushko, N. (2021). Modern management technologies in the hospitality industry. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(3), 168–176. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-168-176> [in English].

Thommandru, A., Espinoza-Maguiña, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M., & Guzman-Avalos, M. (2023). Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*, 80(3), 2901–2904. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.059> [in English].

UDC 338.48:640.4]:005.21

Igor Komarnytskyi,
PhD in Cultural Studies, Professor,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine
Igor.ua.kom@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7336-1032>

Andrii Skidanov,
PhD Student,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine
skidanov@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-1192-6369>

Roman Tsikalyuk,
PhD Student,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine
cukalyk@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0009-9921-073X>

SYNERGY OF CREATIVE SPACES AND STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

Topicality. Currently, the issue of updating the development strategies of the hospitality industry is positioned as a relevant and practically significant one. The sphere requires an innovative view on the conceptual foundations of the progress. **The aim of the article.** The aim of the study is to analyse key aspects of strategic management and creative spaces as influential factors in the development of hospitality industry enterprises. **Research methods.** The research methodology of the article is composed of analytical-synthetic methods, systematisation, generalisation and abstraction. **Results.** Key strategies and innovative opportunities for optimising the functioning of the hospitality industry are studied. It is found out that infrastructure support is positioned as a determining factor in the effectiveness of activities in the tourism sector. It is grounded that the current practice of managing hospitality enterprises requires rethinking approaches to applying. The study identifies systemic tendencies in the regeneration of sustainable development of the hospitality industry after the pandemic crisis, appropriate social institutional support and unification of strategic tasks for prospective development at the level of locations and regions. The influence of modern digital solutions on information and communication technologies on the development opportunities of the hospitality sphere is analysed. **Conclusions and discussion.** The study substantiates the need to optimise the strategic management of the development of hospitality industry enterprises. The importance of creating favourable conditions for the development of small businesses and startups in the hospitality industry, as well as the im-

plementation of public-private partnership projects, is substantiated. Tourism development models, based on the assimilation of the concepts of creativity and strategic management, which can potentially be applied in practical activities, are grounded.

Keywords: hospitality industry, tourism, sustainable development, management strategy, creative space, entrepreneurship.

Надійшла 11.02.2025

Прийнята 21.03.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 18.07.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.