

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

РЕСТОРАННИЙ І ГОТЕЛЬНИЙ КОНСАЛТИНГ. ІННОВАЦІЇ

Науковий журнал

Том 8 № 1

Засновано 2018 р.

КИЇВ
ВИДАВНИЧИЙ ЦЕНТР КНУКіМ
2025

Науковий журнал «Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації» є науковим рецензованим виданням відкритого доступу, що публікує статті з висвітлюванням основних напрямів розвитку ресторанної та готельної справи, а саме: харчові технології, стратегічний та інноваційний розвиток закладів готельно-ресторанного бізнесу; актуальні питання кулінарології, еногастрономії, кулінарної етнології та сервісології; теоретичні та практичні аспекти впровадження харчових технологій функціонального призначення; питання екології харчування та надання готельно-ресторанних послуг; економіка, маркетинг, менеджмент, конкурентоспроможність, сучасні інформаційні та комунікативні технології в готельно-ресторанній справі.

Головна мета журналу – сприяння розвитку наукових досліджень у харчових технологіях та готельно-ресторанній справі.

Видання розраховане на науковців, викладачів, аспірантів, магістрів, здобувачів та фахівців, хто прагне отримати ґрунтовні знання теоретичного і прикладного характеру.

Видання включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») відповідно до наказу МОН України від 28.12.2019 № 1643 за спеціальностями: 181 «Харчові технології», 241 «Готельно-ресторанна справа».

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського національного університету культури і мистецтв
(протокол № 19 від 30.06.2025 р.)*

Науковий журнал засновано за сприяння

Михайла Пересічного, доктора технічних наук, професора,
Київського національного університету культури і мистецтв (Україна)

Головний редактор

Михайло Поплавський, доктор педагогічних наук, професор, Київський національний університет
культури і мистецтв (Україна)

Заступник головного редактора

Христина Плецан, доктор філософії, доцент, Київський національний університет культури і мистецтв (Україна)

Відповідальний секретар

Олена Завадинська, кандидат технічних наук, доцент, Київський національний університет культури і мистецтв
(Україна)

Члени редакційної колегії:

Теймураз Кежерадзе, доктор мистецтвознавства та теорії мистецтва, професор, ректор Батумського державного педагогічного університету мистецтв (Грузія); **Йозеф Затко**, IUDr., PhD., Dr.h.c. mult. IUDr Honor. Prof. mult., LL.M, MBA, президент Європейського інституту подальшої освіти (EIDV), голова Асоціації піротехніків Словацької Республіки, засновник Східноєвропейського агентства розвитку (EEDA), засновник наукового журналу «Європейська наука – Eurporska Veda» (Словацька Республіка); **Володимир Антоненко**, доктор географічних наук, професор, Київський університет культури (Україна); **Ірина Антоненко**, доктор економічних наук, професор, Національний університет харчових технологій (Україна); **Ірина Вережомська**, кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет культури і мистецтв (Україна); **Маріола Гжебик**, доктор економічних наук, професор, Жешувський університет (Польща); **Владімер Глонті**, доктор економічних наук, професор, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія); **Лілія Гончар**, кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет культури і мистецтв (Україна); **Олена Калашник**, доктор філософії, доцент, Полтавський державний аграрний університет (Україна); **Юрій Клапків**, доктор економічних наук, доцент, Лодзький університет (Польща); **Ірина Корецька**, доктор філософії, доцент, Національний університет харчових технологій (Україна); **Сергій Неїленко**, кандидат технічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна); **Оксана Полінкевич**, доктор економічних наук, професор, Луцький національний технічний університет (Україна); **Раміс Расулов**, кандидат технічних наук, доцент, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (Україна); **Валентина Русавська**, кандидат історичних наук, професор, Київський національний університет культури і мистецтв (Україна); **Карина Свідло**, доктор технічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова (Україна); **Віктор Тринчук**, доктор філософії, професор, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна); **Інна Тюрікова**, доктор технічних наук, доцент, Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна) Засновник – Київський національний університет культури і мистецтв

Адреса редакції: вул. Є. Коновальця, 36 (корпус 2), каб. 108-а, Київ, 01133
01133, Kyiv, str. Ye.Konovaltsia, 36, of. 108a (bild 2)
тел.: +38 (098) 211-62-48; +38 (067) 837-39-78
E-mail: rgki-ndi@ukr.net; web: restaurant-hotel.knukim.edu.ua

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1210 від 31.10.2023 року.

Ідентифікатор медіа: R30-01922

Періодичність: 2 рази на рік.

Автори зберігають за собою право на авторство роботи без обмежень та передають журналу право першої публікації цієї роботи на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.

Засновник залишає за собою право на дизайн верстки, художнє оформлення та назву журналу.

За точність викладених фактів та коректність цитування відповідає автор.

ISSN 2616-7468 (print)
ISSN 2617-9504 (online)

© Київський національний університет культури і мистецтв, 2025
© Автори статей, 2025

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF CULTURE AND ARTS

RESTAURANT AND HOTEL CONSULTING. INNOVATIONS

Scientific Journal

Volume 8 No 1

Founded in 2018

**KYIV
KNUKiM PUBLISHING
2025**

Scientific journal "Restaurant and Hotel Consulting. Innovations" is a scientifically criticized publication of the open access, which publishes articles covering the main areas of development of restaurant and hotel business, namely: food technologies, strategic and innovative development of hotel and restaurant business establishments; topical issues of culinary studies, enhastronomy, culinary ethnology and service; theoretical and practical aspects of the introduction of functional food technologies; issues of nutrition ecology and provision of hotel and restaurant services; economics, marketing, management, competitiveness, modern information and communication technologies in hotel and restaurant business.

The main purpose of the journal is to promote the scientific research development in the food technologies and in the hotel restaurant business.

The publication is intended for scientists, lecturers, postgraduates, masters, students and specialists. All who seek a solid knowledge of the theoretical and applied nature.

The publication is included in the list of scientific professional editions of Ukraine (category "B") in accordance with the Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28 December 2019 in the specialities: 181 "Food Technologies", 241 "Hotel and Catering Business".

*Recommended for publication by the Academic Council
of Kyiv National University of Culture And Arts
(Protocol No.19 dated 30.06.2025)*

The scientific journal was founded with the assistance of

Mykhailo Peresichny, Doctor of Technical Sciences, Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine)

Editor-in-Chief

Mykhailo Poplavskyy, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine)

Deputy Editor-in-Chief

Khrystyna Pletsan, Doctor of Philosophy (PhD), Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine)

Executive Editor

Olena Zavadynska, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine)

Editorial board members:

Teimuraz Kezheradze, Doctor of Art History and Art Theory, Professor, Rector of Batumi State Pedagogical University of Arts (Georgia); **Josef Zatzko**, JUDr., PhD., Dr.h.c. mult. JUDr Honor. Prof. mult., LL.M, MBA, President of the European Institute of Further Education (EIDV), Chairman of the Association of Pyrotechnicians of the Slovak Republic, Founder of the Eastern European Development Agency (EEDA), Founder of the scientific journal "European Science – Európska Veda" (the Slovak Republic); **Volodymyr Antonenko**, Doctor of Geographical Sciences, Professor, Kyiv University of Culture (Ukraine); **Iryna Antonenko**, Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies (Ukraine); **Iryna Verezomska**, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine); **Mariola Grzebyk**, Doctor of Economic Sciences, Professor, University of Rzeszów (Poland); **Vladimer Glonti**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Batumi Shota Rustaveli State University (Georgia); **Liliia Honchar**, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine); **Olena Kalashnyk**, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Poltava State Agrarian University (Ukraine); **Jurij Klapkiv**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, University of Lodz (Poland); **Iryna Koretska**, Doctor of Philosophy, Associate Professor, National University of Food Technologies (Ukraine); **Serhii Neilenko**, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine (Ukraine); **Oksana Polinkevych**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Lutsk National Technical University (Ukraine); **Ramiz Rasulov**, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Open International University of Human Development "Ukraine (Ukraine); **Valentyna Rusavska**, PhD in Historical Sciences, Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine); **Karyna Svidlo**, Doctor of Technical Sciences, Professor, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (Ukraine); **Viktor Trynchuk**, Doctor of Philosophy, Professor, Luhansk Taras Shevchenko National University (Ukraine); **Inna Tiurikova**, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Poltava University of Economics and Trade (Ukraine)

The Founder – Kyiv National University of Culture and Arts

Editorial office address: 36, Yevhen Konovalets str. bild 2, off. 108-a, Kyiv, 01133

Tel.: +38 (098) 211-62-48; +38 (067)837-39-78

e-mail: rgki-ndi@ukr.net; web: restaurant-hotel.knukim.edu.ua

Registration of Print media entity: Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1210 as of 31.10.2023.

Media ID: R30-01922

Frequency: 2 times a year.

The authors retain the right to the authorship of the work without restrictions and transfer to the journal the right to first publish this work under the terms of the Creative Commons Attribution License International CC-BY.

The founder reserves the right to design the layout, artwork and title of the journal.

The author is responsible for the accuracy of the facts and correctness of citation.

ISSN 2616-7468 (print)
ISSN 2617-9504 (online)

© Kyiv National University of Culture and Arts, 2025
© Authors articles, 2025

ЗМІСТ

СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Людмила Бовш, Ірина Верезомська, Наталія Джгуташвілі Використання штучного інтелекту у брендингу суб'єкта гостинності.....	10
--	----

Катерина Доділова, Юлія Земліна, Вікторія Полуда Ринок капсульних готелів світу: ретроспективний аналіз, сучасний стан та перспективи.....	29
---	----

Олена Лисенко Стратегії розвитку і ціноутворення готельної мережі Hilton	44
--	----

Михайло Рутинський, Володимир Зайченко Інноваційна практика розбудови готельно-курортних комплексів: кейс Goro Mountain Resort.....	57
--	----

ІННОВАЦІЙНІ ХАРЧОВІ ТА РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ

Марія Філь, Оксана Гаталяк Товарознавчі й технологічні аспекти якості сичужних сирів у ресторанному господарстві та кейтерингу	70
---	----

ЕКОНОМІКА, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Лілія Гончар, Олександр Бренич Комплаєнс-аналіз методології цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності: виклики і тренди.....	86
---	----

Олена Завадинська, Валентина Русавська Формування концепції розвитку та модернізації конкурентоздатних закладів готельно-ресторанного господарства в умовах глобальних загроз.....	100
---	-----

Світлана Іванчук, Владислава Бондаренко, Оксана Борисова	
Інновації та маркетинг у сталому розвитку туризму: виклики для туристичного країнознавства і готельного господарства.....	112
Ігор Комарніцький, Андрій Скіданов, Роман Цикалюк	
Синергія креативних просторів і стратегічного управління в розвитку підприємств індустрії гостинності.....	122
Ірина Мініч	
Механізми адаптації міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу України	132
Анна Романова	
Консервативна політика США і туристична індустрія: реалії та перспективи	145

CONTENTS

STRATEGIC AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Liudmyla Bovsh,
Iryna Verezomska,
Nataliia Jgutashvili

The Use of Artificial Intelligence in the Branding of Hospitality Entities 10

Kateryna Dodilova,
Yuliia Zemlina,
Viktoriia Poluda

Global Capsule Hotel Market: Retrospective Analysis, Current State and Perspectives 29

Olena Lysenko

Development and Pricing Strategies of Hilton Hotel Chain 44

Mykhailo Rutynskyi,
Volodymyr Zaychenko

Innovative Practice of Development of Hotel and Resort Complexes:
Case of Goro Mountain Resort..... 57

INNOVATIVE FOOD AND RESTAURANT TECHNOLOGIES

Mariia Fil,
Oksana Hatalyak

Commodity and Technological Aspects of Rennet Cheese Quality
in the Restaurant Industry and Catering 70

ECONOMICS, MARKETING, MANAGEMENT, COMPETITIVENESS AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Liliya Honchar,
Olexandr Brenych

Compliance Analysis of the Methodology for Digital Transformation
of the HR System in the Hospitality Industry: Challenges and Tendencies..... 86

Olena Zavadynska,
Valentina Rusavska

Formation of the Concept of Development and Modernisation of Competitive Hotel
and Restaurant Establishments in Conditions of Global Threats 100

Svitlana Ivanchuk, Vladyslava Bondarenko, Oksana Borysova	
Innovations and Marketing in Sustainable Tourism Development: Challenges for Tourism Local Studies and Hotel Industry.....	112
Igor Komarnytskyi, Andrii Skidanov, Roman Tsikalyuk	
Synergy of Creative Spaces and Strategic Management in the Development of Hospitality Industry Enterprises	122
Iryna Minich	
Mechanisms for Adapting International Experience in Enhancing Work Productivity in the Hotel and Restaurant Business Industry of Ukraine	132
Anna Romanova	
Conservative Politics and the Tourism Industry: Realities and Prospects	145

**СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ
РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**ACTUAL PROBLEMS OF THE HOTEL
AND RESTAURANT BUSINESS DEVELOPMENT**

УДК 640.4:659.127]:004.8
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334820

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У БРЕНДИНГУ СУБ'ЄКТА ГОСТИННОСТІ

Людмила Бовш,
кандидатка економічних наук,
Державний торговельно-
економічний університет,
Київ, Україна
l.bovsh@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>
© Бовш Л., 2025

Ірина Вережомська,
кандидатка економічних наук,
Київський національний
університет культури і мистецтв,
Київ, Україна
verez_kult@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-3289-3734>
© Вережомська І., 2025

Наталія Джгуташивілі,
кандидатка економічних наук,
Київський фаховий коледж
туризму та готельного господарства,
Київ, Україна
natatoma1@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-7434-3183>
© Джгуташивілі Н., 2025

Актуальність. У турбулентному бізнес-середовищі суб'єкти гостинності мають не лише забезпечувати якісні послуги, а й формувати довіру, лояльність і емоційний зв'язок із клієнтами. У цьому контексті бренд постає як нематеріальний актив, що формує цінності й забезпечує ефективну взаємодію із клієнтами, стейкхолдерами та суспільством. Цифрові трансформації у сфері гостинності актуалізують потребу в персоналізації та доступній комунікації, що забезпечується інтеграцією технологій штучного інтелекту. **Мета і методи досліджень.** Метою статті є дослідження потенціалу інтеграцій штучного інтелекту у брендинг суб'єктів гостинності та оцінювання його впливу на емоційну взаємодію зі споживачем. Використано якісні методи, що спираються на теорії емоційного брендингу, досвіду клієнта та дифузії інновацій із брендом. **Результати.** У дослідженні узагальнено сучасні підходи до брендингу у сфері гостинності під впливом цифрових трансформацій. Визначено функціональні можливості штучного інтелекту. Оцінено цифрові тенденції в управлінні брендами у сфері гостинності. Здійснено опрацювання дефініції «цифровий емоційний дизайн бренду», що відображає конструктивні елементи й архітектуру його ідентичності. Розроблено інтеграційну модель цифрового емоційного дизайну бренду суб'єкта гостинності, що базується на використанні ШІ-асистента як ядра персоналізованої комунікації. Перспективами подальших досліджень є ґрунтовне опрацювання етичних аспектів застосування штучного інтелекту у брендингу. **Висновки та обговорення.** Дослідження продемонструвало, що застосування штучного інтелекту у брендингу забезпечує адаптивність, ефективну взаємодію зі споживачами та стейкхолдерами, а також формує

нові комунікаційні цінності. Це відкриває нові можливості для стратегічного управління брендом. Використані в дослідженні джерела підтверджують важливість застосування ШІ-асистентів у комунікативних платформах бренду та в цифровій аналітиці, що є елементом інноваційної клієнтоорієнтованої моделі брендингу суб'єкта гостинності.

Ключові слова: цифровий бренд, персоналізація, емоційний дизайн, цифрова комунікація, клієнтський досвід, інклюзивний ШІ-помічник.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Розвиток штучного інтелекту (далі – ШІ) став одним із визначальних чинників цифрової трансформації сучасного суспільства та економіки. З'явившись як інструмент автоматизації операційних процесів, сьогодні ШІ інтегрується в соціальне життя, змінюючи принципи взаємодії між людьми, бізнесом і цифровими системами. Його інтеграція у сферу брендингу є логічним продовженням глобальної цифровізації, що стимулює суб'єктів бізнесу переосмислювати свої комунікативні, емоційні та сервісні стратегії.

У сфері гостинності, де досвід клієнта має визначальне значення, застосування ШІ дає змогу посилити емоційний зв'язок із брендом, покращити клієнтський сервіс і підвищити рівень персоналізації. Тому важливі вивчення ключових напрямів використання ШІ у брендингу суб'єктів гостинності, зокрема ШІ-помічників на вебсайтах і у соціальних мережах, генерація цифрового контенту, аналіз поведінкових та емоційних патернів, цифровізація атракційних об'єктів і номерного фонду готелів, а також автоматизоване управління репутацією в режимі реального часу. Крім того, ШІ формує передумови для безбар'єрної гостинності: голосові інтерфейси, адаптивні чат-боти, інтерпретатори тексту й зображень забезпечують доступність бренду для гостей з інклюзивними потребами. Усе це сприяє обслуговуванню таких гостей, посилюючи доступність бренду та його соціальну відповідальність. Відтак, актуальною стає необхідність наукового осмислення потенціалу штучного інтелекту як ефективного інструменту етичного та інклюзивного управління цінністю бренду в цифрову добу.

Стан вивчення проблеми. Це дослідження зумовлене потребою дізнатися про можливі напрямки використання ШІ у брендингу суб'єктів гостинності. Хоча масштабні дослідження вивчали цифрові інновації та можливості ШІ у фасилітації бізнес-процесів, існує нестача наукових розвідок, які оцінюють вплив ШІ на сприйняття бренду споживачами послуг гостинності. Так, емпіричне дослідження щодо впливу якості послуг на основі ШІ на лояльність до бренду проводили M. Yang та M. Wang (2025). Науковці T. Ioku та ін. (2024) аналізували вплив ШІ на прийняття рішень споживачами. Їхні результати показали, що споживачі віддають перевагу прозорості над продуктивністю, обираючи помічників ШІ, але вони надають пріоритет продуктивності над екологічною стійкістю. У своїй статті K. Curan (2025) відзначає позитивну кореляцію між покращеним ШІ-обслуговуванням клієнтів та підвищенням лояльності до бренду. Ефективність інтеграцій ШІ-помічників у розвиток брендів продемонстровано у результатах досліджень M. Vernuccio та ін. (2023), E. Ghazali та ін. (2024), G. Tidke (2024). У вивченні використання ШІ готельними брендами відзначилися такі науковці, як M. Islam та E. Zhou (2023), L. Wijaya та E. Christianingtias (2024).

Зважаючи на міждисциплінарність цього дослідження, розглянемо також актуальні розвідки, які є цінними у формуванні теоретичного базису. Наукові обґрунтування щодо використання ШІ у брендингу суб'єктів гостинності формуються на стику теорій емоційного брендингу, афективної взаємодії людини і комп'ютера, досвіду клієнта та дифузії інновацій. Кожна теорія пропонує окремий, але обґрунтований погляд на те, як побудувати ефективну комунікацію зі споживачами. Слідуючи ключовим словам, науковий фокус зосередимо на цифровізації бренду, досвіді клієнта, цифрових комунікаціях та емоційному дизайні бренду.

Останнім часом цифровізація бренду стала об'єктом особливого наукового інтересу через глобалізацію коронавірусної пандемії. Так, про цифрову трансформацію, спрямовану на переосмислення вражень гостей та операційної досконалості, писав V. S. Manmode (2024). Він аргументував, що використання цифрових інновацій у розвитку вебплатформ здатне підвищити задоволеність гостей, оптимізувати розподіл ресурсів та сприяти зростанню бізнесу. Також у своїй праці J. Hemsley-Brown (2023) довів, що подальший розвиток деяких онлайн-функцій через вебсайти покращує доступ до послуг та спричиняє вибухове зростання контенту, можливостей мереж споживачів і значного та широкого розширення новин, медіа і можливостей для організацій взаємодії з користувачами. Вивчення взаємозв'язку між використанням цифрових технологій та реакцією споживачів на бренд здійснено. Розвиток цифрових технологій та імплементація ШІ в менеджмент гостинності розкриті такими науковцями, як R. Busulwa та ін. (2022) та C. Jayawardena та ін. (2023). Водночас активізовано дискусійні моменти про емоційні, когнітивні та поведінкові виміри для зміцнення позиціонування бренду в праці. Одним із фундаментальних підходів до розуміння природи бренду є теорія емоційного брендингу (Gobé, 2001), згідно з якою бренд формує емоційний зв'язок зі споживачем через цінності, символи, інтонацію комунікації та досвід. Як стверджують українські науковці Г. Ковбас та ін. (2024), створення емоційно значущих брендових повідомлень та їх інтеграція в різні комунікаційні канали дозволяють посилити емоційний вплив на споживачів. Виходячи із цього, пропонується наступна гіпотеза:

H1: застосування ШІ у брендингу суб'єкта гостинності підвищує емоційну залученість клієнтів завдяки персоналізованій комунікації та адаптивному контенту.

Досвід клієнта є важливою компонентою у формуванні лояльності до бренду. Ці положення відображені у праці D. Prior (2023), який детально розкрив психологічну та емоційну послідовність точок контакту із брендом клієнта. Цінні висновки сформували за результатами свого дослідження M. Bhatia та P. Priya (2021). Вони емпірично розрахували показник лояльності клієнтів (Net Promoter Score) та продемонстрували фінансові наслідки хорошого/поганого клієнтського досвіду. Про важливість у формуванні досвіду клієнтів на основі аналітики їхніх смаків та звичок наголошують у дослідницькій роботі C. Harshini та ін. (2024), що дозволяє суб'єктам бізнесу запускати більш цілеспрямовані та доречні маркетингові кампанії. Слід зазначити, що у дослідженнях бренду як соціального конструкта (Vernuccio et al., 2023) підкреслюється, що використання голосових ШІ-асистентів спонукає споживачів приписувати соціальну присутність (тобто людські характеристики) цим інтерфейсам, а значить, більше йому довіряти. При цьому ШІ стає засобом адаптивного і мультимедійного представлення бренду, здатного комунікувати з різними аудиторіями одночасно. Таким чином, теорія клієнтського

досвіду підкреслює значення інтегрованого, сенсорного та емоційного досвіду у побудові взаємодії із брендом.

В умовах війни українські споживачі стали більш емоційними та вимогливими. Зокрема, більшість відслідковує питання етичності, екологічності та соціальної відповідальності бренду. Чим сильніше бренд відповідає уявленню людини про себе, тим більша емоційна залученість. ШІ-алгоритми сприяють вивченню намірів, поведінки, інтересів, стилю споживача та можуть генерувати бренд-комунікацію, яка резонує з його самоідентичністю. Використання ШІ сприяє трансформації бренду суб'єкта гостинності у соціально релевантну, інклюзивну цифрову комунікативну платформу, що співвідноситься з цінностями клієнтів. Відповідно, сучасні дослідження також все активніше інтегрують теорію дифузії інновацій (Самодай та ін., 2023), у контексті якої ШІ-інструменти виступають драйверами поширення інноваційного бренду через цифрові канали, автоматизовану персоналізацію та інклюзивний сервіс (Бовш & Роскладка, 2024). Внаслідок взаємодії ШІ зі споживачами формується емоційний дизайн бренду. Репрезентативними дослідженнями в цьому науковому полі є здобутки J. Hwang та E. Baek (2013), які вивчали інструменти емоційного картування в цифровому дизайні бренду; S. Nagasawa та Y. Irisawa (2023) – процес дизайну продуктів та послуг, зосереджений на клієнтському досвіді; M. Bi (2024) – взаємозв'язок між емоційним споживанням та нарративним візуальним дизайном, орієнтованим на споживача. Отже, теорія дифузії інновацій пояснює, як нові технології, такі як ШІ, інтегруються у практики брендингу та приймаються ринком. Виходячи із цього погляду, пропонується наступна гіпотеза:

H2: упровадження ШІ у брендинг сприяє підвищенню інноваційності бренду та пришвидшує його адаптацію до ринкових і поведінкових змін.

Таким чином, ШІ гіпотетично здатен підсилити бренд суб'єкта гостинності, забезпечуючи його масштабованість, розширення каналів взаємодії з аудиторією, та прискорити впровадження інновацій у сервісні практики. Це не лише відкриває їм доступ до сучасних технологій і стандартів, але й сприяє розширенню каналів дистрибуції, підвищенню довіри до бренду з боку клієнтів та потенційних партнерів (інвесторів).

Невирішені питання. Попри активне впровадження ШІ у сферу гостинності, залишаються відкритими питання щодо його здатності забезпечити емоційну автентичність взаємодії, довіру до бренду, інклюзивність сервісу та оцінювання емоційного впливу. Тому визначення напрямів інклюзивного сервісу, критеріїв емоційної залученості та підходів до формування соціально релевантного бренду суб'єкта гостинності залишається актуальним.

Мета і методи досліджень

Метою статті є вивчення прикладних можливостей технологій штучного інтелекту у брендингу суб'єктів гостинності із погляду впливу на емоційну взаємодію та клієнтський досвід. Для цього поставлені завдання щодо аналізу сучасних тенденцій використання прикладних ШІ-технологій (роботів, коботів, ШІ-асистентів) у сервісній та комунікативній діяльності суб'єктів гостинності; узагальнення теоретичних підходів до емоційного брендингу та афективної взаємодії в контексті цифрової трансформації; дослідження потенціалу ШІ у створенні персоналізованого сервісу, цифрової ідентичності бренду та інклюзивного об-

слуговування; формування інтеграційної моделі цифрового емоційного дизайну бренду з використанням ШІ-технологій.

Методи дослідження. У межах дослідження застосовано якісний підхід, що зумовлено його дослідницьким характером та потребою у глибокому розумінні ШІ-технологій у брендингу суб'єктів гостинності. Основна мета полягає в аналізі технологій ШІ та в оцінці потенціалу їх використання українськими суб'єктами гостинності в сучасних умовах.

Методологічною основою стали методи case study, порівняльного аналізу та сканування горизонту, що дали змогу виявити найкращі практики цифрової гостинності та інсайти із застосування ШІ. Додатково було використано елементи контент-аналізу відкритих джерел, профільної аналітики для вивчення цифрової комунікації брендів у середовищі, де використовується або позиціонується ШІ.

Методологія дослідження базується на операціоналізації наукових підходів і практичних інсایتів та включає певні етапи. Спочатку було ідентифіковано ключові ШІ-технології, оцінено їхній інноваційний та інвестиційний потенціали. Наступним кроком стало вивчення досвіду використання ШІ-технологій, зокрема ШІ-асистентів, у практичних реалізаціях брендингу українських суб'єктів гостинності. З цією метою було застосовано метод кейс-стаді вебсайтів та комунікаційних платформ готельних брендів. Остаточним етапом стало формування пропозицій. Було змодельовано інтеграційну модель цифрового емоційного дизайну бренду з використанням ШІ-технологій, стратегії інноваційної взаємодії, практичні інсайти для інтеграції цифрових рішень. Також представлено модель цифрового емоційного дизайну бренду, що включає інклюзивні цифрові рішення для підвищення соціальної відповідальності бренду.

Дослідження є складовою більшого наукового проєкту, присвяченого антикризовому управлінню суб'єктами гостинності, і покликане забезпечити наукове підґрунтя для формування інноваційних стратегій брендингу із використанням технологій штучного інтелекту. Практична цінність дослідження полягає у розробленні стратегій адаптації до турбулентного середовища, поглибленні емоційної взаємодії зі споживачем, впровадженні персоналізованих сервісів та підвищенні довіри до бренду в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження визначено процес цифрової трансформації брендингу суб'єктів гостинності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до формування емоційно орієнтованого бренду суб'єкта гостинності на основі потенціалу технологій штучного інтелекту.

Наукова новизна полягає в удосконаленні поняття «цифровий емоційний дизайн бренду» як синтезу інноваційних технологій, афективного досвіду та ціннісної ідентичності бренду. Дослідження поглиблює наукове уявлення про можливості використання ШІ-асистентів, генеративних технологій і цифрової аналітики в побудові довіри до бренду, емоційної залученості клієнтів та стійкої комунікації в умовах турбулентного середовища.

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та зарубіжні наукові розробки із брендингу, цифрових технологій та штучного інтелекту; аналітичні звіти консалтингових та професійних компаній; вебсайти готельних брендів і сервісів, технічні блоги і форуми, профільні платформи для контент-аналізу, а також власні дослідження.

Результати дослідження

Актуальність застосування штучного інтелекту (ШІ) у сфері брендингу суб'єктів гостинності є беззаперечною та посилюється подальшою трансформацією комунікативного бізнес-середовища. Цифровізація відносин та поява проривних інновацій, зокрема й генеративних штучних інтелектів, спричиняє неактуальність традиційних методів маркетингу. Сучасні тренди у розвитку ШІ демонструють поглиблення персоналізації та створення індивідуального клієнтського досвіду, що є ключовим для формування стійкої конкурентної переваги брендів у сфері гостинності.

Ситуацію з необхідністю інтеграцій ШІ посилює зміна споживчих переваг та очікувань. Сучасні споживачі, особливо покоління міленіалів (1981–1996 рр.) та Z (1997–2009 рр.), є більш вимогливими і очікують не просто послугу, а персоналізований досвід, швидке реагування та зручність. Вони звикли до високоякісного персоналізованого контенту та сервісу в інших цифрових сферах (від стрімінгових платформ до онлайн-магазинів) і сподіваються на такий же рівень залученості від брендів гостинності (табл. 1).

Табл. 1. Характеристика поколінь споживачів та їхня взаємодія із брендом у сфері гостинності

Tabl. 1. Characteristics of consumer generations and their interaction with the brand in the hospitality industry

Покоління	Роки на- родження	Цифрова компетент- ність	Поведінка спо- живача у сфері гостинності	Очікування від бренду
Baby Boomers	1946–1964	Низька/се- редня	Консервативні, довіряють класич- ному сервісу	Стабільність, надійність, люд- ський контакт
Покоління X	1965–1980	Середня/ви- сока	Порівнюють, бронюють онлайн, але важлива пер- сональна увага	Баланс традицій- ного і цифрового сервісу
Міленіали (покоління Y)	1981–1996	Висока	Активні мандрів- ники, орієнтовані на досвід і соцме- режі	Емоції, мобіль- ність, сталість, персоналізація
Покоління Z	1997–2009	Дуже висока	Візуальні, очіку- ють гейміфікації, обирають бренди із цінностями	Діджиталізація, інклюзивність, ШІ, етика
Покоління Альфа	2010–2025	Ультра циф- рові	Формують пове- дінкові патерни через батьків	Очікують інтуї- тивно-дружнього середовища, взаємодії з кобо- тами

Джерело: складено авторами за (Dimock, 2019; Бовш & Люта, 2021).

Source: compiled by the authors, according to (Dimock, 2019; Bovsh & Liuta).

Як бачимо, таке покоління, як Z, є діджиталізованим, має досвід навчання і роботи із цифровими платформами. Для нього характерна чутливість до питань сталості, інклюзії, етичності брендів. Зі свого боку, покоління Альфа є від народження цифровим, тому активно взаємодіє з гаджетами та віртуальними технологіями, а також III. Таким чином, у брендингу для цих цільових аудиторій доцільно передбачати інтеграції інклюзивних, емоційно орієнтованих цифрових сервісів. У цьому сенсі III спроможний задовольнити зростаючі очікування, враховуючи досвід комунікацій із клієнтами-представниками цих поколінь, автоматизуючи персоналізовану комунікацію та адаптацію контенту в режимі реального часу.

У брендингу суб'єктів гостинності III доцільно використовувати для автоматизації комунікації, глибокого аналізу поведінки споживачів та адаптації маркетингових повідомлень до індивідуальних потреб клієнтів. Завдяки алгоритмам машинного навчання, чат-ботам, голосовим асистентам і системам рекомендацій бренди можуть створювати динамічний та емоційно насичений цифровий образ, який посилює довіру, лояльність і емоційне залучення споживачів. Крім того, внаслідок війни в Україні збільшується чисельність людей із психологічними і фізичними травмами, тому особливо важливими є можливості III до посилення інклюзивності та забезпечення підтримки клієнтів з особливими потребами через голосових помічників і адаптивні інтерфейси. Оскільки основні тенденції ринку гостинності формують готельні оператори, доцільним буде дослідити їхні інтеграційні можливості цифрових технологій, зокрема III. Так, станом на середину 2024 року в Україні функціонували 2017 готелів: міжнародні – 1,1 %; національні мережеві – 5,1 %; готелі різних форматів – 80,3 %; мотелі – 9,6 %; хостели – 3,9 % (Тарасовський & Кручиніна, 2024). Відповідно, у вибірку дослідження включено ключових гравців готельного ринку України. Дослідимо їхні практики інтеграцій III у брендинг (табл. 2).

Табл. 2. Кейс-аналіз готельних брендів щодо інтеграції III у брендинг

Tabl. 2. Case studies analysis of hotel brands concerning AI integration into branding

Готель-ний бренд	Основні напрямки використання III у брендингу	Опис впровадження/ переваги	Вплив на бренд та клієнтський досвід
Hilton	III-асистенти (chatbots), робот-консьєрж Connie, персоналізовані рекомендації, аналітика даних	Робот-консьєрж Connie допомагає гостям отримувати інформацію, персоналізовані сервіси через аналіз поведінки	Підвищення клієнтської задоволеності, швидкість обслуговування, персоналізація досвіду
Hyatt	Автоматизація маркетингових кампаній, прогнозування попиту, голосові помічники	Використання III для аналізу відгуків клієнтів і прогнозування тенденцій	Покращення іміджу бренду через швидку реакцію та адаптивність маркетингу
Radisson Blu	III для управління ціноутворенням, персоналізований контент, чат-боти	Використання III для динамічного ціноутворення, автоматизованих комунікацій	Підвищення конкурентоспроможності та задоволення клієнтів

Продовження табл. 2

Optima Hotels	Персоналізовані пропозиції, аналітика поведінки гостей, голосові помічники	Впровадження систем ШІ для створення унікального сервісу та покращення комунікації	Зміцнення лояльності за рахунок індивідуального підходу
Ribas Hotel Group	Автоматизація бронювань, чат-боти, аналіз зворотного зв'язку, тестування кіосків самореєстрації	Використання ШІ для оптимізації процесів бронювання, збору відгуків, реєстрації	Підвищення оперативності обслуговування і якості сервісу

Джерело: складено за вебсайтами готельних брендів (Hilton, n.d.; Hyatt, n.d.; Optima Hotels & Resorts, n.d.; Radisson Hotel Group, n.d.; Ribas Hotels Group, n.d.).

Source: compiled according to websites of hotel brands (Hilton, n.d.; Hyatt, n.d.; Optima Hotels & Resorts, n.d.; Radisson Hotel Group, n.d.; Ribas Hotels Group, n.d.).

Як відомо, Hilton був одним із перших готельних брендів, що впровадив робота-консьєржа Connie, розробленого спільно з IBM Watson (Hilton and IBM, 2016). Connie допомагає гостям орієнтуватися у послугах готелю, дає персоналізовані поради і відповідає на запити в реальному часі. Це сприяє підвищенню якості обслуговування та емоційного зв'язку з гостями. Інші зазначені в таблиці готельні бренди також застосовують інтеграції ШІ, проте переважно у комунікативні платформи та аналіз клієнтських даних. Якісний готельний сервіс, програми лояльності та управління відгуками за допомогою ШІ-асистента також сприяють задоволеності гостей готелів.

Слід зазначити, що результати дослідження компанії McKinsey доводять, що впровадження ШІ у сфері клієнтського досвіду дозволяє підвищити задоволеність споживачів на 10–20 % завдяки персоналізованим сервісам і адаптивній комунікації (Nielsen et al. 2023). Аргументацією на користь інтеграцій генеративних ШІ у створенні контенту також виступають дослідження IBM, які відзначають, що понад 60 % брендів, які застосовують, спостерігають зростання емоційної залученості аудиторії (Enterprise generative AI, n.d.).

Таким чином, гіпотеза про те, що застосування ШІ у брендингу суб'єкта гостинності підвищує емоційну залученість клієнтів завдяки персоналізованій комунікації та адаптивному контенту, підтверджена теорією поколінь та кейс-аналізом використовуваних ШІ-технологій готельними брендами.

Наступним кроком є дослідження впливу ШІ на зростання інноваційності бренду та пришвидшення його адаптації до вимог споживачів. Останні тенденції використання ШІ суб'єктами бізнесу демонструють позитивні перспективи. Відповідно до теорії поколінь (табл. 1), розвиток технологій можна поділити на певні віхи, де активна фаза має початок у 2019 році, коли коронавірусна пандемія спричинила глобальну цифровізацію сервісів та комунікацій (табл. 3).

Як бачимо, технології ШІ впливають не лише на управління досвідом клієнта, а й на управління сервісом та операційними процесами. Це формує додаткові переваги у брендингу серед працівників (внутрішніх клієнтів), для яких спрощуються операційні процеси, так і у партнерському брендингу – як інноваційному закладі гостинності. Таким чином, застосування ШІ оптимізує маркетингові

бюджети, знижує витрати на ручну обробку даних і дозволяє ефективніше розподіляти ресурси. З розвитком хмарних обчислень, доступом до великих обсягів даних (Big Data) та появою більш доступних ШІ-рішень навіть середні та малі суб'єкти гостинності можуть інтегрувати ці технології у свою діяльність. Особливо актуальними стають дані антецеденти в умовах економічної нестабільності, з якою продовжує стикатися світ, зокрема й Україна, що потребує раціонального використання кожного ресурсу.

Табл. 3. Сканування горизонту інтеграцій ШІ в готельні бренди, 2019–2025

Tabl. 3. Horizon scanning of AI integrations into hotel brands, 2019–2025

Категорія	Тенденції	Потенціал для брендингу в гостинності
1. Генеративний ШІ	Швидкий розвиток генеративних моделей (GPT, DALL-E, Midjourney тощо), що трансформують створення контенту	Можливість швидко створювати персоналізовані візуали, тексти, відео; креативний брендинг; унікальні візуальні історії
2. ШІ-асистенти та чат-боти	Масове впровадження на вебсайтах та в мобільних додатках, зокрема в готелях Hilton, Radisson Blu, Optima	Забезпечення миттєвого зворотного зв'язку; покращення гостьового досвіду; підвищення довіри до бренду
3. Інклюзивні та етичні рішення	Поява рішень, адаптованих для людей з інвалідністю; голосові інтерфейси, навігація для незрячих	Підвищення доступності бренду; демонстрація соціальної відповідальності та інклюзивності
4. Адаптивний UX-дизайн	Інтерфейси, які змінюються залежно від поведінки користувача або контексту; персоналізовані екрани	Поглиблення емоційного контакту із брендом, збільшення лояльності
5. Low-code/No-code ШІ	Спрощення розроблення ШІ-застосунків; використання доступних платформ для готельного персоналу без IT-команди	Можливість впроваджувати ШІ навіть у локальних та регіональних готельних брендах
6. Роботи та коботи у готелях	Роботи-консьєржі, прибиральники, доставки (Hyatt, Hilton та ін.), тестування брендом Ribas Hotel Group кіосків самореєстрації	Автоматизація сервісів, формування інноваційного іміджу бренду, зниження витрат
7. ШІ у програмі лояльності	Персоналізовані пропозиції, динамічні знижки, рекомендації на основі поведінки клієнта	Формування емоційного зв'язку із брендом, заохочення повторних бронювань
8. ESG-аналітика на основі ШІ	ШІ використовується для моніторингу споживання енергії, вуглецевого сліду, соціального впливу	Позиціонування бренду як сталого, відповідального, сучасного

Джерело: складено за (Narain, 2025; Lareina et al., 2024; *Zim 2025 TMT*, 2024; Softbank Robotics, n.d.).

Source: compiled according to (Narain, 2025; Lareina et al., 2024; *Zvit 2025 TMT*, 2024; Softbank Robotics, n.d.).

Таким чином, у майбутньому застосування ШІ у брендингу суб'єктів гостинності є не просто інноваційною тенденцією, а стратегічною необхідністю для збереження конкурентоспроможності, задоволення динамічних потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку в мінливому ринковому середовищі. Інтеграції ШІ в комунікації, сервіси та операційні процеси суб'єктів бізнесу є інвестиціями в майбутнє, які дозволяють перетворити дані на емоційну залученість і, як наслідок, на стійку лояльність.

У сучасних умовах глобалізації цифрових трансформацій суб'єктів гостинності клієнт залишається ключовим об'єктом сервісного трикутника. Проте з інтеграціями ШІ набуває нового змісту (рис. 1).

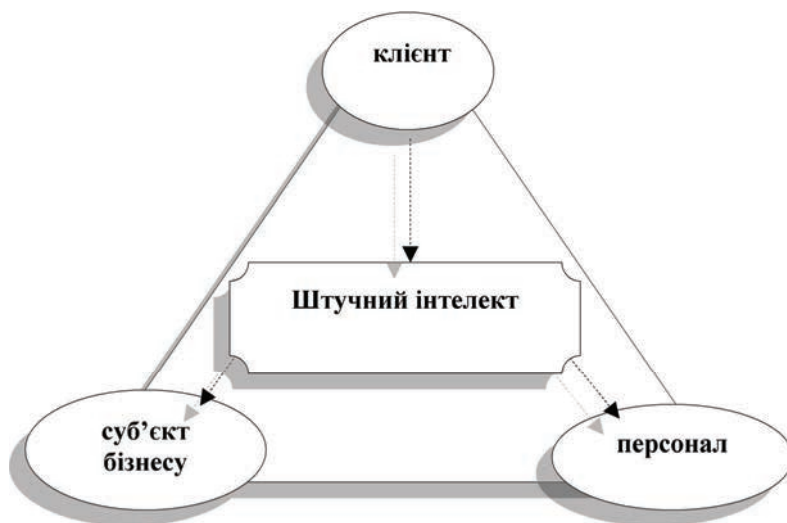


Рис. 1. Сервісний трикутник суб'єкта гостинності з інтеграцією ШІ
Джерело: систематизовано авторами

Fig. 1. Service triangle of hospitality entities with AI integration
Source: systematised by the authors

Як бачимо, трансформації стосуються інтеграцій ШІ в якості помічника (асистента): 1) ШІ виступає як партнер працівника, який використовує ШІ як інструмент підтримки, підвищує швидкість і якість сервісу; 2) ШІ (чат-боти, віртуальні асистенти, голосові системи) взаємодіє напямую із клієнтом, а працівник відіграє роль бек-офісу або підтримки; 3) ШІ інтегрований у внутрішні процеси компанії (аналіз, прогнозування, персоналізація), змінюючи роль компанії у трикутнику.

Слід зазначити, що інтеграція ШІ в сервісний трикутник не замінює жодну з його сторін, а трансформує їхні ролі та взаємозв'язки. Суб'єкт гостинності стає більш інтелектуальним, персонал – більш сфокусованим на емпатії, а клієнт отримує безпрецедентний рівень персоналізації та зручності. Ця трансформація є ключовою для майбутнього успіху у сфері гостинності, де якість досвіду та емоційна залученість клієнта визначатимуть лідерів ринку.

З огляду на зазначене, доцільно приділити увагу формуванню цифрового емоційного дизайну бренду.

Операціоналізація використаних наукових джерел дозволяє визначити дефініцію з наступних підходів:

- 1) бренд як емоційний код, що формує стійкий емоційний зв'язок зі споживачем через особисті цінності, досвід і асоціації (Thompson et al., 2006; Li & Wei, 2018);
- 2) бренд як результат інтегрованого споживчого досвіду, що включає фізичні, цифрові, сервісні та емоційні точки дотику (Nagasawa & Irisawa, 2023; Prior, 2023; Leelavathi & Surendhranatha Reddy, 2024);
- 3) інтеграція ШІ у бренд як інноваційний процес, що залежить від сприйняття новизни, переваг, складності, сумісності та спостережуваності (Hemsley-Brown, 2023; Mamatha & Kavyashree, 2024);
- 4) бренд як відображення ідентичності клієнта, який взаємодіє з ним на основі емоційної спорідненості (Escalas & Bettman, 2003; Vernuccio et al., 2023; Ioku et al., 2024).

Зазначені теоретичні конструкти бренду дозволяють сформулювати *бренд у цифровому середовищі* як емоційно орієнтованій цифровій системі, що функціонує за допомогою ШІ-асистентів, аналітики даних і генеративного контенту, та формує інклюзивний, персоналізований та інноваційний досвід для споживача. Відповідно, таку цифрову систему можна представити візуалізовано як цифровий емоційний дизайн бренду (рис. 2).



Рис. 2. Ключові компоненти цифрового емоційного дизайну бренду суб'єкта гостинності
Джерело: систематизовано

Fig. 2. Key components of digital emotional brand design of hospitality entities
Source: systematised by the authors

Як ядро комунікації бренду ШІ поєднує інструменти емоційної аналітики і цифрових технологій для створення персоналізованого, інклюзивного та емоційно резонансного досвіду взаємодії зі споживачем. Зокрема, емоційна аналітика передбачає розпізнавання та аналіз емоцій клієнтів у реальному часі. Генеративний контент – створення брендovаних текстів, візуалів, відео, що відповідають настроям і потребам цільової аудиторії. Інклюзивний дизайн спрямований на адаптацію контенту та доступу до нього людям з обмеженими можливостями (голосові та інтерактивні помічники). Персоналізація – на адаптацію комунікацій під поведінкові патерни й емоційний стан конкретного користувача.

Ці компоненти імплементуємо в інтеграційну модель цифрового емоційного дизайну бренду з використанням ШІ-асистента (рис. 3).

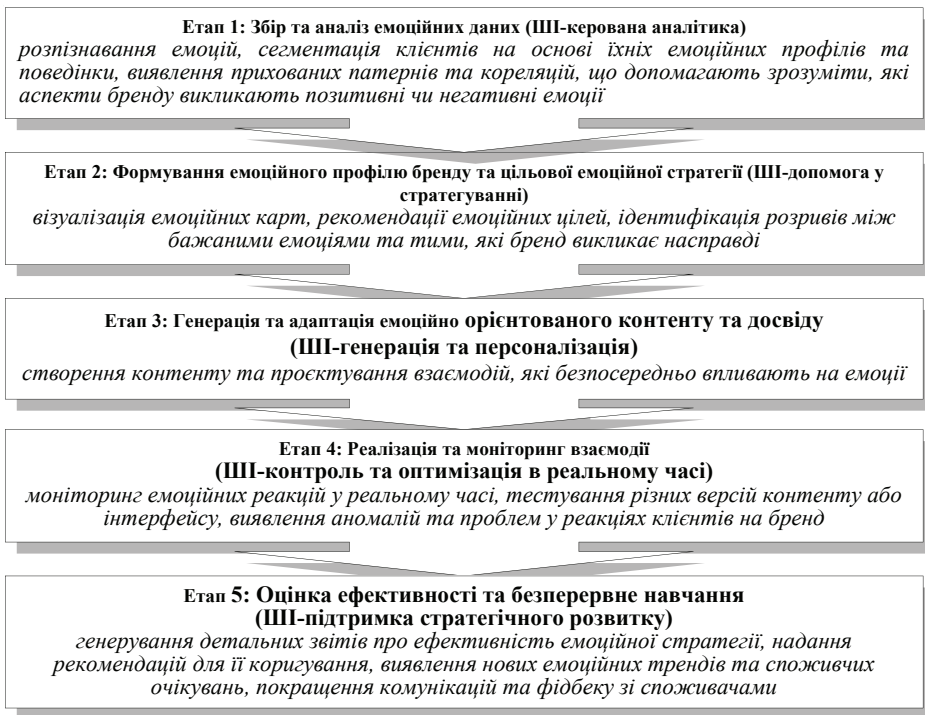


Рис. 3. Інтеграційна модель цифрового емоційного дизайну бренду
з використанням ШІ-асистента
Джерело: систематизовано авторами

Fig. 3. Integration model of digital emotional brand design applying an AI assistant
Source: systematised by the authors

Пропонована для імплементацій у брендинг суб'єктів гостинності інтеграційна модель описує, як ШІ-асистент може бути інтегрований у процес створення та підтримки емоційного зв'язку бренду з аудиторією в цифровому середовищі. Ця модель підкреслює, що ШІ не є ізольованим інструментом, а інтегрованим «інтелектуальним суб'єктом», який пронизує та оптимізує кожен аспект створення емоційно привабливого цифрового бренду. Крім того, вона є циклічною, оскільки емоційний дизайн – це безперервний процес адаптації та вдосконалення.

Висновки та обговорення результатів

Проведене дослідження підтверджує актуальність використання технологій штучного інтелекту у процесах брендингу суб'єктів гостинності в умовах цифрової трансформації. ШІ вже сьогодні виступає потужним інструментом персоналізації, автоматизації та емоційного налаштування комунікацій, сприяючи побудові довготривалого зв'язку між брендом і споживачем.

Результати дослідження підтвердили висунуту гіпотезу про те, що використання технологій штучного інтелекту у брендингу суб'єктів гостинності підвищує рівень емоційної залученості клієнтів, сприяє покращенню ефективності

комунікації та формуванню довіри до бренду. Інтеграція ІІІ-асистентів, генеративного контенту, емоційної аналітики та персоналізованого обслуговування створює умови для побудови гнучкої брендової ідентичності, здатної адаптуватися до динамічних очікувань клієнтів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні дефініції «цифровий емоційний дизайн бренду», яка поєднує технологічні, емоційно-комунікативні та поведінкові аспекти взаємодії бренду із клієнтом. Запропоновано інтеграційну модель управління брендом на основі ІІІ, у центрі якої – інтелектуальний асистент як ядро персоналізованої та інклюзивної комунікації.

Практичне значення полягає в можливості впровадження отриманих результатів у цифрові стратегії суб'єктів гостинності. Зокрема, йдеться про оптимізацію клієнтського досвіду, розроблення комунікаційної платформи бренду, розширення доступності сервісів за рахунок інклюзивних функцій ІІІ-помічників.

Перспективи подальших досліджень передбачають глибше опрацювання етичних аспектів використання ІІІ у сфері брендингу, аналіз впливу культурних контекстів на ефективність емоційного дизайну, а також емпіричну валідацію запропонованої моделі у прикладних кейсах гостинності.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Бовш, Л. А., & Люта, І. (2021, 8–9 квітня). Взаємодія каналів дистрибуції послуг з економічно активними поколіннями ресторанних клієнтів. В *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації* [Матеріали конференції] (с. 249–251). Видавничий центр КНУКіМ.
- Бовш, Л. А., & Роскладка, Н. О. (2024, 14 березня). Інструменти комунікації в системі SMM ресторанного бренду. В *Бренд-менеджмент: маркетингові технології* (с. 475–478). Державний торговельно-економічний університет.
- Zvint 2025 TMT Predictions від Deloitte Global: Генеративний ІІІ: шлях до майбутніх трансформацій у TMT секторі.* (2024, 16 грудня). Deloitte. https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/deloitte-technology-media-telecom-2025-predictions.html?icid=top_deloitte-technology-media-telecom-2025-predictions
- Ковбас, Г., Курганський, Р., Мадай, Ю., Сьомкін, О., Дубов, А., & Белов, В. (2024). Формування стратегії емоційного маркетингу бренду. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, 41, 57–66.
- Самодай, В. П., Машина, Ю., & Ковтун, Г. (2023). Методичні засади створення бренду. *Економіка та суспільство*, 47, 52–60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3>
- Тарасовський, Ю., & Кручиніна, Г. (2024, 3 жовтня). В Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм сприяє розвитку індустрії – дослідження. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaе-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985>
- Bhatia, M., & Priya, P. (2021). The business case for customer experience: Ignoring customer experience is an expensive mistake. In S. Popli & B. Rishi (Eds.), *Crafting Customer Experience Strategy* (pp. 155–174). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-710-220211009>
- Bi, M. (2024). Narrative brand design in the field of emotional consumption. *Highlights in Art and Design*, 6(3), 22–25. <https://doi.org/10.54097/yy2n8f93>

- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, Article 103132. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>
- Curan, K. (2025). *AI and brand loyalty: Analyzing the correlation between AI customer service solutions and long-term consumer loyalty*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5040153>
- Dimock, M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Enterprise generative AI: State of the market*. (n.d.). IBM. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/enterprise-generative-ai>
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2003). You are what they eat: The influence of reference groups on consumers' connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 339–348. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_14
- Ghazali, E., Mutum, D. S., & Lun, N. K. (2024). *AI instrumentality and brand credibility in voice assistant retention—model*. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t92439-000>
- Gobé, M. (2001). *Emotional branding: The new paradigm for connecting brands to people*. Allworth Press.
- Harshini, C. S., Rao, B. M., Sagar, R., Sathya, G., Rawat, A., & Sehgal, M. (2024). Modernized digital marketing strategies to improve customer experience towards customer loyalty. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.888>
- Hemsley-Brown, J. (2023). Brand identity and digital transformation: Challenges and opportunities in the higher education sector. In P. Foroudi & M. T. Cuomo (Eds.), *Business digitalization: Corporate identity and reputation* (pp. 5–28). Routledge <https://doi.org/10.4324/9781003401285-2>
- Hilton and IBM pilot "Connie", the world's first Watson-enabled hotel concierge*. (2016, March 9). IBM. <https://uk.newsroom.ibm.com/2016-Mar-09-Hilton-and-IBM-Pilot-Connie-The-Worlds-First-Watson-Enabled-Hotel-Concierge>
- Hilton. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.hilton.com/>
- Hwang, J., & Baek, E. (2013). Development of a retail brand enhancement tool through the use of emotional design theory. *Archives of Design Research*, 26(1), 7–27.
- Hyatt. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.hyatt.com>
- Ioku, T., Song, J., & Watamura, E. (2024). Trade-offs in AI assistant choice: Do consumers prioritize transparency and sustainability over AI assistant performance? *Big Data & Society*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/20539517241290217>
- Islam, M. T., & Zhou, E. (2023). Unveiling the factors shaping consumer acceptance of AI assistant services in the hotel industry: A behavioral reasoning perspective. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(9), 99–112. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3078>
- Jayawardena, C., Ahmad, A., Valeri, M., & Jaharadak, A. A. (2023). Technology acceptance antecedents in digital transformation in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 108, Article 103350. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103350>
- Lareina, Y., Chui, M., Roger, R., & Issler, M. (2024, July 16). *McKinsey technology trends outlook 2024*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#/>
- Leelavathi, R., & Surendhranatha Reddy, C. (2024). Unveiling key contributors to customer brand switching behaviour. In A. Hamdan & A. Harraf (Eds.), *Business development via AI and digitalization* (Vol. 2, pp. 951–962). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62106-2_72
- Li, T., & Wei, H. (2018). Service branding: A perspective of value co-creation orientation. *Journal of Service Science and Management*, 11(2), 256–266. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.112018>
- Mamatha, S. K., & Kavyashree, H. L. (2024). Smart waste management system. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(11), 1–6. <https://doi.org/10.55041/ijssrem38357>

- Manmode, V. S. (2024). Elevating hospitality through digital innovation. *Gurukul International Multidisciplinary Research Journal*, 1(8), 12, 644–655. <http://doi.org/10.69758/gimrj2406i8v12p076>
- Nagasawa, S., & Irisawa, Y. (2023, July 20–24). Brand design based on Kansei product development: Integration among customer experience, Kansei value, and emotional design. In Sh. Fukuda (Ed.), *Affective and pleasurable design* [Conference proceedings] (Vol. 71., pp. 129–139). AHFE International. <https://doi.org/10.54941/ahfe1003252>
- Narain, K. (2025, January 7). *Technology Vision 2025*. Accenture. <https://www.accenture.com/gb-en/insights/technology/technology-trends-2025>
- Nielsen, L. E., Fiedler, L., Kampa, D., Kucherenko, S., Raabe, J., Schenk, T., & Schiavotto, D. (2023, October 24). *Why AI-enabled customer service is key to scaling telco personalization*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/why-ai-enabled-customer-service-is-key-to-scaling-telco-personalization>
- Optima Hotels & Resorts. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://optima-hotels.com>
- Prior, D. D. (2023). Customer experience (CX) and customer journey. In D. D. Prior, *B2B Customer Engagement Strategy* (pp. 45–66). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23409-5_3
- Radisson Hotel Group. (n.d.). *Radisson Blu*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.radissonhotels.com/en-us/brand/radisson-blu>
- Ribas Hotels Group. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://ribashotels.com>
- Softbank Robotics. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.softbankrobotics.com>
- Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image. *Journal of Marketing*, 70(1), 50–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.50>
- Tidke, G. (2024). AI Personal Assistant. *Gurukul International Multidisciplinary Research Journal*, 1(8), 12, 819–825. <https://doi.org/10.69758/gimrj2406i8v12p096>
- Vernuccio, M., Patrizi, M., Šerić, M., & Pastore, A. (2023). The perceptual antecedents of brand anthropomorphism in the name-brand voice assistant context. *Journal of Brand Management*, 30(4), 302–317. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00305-6>
- Wijaya, L. S., & Christianingtias, E. A. (2024). Strategi rebranding front one gosyen hotel Dalam membangun brand awareness. *Journal Media Public Relations*, 4(2), 48–60. <https://doi.org/10.37090/jmp.v4i2.1849>
- Yang, M., & Wang, M. (2025). How AI service quality influence brand loyalty: Moderating effects of innovativeness, brand ethicality, and privacy concern. *Journal of Brand Management*, 32(4), 282–297. <https://doi.org/10.1057/s41262-025-00383-2>

REFERENCES

- Bhatia, M., & Priya, P. (2021). The business case for customer experience: Ignoring customer experience is an expensive mistake. In S. Popli & B. Rishi (Eds.), *Crafting Customer Experience Strategy* (pp. 155–174). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-710-220211009> [in English].
- Bi, M. (2024). Narrative brand design in the field of emotional consumption. *Highlights in Art and Design*, 6(3), 22–25. <https://doi.org/10.54097/yy2n8f93> [in English].
- Bovsh, L. A., & Liuta, I. (2021, April 8–9). Vzaïmodiia kanaliv dystrybutsii posluh z ekonomichno aktyvnymy pokolinniamy restorannykh kliientiv [Interaction of service distribution channels with economically active generations of restaurant customers]. In *Hostynnist, servis, turyzm: dosvid, problemy, innovatsii* [Hospitality, service, tourism: experience, prob-

- lems, innovations] [Conference proceedings] (pp. 249–251). KNUCA Publishing Centre [in Ukrainian].
- Bovsh, L. A., & Roskladka, N. O. (2024, March 14). Instrumenty komunikatsii v systemi SMM restorannoho brendu [Communication tools in the SMM system of a restaurant brand]. In *Brend-menedzhment: marketynhovi tekhnolohii* [Brand management: Marketing technologies] (pp. 475–478). State University of Trade and Economics [in Ukrainian].
- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, Article 103132. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132> [in English].
- Curan, K. (2025). *AI and brand loyalty: Analyzing the correlation between AI customer service solutions and long-term consumer loyalty*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5040153> [in English].
- Dimock, M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/> [in English].
- Enterprise generative AI: State of the market*. (n.d.). IBM. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/enterprise-generative-ai> [in English].
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2003). You are what they eat: The influence of reference groups on consumers' connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 339–348. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303_14 [in English].
- Ghazali, E., Mutum, D. S., & Lun, N. K. (2024). *AI instrumentality and brand credibility in voice assistant retention—model*. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t92439-000> [in English].
- Gobé, M. (2001). *Emotional branding: The new paradigm for connecting brands to people*. Allworth Press [in English].
- Harshini, C. S., Rao, B. M., Sagar, R., Sathya, G., Rawat, A., & Sehgal, M. (2024). Modernized digital marketing strategies to improve customer experience towards customer loyalty. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.888> [in English].
- Hemsley-Brown, J. (2023). Brand identity and digital transformation: Challenges and opportunities in the higher education sector. In P. Foroudi & M. T. Cuomo (Eds.), *Business digitalization: Corporate identity and reputation* (pp. 5–28). Routledge <https://doi.org/10.4324/9781003401285-2> [in English].
- Hilton and IBM pilot "Connie", the world's first Watson-enabled hotel concierge*. (2016, March 9). IBM. <https://uk.newsroom.ibm.com/2016-Mar-09-Hilton-and-IBM-Pilot-Connie-The-Worlds-First-Watson-Enabled-Hotel-Concierge> [in English].
- Hilton. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.hilton.com/> [in English].
- Hwang, J., & Baek, E. (2013). Development of a retail brand enhancement tool through the use of emotional design theory. *Archives of Design Research*, 26(1), 7–27 [in English].
- Hyatt. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.hyatt.com> [in English].
- Ioku, T., Song, J., & Watamura, E. (2024). Trade-offs in AI assistant choice: Do consumers prioritize transparency and sustainability over AI assistant performance? *Big Data & Society*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/20539517241290217> [in English].
- Islam, M. T., & Zhou, E. (2023). Unveiling the factors shaping consumer acceptance of AI assistant services in the hotel industry: A behavioral reasoning perspective. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(9), 99–112. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3078> [in English].
- Jayawardena, C., Ahmad, A., Valeri, M., & Jaharadak, A. A. (2023). Technology acceptance antecedents in digital transformation in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 108, Article 103350. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103350> [in English].
- Kovbas, H., Kurhanskyi, R., Madai, Yu., Somkin, O., Dubov, A., & Bielov, V. (2024). *Formuvannia stratehii emotsiinoho marketynhu brendu* [Formation of a brand emotional marketing

- strategy]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, 41, 57–66 [in Ukrainian].
- Lareina, Y., Chui, M., Roger, R., & Issler, M. (2024, July 16). *McKinsey technology trends outlook 2024*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech#/> [in English].
- Leelavathi, R., & Surendhranatha Reddy, C. (2024). Unveiling key contributors to customer brand switching behaviour. In A. Hamdan & A. Harraf (Eds.), *Business development via AI and digitalization* (Vol. 2, pp. 951–962). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62106-2_72 [in English].
- Li, T., & Wei, H. (2018). Service branding: A perspective of value co-creation orientation. *Journal of Service Science and Management*, 11(2), 256–266. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.112018> [in English].
- Mamatha, S. K., & Kavyashree, H. L. (2024). Smart waste management system. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(11), 1–6. <https://doi.org/10.55041/ijsrem38357> [in English].
- Manmode, V. S. (2024). Elevating hospitality through digital innovation. *Gurukul International Multidisciplinary Research Journal*, 1(8), 12, 644–655. <http://doi.org/10.69758/gimrj2406i8v12p076> [in English].
- Nagasawa, S., & Irisawa, Y. (2023, July 20–24). Brand design based on Kansei product development: Integration among customer experience, Kansei value, and emotional design. In Sh. Fukuda (Ed.), *Affective and pleasurable design* [Conference proceedings] (Vol. 71., pp. 129–139). AHFE International. <https://doi.org/10.54941/ahfe1003252> [in English].
- Narain, K. (2025, January 7). *Technology Vision 2025*. Accenture. <https://www.accenture.com/gb-en/insights/technology/technology-trends-2025> [in English].
- Nielsen, L. E., Fiedler, L., Kampa, D., Kucherenko, S., Raabe, J., Schenk, T., & Schiavotto, D. (2023, October 24). *Why AI-enabled customer service is key to scaling telco personalization*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/why-ai-enabled-customer-service-is-key-to-scaling-telco-personalization> [in English].
- Optima Hotels & Resorts. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://optima-hotels.com> [in English].
- Prior, D. D. (2023). Customer experience (CX) and customer journey. In D. D. Prior, *B2B Customer Engagement Strategy* (pp. 45–66). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-23409-5_3 [in English].
- Radisson Hotel Group. (n.d.). *Radisson Blu*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.radissonhotels.com/en-us/brand/radisson-blu> [in English].
- Ribas Hotels Group. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://ribashotels.com> [in English].
- Samodai, V. P., Mashyna, Yu., & Kovtun, H. (2023). Metodichni zasady stvorennia brendu [Methodological principles of brand creation]. *Economy and Society*, 47, 52–60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-3> [in Ukrainian].
- Softbank Robotics. (n.d.). *Home*. Retrieved May 25, 2025, from <https://www.softbankrobotics.com> [in English].
- Tarasovskiy, Yu., & Kruchynina, H. (2024, October 3). V Ukraini zrostaie kilkist hoteliv ta khosteliv, vnutrishnii turyzm spryiaie rozvytku industrii – doslidzhennia [The number of hotels and hostels in Ukraine is growing, domestic tourism contributes to the development of the industry – study]. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaie-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985> [in Ukrainian].

- Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional branding and the strategic value of the doppelgänger brand image. *Journal of Marketing*, 70(1), 50–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.50> [in English].
- Tidke, G. (2024). AI Personal Assistant. *Gurukul International Multidisciplinary Research Journal*, 1(8), 12, 819–825. <https://doi.org/10.69758/gimrj2406i8v12p096> [in English].
- Vernuccio, M., Patrizi, M., Šerić, M., & Pastore, A. (2023). The perceptual antecedents of brand anthropomorphism in the name-brand voice assistant context. *Journal of Brand Management*, 30(4), 302–317. <https://doi.org/10.1057/s41262-022-00305-6> [in English].
- Wijaya, L. S., & Christianingtias, E. A. (2024). Strategi rebranding front one gosityen hotel Dalam membangun brand awareness. *Journal Media Public Relations*, 4(2), 48–60. <https://doi.org/10.37090/jmp.v4i2.1849> [in English].
- Yang, M., & Wang, M. (2025). How AI service quality influence brand loyalty: Moderating effects of innovativeness, brand ethicality, and privacy concern. *Journal of Brand Management*, 32(4), 282–297. <https://doi.org/10.1057/s41262-025-00383-2> [in English].
- Zvit 2025 TMT Predictions vid Deloitte Global: Heneratyvnyi ShI: shliakh do maibutnikh transformatsii u TMT sektori* [Report 2025 TMT Predictions from Deloitte Global: Generative AI: The path to future transformations in the TMT sector]. (2024, December 16). Deloitte. https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/deloitte-technology-media-telecom-2025-predictions.html?icid=top_deloitte-technology-media-telecom-2025-predictions [in Ukrainian].

UDC 640.4:659.127]:004.8

Liudmyla Bovsh,

PhD in Economic Sciences,
State University of Trade and Economics,
Kyiv, Ukraine
l.bovsh@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

Iryna Verezomska,

PhD in Economic Sciences,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine
verez_kult@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-3289-3734>

Nataliia Igutashvili,

PhD in Economic Sciences,
Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality,
Kyiv, Ukraine
natatoma1@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-7434-3183>

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE BRANDING OF HOSPITALITY ENTITIES

Topicality. In the turbulent business environment, hospitality entities must not only provide high-quality services but also ground trust, loyalty and emotional connection with clients. In this context, the brand is viewed as an intangible asset that forms values and ensures

an effective interaction with customers, stakeholders and society. In the hospitality industry, digital transformations highlight a necessity in personalisation and accessible communication, which are provided with the help of integration of artificial intelligence technologies. **Aim and methods.** The aim of this article is to study the potential of integrating artificial intelligence into the branding of hospitality entities, as well as to assess its influence on the emotional interaction with consumers. This research employs qualitative methods grounded in the theories of emotional branding, customer experience and innovation diffusion with branding. **Results.** The study summarises current approaches to branding in the hospitality sphere under the impact of digital transformations. The functional capabilities of artificial intelligence are identified. Digital tendencies in hospitality brand management are assessed. The definition of the “digital emotional brand design” that reflects constructive elements and architectonics of its identity is worked out. The integrative model of the digital emotional brand design of hospitality entities is offered, based on the use of an AI assistant as a core of personalised communication. Perspectives for further research include an in-depth studying of ethical aspects in applying artificial intelligence for branding. **Conclusions and discussion.** The study demonstrates that the use of artificial intelligence in branding provides adaptability, effective interaction with consumers and stakeholders, as well as forms new communication values. This opens up new opportunities for strategic brand management. The sources used in this research confirm the importance of using AI assistants in brand communication platforms and in digital analytics, which is an element of the innovative customer-oriented branding model of the hospitality entities.

Keywords: digital brand, personalisation, emotional design, digital communication, customer experience, inclusive AI assistant.

Надійшла 26.03.2025

Прийнята 28.05.2025

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.

УДК 640.412:643.528-024.24]:338.488.2(100)
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334821

РИНОК КАПСУЛЬНИХ ГОТЕЛІВ СВІТУ: РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ, СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Катерина Доділова,

кандидатка географічних наук, доцентка,
Київський фаховий коледж туризму
та готельного господарства, Київ, Україна
didenko.kate@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-6520-4463>
© Доділова К., 2025

Юлія Земліна,

кандидатка педагогічних наук, доцентка,
Київський фаховий коледж туризму
та готельного господарства, Київ, Україна
kutep_julia@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-0194-9472>
© Земліна Ю., 2025

Вікторія Полуда,

кандидатка педагогічних наук, доцентка,
Київський фаховий коледж туризму
та готельного господарства, Київ, Україна
poludavv@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-0748-5720>
© Полуда В., 2025

Актуальність. Дослідження ринку капсульних готелів сьогодні є актуальним через зростання попиту на бюджетне проживання; обмеженість простору у великих містах; зміни моделей поведінки туристів; розвиток транспортної інфраструктури; технологічний розвиток та автоматизацію; екологічні аспекти. Будівництво таких засобів розміщення – це перспективний напрямок, що відповідає сучасним потребам ринку, технологічним трендам та економічним умовам. **Метою** цього дослідження є вивчення світового ринку капсульних готелів, розгляд різних аспектів його сегментації, аналіз перспектив розвитку як у світі, так і в Україні. **Методи**, які були використані при дослідженні: ретроспективний аналіз, системний та структурний аналіз, метод аналогії та інші. У **результаті дослідження** були виявлені основні тенденції та напрямки розвитку й функціонування ринку капсульних готелів світу та України. **Висновки та обговорення.** Автори прийшли до висновку, що ринок капсульних готелів світу в найближчий перспективі зростатиме, його основними користувачами залишаться молоді бюджетні мандрівники і транзитні туристи. **Наукова новизна та практичне значення дослідження.** Авторами проведено глибокий регіональний аналіз ринку, виявлені особливості та тенденції функціонування регіональних ринків капсульних готелів.

Ключові слова: капсульний готель, ринок капсульних готелів, готельні мережі, сегментація, регіональний ринок.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Капсульний готель –це формат закладу розміщення, що зародився в Японії, основною особливістю якого є спальні місця у вигляді капсул (невеликих боксів або аналогічних приватних кімнат, іноді званих каютами), оснащених базовими зручностями для сну. В англомовних джерелах такі номери часто порівнюють із бджолиним вуликом через їх компактність і модульну структуру. Подібно до бізнес-готелів, капсульні готелі зазвичай розташовані в центральних районах міст і пропонують доступне житло. Вони можуть функціонувати як окремі заклади або бути частиною комплексів, зокрема саун. *Актуальність* дослідження ринку капсульних готелів і як результат –будівництва таких закладів розміщення є вкрай актуальним через такі чинники:

1. Зростання попиту на бюджетне проживання (туристи шукають доступне житло з мінімальними витратами; капсульні готелі пропонують комфорт за нижчою ціною, порівнюючи із традиційними готелями).
2. Обмеженість простору у великих містах (у мегаполісах, де оренда землі дорога, компактні готелі дозволяють ефективно використовувати площу; капсульні готелі ідеально підходять для аеропортів, вокзалів та бізнес-центрів).
3. Зміна моделей поведінки туристів (молодь і мандрівники-одинаки дедалі більше надають перевагу гнучким і недорогим варіантам житла; капсульні готелі добре відповідають тенденціям шерингової економіки).
4. Розвиток транспортної інфраструктури (ріст авіаперевезень та потягів далекого сполучення створює потребу у короткостроковому комфортному перебуванні; у багатьох країнах капсульні готелі стають частиною вокзалів та аеропортів).
5. Технологічний розвиток та автоматизація (безконтактний check-in, використання мобільних додатків і автоматизація процесів роблять капсульні готелі привабливими для сучасних мандрівників; капсульні готелі дають змогу зменшувати витрати на персонал).
6. Екологічні аспекти (компактні номери споживають менше ресурсів (електроенергії, води, матеріалів); мінімалістичний підхід відповідає тренду сталого туризму).

Питанням дослідження ринку капсульних готелів доволі багато уваги приділяють закордонні науковці, серед яких доцільно виділити S. Chen та H. Wei (2022), V. Olorunsola та ін. (2023). Серед українських учених зазначимо, зокрема, О. Шикіну (2015), яка у своїх працях досліджувала теоретичні основи концептуальних готелів та їхню класифікацію. Питання розвитку малих готельних форм в Україні, зокрема їхньої якості обслуговування, висвітлено у працях А. Дьяконової, Л. Тітомир і К. Жовтяк (2022). Аналіз застосування міжнародного досвіду щодо впровадження інновацій у сфері готельного бізнесу здійснили Л. Малюга та Р. Кожухівська (2018). Водночас питання впровадження інновацій, використання сучасних технологій та пошуку альтернативних рішень залишаються актуальними для підприємств індустрії гостинності. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення капсульних готелів з урахуванням особливостей галузі, сучасних бізнес-умов та актуальних викликів різних сегментів ринку капсульних готелів.

Таким чином, *метою* цього дослідження є вивчення світового ринку капсульних готелів, розгляд різних аспектів його сегментації та функціонування, аналіз перспектив розвитку як у світі, так і в Україні. Для реалізації мети дослідження

були використані методи ретроспективного аналізу, системний і структурний, аналогії та інші. Для проведення дослідження застосовані дані міжнародних статистичних звітів, представлених на сайті Grand View Research (<https://www.grandviewresearch.com/>)

Очікується, що до 2028 року ринок капсульних готелів світу збільшиться на 50,3 мільйона доларів США, демонструючи середньорічний темп зростання на рівні 10,03 %. Рушійними силами цього є збільшення доходу туристів, різноманітні ініціативи на рівні урядів країн із просування подорожей і туризму, а також зростаюча потреба в недорогих засобах розміщення.

Результати дослідження.

Капсульний готель –це тип готелю, що пропонує компактні спальні модулі (капсули) замість традиційних номерів. Такі готелі забезпечують мінімально необхідний комфорт для сну та короткочасного відпочинку, заощаджуючи простір і ресурси. Перший капсульний готель у світі було відкрито у 1979 році в місті Осака, префектура Осака (Японія) (Genter, 2023). Концепцію цього типу розміщення розробили Накано, підприємець у сфері управління саунами і бізнес-готелями, та Фукуніші, виробник меблів, який також подав заявку на отримання патенту. Архітектурний проєкт готелю створив відомий у світі архітектор Курокава, якого залучили до розроблення після його презентації концепції капсульного будинку на Всесвітній виставці в Осаці 1970 року. Ймовірно, на співпрацю між Курокавою та Накано вплинула участь останнього у цій виставці. Спочатку для облаштування капсульного готелю використовували меблі виробництва компанії Fukunishi. Проєкт передбачав створення 415 капсул, розташованих у два рівні вздовж обох сторін коридору. Цей принцип планування, вперше застосований під час проєктування першого капсульного готелю для короткострокового проживання, став стандартним рішенням для більшості наступних подібних закладів. Концепція тимчасового розміщення на одну ніч у форматі компактної капсули, обладнаної мінімально необхідними зручностями, такими як телевізор і радіо, виявилася надзвичайно актуальною для жителів мегаполісів Японії. Відкриття «Capsule Inn Osaka» стало поштовхом для масштабного поширення капсульних готелів по всій країні. Сьогодні цей готель продовжує функціонувати під назвою «New Japan Umeda» (Chen & Wei, 2022).

У світі концепція капсульних готелів почала активно поширюватися у 2010-х роках. Капсульні готелі швидко набули популярності серед бізнес-мандрівників і пасажирів, які потребували тимчасового місця для ночівлі неподалік від місця роботи або транспортних вузлів. Такі готелі зазвичай розташовані у жвавих міських центрах, поблизу залізничних станцій, аеропортів або ділових кварталів, що робить їх зручним варіантом для мандрівників, яким потрібно зупинитися на кілька годин або на ніч. Капсульні готелі також приваблюють бюджетних туристів, які прагнуть заощадити на вартості проживання, отримуючи при цьому комфортне та приватне спальне місце. Заповнюваність капсульних готелів в Японії та США сягає 90 відсотків. Економічна модель капсульних готелів є виправданою, оскільки раціональне використання простору дозволяє максимізувати дохід, отримуваний із кожного квадратного метра.

Дизайн таких готелів спрямований на максимальне використання простору та забезпечення гостей усіма необхідними базовими зручностями. Кожна капсула зазвичай обладнана ліжком, невеликим телевізором із плоским екраном, розеткою та, в деяких випадках, робочою поверхнею або полицкою для особистих

речей. Капсульні готелі не передбачають можливості зберігання значного обсягу багажу, оскільки вони спочатку проектувалися для короткострокового розміщення гостей, які терміново потребують місця для ночівлі. Як правило, габаритний багаж розміщується у спеціально відведених зонах зберігання, розташованих поблизу стійки реєстрації. Гості можуть користуватися спільними санітарними приміщеннями, а також загальними зонами, такими як лаунжі, ресторани або торгові автомати. У певних закладах діє заборона на носіння вуличного взуття відвідувачами, у зв'язку з чим їм надаються одноразові капці. З міркувань гігієни гостям також видається спеціальний спальний одяг стандартного розміру, що слугує альтернативою традиційним піжамам.

Однією з основних переваг капсульних готелів є їхня економічна доступність. Вартість проживання у такому закладі значно нижча, порівнюючи із традиційними готелями або навіть хостелами. Ціна може варіюватися залежно від місця розташування та рівня комфорту, проте зазвичай перебуває в діапазоні від 20 до 80 доларів за ніч. Наприклад, капсульний готель, розташований в аеропорту Схіпгол (Амстердам), встановлює тариф у розмірі приблизно 51 долар США (46 євро) за чотиригодинне перебування в капсулі площею 7 квадратних метрів, 87 доларів за ночівлю та 17 доларів за користування душовою кабіною протягом однієї години. Японська мережа капсульних готелів Nine Hours, що включає три заклади, пропонує тариф у розмірі близько 50 доларів США за ніч. Крім того, у готелях діє спеціальний денний «тариф на сон», який передбачає оплату в розмірі 10 доларів США за першу годину перебування та 3 долари за кожну наступну годину. Ще одна ключова перевага капсульних готелів – гнучкість умов проживання. Гості можуть заселятися та виселятися у будь-який час доби, а в багатьох випадках оплата здійснюється погодинно, а не за повну ніч. Це робить капсульні готелі зручним вибором для мандрівників, яким необхідне місце для відпочинку під час тривалих пересадок, або для тих, хто запізнився на останній поїзд чи автобус і шукає тимчасове житло перед продовженням подорожі. У статті видання ThePrint (Shubhangi, 2025) аналізуються тенденції бронювання в капсульному готелі Nap Tar Go, розташованому в активному діловому кластері поблизу офісних центрів, медичних установ і стартапів. Завдяки стратегічному місцезнаходженню готель приваблює значну кількість корпоративних клієнтів. Статистичні дані свідчать про високу гнучкість моделі розміщення: 30 % бронювань здійснюються на погодинній основі, а 50 % гостей залишаються менш ніж на добу. Таким чином, Nap Tar Go ефективно відповідає на потреби професіоналів, середня тривалість перебування яких варіюється від кількох годин до п'яти днів. Із часом концепція капсульних готелів розвинулася, і багато з них почали пропонувати додаткові послуги та зручності, орієнтовані на різні категорії гостей. Деякі заклади включають у свій сервіс такі преміальні опції, як сауни, SPA-центри або тренажерні зали, тоді як інші орієнтуються на спеціалізовані сегменти, наприклад, створюючи капсули виключно для жінок або тематичні капсули. Тенденція до мінімалізму та раціонального використання ресурсів сприяє еволюції капсульних готелів, особливо серед представників поколінь міленіалів та Z, які надають перевагу функціональності та унікальному досвіду. Цей фактор трансформує індустрію капсульних готелів, поєднуючи доступність із сучасним дизайном, що формує новий сегмент у сфері гостинності. Хоча капсульні готелі традиційно асоціюються з Японією, їхня популярність значно зросла в інших регіонах світу,

зокрема в країнах Азії, а також у Європі та Північній Америці. Наприклад, в Австралії перший капсульний готель було відкрито в Сіднеї у 2017 році, і він був спроектований як бутік-готель.

Готелі Bobobox Capsule Hotels Індонезія – нова філософія капсульних готелів для цієї країни. Bobobox – це капсульний готель із номерами площею 9 квадратних метрів, що складаються із двох рівнів: верхнього та нижнього. Кожна капсула є автономною та обладнана двоспальним ліжком, індивідуально налаштованим кольоровим освітленням, вбудованими Bluetooth-динаміками та високошвидкісним доступом до інтернету. Санітарні зручності представлені спільними ванними кімнатами. Ці готелі забезпечують зручний доступ до транспортної інфраструктури та закладів харчування. Спільні зони оснащені необхідними умовами для споживання та підігріву страв на виніс, що підвищує комфорт гостей. Клієнтами цих готелів є переважно молодь і міленіали, а також близько 25 % гостей становлять місцеві жителі, які прагнуть відпочити, провести час наодинці, насолодитися спокійними вихідними або знайти комфортне середовище для навчання з високошвидкісним доступом до інтернету. З моменту відкриття першої капсули Bobobox у 2017 році компанія зросла і тепер управляє понад 1200 капсулами у 16 точках у 6 містах Індонезії. Технологія відіграє ключову роль у функціонуванні Bobobox. Кожна капсула інтегрована в запатентовану цифрову платформу компанії, яка забезпечує безперебійний користувацький досвід. Інноваційна система управління дозволяє гостям бронювати номери, здійснювати оплату, а також проходити реєстрацію та виселення безпосередньо зі свого смартфона. Додаток також надає можливість відкривати та замикати двері капсули за допомогою QR-коду, а також дистанційно керувати її основними функціями, такими як освітлення та клімат-контроль.

Проте провідну роль у розвитку та розширенні сегмента капсульних готелів відіграють готельні мережі. Зокрема, компанія Yotel, яка розпочала свою діяльність у 2007 році в лондонському аеропорту Гатвік, сьогодні представлена у трьох інших європейських аеропортах та активно реалізує плани щодо подальшої експансії на ринки США, Близького Сходу та Азії. Лоукост-перевізники та інформаційні технології (можливість легкого знаходження на сайтах бронювання) стимулюють розвиток цього сегмента ринку. Ціни на капсульні готелі зазвичай приблизно вдвічі нижчі, ніж у хостелах, і на третину нижчі, ніж у тризіркових готелях.

Одним із чинників розвитку концепції капсульних готелів стала пандемія COVID-19, яка суттєво вплинула на поведінку мандрівників, зменшуючи популярність групових поїздок і підвищуючи увагу до заходів профілактики, гігієни та уникнення тісних контактів. В умовах цих змін капсульні готелі стали перспективною бізнес-моделлю, оскільки пропонують індивідуальні ізольовані простори, які відповідають вимогам безпеки та комфорту.

Проаналізуємо інші позитивні, а також негативні моменти функціонування капсульних готелів.

Однією із ключових переваг капсульних готелів є їхнє стратегічне розташування. Це не лише готелі, розміщені в аеропортах, а й заклади, які посідають вигідні позиції в центральних районах міст. Вибір локації є одним із пріоритетів у маркетинговій та операційній діяльності менеджерів, оскільки він спрямований на залучення туристів і місцевих жителів із певним рівнем купівельної спроможності, пропонуючи доступне тимчасове житло з потенційним подальшим

споживанням додаткових послуг. Завдяки такому розташуванню капсульні готелі дозволяють мандрівникам насолоджуватися діловими й туристичними центрами міста, одночасно мінімізуючи витрати на транспорт і супутні послуги. У зв'язку з цим у більшості країн капсульні готелі переважно зосереджені у великих містах, тоді як у населених пунктах другого і третього рівня їхня кількість значно менша.

Але можна відзначити цілий ряд негативних моментів. Недоліки капсульних готелів є очевидними: у просторі, де одночасно проживає багато гостей, складно забезпечити високий рівень комфорту для сну. Звукоізоляція в більшості капсульних готелів не є ідеальною, оскільки її необхідно узгоджувати з вимогами протипожежної безпеки та системами вентиляції. Незважаючи на наявність попереджувальних знаків про необхідність тиші, чутливі до звуків гості можуть відчувати дискомфорт через шум від рухів сусідів, хрюпіння чи ранкові будильники інших відвідувачів. Це залишається однією із ключових проблем для власників капсульних готелів, навіть за умови надання гостям засобів індивідуального захисту слуху, таких як беруші. Через це частина капсульних готелів забороняє присутність дітей до 13 років, а також у цих засобах розміщення заборонено перебування з домашніми улюбленцями.

Клаустрофобія є різновидом соціальної фобії, що характеризується страхом перебування в замкнених або тісних просторах. За даними досліджень, близько 12,5 % населення стикається із цим розладом, причому частіше він спостерігається у жінок (Olorunsola et al., 2022). Стандартний спальний модуль має розміри близько 1,2 м × 2 м × 1 м, що формує компактний, але функціональний простір, достатній для основних рухів користувача. Водночас замкнута структура капсули може спричиняти підвищене відчуття тривоги або дискомфорту у осіб, які страждають на клаустрофобію.

Капсульні готелі можуть бути малоприсадними для осіб з обмеженими фізичними можливостями. Стандартні капсули мають компактні розміри та часто розташовуються у кілька ярусів, що передбачає необхідність використання драбини або сходинок для доступу до верхніх капсул. Це може створювати значні труднощі або навіть унеможливлювати їх використання людьми з обмеженою рухливістю. Водночас окремі готелі пропонують збільшені капсули, розташовані на рівні підлоги, що усуває потребу у підйомі (Allappanavar, 2023). Ще однією проблемою є питання конфіденційності та безпеки клієнтів. Хоча деякі капсульні готелі почали впроваджувати окремі ліфти та спеціально виділені кімнати для жінок і чоловіків, через вимоги до протипожежної безпеки та інші обмеження всі двері в таких готелях спроєктовані так, щоб їх можна було легко відчиняти з обох сторін. Прагнення до уніфікації інтер'єрів і спільних просторів хоча й покращує естетичний вигляд, збільшує ризик небезпеки для споживачів і може негативно позначитися на репутації галузі. На сьогодні капсульні готелі стикаються із проблемою короткострокового інтересу від клієнтів. Більшість гостей використовують капсульні готелі через цікавість до нової концепції розміщення, але потім, як правило, повертаються до традиційних готелів для майбутніх поїздок. Крім того, капсульні готелі часто мають низький рівень «впізнаваності» серед споживачів. Багато людей асоціюють ці готелі з негативними образами, такими як «труни», що свідчить про загальний упереджений погляд на капсульні готелі, зокрема через недостатнє розуміння їхніх переваг. Це сприйняття потребує корекції для покращення іміджу галузі.

Ринок капсульних готелів є фрагментованим переважно через наявність як міжнародних, так і регіональних гравців. До відомих компаній на цьому ринку належать Nine Hours, The Pod Hotels, First Cabin, Book and Bed Tokyo, The O Pod Hotel та інші. Учасники ринку відрізняються один від одного через стратегії розширення, інвестиції та запуск нових проєктів, орієнтуючись на задоволення змінюваних споживчих вподобань. Цей підхід дозволяє їм підтримувати конкурентоспроможність і задовольняти різноманітні потреби сучасних мандрівників. Проведемо сегментацію ринку капсульних готелів за різними ознаками (рис. 1).

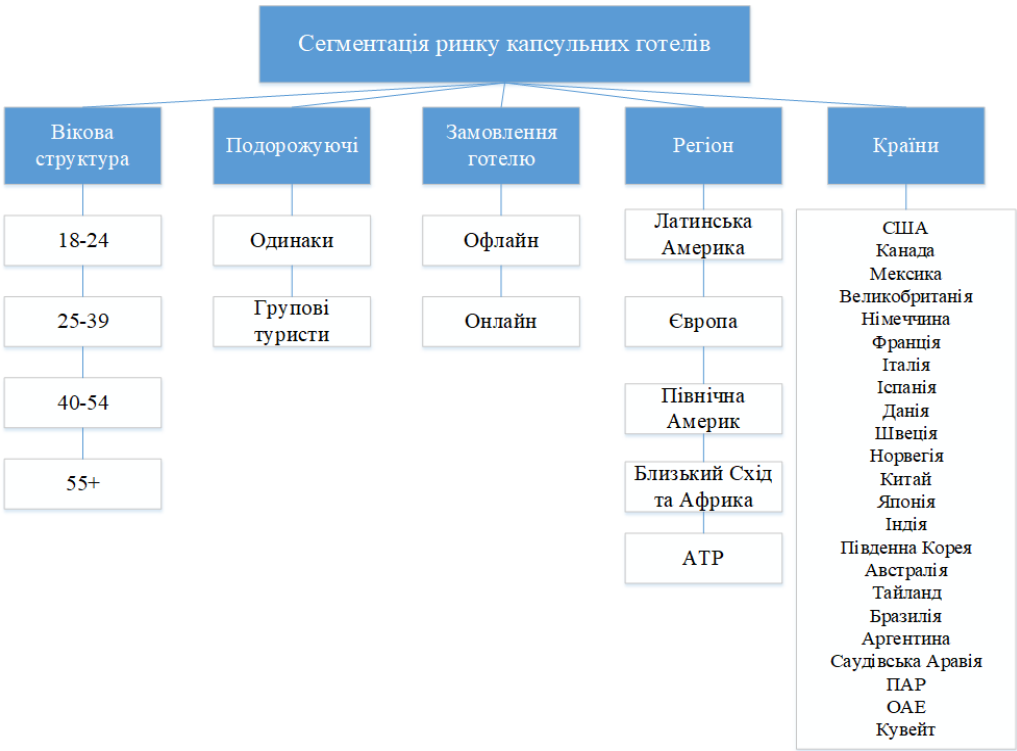


Рис. 1. Підходи до сегментації капсульних готелів
Джерело: власна розробка

Fig. 1. Approaches to capsule hotel segmentation
Source: own elaboration

Глобальний ринок капсульних готелів демонструє стабільну динаміку зростання. У 2012 році його обсяг оцінювався у 132 мільйони доларів США, а до 2017 року він збільшився до 159 мільйонів доларів США. Відповідно до аналітичних прогнозів, у 2022 році ринковий дохід капсульних готелів досяг 226 мільйонів доларів США, що відповідає середньорічному темпу зростання на рівні 6,03 % у період із 2017 по 2022 рік. За прогнозами, ринок капсульних готелів у період із 2022 по 2026 рік зросте на 49,14 мільйонів доларів США, демонструючи середньорічний темп зростання на рівні 9,86 % протягом прогнозованого періоду. А до 2028 року зростання становитиме 10,03 % (рис. 2) (*Capsule Hotel*, n.d.)



Рис. 2. Сегментація ринку капсульних готелів за віком
Джерело: Grand View Research (Capsule Hotel, n.d.).

Fig. 2. Segmentation of the capsule hotel market by time
Source: Grand View Research (Capsule Hotel, n.d.).

Аналізуючи рисунок 2, можна зазначити, що у 2024 році частка мандрівників віком 18–24 років, які користувалися послугами капсульних готелів, становила приблизно 41 %. Основними факторами привабливості цього типу розміщення для молодшої аудиторії є його доступність і практичність, що особливо важливо в контексті фінансових обмежень, пов'язаних із витратами на навчання та проживання. Капсульні готелі пропонують приватний і безпечний простір із необхідними зручностями, такими як високошвидкісний Wi-Fi та конференц-зони, що робить їх оптимальним вибором для студентів, учасників програм академічного обміну та бюджетних туристів. Поеднання ефективного використання простору та економічної вигоди повністю відповідає потребам молодих мандрівників. Отже, туристи цього віку є найприбутковішим сегментом для капсульних готелів.

Очікується, що попит на капсульні готелі серед осіб віком 25–39 років також зростатиме в середньому на 9,2 % щорічно в період із 2025 по 2030 рік. Представники цієї вікової категорії віддають перевагу доступному, але технологічно розвиненому житлу, що забезпечує баланс між приватністю, зручністю та комунікацією. Завдяки компактному, але комфортному формату, розташуванню в центральних районах або поблизу транспортних вузлів, а також футуристичному дизайну капсульні готелі ідеально відповідають запитам міленіалів, які прагнуть поєднати економічно вигідні подорожі з унікальним досвідом.

Отже, визначальним чинником розвитку ринку капсульних готелів є зростаючий попит на економічно доступний, але якісний формат розміщення. Сучасні мандрівники дедалі частіше орієнтуються на концепцію «доступної розкоші», що передбачає наявність основних зручностей, зокрема високошвидкісного досту-

пу до інтернету, ергономічних робочих зон та комфортних спальних місць без зайвих елементів. Обмеження бюджетів на ділові поїздки зумовлює підвищену привабливість капсульних готелів як оптимального варіанта для корпоративних клієнтів. Крім того, можливість бронювання на погодинній основі робить цей формат зручним для транзитних пасажирів та осіб, які здійснюють короткострокові подорожі, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню конкурентоспроможності сегмента. Інновації є ключовим рушієм розвитку індустрії капсульних готелів, оскільки оператори активно впроваджують передові технологічні рішення для залучення сучасних мандрівників. Зокрема, інтеграція технологій Інтернету речей сприяє трансформації капсульних готелів у розумні інтерактивні простори, що забезпечують підвищений комфорт і зручність для гостей. Крім того, використання тематичних концепцій, таких як номери, орієнтовані на книголюбів, або капсули, оформлені у стилі крафтових пивоварень, сприяє збагаченню споживчого досвіду. Ці тенденції свідчать про зростаюче значення персоналізації та формування спільнот у секторі капсульного розміщення, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності. В умовах зростаючого попиту на унікальні й незабутні формати проживання вони стають альтернативою традиційним засобам розміщення. Глобальне поширення капсульних готелів свідчить про їхню зростаючу популярність за межами Азійсько-Тихоокеанського регіону. Мегapolіси, такі як Лондон, Нью-Йорк і Париж, активно інтегрують цей формат у свою міську інфраструктуру, що відображає зростаюче визнання компактних житлових концепцій і посилення тенденції до експериментального туризму. Подальший розвиток індустрії капсульних готелів значною мірою визначатиметься їхньою здатністю адаптуватися до різноманітних запитів мандрівників, пропонуючи інноваційні та персоналізовані рішення. Це, зі свого боку, забезпечить їхню конкурентоспроможність і затребуваність у динамічному глобальному секторі гостинності.

Згідно з результатами опитування, проведеного Choice Hotels International, Inc у липні 2023 року, споживачі, які подорожують до США, надають перевагу насиченим враженнями подорожам, водночас плануючи витратити на проживання не більше 200 доларів США за ніч. Ця тенденція створює сприятливі умови для розвитку капсульних готелів, які пропонують доступні варіанти розміщення з акцентом на унікальний досвід, що відповідає запитам бюджетних мандрівників. Завдяки поєднанню економічної вигоди, комфорту та функціональності капсульні готелі стають оптимальним вибором для туристів, які прагнуть отримати якісні умови проживання без значних фінансових витрат.

Близько 71 % ринку відвідувачів капсульних готелів становлять поодинокі мандрівники. Цей сегмент віддає перевагу капсульним готелям завдяки поєднанню приватності, доступності та комфорту, що забезпечують ці установи. Капсульні готелі пропонують технічно оснащені шафи, освітлення, що можна регулювати відповідно до настрою, а також розумні зручності, створюючи безпечне та персоналізоване середовище для незалежних мандрівників. Тиха заспокійлива атмосфера та ефективне використання простору роблять ці готелі ідеальним вибором для одиночних подорожуючих, які шукають унікальний і комфортний досвід проживання.

Очікується, що попит на капсульні готелі серед групових мандрівників зростатиме на 9,2 % щорічно із 2025 по 2030 рік. Це обумовлено їхньою доступністю,

гнучкістю та зручним розташуванням поблизу ділових районів, транспортних вузлів і туристичних дестинацій. Завдяки можливості погодинного бронювання та короткострокового проживання капсульні готелі ефективно задовольняють потреби групових мандрівників, які шукають бюджетне, безпечне та практичне житло. Такі готелі надають комфортну базу для корпоративних працівників, туристів і мандрівників, які цінують ефективність та зручність під час подорожей.

У 2024 році близько 60 % бронювань капсульних готелів здійснювалися в офлайн-режимі, що свідчить про популярність цього способу серед мандрівників. Така модель бронювання залишається актуальною завдяки зручності та гнучкості, особливо для тих, хто здійснює подорожі в останню хвилину або перебуває в русі. Оскільки більшість капсульних готелів працюють за принципом walk-in і зазвичай не бувають повністю заповненими, мандрівники часто віддають перевагу бронюванню безпосередньо на місці, що дозволяє уникнути потреби в попередньому бронюванні. Прогнозується, що із 2025 по 2030 рік кількість бронювань готелів через онлайн-платформи зростатиме в середньому на 9,2 % щорічно. Онлайн-платформи дозволяють заощаджувати близько 80–90 %, порівнюючи із традиційними готелями, пропонуючи легкий доступ до економічно вигідних варіантів, що робить їх ідеальними для мандрівників, які шукають бюджетне житло в непередбачуваних ситуаціях. Можливість порівнювати ціни та бронювати заздалегідь дає додаткову впевненість, особливо для тих, хто стикається із затримками або непередбачуваними обставинами.

Регіональний огляд ринку капсульних готелів. У 2024 році частка ринку капсульних готелів у Північній Америці становила близько 10 % від загального обсягу світового ринку. Індустрія капсульних готелів у цьому регіоні поступово розвивається, оскільки міста стикаються зі збільшеним попитом на доступне, але якісне житло. Хоча концепція капсульних готелів розвивалася повільніше через наявність численних бюджетних варіантів, зростання туризму та ділових подорожей сприяє збільшенню інтересу до цих компактних і економічно вигідних варіантів розміщення. Готелі на кшталт Panda Pod Hotel у Ванкувері успішно долають культурний бар'єр, адаптуючи розміри та зручності капсул до північноамериканських вподобань, поєднуючи комфорт та доступність для мандрівників.

У 2024 році ринок капсульних готелів у США становив 80 % від загальної частки північноамериканського ринку. У таких містах, як Нью-Йорк та Вашингтон, спостерігається зростання попиту на капсульні помешкання, адаптовані для міських мандрівників, які шукають доступну розкіш. Готелі, як-от U Street Capsule Hotel, ефективно задовольняють цей попит, поєднуючи компактні та функціональні простори із загальними лаунж-зонами, що стимулюють соціальну взаємодію. З урахуванням розвитку туристичних тенденцій ці капсульні готелі здатні посісти свою нішу в американській індустрії гостинності, пропонуючи мандрівникам новий формат доступного та соціального проживання.

Прогнозується, що із 2025 по 2030 рік ринок капсульних готелів у Європі зростатиме на 9,6 % щорічно. Це відбуватиметься, оскільки економні мандрівники будуть шукати доступне, але комфортне житло на фоні інфляційного зростання цін на готельні номери та авіаквитки. Завдяки компактним конструкціям, які забезпечують вищу щільність та прибутковість на квадратний фут, порівнюючи із традиційними готелями, капсульні готелі стають дедалі привабливішими для інвесторів у нерухомість. Гнучкість у плануванні та ощадлива структура витрат ще більше підвищують

їхню рентабельність. Зокрема, такі знакові події, як перепрофілювання SoHostel компанією Melford Capital і придбання Kabannas вартістю 200 мільйонів доларів США, підкреслюють зростаючу довіру інвесторів до цієї моделі, що забезпечує стійкий попит і розширення у ключових європейських містах.

У 2024 році частка ринку капсульних готелів в Азійсько-Тихоокеанському регіоні (АТР) становила близько 58 %. Очікується, що попит на ці готелі зростатиме завдяки інноваційним проектам, таким як індійський Nap Tap Go, заснованим у 2023 році. Капсульні готелі заповнюють прогалини в бюджетній гостинності, надаючи чисте, доступне та гнучке житло для туристів, корпоративних мандрівників і паломників, розташоване поруч із ключовими локаціями, такими як бізнес-центри, туристичні напрямки та лікарні. Завдяки зростанню внутрішніх подорожей в АТР, урбанізації та потребі в економному проживанні капсульні готелі ефективно задовольняють потреби різних демографічних груп, зокрема короткострокових працівників та фрілансерів, що забезпечує стабільний попит на цей формат проживання.

Перший капсульний готель в Україні «GettSleep Boryspil» розпочав роботу у 2019 році. Він розташований у терміналі D міжнародного аеропорту Бориспіль і призначений для пасажирів, які потребують місця для відпочинку під час очікування рейсу. Готель налічує 56 капсул, з яких 40 –односпальні та 16 –двоспальні, а його загальна площа становить 190 квадратних метрів. У зв'язку з війною готель тимчасово закритий. Того ж року у Києві відкрився «Monotel Capsule Hotel», який мав 26 капсул та займав площу 150 квадратних метрів (Авдєєва, 2019). Станом на липень 2024 року в Україні функціонує близько 10 капсульних готелів, переважно у Києві (мережі Monotel та AV) та Львові. Варто виділити один із яскравих прикладів капсульного готелю –«Constellation 89», розташований у Львові. Цей заклад пропонує унікальний концептуальний підхід, що поєднує комфортне проживання та атмосферу космічних подорожей. Гостям надається широкий спектр зручностей, зокрема ресторан, спільна кухня, лаунж-зона та безкоштовний Wi-Fi по всій території. Також у готелі передбачено терасу та цілодобову стійку реєстрації, що забезпечує зручне обслуговування. Вранці відвідувачі можуть скористатися можливістю замовлення сніданку з меню (Кушнірук & Пандяк, 2023).

Капсули в готелі стилізовані під космічні шатли, що створює унікальну атмосферу. Усередині передбачене освітлення, яке імітує зоряне небо, додаючи особливого шарму. Загальний інтер'єр закладу виконаний у мінімалістичному стилі, зокрема коридори, вбиральні та рецепція оформлені у стриманій чорній, білій і сірій палітрі з яскравими зеленими акцентами завдяки живим рослинам.

Готель надає послуги прання та прасування одягу (за додаткову плату). Гості отримують індивідуальну шафку, картку доступу, крокси та рушник. На території діє Wi-Fi, а також доступні закуски та напої. Снек-зона працює з 9:00 до 22:00, а сніданок можна придбати або окремо, або включити його у вартість бронювання. Для зручності гостей передбачено дві окремі зони: лаунж для відпочинку та роботи, а також тиха зона, призначена для сну. Серед додаткових послуг –снек-бар, ресторан, тераса, настільні ігри та пазли, що сприяє комфортному перебуванню (Кушнірук & Пандяк, 2023). Окремо можна відзначити заклади, які поєднують формати розміщення. Наприклад, готель «Misto» пропонує не лише капсульні номери, а й люкс-апартаменти, стандартні номери із двоспальними або односпальними ліжками, а також змішані номери хостельного типу.

У зв'язку з російським вторгненням в Україну виникла потреба у створенні укриттів для населення під час повітряних тривог, щоб забезпечити захист від ракетних та авіаційних ударів. Одним із можливих рішень для облаштування безпечних місць у підземних паркінгах є використання концепції капсульних готелів, що дозволяє ефективно організувати тимчасове розміщення людей (Жидкова та ін., 2023).

Висновки та обговорення результатів

Отже, зробимо наступні висновки:

1. Найближчим часом ринок капсульних готелів матиме тенденцію до зростання, і, за прогнозами аналітиків, до 2026 року збільшиться на 49,14 мільйонів доларів США, демонструючи середньорічний темп зростання на рівні 9,86 %.

2. Найбільшу частину користувачів капсульних готелів сьогодні і в найближчому майбутньому становитимуть молодь та бюджетні мандрівники.

3. Будівництво капсульних готелів є перспективним через низку факторів, а саме зростання попиту на бюджетне проживання; обмеженість простору у великих містах; зміни моделей поведінки туристів; розвиток транспортної інфраструктури; технологічний розвиток та автоматизацію, екологічні аспекти.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у глибокому дослідженні регіонального аспекту функціонування ринку капсульних готелів світу та його сегментації. Практичне значення одержаних результатів виявляється в тому, що обґрунтовано важливість подальшого розвитку капсульних готелів у різних регіонах світу, в тому числі в Україні. Перспективи подальших наукових розробок полягають у всебічному та глибокому дослідженні світового ринку капсульних готелів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Авдєєва, Н. (2019, 13 вересня). *Перший капсульний готель Monotel у центрі Києва*. Village. <https://www.the-village.com.ua/village/city/newplacegorod/289701-kapsulniy-gotel-monotel-u-tsentri-mista>
- Дьяконова, А. К., Тітомир, Л. А., & Жовтяк, К. О. (2022). Тенденції розвитку і якості обслуговування малих готельних форм в Україні. *Економіка та суспільство*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-103>
- Жидкова, Т. В., Глеба, В. Ю., & Чепурна, С. М. (2023). Методи організації захисту цивільного населення в підземному просторі житлових територій. *Містобудування та територіальне планування*, 83, 100–109. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2023.83.100-109>
- Кушнірук, Г., & Пандяк, І. (2023, 18–20 травня). Капсульні готелі –сучасний тренд в індустрії гостинності. В В. Біланюк & Є. Іванов (Ред.), *Географічна освіта і наука: виклики і поступ* [Матеріали конференції] (Т. 3, с. 215–219). Простір-М.
- Малюга, Л. М., & Кожухівська, Р. Б. (2018). Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*, 21, 125–130.
- Шикіна, О. (2015). *Організаційно-економічне забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості* [Автореферат дисертації кандидата економічних наук, Одеський національний економічний університет].

- Allappanavar, R. M. (2023). An empirical report on mini living spaces. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(4), 203–212.
- Capsule Hotel Market Size & Trends*. (n.d.). Grand View Research. Retrieved March 9, 2025, from <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/capsule-hotel-market-report>
- Chen, S., & Wei, H. (2022). Minimalism in capsule hotels: Enhancing tourist responses by using minimalistic lifestyle appeals congruent with brand personality. *Tourism Management*, 93, Article 104579. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104579>
- Genter, J. T. (2023, August 18). *Best capsule hotels around the world*. NerdWallet. <https://www.nerdwallet.com/article/travel/best-capsule-hotels>
- Olorunsola, V. O., Saydam, M. B., Lasisi, T. T., & Eluwole, K. K. (2023). Customer experience management in capsule hotels: a content analysis of guest online review. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2462–2483. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2022-0113>
- Shubhangi, M. (2025, January 26). *Noida's Japanese-style pod hotels are buzzing. Next goal is to set up near big hospitals*. ThePrint. <https://theprint.in/feature/noidas-japanese-pod-hotels-buzzing-next-goal-set-up-near-big-hospitals/2463308/>

REFERENCES

- Allappanavar, R. M. (2023). An empirical report on mini living spaces. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(4), 203–212 [in English].
- Avdieieva, N. (2019, September 13). *Pershyy kapsulnyi hotel Monotel u tsentri Kyieva* [The first capsule hotel Monotel in the center of Kyiv]. Village. <https://www.the-village.com.ua/village/city/newplacegorod/289701-kapsulniy-gotel-monotel-u-tsentri-mista> [in Ukrainian].
- Capsule Hotel Market Size & Trends*. (n.d.). Grand View Research. Retrieved March 9, 2025, from <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/capsule-hotel-market-report> [in English].
- Chen, S., & Wei, H. (2022). Minimalism in capsule hotels: Enhancing tourist responses by using minimalistic lifestyle appeals congruent with brand personality. *Tourism Management*, 93, Article 104579. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104579> [in English].
- Diakonova, A. K., Titomyr, L. A., & Zhovtiak, K. O. (2022). Tendentsii rozvytku i yakist obsluhovuvannya malykh hotelnykh form v Ukraini [Development trends and service quality of small hotels in Ukraine]. *Economy and Society*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-103> [in Ukrainian].
- Genter, J. T. (2023, August 18). *Best capsule hotels around the world*. NerdWallet. <https://www.nerdwallet.com/article/travel/best-capsule-hotels> [in English].
- Kushniruk, H., & Pandiak, I. (2023, May 18–20). Kapsulni hoteli –suchasnyi trend v industrii hostynnosti [Capsule hotels –a modern trend in the hospitality industry]. In V. Bilaniuk & Ye. Ivanov (Eds.), *Heohrafichna osvita i nauka: vyklyky i postup* [Geographical education and science: Challenges and advancement] [Conference proceedings] (Vol. 3, pp. 215–219). Prostir-M [in Ukrainian].
- Maliuha, L. M., & Kozhukhivska, R. B. (2018). Vykorystannia mizhnarodnoho dosvidu vprovadzhennia innovatsii usferu hotelnoho biznesu [Use of international experience in implementation of innovations in the field of the hotel business]. *Market Infrastructure*, 21, 125–130 [in Ukrainian].
- Olorunsola, V. O., Saydam, M. B., Lasisi, T. T., & Eluwole, K. K. (2023). Customer experience management in capsule hotels: a content analysis of guest online review. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2462–2483. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2022-0113> [in English].

- Shubhangi, M. (2025, January 26). *Noida's Japanese-style pod hotels are buzzing. Next goal is to set up near big hospitals*. ThePrint. <https://theprint.in/feature/noidas-japanese-pod-hotels-buzzing-next-goal-set-up-near-big-hospitals/2463308/> [in English].
- Shykina, O. (2015). *Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia funktsionuvannia hotelnykh pidpriemstv maloi mistkosti* [Organizational and economic support for the functioning of small-capacity hotel enterprises] [Abstract of PhD Dissertation, Odesa National Economic University] [in Ukrainian].
- Zhydkova, T. V., Hleba, V. Yu., & Chepurna, S. M. (2023). *Metody orhanizatsii zakhystu tsyvilnoho naselennia v pidzemnomu prostori zhytlovykh terytorii* [Methods of organizing the protection of the civil population in the underground space of residential areas]. *Urban Development and Spatial Planning*, 83, 100–109. <https://doi.org/10.32347/2076-815x.2023.83.100-109> [in Ukrainian].

UDC 640.412:643.528-024.24]:338.488.2(100)

Kateryna Dodilova,
PhD in Geographical Sciences,
Associate Professor,
Kyiv Professional College of
Tourism and Hospitality Management
didenko.kate@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0005-6520-4463>

Yuliia Zemlina,
PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Kyiv Professional College of
Tourism and Hospitality Management
kutep_julia@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-0194-9472>

Viktoriia Poluda,
PhD in Pedagogical Sciences,
Associate Professor,
Kyiv Professional College of
Tourism and Hospitality Management
poludavv@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-0748-5720>

GLOBAL CAPSULE HOTEL MARKET: RETROSPECTIVE ANALYSIS, CURRENT STATE AND PERSPECTIVES

Topicality. Nowadays, the study of the capsule hotel market is relevant due to the growing demand for budget accommodation; limited space in big cities; changes in tourist behaviour models; development of transport infrastructure; technological development and automation; environmental aspects. Building of such accommodation facilities is a promising direction that meets modern market needs, technological tendencies and economic conditions. **The aim of the article** is to study the global capsule hotel market, to research various aspects of its segmentation, and to analyse the development prospects both in the world and in Ukraine. **Research methods** applied in this article are the following: retrospective analysis, systemic and structural analysis, method of analogy, etc. **As a result of the study**, the main trends and directions of the global

and Ukrainian capsule hotel market development and functioning are identified. **Conclusions and discussion.** The authors come to the conclusion that the global capsule hotel market will be growing in the near future; youth, budget travellers and transit tourists will still remain its main users. **Scientific novelty and practical significance.** The authors conducted an in-depth regional analysis of the market, identified peculiarities and tendencies in the functioning of regional capsule hotel markets.

Keywords: capsule hotel, capsule hotel market, hotel chains, segmentation, regional market.

Надійшла 21.02.2025

Прийнята 23.04.2025

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.

УДК 640.412(100):005.21:[005.412:338.5
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334823

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ І ЦІНОУТВОРЕННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ HILTON

Олена Лисенко,
кандидатка економічних наук, доцентка,
Дніпровський гуманітарний
університет, Дніпро, Україна
Lysienko.Elena@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3203-8690>
© Лисенко О., 2025

Актуальність. Статтю присвячено розгляду розвитку світової готельної мережі Hilton (на прикладі New York Hilton Midtown та Hilton Kyiv), її історії, а також принципів роботи, сформульованих Конрадом Хілтоном. **Мета і методи.** Мета статті полягає в аналізі стратегій ціноутворення провідної готельної мережі світу Hilton і дослідженні, чи є ці стратегії прогнозними, чи готелі мережі використовують при формуванні цін на готельні номери нецінові фактори. Для цього до часового числового ряду цін на готельні номери застосовано метод побудови прогнозних регресійних математичних моделей. **Результати.** Особливістю Hilton є диверсифікація бізнесу, в його складі працюють готелі класу від 3* до 5*. Готелі світової мережі Hilton у будь-якій країні Америки та Європи (і в Україні) характеризуються дотриманням стандартів якісного сервісного обслуговування, вивченням діяльності конкурентів та побажань клієнтів. У більшості готелів діє система обслуговування “All Inclusive”. Мережа притримується принципів екологічної стійкості та сталого розвитку, дотримується стандартів ISO 9001. Готелі Hilton у Нью-Йорку та в Києві мають єдину уніфіковану систему управління та спираються на стратегії ціноутворення, що є загальними для мережі. Але кожен готель самостійно доповнює ці стратегії, враховуючи особливості країни, місця розташування, пори року. **Висновки та обговорення.** Готелі New York Hilton Midtown і Hilton Kyiv не застосовують стратегію прогнозного ціноутворення. New York Hilton Midtown спирається на диференційоване ціноутворення в залежності від термінів бронювання, сезонів, днів тижня, додаткових послуг. Готель Hilton Kyiv також використовує стратегію диференційованого ціноутворення (тариф на кожен день), але застосовує і стратегію динамічного ціноутворення (на Новорічні свята), враховуючи попит і конкурентні пропозиції.

Ключові слова: готельні мережі, стандарти обслуговування, якість обслуговування, спеціалізація, стратегії ціноутворення.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. При ціноутворенні готелі орієнтуються на свої економічні стратегії, поточний стан готельного ринку, дії конкурентів та загальну політичну ситуацію. Стратегії розвитку, а особливо ціноутворення є важливими елементами прибуткової діяльності готелів. Загалом, можна виділити кілька головних стратегій ціноутворення (Павлова, 2023):

– *на основі прогнозування:* стратегія базується на даних про попит на готельні номери та статистичних даних про завантаженість готелю; використовує статистичний інструментарій прогнозних методів;

- *диференційоване ціноутворення (Segment Based)*: ціни на готельні номери встановлюють у залежності від зовнішніх та внутрішніх факторів, а саме: термінів бронювання, сезонів, днів тижня, додаткових послуг;
- *динамічне ціноутворення (Parity Strategy)*: ціни на готельні номери встановлюють у залежності від попиту та конкуренції на ринку за допомогою PMS готелю (Property Management System, тобто автоматизованої системи керування готелем, що зберігає та аналізує дані про продажі номерів, бронювання та відвідуваність);
- *стратегія знижок (Discounting Strategy)*: застосовується для номерів, які не продано вчасно;
- *Upselling*: стратегія, коли готелі рекомендують гостям додаткові послуги або дорожчі номери, ніж було запропоновано;
- *перехресний розпродаж (Cross-selling)*: готелі пропонують гостям додаткові послуги (наприклад, SPA).

Дослідимо питання, які із цих стратегій є успішнішими і найбільш використовуваними для готельних підприємств відомих світових готельних брендів.

Стан вивчення проблеми. Значний внесок у розроблення питань діяльності сфери гостинності та готельних підприємств зробили багато зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні, методологічні та організаційні аспекти цих проблем знайшли відображення в наукових працях. Так, Є. Подольський (2021), М. Мальська та І. Пандяк (2012) розкривають історію світової сфери гостинності, класифікацію готельних підприємств і стратегії ціноутворення на готельні номери. С. Галасюк та С. Нездоймінов (2019) досліджують характеристики готельних послуг та питання організації управління готельних підприємств. С. Павлова (2023) розкриває суть основних стратегій ціноутворення у готельному бізнесі. Методи статистичного аналізу загального розвитку підприємств окреслено в роботах В. Вітлінського (2003), О. Черняка та П. Захарченка (2015).

Невирішені питання. Але для готельного господарства важливим є обрання стратегії ціноутворення на номери, що пропонуються гостям. Які стратегії є успішними для провідних мережевих готелів світу? Чи використовують готелі прогностичні статистичні стратегії або формують ціни на основі сезонних факторів, пропозицій та бронюванні номерів і вивченні цільового ринку споживачів? Ці питання потребують дослідження та аналізу.

Мета і методи дослідження

Мета статті полягає в дослідженні та аналізі стратегій ціноутворення провідної готельної мережі світу Hilton (на прикладі New York Hilton Midtown та Hilton Kyiv), щоб з'ясувати, чи є ці стратегії прогностичними, чи готелі мережі використовують при формуванні цін на готельні номери нецінові фактори.

Методологія і методи дослідження. Застосуємо до часового числового ряду цін на готельні номери метод побудови прогностичних регресійних математичних моделей. Зробимо це не для того, щоб побачити прогностичні значення цін на наступні дати; натомість, поставимо завдання з'ясувати, регресійне рівняння якого типу найближче всього описує розвиток стратегічного процесу ціноутворення в розглянутих готелях.

Інформаційна база дослідження: монографії, наукові статті, статистичні дані пропозиції цін на бронювання готельних номерів та оглядові матеріали.

Результати дослідження

Перелік найбільших готельних мереж включає: Marriott International (США); Jin Jiang (Китай); Hilton Hotels (США); InterContinental Hotel Group (Велика Британія); Wyndham Hotel Group (США); Accor Group (Європа); Huazhu (Китай); Choice Hotels (США); OYO (Індія); BTH Hotels (Китай) (Подольський, 2021).

Компанія Hilton є, мабуть, найвідомішою готельною корпорацією – третьою у світі серед готельних мереж. Станом на 2021 р. корпорація Hilton Hotels пропонує майже 1 010 257 готельних номерів по всьому світу. Порівнюючи із 2020 р., їх кількість зросла на 4,9 %. Історія корпорації починалась у 1919 р. у штаті Техас, США (*Найкращі світові готельні мережі*, б.д.). Засновник компанії – Конрад Ніколсон Хілтон – впровадив у життя принципово нові стандарти готельного бізнесу. Сам Хілтон змалечку був долучений до готельного бізнесу: його сім'я здавала в оренду кімнати подорожнім. Професійний шлях Конрада почався з купівлі готелю «Mobley» у м. Сіско, штат Техас. У ньому було 40 бюджетних кімнат, а першими відвідувачами стали робітники із нафтових родовищ. При новому власнику готель зазнав змін та був відремонтований. Хілтон вважав, що кожний метр простору повинен генерувати гроші. Так у готелі з'явилися кіоски з різними товарами та пресою, ресторан і зала для танців. «Mobley» став прообразом перших торговельно-розважальних центрів (*Конрад Хілтон*, 2019). Пізніше до власності Хілтона додалися інші готелі, і так народилася відома національна (а потім і світова) мережа Hilton, якою із 1946 р. керувала компанія Hilton Hotels Corporation (згодом – Hilton International Company). В готелях мережі із часом з'явилися і казино.

Зараз готельна мережа Hilton налічує майже 6400 об'єктів у 119 країнах світу і включає 18 готельних брендів, серед яких найвідоміші: Waldorf Astoria Hotels and Resorts; LXR Hotels; Conrad; Tru від Hilton; Hilton Grand Vacations.

Сюди входять як розкішні, так і курортні готелі, а також готелі біля трас та левовищ. Зазначена традиція розпочалася з відкриття у 1959 р. готелю San Francisco Airport Hilton поблизу левовища, що залучило до готельної мережі ділових подорожуючих.

Саме Конрад Хілтон запровадив для позначення класу готелю систему зірок, яку перейняв у виробників коньяку:

- 1*, 2* (необхідний мінімум послуг);
- 3* (до кола послуг додаються щоденне прибирання номерів, телевізор, холодильник, вбиральня; на території готелю пропонуються конференц-зали, тренажерні зали та басейни);
- 4* (розширений пакет послуг, наприклад, SPA-процедури);
- 5* (бездоганний сервіс, який залежить від побажань гостей та їх фінансового забезпечення).
- Сьогодні світова мережа Hilton є прикладом надання якісних готельних послуг у сфері гостинності. *Принципи роботи корпорації* такі:
 - більшість послуг у готелі має бути запропонована гостям безкоштовно;
 - все, що потрібно гостям, повинно продаватися на території готелю;
 - генерувати кошти повинен увесь простір готелю;
 - потрібно аналізувати бажання гостей (будь-яке побажання не повинно бути несподіваним);
 - потрібно досліджувати діяльність конкурентів;

- безпечність перебування в готелі є нормою;
- ненав’язливий комфорт (інтернет-бронювання, телевізори, кондиціонери тощо);
- розташування споруд готелів поруч із летовищами та трасами, у ділових центрах міст (із метою економії часу ділових клієнтів).

Стандартизація послуг зробила готелі мережі пізнаваними і відомими у світі та дозволила вигідно відрізнятись від конкуруючих мереж готелів.

Розглянемо та порівняємо діяльність і ціни на готельні номери для двох готелів мережі Hilton: New York Hilton Midtown у Нью-Йорку (*Готель New York*, б.д.) та Hilton Kyiv у Києві (*Готель Hilton Kyiv*, б.д.).

Готель *New York Hilton Midtown* (3*) розташований поблизу автомагістралі, за 7 хвилин пішки від Рокфеллер-центру та Бродвею (*Готель New York*, б.д.). У будівлі 45 поверхів та 2042 номери. Летовище Ла Гуардія (LGA) – за 20 хвилин автомобілем; залізничний вокзал Гранд-Сентрал-Стейшн – на відстані 1,1 км; до центру міста Нью-Йорк – 5,9 км.

Номери оформлено в сучасному стилі мінімалізму. Є системи клімат-контролю, телевізори з плоскими екранами і супутниковими телеканалами. Зразки номерів:

- номер для людей із вадами слуху «Skyline»: ліжко розміру «king-size», 28 м²;
- номер «Skyline»: ліжко розміру «king-size», 2 гостя, 28 м²;
- номер «Skyline»: 2 двоспальні ліжка, 4 гостя, 31 м²;
- номер для людей із вадами слуху «Urban»: 2 двоспальні ліжка, 4 гостя, 31 м²;
- номер із можливістю переміщення на інвалідному візку «Urban»: ліжко розміру «king-size», 2 гостя, 31 м²;
- номер «Urban»: ліжко розміру «queen-size», 2 гостя, 23 м².

Харчування: ресторан американської кухні Del Frisco’s Double Eagle Steakhouse. Гостям пропонується повний сніданок у номер за ціною \$ 48. У готелі працюють снєк-бар, лобі-бар, використовується спеціальне дієтичне меню.

Готель Hilton Midtown пропонує фітнес-центр та ігрову зону, бізнес-центр для перемовин. Wi-Fi надається безкоштовно для загального користування. На території є приватний платний паркінг. Також працюють бізнес-центр, конференц-зали і бенкетні зали.

Готель надає наступні послуги: прокат авто, обслуговування номерів, прибирання приміщень, послуги пральні та хімчистки.

Для дітей пропонуються дитячі ліжечка і дитячий буфет.

Найнижча ціна за номер – 10 600,0 грн.

Ціни на готельні номери за період із 12 по 31 січня 2025 р. наведено в табл. 1.

Табл. 1. Ціни на готельні номери Hilton Midtown у січні 2025 р.

Table 1. Hotel room rates of Hilton Midtown in January 2025.

№	Число місяця	Ціна за номер (доба), грн
1	12.01.2025	18 919,0
2	13.01.2025	19 341,0
3	14.01.2025	17 188,0
4	15.01.2025	13 682,0
5	16.01.2025	12 922,0

Продовження табл. 1

6	17.01.2025	12 922,0
7	18.01.2025	14 443,0
8	19.01.2025	10 980,0
9	20.01.2025	11 740,0
10	21.01.2025	12 922,0
11	22.01.2025	12 922,0
12	23.01.2025	10 740,0
13	24.01.2025	11 740,0
14	25.01.2025	11 740,0
15	26.01.2025	10 600,0
16	27.01.2025	14 063,0
17	28.01.2025	14 865,0
18	29.01.2025	14 865,0
19	30.01.2025	13 978,0
20	31.01.2025	11 740,0

Джерело: власна розробка

Source: own elaboration

Застосуємо до часового числового ряду цін на готельні номери *метод побудови прогнозних регресійних математичних моделей*, щоб з'ясувати, регресійне рівняння якого типу найближче всього описує розвиток стратегічного процесу ціноутворення в готелі New York Hilton Midtown.

Регресійні прогнозні моделі змальовують щільність взаємозв'язку між змінними у (прогнозна ціна на готельний номер, яка є залежною змінною) та x (час, або незалежна змінна) (Антонова & Ляховець, 2011, с. 104). Аналітична форма зв'язку між ознаками x та y включає: постійну частину, яка повторюється, – тренд (визначається за допомогою методу найменших квадратів), циклічні коливання ряду та випадкову складову ($x=1,2,...,n$). Достовірність отриманих рівнянь визначається шляхом перебору основних форм тренду та розрахунком у кожному випадку коефіцієнта детермінації R^2 , $R^2 \in [0;1]$ Максимальне значення коефіцієнта детермінації визначає найбільш достовірне рівняння зв'язку x та y .

Види зв'язку та рівнянь наступні:

- 1) лінійне рівняння (тренд): $y = a + bx$;
- 2) експоненційне рівняння: $y = e^{a+bx}$ або $y = e^{a \cdot bx}$;
- 3) рівняння у формі логарифмічної функції: $y = a \ln(x) + b$;
- 4) рівняння у формі степеневі функції: $y = a \cdot x^b$;
- 5) парабола другого та вищого порядку: $y = a + b_1x + b_2x^2 + ... + b_ix^i + ... + b_nx^n$,
де: y – залежна змінна, ціна; x – незалежна змінна, часовий компонент; a, b – фіксовані параметри.

За допомогою табл. 1 та засобів аналізу *Microsoft Excel* побудуємо відповідні регресійні рівняння і представимо деякі графічно, а деякі – тільки рівняннями трендів та коефіцієнтами детермінації (рис. 1–3).

Лінійний тренд:

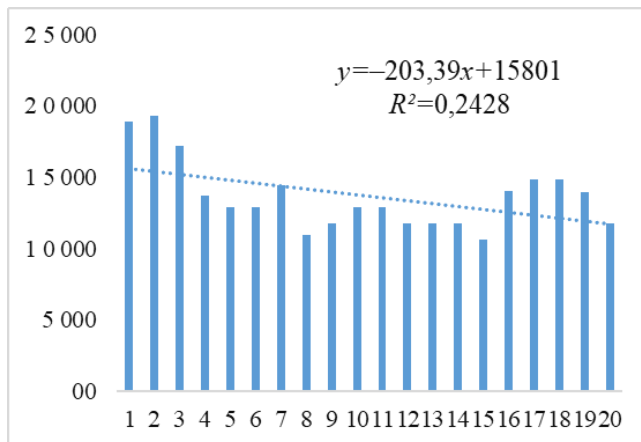


Рис. 1. Рівняння лінійної функціональної залежності x та y .

Джерело: власна розробка

Fig. 1. Equation of linear functional dependence of x and y .

Source: own elaboration

Рівняння та коефіцієнт детермінації лінійного тренду:

$$y = 203.39x + 15801, R^2 = 0.2428 \quad (1)$$

Експоненційний тренд:

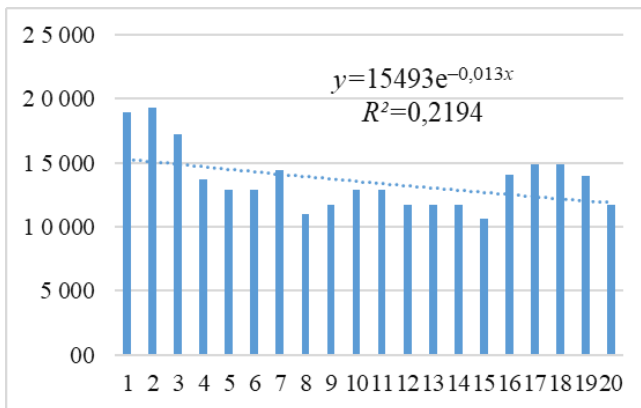


Рис. 2. Рівняння експоненційної функціональної залежності x та y .

Джерело: власна розробка

Fig. 2. Equation of exponential functional dependence of x and y .

Source: own elaboration

Рівняння та коефіцієнт детермінації експоненційного тренду:

$$y = 15493e^{-0.003x}, R^2 = 0.2194 \quad (2)$$

Рівняння та коефіцієнт детермінації *степеневого тренду*:

$$y = 18058x^{-0,138}, R^2 = 0,4490 \quad (3)$$

Рівняння та коефіцієнт детермінації *логарифмічного тренду*:

$$y = 2111\ln(x) + 18134, R^2 = 0,4935 \quad (4)$$

Поліноміальний тренд:

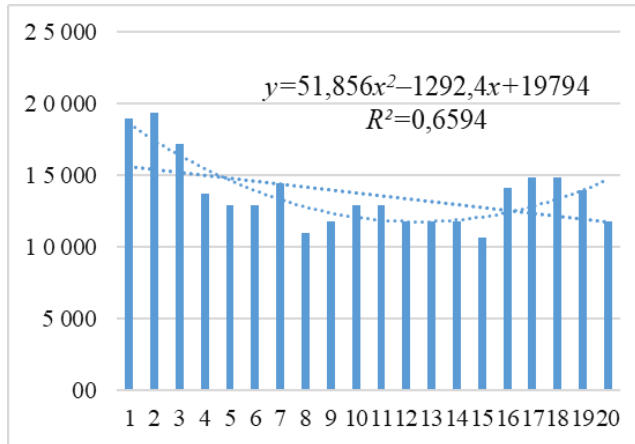


Рис. 3. Рівняння експоненційної функціональної залежності x та y .

Джерело: власна розробка

Fig. 3. Equation of exponential functional dependence of x and y .

Source: own elaboration

Рівняння та коефіцієнт детермінації *поліноміального тренду*:

$$y = 51,856x^2 - 1292,4x + 19794, R^2 = 0,6594 \quad (5)$$

Як бачимо, коефіцієнти детермінації у всіх п'яти випадках не є наближеними до 1 ($R^2=1$ – це лінійна залежність). У лінійному тренді цей коефіцієнт дорівнює: $R^2=0,2428$; трохи вищі його значення для степеневого та логарифмічного трендів: $R^2=0,4490$ та $R^2=0,4935$. Експоненційний тренд, перетин графіка якого вказує на кризові явища для підприємств, теж не змальовує характер залежності: $R^2=0,2194$. Найбільш близьким до 1 є значення поліноміального тренду: $R^2=0,6594$. Але парабола другого та вищих порядків не відповідає розвитку будь-яких економічних процесів і не застосовується для означення економічних процесів завдяки швидкому зростанню або спаданню (*Експоненціальна функція*, б.д.). Тобто ціноутворення в готелі New York Hilton Midtown не ґрунтується на економічних підходах та розрахунках. Імовіріше стратегія формування цін на готельні номери базується на досвіді роботи та вивченні цільового сегмента ринку гостей. Також із табл. 1 можна зробити висновок, що у вихідні дні січня 2025 р. ціни на номери дещо вищі, ніж у будні.

Тепер розглянемо діяльність мережі Hilton у м. Київ на прикладі готелю *Hilton Kyiv, 5** (*Готель Hilton Kyiv*, б.д.).

Готель Hilton Kyiv (5*) розташований за 5 хвилин пішки від Ботанічного саду та парку ім. Т. Шевченка; центральний залізничний вокзал Київ-Пасажирський – за 1,3 км; до летовища «Київ» (IEV) – 8,4 км; до центру міста – 1,4 км. У будівлі готелю – 6 поверхів. Wi-Fi надається у всьому готелі безкоштовно. Передбачені зручності для людей з інвалідністю.

Готель пропонує відвідувачам 262 номери, серед яких:

- «Люкс» з однією спальнею та ліжком розміру «king-size», 3 гостя;
- «Люкс» із видом на сад та ліжком розміру «king-size», 3 гостя;
- номер для гостей з інвалідністю: можливість переміщення на інвалідному візку, 1 ліжко «king-size», 2 гостя;
- «Люкс» з однією спальнею та ліжком розміру «king-size», 3 гостя;
- «Представницький Люкс» для некурців із видом на сад та ліжком розміру «king-size», 3 гостя;
- «Представницький номер» для некурців у кутовій частині будівлі з ліжком розміру «king-size», 2 гостя;
- просторий «Люкс» для некурців з однією спальнею та ліжком розміру «king-size», 3 гостя;
- представницький номер «Преміум» для некурців із ліжком розміру «king-size», 2 гостя;
- номер для некурців із двома односпальними ліжками, 2 гостя;
- номер для некурців із ліжком розміру «king-size», 2 гостя;
- номер «Делюкс» для некурців із ліжком розміру «king-size», 2 гостя.

В номерах є балкони, обідня зона, телевізори з плоскими екранами, міні-холодильники та кавоварки.

Харчування: сніданок у номер за 40 євро з особи. В готелі працює ресторан національної та європейської кухні Cadillac Records Club, який також пропонує дієтичне меню. Окрім цього, є снєк-бар із авторськими коктейлями.

Для дітей є дитячі ліжечка та дитяче меню.

Послуги: обслуговування номерів, пральня, хімчистка.

Для бізнесу працюють бізнес-центр, конференц-зали і бенкетні зали.

Відпочинок забезпечується наявністю фітнес-центру, оздоровчого центру і SPA-салону. Працюють критий басейн, турецька баня та сауна. Є безкоштовне паркування. Розміщення із тваринами – можливе, за запитом.

Найнижча ціна за номер – 11 005,0 грн.

Ціни на готельні номери за період із 31 грудня 2024 р. по 30 січня 2025 р. наведено у табл. 2.

Табл. 2. Ціни на готельні номери Hilton Kyiv у січні 2025 р.

Tabl. 2. Hotel room rates of Hilton Kyiv in January 2025.

№	Число місяця	Ціна за номер (доба), грн
1	31.12.2024	26 228,0
2	01.01.2025	14 562,0
3	02.01.2025	13 558,0
4	03.01.2025	11 926,0
5	04.01.2025	11 926,0
6	05.01.2025	11 926,0
7	06.01.2025	12 512,0

Продовження табл. 2

8	07.01.2025	12 428,0
9	08.01.2025	12 804,0
10	09.01.2025	12 888,0
11	10.01.2025	11 256,0
12	11.01.2025	11 382,0
13	12.01.2025	11 465,0
14	13.01.2025	12 930,0
15	14.01.2025	12 972,0
16	15.01.2025	12 888,0
17	16.01.2025	12 888,0
18	17.01.2025	11 382,0
19	18.01.2025	11 382,0
20	19.01.2025	11 382,0
21	20.01.2025	12 804,0
22	21.01.2025	12 930,0
23	22.01.2025	12 888,0
24	23.01.2025	12 637,0
25	24.01.2025	11 256,0
26	25.01.2025	11 005,0
27	26.01.2025	11 047,0
28	27.01.2025	12 512,0
29	28.01.2025	12 595,0
30	29.01.2025	12 512,0
31	30.01.2025	12 721,0

Джерело: власна розробка

Source: own elaboration

За допомогою табл. 2 та засобів аналізу *Microsoft Excel* побудуємо відповідні регресійні рівняння і представимо дані графічно або тільки рівняннями трендів та коефіцієнтами детермінації (рис. 4–5).

Рівняння та коефіцієнт детермінації *лінійного тренду*:

$$y = -104,9x + 14439, R^2 = 0,1314 \quad (6)$$

Рівняння та коефіцієнт детермінації *експоненційного тренду*:

$$y = 13904e^{-0,006x}, R^2 = 0,1387 \quad (7)$$

Рівняння та коефіцієнт детермінації *логарифмічного тренду*:

$$y = 1896\ln(x) + 17537, R^2 = 0,3780 \quad (8)$$

Рівняння та коефіцієнт детермінації *степеневого тренду*:

$$y = 16611x^{-0,11}, R^2 = 0,3838 \quad (9)$$

Експоненційний тренд:

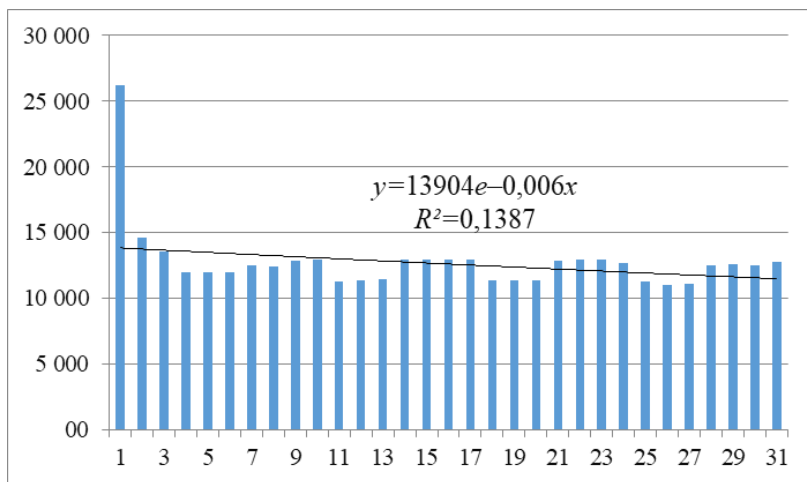


Рис. 4. Рівняння експоненційної функціональної залежності x та y .
 Джерело: власна розробка

Fig. 4. Equation of exponential functional dependence of x and y .
 Source: own elaboration

Поліноміальний тренд:

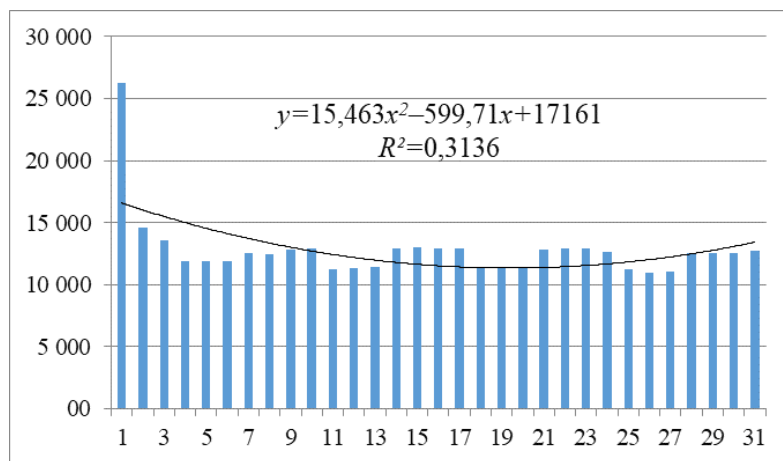


Рис. 5. Рівняння поліноміальної функціональної залежності x та y .
 Джерело: власна розробка

Fig. 5. Equation of polynomial functional dependence of x and y .
 Source: own elaboration

Рівняння та коефіцієнт детермінації поліноміального тренду:

$$y = 15,463x^2 - 599,71x + 17161, \quad R^2 = 0,3136 \quad (10)$$

Як бачимо, коефіцієнти детермінації лінійного ($R^2=0,1314$) та експоненційного ($R^2=0,1387$) тренду навіть не наближаються до 1. Тобто отримані рівняння не відповідають характеру залежності змінних x та y . Коефіцієнти детермінації логарифмічного ($R^2=0,3780$) та степеневого ($R^2=0,3838$) тренду трохи вищі, але також не вказують на відповідність рівнянь залежності x та y . Поліноміальний тренд має коефіцієнт детермінації $R^2=0,3136$ і не може змальовувати процес ціноутворення в готелі Hilton Kyiv. На вихідні ціни на номери в готелі не зростають. Але на новорічну ніч ціна на добу в номері майже вдвічі вища за звичайну.

Висновки та обговорення результатів

Таким чином, можна зробити наступні висновки.

1) Готелі Hilton у Нью-Йорку та Києві належать до всесвітньовідомої мережі, тобто мають єдину уніфіковану систему управління, надають послуги найвищої якості та спираються на стратегії ціноутворення для готельних номерів, які є загальними для мережі. Але кожен готель самостійно доповнює ці стратегії, враховуючи особливості країни, місця розташування, пори року та інші фактори.

2) Готелі New York Hilton Midtown та Hilton Kyiv не використовують стратегію прогнозного ціноутворення.

3) New York Hilton Midtown спирається на диференційоване ціноутворення в залежності від термінів бронювання, сезонів, днів тижня, додаткових послуг.

4) Готель Hilton Kyiv також використовує стратегію диференційованого ціноутворення (тариф на кожен день), але паралельно застосовує і стратегію динамічного ціноутворення (на Новорічні свята), враховуючи попит і конкурентні пропозиції.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні твердження, що жоден із розглянутих готелів мережі Hilton у своєму розвитку не використовує стратегію прогнозного ціноутворення. Натомість, готелі мережі переважно застосовують диференційоване та динамічне ціноутворення, що враховують низку нецінових факторів, і цей підхід доводить свою актуальність.

Практичне значення одержаних результатів – у наочно доведеній можливості застосування прогнозних регресійних математичних моделей для дослідження числових рядів цін на готельні номери, що надаються сайтами бронювання у вільному доступі. Якщо, як у розглянутому випадку, жодне з регресійних рівнянь не відповідає розвитку процесу, то стратегії ціноутворення в закладах мережі засновуються передусім на нецінових факторах.

Подальше дослідження стратегій ціноутворення повинно зосередитися на аналізі як цільового сегмента ринку споживачів обраних готелів, так і на вивченні додаткових нецінових факторів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Антонова, Л. В., & Ляховець, О. О. (2011). *Економетрика*. Чорноморський державний університет імені Петра Могили.
- Вітлінський, В. В. (2003). *Моделювання економіки*. Київський національний економічний університет.

- Галасюк, С. С., & Нездоймінов, С. Г. (2019). *Організація готельного господарства*. Гуляєва В. М.
- Готель Hilton Kyiv – Київ*. (б.д.). Hotelmix. Взято 1 березня 2025 з <https://hilton-kyiv-hotel-kiev.hotelmix.com.ua/>
- Готель New York Hilton Midtown – Нью-Йорк*. (б.д.). Hotelmix. Взято 1 березня 2025 з <https://new-york-hilton-midtown-hotel.hotelmix.com.ua/>
- Експоненціальна функція – що це таке, визначення та поняття*. (б.д.). Economy-Pedia.com. Взято 1 березня 2025 з <https://uk.economy-pedia.com/11030490-exponential-function>
- Конрад Хілтон та його власна імперія*. (2019, 4 грудня). Ощадбанк. <https://www.oschadbank.ua/blog/konrad-hilton-ta-yogo-vlasna-imperiya>
- Мальська, М. П., & Пандяк, І. Г. (2012). *Готельний бізнес: теорія та практика* (2-ге вид.). Центр учбової літератури.
- Найкращі світові готельні мережі та бренди – найбільші у світі*. (б.д.). ТурПошук. Взято 1 березня 2025 з <https://turpoisk.ua/ua/statii/hotelni-merezhi-ta-brendy>
- Павлова, С. І. (2023). Огляд основних стратегій ціноутворення у готельному бізнесі. *Економіка та Суспільство*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-86>
- Подольський, Є. (2021, 13 листопада). *ТОП 10 найбільших готельних мереж у світі*. DIP – Туристичний портал. <https://dip.org.ua/goteli/top-10-najbilshix-gotelnix-merezh-u-sviti/>
- Черняк, О. І., & Захарченко, П. В. (Ред.). (2015). *Прикладні аспекти прогнозування розвитку складних соціально-економічних систем*. Видавець Ткачук О. В.

REFERENCES

- Antonova, L. V., & Liakhovets, O. O. (2011). *Ekonometryka* [Econometrics]. Petro Mohyla Mykolaiv State Humanitarian University [in Ukrainian].
- Cherniak, O. I., & Zakharchenko, P. V. (Eds.). (2015). *Prykladni aspekty prohnorozuvannia rozvytku skladnykh sotsialno-ekonomichnykh system* [Applied aspects of forecasting the development of complex socio-economic systems]. Publisher Tkachuk O. [in Ukrainian]
- Conrad Hilton ta yoho vlasna imperiia* [Conrad Hilton and his own empire]. (2019, December 4). Oshchadbank. <https://www.oschadbank.ua/blog/konrad-hilton-ta-yogo-vlasna-imperiya> [in Ukrainian].
- Ekspontentsialna funksiia – shcho tse take, vyznachennia ta poniattia* [Exponential function – What it is, definition and concept]. (n.d.). Economy-Pedia.com. Retrieved March 1, 2025, from <https://uk.economy-pedia.com/11030490-exponential-function> [in Ukrainian].
- Halasiuk, S. S., & Nezdoiminov, S. H. (2019). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Huliaieva V. M. [in Ukrainian].
- Hotel Hilton Kyiv – Kyiv* [Hilton Kyiv Hotel]. (n.d.). Hotelmix. Retrieved March 1, 2025, from <https://hilton-kyiv-hotel-kiev.hotelmix.com.ua/> [in Ukrainian].
- Hotel New York Hilton Midtown – Niu-York* [New York Hilton Midtown Hotel – New York]. (n.d.). Hotelmix. Retrieved March 1, 2025, from <https://new-york-hilton-midtown-hotel.hotelmix.com.ua/> [in Ukrainian].
- Malska, M. P., & Pandiak, I. H. (2012). *Hotelniyi biznes: teoriia ta praktyka* [Hotel business: Theory and practice] (2nd ed.). Tsentri uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Naikrashchi svitovi hotelni merezhi ta brendy – naibilshi u sviti* [The world's best hotel chains and brands – the largest in the world]. (n.d.). TurPoisk. Retrieved March 1, 2025, from <https://turpoisk.ua/ua/statii/hotelni-merezhi-ta-brendy> [in Ukrainian].
- Pavlova, S. I. (2023). Ohliad osnovnykh stratehii tsinoutvorennia u hotelnomu biznesi [Overview of the main hotel business' price strategies]. *Economy and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-86> [in Ukrainian].

- Podolskyi, Ye. (2021, November 13). *TOP 10 naibilshykh hotelnykh merezh u sviti. DIP – Turystychnyi portal* [TOP–10 largest hotel chains in the world]. DIP – Tourist portal. <https://dip.org.ua/goteli/top-10-najbilshix-gotelnix-merezh-u-sviti/> [in Ukrainian].
- Vitlinskyi, V. V. (2003). *Modeliuvannia ekonomiky* [Economic modeling]. Kyiv National Economic University [in Ukrainian].

UDC 330.4:519.8:519.7:007

Olena Lysenko,
*PhD in Economic Sciences,
Associate Professor,
Dnipro University of Humanities,
Dnipro, Ukraine
Lysienko.Elena@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-3203-8690>*

DEVELOPMENT AND PRICING STRATEGIES OF HILTON HOTEL CHAIN

Topicality. The article is devoted to the development of the global Hilton hotel chain (using the example of New York Hilton Midtown and Hilton Kyiv), its history, as well as work principles formulated by Conrad Hilton. **Aim and methods.** The aim of the article is to analyse pricing strategies of the leading worldwide hotel chain Hilton and to study whether these strategies are predictive or whether the chain's hotels use non-price factors in forming hotel room prices. For this purpose, to the time series of hotel room prices, the method of constructing prognostic regression mathematical models is applied. **Results.** Hilton chain is peculiar for diversity of its business, including hotels which class ranges from 3* to 5*. In any country of America or Europe (and in Ukraine as well), hotels of Hilton chain are renowned for adherence to standards of quality service, studying competitors' activities and clients' requests. Most of the hotels offer an "All Inclusive" system of service. The chain sticks to principles of ecological perseverance and sustainable development, and also follows ISO 9001 standards. Both in New York and Kyiv, Hilton hotels have a universal system of management and rely on those pricing strategies, which appear common for the whole chain. Still, each hotel independently amplifies these strategies, taking into account local peculiarities, location and seasons of the year. **Conclusions and discussion.** New York Hilton Midtown and Hilton Kyiv hotels do not use a predictive pricing strategy. New York Hilton Midtown relies on the differentiated pricing depending on the booking period, seasons, days of the week and additional services. Hilton Kyiv hotel also uses a differentiated pricing strategy (daily rate), but also applies a dynamic pricing strategy (for the New Year holidays), concerning demands and competitive offers.

Keywords: hotel chains, standards of service, quality of service, specialisation, pricing strategies.

Надійшла 11.03.2025

Прийнята 23.04.2025

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.

УДК 640.4:711.455]:338.48(477)
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334825

ІННОВАЦІЙНА ПРАКТИКА РОЗБУДОВИ ГОТЕЛЬНО- КУРОРТНИХ КОМПЛЕКСІВ: KEYC GORO MOUNTAIN RESORT

Михайло Рутинський,
кандидат географічних наук, доцент,
Центральноукраїнський
національний технічний університет,
Кропивницький, Україна
rytynskij@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-3142-8723>
© Рутинський М., 2025

Володимир Зайченко,
доктор економічних наук, професор,
Центральноукраїнський
національний технічний університет,
Кропивницький, Україна
v.zaichenko@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>
© Зайченко В., 2025

Актуальність. Україна переживає доленосний період історії, проте неухильно наближається до вступу в ЄС. Це відкриває перед українською сферою гостинності глобальний ринок із мільйонними туристичними потоками, натомість із сучасними споживацькими вимогами та стандартами гостьового сервісу. Отже, для України вкрай актуальним є критичний аналіз інноваційних кейсів творення новітньої готельно-курортної інфраструктури на засадах сталого розвитку. **Мета дослідження** сфокусована на окресленні й аналізі інноваційних складових сучасної європейської практики розбудови готельно-курортних комплексів, а об'єктом дослідження обрано найбільший інвестиційний проєкт України останніх років у цій царині. GORO Mountain Resort – це амбітна ініціатива холдингу OKKO Group із залучення українських та іноземних інвестицій у розбудову в Україні на рівні кращих світових стандартів всесезонного гірського курорту міжнародного класу. **Результати.** Проаналізовано історичні та соціально-економічні передумови і обґрунтовано доцільність подальшої розбудови індустрії туризму й гостинності в Українських Карпатах із жорстким дотриманням новітніх стандартів ландшафтно-екостійкого планування та цінностей сталого розвитку. Вичленено варті вивчення і запозичення ключові інноваційні рішення, розроблені австрійською ILF Group, що будуть реалізовані при розбудові GORO Mountain Resort. Оцінено позитивні соціально-економічні ефекти від запуску курорту у тісній колаборації з місцевим підприємницьким середовищем для поліпшення рівня життя низки периферійних гірських громад України. **Висновки та обговорення.** Новизна та практичне значення результатів дослідження полягають в окресленні сучасних засадничих акцентів при розробленні науковцями і практиками проєктів розвитку гірської рекреаційної інфраструктури з дотриманням інноваційних стандартів, екологічних і суспільних цінностей та традиційної карпатської айдентики.

Ключові слова: готельний бізнес, готельно-курортні комплекси, інновації, курорти України.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Із 2022 р. в Україні після повномасштабного вторгнення РФ через фізичне нищення та з економічних причин щороку закриваються десятки закладів гостинності. Водночас, у супереч війні, преса часто інформує про відкриття нових готелів, мініготелів, глемпінгів, баз відпочинку. Позитивну статистику нарощення інфраструктури готельного ринку продемонстрували останнім часом західні області. Україна уже сьогодні готова презентувати світові самобутність і високі стандарти національної індустрії гостинності.

Готельний і ресторанний бізнес України продовжує тішити показниками фінансової віддачі, динамічно запроваджує заходи з модернізації та інноватизації. Попри фізичні втрати інфраструктури під прямими ударами російських ракет і дронів, галузь залишається інвестиційно привабливою. У супереч надіям ворога українські підприємці щороку відкривають нові і ребрендовані заклади гостинності, а загальна інфраструктура гостинності у великих містах західної частини держави продовжує статистичний тренд розбудови.

Стан вивчення проблеми. Вагомий внесок у дослідження туристично-рекреаційного комплексу Карпатського регіону України зробили В. Кравців, М. Лобода, В. Гетьман, Ю. Зінько, В. Клапчук, І. Школа, М. Рутинський і О. Стецюк (2008), В. Кифяк, М. Кифор, Ю. Головчук та ін. (2022) та інші вчені. Найбільш масштабний план розбудови туристичної інфраструктури в Карпатах реалізовували у 70–80-ті рр. XX ст.; специфіку цього планового рекреаційного освоєння Карпат детально проаналізовано у праці Л. Кюріні-Поплавські зі співавторами (Quirini-Popławski et al., 2019). Зі здобуттям незалежності в Карпатському регіоні окреслилися нові ареали та тренди рекреаційного освоєння гір (Rutynskyi, 2007). Новітні імпульси поживавлення гірськолижного руху в Карпатах задало спорудження курортних центрів Буковель і Драгобрат. При цьому низка подальших намірів окремих українських інвесторів забудовувати вразливі екосистеми Карпат наштовхнулася на протидію громадських екоактивістів (Яковенко, 2025).

Невирішені питання. Досі в Україні панують хаотичні й волюнтаристські підходи підприємців і компаній-забудовників щодо розвитку сфери гостинності та рекреації в Українських Карпатах. Дедалі рідше можемо вести мову про дотримання при цьому естетичних цінностей української локальної айдентики. У таких реаліях вивчення й запозичення інноваційного еко- й етнозбалансованого кейсу спорудження в Карпатах курорту з українським обличчям та європейськими стандартами сервісу і цінностями сталого розвитку є актуальним завданням для науковців та практиків сфери HoReCa.

Мета і методи дослідження

Мета статті полягає в окресленні й аналізі інноваційних складових сучасної європейської практики розбудови готельно-курортних комплексів. Лідерами у цій царині є спеціалізовані проектно-конструкторські групи, задіяні в масштабних проектах реконструкцій і реновацій альпійських територіальних рекреаційних систем Франції, Італії, Швейцарії та Австрії.

Об'єктом дослідження є GORO Mountain Resort, для розбудови якого залучені кращі інноваційні європейські підходи до проектування сервісно-ландшафтних комплексів згідно з парадигмою сталого розвитку.

Інформаційною базою дослідження є сукупність матеріалів публічного доступу, а саме прес-релізи, інтерв'ю, промо-анонси в діловій пресі та інтернет-медіа щодо проекту створення нової готельно-курортної дестинації GORO Mountain Resort.

Результати дослідження

Внутрішній попит на готельні, відпочинкові, оздоровчо-релаксаційні та ресторанный послуги в туристичних дестинаціях України (особливо в Карпатському регіоні) відновлюється найшвидше, що пов'язано зі зростаючою психоемоційною втомою громадян від ізоляції, тривожності, песимізму та жахів воєнного стану. Тому слід очікувати, що у 2025–2026 рр. у віддалених від лінії фронту регіонах попит на згадані послуги поступово наблизатиметься до рівнів, здобутих до 2022 р., а в окремих центрах внутрішнього туризму навіть динамічно зростатиме.

Гори і морські узбережжя – це улюблені ареали дозвілля людства, а отже – найінтенсивнішого туристичного освоєння й розбудови готельно-курортної інфраструктури. У відповідь на дедалі зростаючий попит у XXI ст. у Європі й інших частинах світу такі ареали забудовуються полісервісними курортними центрами цілорічної дії (Рутинський, 2007).

Зі зміною клімату і рекреаційних уподобань на всесезонну практику функціонування перепрофільовані усі, раніше відомі як гірськолижні, курорти активного відпочинку ЄС (Basiński et al., 2014). Влітку активними видами дозвілля в горах та турпакетами підтримки здоров'я і краси послуговується у 1,3–2,8 більша кількість рекреантів, порівнюючи із кількістю візитерів, які купують зимові скі-паси для катання на лижах і сноубордах.

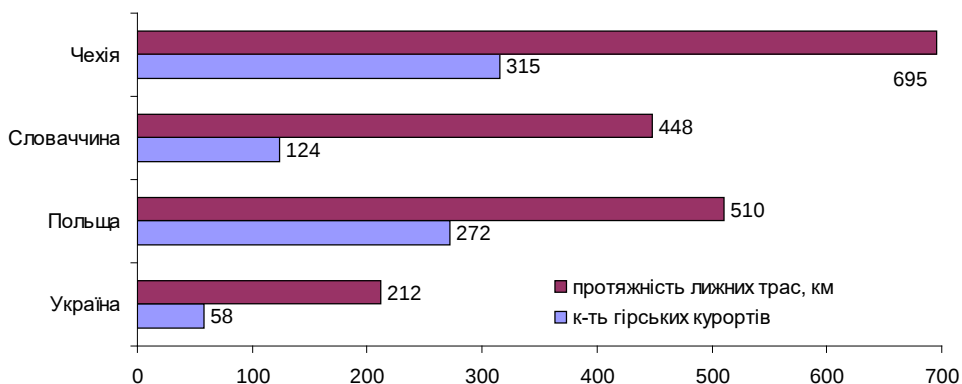


Рис. 1. Співвідношення показників розвиненості гірськокурортної інфраструктури України та її найближчих сусідів у ЄС станом на 2024 р.

Джерело даних: Skiresort.info (n.d.).

Fig. 1. Correlation of indicators of development of mountain resort infrastructure of Ukraine and its closest neighbors in the EU as of 2024.

Data source: Skiresort.info (n.d.).

Сьогодні курорти Європи гостро конкурують між собою за модерністю й різно векторністю гостьової інфраструктури, а також за її ціновою доступністю. І ця остання – цінова – перевага дарує шанс карпатським курортам України на широке визнання та

економічне процвітання в контексті наближення дати євроінтеграції нашої держави у спілку демократичних націй Європи (Рутинський & Стецюк, 2008). Уже у 2021 р., за даними аналітичного звіту порталу LuxuryHotel, Україна увійшла у трійку фінансово найдоступніших (проживання+трансфер) гірських курортних дестинацій Європи (Walters, 2021). А перетворення Львова у 2012–2021 рр. на потужний міжнародний хаб дешевого лоукост-сполучення із найбільшими центрами генерування туристів з Європи, Близького Сходу й Аравії спричинило масові напливи гостей із цих регіонів на курорти Карпатської України (Rutynskyi & Kushniruk, 2022).

Друга фаза воєнного вторгнення РФ із 2022 р. закрила Україну для іноземних рекреантів та деструктивно позначилася на функціонуванні індустрії HoReCa. Проте готельно-курортні комплекси у найвіддаленіших від лінії фронту дестинаціях швидко переорієнтувалися на задоволення запитів внутрішнього туризму. І в умовах затяжної війни та перманентно-стресових буднів українців попит на бодай короточасний відпочинок у віддалених від фронту Карпатах зберігається з року в рік на стабільно високому рівні (Rutynskyi, 2025). І саме стабільний внутрішній попит та євроінтеграційні перспективи слугують мотиваційними передумовами для інвесторів продовжувати, всупереч війні, вкладати мільйонні інвестиції в подальшу розбудову карпатської готельно-курортної інфраструктури.

Найбільшим інвестором України у готельному сегменті впродовж останнього часу є холдинг OKKO Group. На критичний науковий аналіз інноваційного потенціалу заслуговує його наймасштабніший інвестиційний проєкт вартістю \$1,5 млрд (із залученням коштів інших приватних інвесторів) – розбудова ультрасучасного курорту GORO Mountain Resort.

OKKO Group у 2018–2025 рр. забезпечує 67–82 % щорічного податкового наповнення бюджету Славської громади (понад 1 млрд грн за 6 років). В австрійський, польський та радянський періоди Славсько мало заслужений статус одного з найбільших курортів у Карпатах (Quirini-Popławski et al., 2019). Соціальні ініціативи холдингу, по суті, відродили славу Славського як одного з чільних осередків молодіжного спорту й активного відпочинку в Карпатах. Подальший поступ цього чи не найстарішого нартярського курорту України та забезпечення добробуту місцевого населення напряму пов'язані з амбітною стратегією інфраструктурної розбудови модерного GORO Mountain Resort.

Місія проєкту сформульована В. Даниляком, CEO групи компаній OKKO, так: «поставити нову сучасну українську гірську локацію на туристичну карту Європи, яка змагатиметься за якість та сервіс із міжнародними курортами Австрії, Італії та Франції» (*Проєкт надії*, 2024). У планах холдингу – позмагатися з Буковелем за пальму першості у топ-десяти кращих гірських курортів України міжнародного класу.

А бренд-слоган прописаний так: «GORO Mountain Resort – перший в Україні всесезонний гірський курорт міжнародного формату з цілісною концепцією та найширшою палітрою вражень, сервісів і атракцій» (GORO Mountain Resort, б.д.).

Акцент на всесезонності курорту передбачає поглиблену увагу до розбудови інфраструктури позазимового дозвілля гостей. Мова йде про широку палітру всесезонних сервісів, wellness&SPA різної спеціалізації, відпочинкову зону довкола гірського озера, водні атракції, мережу доріжок для трекінгу, трейлу та гірського велосипеда, оздоровчих теренкурів, майданчиків для занять йогою і кросфітом із панорамою на гори, ділянок під таборування, майстер-класи, зіплайн, роделбан та скеледроми.

Оператор GORO Mountain Resort запропонує гостям новий щабель розвитку сервісної формули «All-inclusive resort». Мова йде про сервісну формулу нового

покоління – «All-In-Access resort» – для забезпечення гостей ще більш поліспектральним та персоналізованим емоційним задоволенням від дегустування усього спектра наявних послуг та атракцій. Незалежно від того, в якому готелі зупиняється гість, він отримує доступ до всіх атракцій та розваг, ресторанів, спа, спортивних та бізнес-зон, прокату спорядження та спортивних шкіл GORO Mountain Resort. Це стимулюватиме туристів залишатися довше та частіше повертатися, що позитивно впливатиме на прибутковість курорту (Антонюк, 2025). Тобто отримаємо реальне втілення «економіки вражень» в окремо взятому територіальному кластері з широким спектром взаємовигідних економічних колаборацій із довколишніми громадами гірської частини Львівщини.

Табл. 1. Інфраструктурні параметри запроектованого GORO Mountain Resort

Tabl. 1. Infrastructure parameters of the designed GORO Mountain Resort

Параметр	Значення
тривалість проекту	15 років
загальна площа	1200 га
площа готельно-рекреаційної забудови	800 га
площа штучного засніження	342 га
кількість гірськолижних трас	41 (2 чорні, 15 синіх, 24 червоні)
перепад висот гірськолижних трас	650 м
кількість витягів	11+2 (гондольні)
протяжність гірськолижних трас	75 км
протяжність гондольних і крісельних витягів	17,5 км
пропускна місткість ski-ареалу	25 000 рекреантів
школи катання для дорослих і дітей	2
кількість готельно-ресторанних комплексів	25
висока кухня & specialty-кав'ярні	20
номерний фонд готелів	5150 номерів
пропускна місткість нічліжної бази курорту	13 000 гостей на добу

Джерело: GORO Development (GORO Mountain Resort, б.д.).

Source: GORO Development (GORO Mountain Resort, n.d.).

GORO Mountain Resort розташований на висоті 650 м біля підніжжя карпатського масиву Високий Верх поблизу сіл Волосянка та Верхня Рожанка, що входять до Славської ОТГ Львівської області. Заплановане освоєння 1200 га площі, у т. ч. 360 га – під активно-відпочинкову інфраструктуру, понад 800 га – під готельно-ресторанні, рекреаційні та інші комерційні заклади (табл. 1).

GORO Mountain Resort до 2040 р. налічуватиме 25 готельно-ресторанних комплексів сукупною місткістю 5500 номерів. Готелі локалізуватимуться за сучасною європейською формулою «ski-in/ski-out», тобто постояльці матимуть змогу майже від самого порога на лижах ставати на трасу (ski-out) і так само просто повертатися до свого готелю після катання (ski-in). Курортні ресторани високої й етнокарпатської кухонь розвиватимуть колаборації з місцевими фермерами та культуру споживання натуральних екосертифікованих продуктів Карпатського краю.

Зрозуміла інвесторам бізнес-модель залучення інвестицій – Resort Hotel Rooms As Investment – передбачає оплату приватними інвесторами права на во-

лодіння окремим номером в одному з готелів курорту з подальшим отриманням прибутку від операційної діяльності готельного оператора. Мова йде про інвестиції у власну високоліквідну приватну власність, яку можна перепродати чи передати рідним у спадок.

У прес-релізі інвестора прописана американська модель управління проектом: «OKKO Group у GORO Mountain Resort виступає єдиним власником, основним інвестором, майстер-девелопером, забудовником та оператором для забезпечення гармонійного розвитку та цілісної концепції всесезонного рекреаційного проекту» (GORO Voice, 2024). Тобто і девелопментом, і будівництвом займатиметься єдина інвестиційно-девелоперська компанія – GORO Development.

Упродовж 2024–2039 років передбачено три етапи будови поблизу сіл Волосянка і Верхня Рожанка. За цей час тут постануть 41 лижна траса, сертифікована за стандартами ЄС, сумарною протяжністю 75 км із гарантованим штучним засніженням ареалу катання площею 342 га. Функціонуватимуть дві гондольні й 11 крісельних витягів. Інфраструктурно курорт також вирізнятимуть такі рекорди: найдовша гондольна канатна дорога (2,8 км) і найдовша лижна траса (3,8 км) України (Антонюк & Давиденко, 2024).

Просторий Welcome Centre на технологічних засадах цифровізації сервісу буде зосереджений на опрацюванні питань комунікаційного діалогу з візитерами, бронювання й оплати пслуг, оренди спортивного спорядження, apres ski-дозволля, а також на оперативному задоволенні будь-яких клопотів і запитів гостей курорту.

Mountain Centre збудують між вершинами Звірець і Високий Верх поряд із верхньою станцією гондольного витягу і селфі-майданчиками. У ньому функціонуватиме панорамний ресторан, фудхоли та зона відпочинку нартярів.

Івент-спеціалізація курорту передбачатиме запровадження низки заходів масового подієвого туризму, як-от гастрольні виступи зірок естради, спортивні, музичні, фольклорні та гастрономічні фестивалі, артвиставки тощо. Бізнес-івенти (конференції, мітинг-руми, коворкінги, ділові семінари) стануть однією зі спеціалізацій гостьової інфраструктури. Рітейл-спеціалізація курорту консолідуватиме фермерську і ремісничу спільноти Карпат та просуватиме збут локальних продуктів і напоїв та витворів бойківських ремесел.

У жовтні 2024 р. стартувала реалізація першого етапу (2024–2029) розбудови GORO Mountain Resort (рис. 2). Розпочато роботу на території колишнього комплексу «Захар Беркут» на будівельних майданчиках під Welcome Centre та нижню станцію гондольної канатної дороги. Завершується спорудження ONDE Hotel – першого із трьох запланованих дизайнерських екоготелів нового покоління з індивідуальними концепціями дизайну й сервісного наповнення. Готель вирізнятиме залучення лише натуральних матеріалів в облаштуванні інтер'єрів 197 номерів.

Запуск перших трас і готелю курорту заплановано на зиму 2026/2027 рр. (Давиденко & Чайка, 2024).

Загалом же до 2029 р. заплановано збудувати й відкрити для гостей п'ять готельно-ресторанних комплексів (дев'ять готелів) місткістю понад 1100 номерів із повносервісною рекреаційною інфраструктурою: wellness&SPA центрами, басейнами, секторами дитячих розваг. Це не буде урбаністична копія міського мікрорайону. Проектианти ILF Group дотрималися австрійських стандартів ландшафтного планування й максимальної збереженості природної естетики довкілля. Дотримано критерій обмеження висоти споруд до 30 м. Готелі «вписані» у долинно-схило-

вий рельєф, розміщаються терасовано під різними кутами та зорієнтовані таким чином, щоб із 90 % номерів відкривалися естетичні карпатські панорами.



Рис. 2. Перспективний план розбудови першої частини курортного комплексу GORO Mountain Resort.

Джерело: GORO Development (б.д.).

Fig. 2. Perspective development plan for the first part of the GORO Mountain Resort complex.

Source: GORO Development (n.d.).

За період реалізації першого етапу розбудови курорту передбачено облаштування ареалу занять зимовими видами спорту площею 50 га штучного засніження (з огляду на потепління клімату і нестабільне природне засніження схилів), де діятимуть 10 лижних трас (13 км) і два модерні крісельні витяги.

У прес-релізі GORO Development зазначено про розробку генерального плану прикурортної зони, щоб нові бізнеси, які створюватимуться навколо GORO, доповнювали та розширювали туристичний досвід гостей громади (GORO Voice, 2024). Отже, мова йде про потужний імпульс соціально-економічного відродження депресивних у демографічному й господарському відношеннях гірських громад Львівщини. Із 80-х рр. XX ст. курортна інфраструктура відродила периферійні гірські райони Франції, Швейцарії та Австрії, а з початком XXI ст. – гірські громади наших сусідів, об'єднані в Карпатський єврорегіон (Basiński et al., 2014). До 2024 р. сусідня з Україною Польща наростила кількість гірських курортів до 272, Словаччина – до 124. Курорти в цих країнах (рис. 1) забезпечили довколишні громади роботою і додатковими податковими вливаннями, у ряді випадків поспружили панацеєю проти депопуляції, зубожіння й безробіття, масового трудового відтоку сільського населення у міста. До того ж курортні центри масового туризму – це нові дороги та інші комунікації, рятувальна і медична служби, сплеск фермерської активності й малого підприємництва у сфері сільського туризму та ремесел, відкриття на отримані податки нових шкіл і інших об'єктів соціальної сфери для місцевих громад.

В Українських Карпатах першим курорт Буковель забезпечив подібний потужний сплеск соціально-економічного розвитку громад Яремчанського рекреаційного ареалу. Що ж до GORO Mountain Resort, за підрахунками європейських експертів цього проекту, запуск до 2029 р. першої черги курорту створить 6000 нових робочих місць. А після запуску третьої черги GORO Mountain Resort працюватиме понад 25 000 осіб персоналу (Антонюк, 2025). Тут слід зазначити, що станом на 2025 р. у 15 селах Славської ОТГ мешкає менше 10 тис. осіб. Таким чином, перед курортом стоятиме завдання як вишколу зацікавленої молоді з десятків довколишніх гірських сіл, так і цільового переманювання висококваліфікованого персоналу з Києва, Дніпра, Львова, Івано-Франківська та ін., а також сотень перспективних студентів-практикантів і випускників спеціальності «J2» із десятків профільних ЗПТО та ЗВО України.

Міру зацікавленості українців проектом GORO Mountain Resort можемо оцінити за YouTube-трендами. Так, запуск на YouTube першого промо-ролика «GORO: Відкрий для себе світ у горах. Нові Карпати» за пів року (23.10.2024–11.04.2025) переглянула 18 481 особа (GORO Mountain Resort, 2024). А найсвіжіший натеper промо-ролик «В кожного свої Карпати» лише за перший місяць (11.03–11.04.2025) показав понад півмільйона (568 974) переглядів (GORO Mountain Resort, 2025).

Висновки та обговорення результатів

У реаліях повномасштабної затяжної війни доля української індустрії гостинності складається по-різному, адже перебуває у прямій залежності від чинника географічної віддаленості дестинації від лінії фронту.

У 2024 р. українські готельно-рекреаційні заклади тилового Карпатського регіону показали зростання доходів і податкових надходжень (до 7 %) внаслідок дії таких чинників, як: а) закриття повітряного простору держави, б) ускладнення трансферної логістики для виїзду на іноземні курорти, в) закриття кордону на виїзд для чоловіків, г) погіршення фінансової спроможності та свідоме обмеження витрат на відпочинок панівної маси українських рекреантів, д) масова переорієнтація туристичних потоків на час літніх відпусток із виїзного на внутрішній туризм.

Внутрішній попит на готельно-відпочинкові послуги в туристичних дестинаціях Карпатського регіону України відновлюється найшвидше, що пов'язано зі зростаючою психоемоційною втомою громадян від ізоляції, тривожності, песимізму та жахів воєнного стану. Тому слід очікувати, що в 2025–2026 рр. у віддалених від лінії фронту курортах попит на згадані послуги поступово відновлюватиметься до рівнів, здобутих до 2022 р., а в окремих центрах внутрішнього туризму навіть динамічно зростатиме. І ця обставина є наріжною спонукую для інвесторів вкладати капітали в розбудову GORO Mountain Resort – концепційно-інноваційного курорту нового типу, організованого за стандартами й ландшафтною естетикою альпійських топ-курортів ЄС.

Поява в Україні такого модерного курорту міжнародного класу за умови виходу на повну потужність Львівського лоукост-хабу однозначно приверне увагу до нової і доступної за ціною локації мільйонів туристів-практиків щорічного активного дозвілля в горах – гостей із множини країн із прямим авіатрансфером (від Сполученого Королівства до Саудівської Аравії). А це означатиме: зростання міжнародної репутації України як осередку гостинності з високими стандартами сервісу; стабільний притік іноземних туристів в Україну та зростання мультиплі-

катора їх економічної віддачі в економіку й бюджет України; зростання соціальної віддачі курорту як осередку працевлаштування, малого підприємництва й самозайнятості, а відтак поліпшення демографічного клімату та рівня життя для десятків тисяч краян у периферійних гірських громадах України.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Антонюк, Т. (2025, 12 лютого). ОККО Group почала будувати перші готелі гірського курорту GORO Mountain Resort. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/okko-group-rozpochala-buduvati-pershi-goteli-girskogo-kurortu-goro-mountain-resort-12022025-27103>
- Антонюк, Т., & Давиденко, Б. (2024, 23 жовтня). Засновник ОККО Group Віталій Антонов і CEO групи Василь Даниляк починають будівництво гірського курорту в Карпатах за \$1,5 млрд. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/okko-group-pochinae-buduvati-girskiy-kurort-u-karpatakh-za-15-mlrd-23102024-24339>
- Головчук, Ю. О., Голод, А. П., Мороз, С. Р., & Дудаш, О. І. (2022). Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник маркетингової політики регіонального розвитку туризму. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*, 9. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235>
- Давиденко, Б., & Чайка, О. (2024, 28 жовтня). «Взимку 2026 року можна буде кататися». ОККО Group будувє курорт Goro в Славському за \$1,5 млрд. *Forbes*. <https://bit.ly/45zRbFD>
- Проект надії: Як майбутній гірський курорт GORO на Львівщині вже змінює соціально-економічне життя регіону*. (2024, 12 грудня). NV. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/turizm-v-ukrajini-chim-populyarne-slavske-i-shcho-zminyuye-goro-mountain-resort-pislya-zaluchennya-okko-50472722.html>
- Рутинський, М. Й. (2007). Сучасні підходи до типології гірських курортно-рекреаційних систем. *Науковий вісник Чернівецького університету. Серія: Географія*, 361, 161–174.
- Рутинський, М. Й., & Стецюк, О. В. (2008). *Туристичний комплекс Карпатського регіону України*. Книги – XXI.
- Яковенко, І. (2025, 7 березня). Як ОККО будувє курорт у Карпатах: бюджет, конкуренція з Буковелем і штучний сніг у GORO Mountain Resort. Village. <https://www.village.com.ua/village/business/buisness/360553-yak-okko-budue-kurort-u-karpatah>
- Basicński, M., Tucki, A., Zinko, J., & Rutynskij, M. (Eds.). (2014). *Strategia rozwoju turystyki uzdrowiskowej w polsko-ukraińskiej części Euroregionu Karpackiego*. Euroregion Karpacki.
- GORO Development. (б.д.). *План готельної інфраструктури першої черги курорту* [Зображення]. Економічна правда. Взято 5 березня 2025 з <https://bit.ly/3TERhVb>
- GORO Mountain Resort. (б.д.). Головна. Взято 5 березня 2025 з <https://gororesort.com>
- GORO Mountain Resort. (2024, 23 жовтня). GORO: Відкрий для себе світ у горах. Нові Карпати [Відео]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TywaMgo8TdQ>
- GORO Mountain Resort. (2025, 11 березня). В кожного свої Карпати | GORO Mountain Resort [Відео]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=-JJx37mVEq4>
- GORO Voice. (2024, 7 листопада). Формула гір: як ОККО Group створює новий масштабний проект рекреації Львівських Карпат. *Forbes*. <https://forbes.ua/company/formula-gir-yak-okko-group-stvoryue-noviy-masshtabniy-proekt-rekreatsii-lvivskikh-karpat-07112024-24312>
- Quirini-Popławski, Ł., Kudła, N., & Rytynski, M. (2019). Tourism in the Soviet Carpathians: Accommodation facilities for qualified tourism in the Eastern Carpathians (Lviv and Ivano-Frankivsk oblast) in the 1970s and 1980s. *Tourism*, 29(2), 113–122. <http://doi.org/10.18778/0867-5856.29.2.11>

- Rutynskiy, M. (2007). Development of a network of resorts in the Ukrainian part of the Carpathian Euroregion in 1995–2006. In K. Obodyński, J. Kosiewicz, W. Cynarski, & J. Rzeszów (Eds.), *Tourism in borderlands – Multiaspect study of development* (pp. 84–92). Podkarpackie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej.
- Rutynskiy, M. (2025, February 3 – March 16). Hotel and restaurant business of Ukraine in the crisis realities of wartime. In *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management* [Internship proceedings] (p. 22–7–229). Baltija Publishing.
- Rutynskiy, M., & Kushniruk, H. (2022). European low-cost airlines in Ukraine: Features of entry and consolidation in the national market. In G. Catenazzo (Ed), *Challenges and opportunities for transportation services in the post-COVID-19 era* (pp. 104–139). IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-7998-8840-6>
- Ski resort.info. (n.d.). *Home*. Retrieved January 9, 2024, from <https://www.skiresort.info/>
- Walters, J. (2021, December 28). *New study reveals the cheapest European countries for a skiing holiday*. The Travel Daily. <https://www.thetraveldaily.co.uk/article/2021/12/28/new-study-reveals-cheapest-european-countries-skiing-holiday>

REFERENCES

- Antoniuk, T. (2025, February 12). OKKO Group почала будувати перші готелі гірського курорту GORO Mountain Resort [OKKO Group has started building the first hotels of the GORO Mountain Resort]. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/okko-group-rozpochala-buduvati-per-shi-goteli-girskogo-kurortu-goro-mountain-resort-12022025-27103> [in Ukrainian].
- Antoniuk, T., & Davydenko, B. (2024, October 23). Zasnovnyk OKKO Group Vitalii Antonov i SEO hrupy Vasyl Danyliak pochnaiut budivnytstvo hirs'koho kurortu v Karpatakh za \$1,5 mlrd [OKKO Group founder Vitaly Antonov and group CEO Vasyl Danylyak begin construction of a mountain resort in the Carpathians for \$1.5 billion]. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/okko-group-pochinae-buduvati-girskiy-kurort-u-karpatakh-za-15-mlrd-23102024-24339-27103> [in Ukrainian].
- Basicński, M., Tucki, A., Zinko, J., & Rutynskij, M. (Eds.). (2014). *Strategia rozwoju turystyki uzdrowiskowej w polsko-ukraińskiej części Euroregionu Karpackiego* [Development strategy of health resort tourism in the Polish-Ukrainian part of the Carpathian Euroregion]. Euroregion Karpacki [in Polish; in Ukrainian].
- Davydenko, B., & Chaika, O. (2024, October 28). “Vzymku 2026 roku mozhna bude katatysia”. OKKO Group buduie kurort Goro v Slavskom za \$1,5 mlrd [“In the winter of 2026, it will be possible to ski”. OKKO Group is building the Goro resort in Slavske for \$1.5 billion]. *Forbes*. <https://bit.ly/45zRbFD> [in Ukrainian].
- GORO Development. (n.d.). *Plan hotelnoi infrastruktury pershoi cherhy kurortu* [Plan of the hotel infrastructure of the first stage of the resort] [Image]. Ekonomichna pravda. Retrieved March 5, 2025, from <https://bit.ly/3TERhVb> [in Ukrainian].
- GORO Mountain Resort. (n.d.). *Holovna* [Home]. Retrieved March 5, 2025, from <https://goro-resort.com> [in Ukrainian].
- GORO Mountain Resort. (2024, October 23). GORO: Vidkryi dlia sebe svit u horakh. Novi Karpaty [GORO: Discover the world in the mountains. New Carpathians] [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=TywaMgo8Tdg> [in Ukrainian].

- GORO Mountain Resort. (2025, March 11). *V kozhnoho svoi Karpaty | GORO Mountain Resort* [Everyone has their own Carpathians | GORO Mountain Resort] [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=-Jjx37mVEq4> [in Ukrainian].
- GORO Voice. (2024, November 7). *Formula hir: yak OKKO Group stvoriue novyi masshtabnyi projekt rekreatsii Lvivskykh Karpat* [Formula of mountains: How OKKO Group creates a new large-scale recreation project in the Lviv Carpathians]. Forbes. <https://forbes.ua/company/formula-gir-yak-okko-group-stvoryue-noviy-masshtabnyi-proekt-rekreatsii-lvivskikh-karpat-07112024-24312> [in Ukrainian].
- Holovchuk, Yu. O., Holod, A. P., Moroz, S. R., & Dudash, O. I. (2022). Modernizatsiia sanatorno-kurortnoho hospodarstva yak chynnyk marketynhovoï polityky rehionalnoho rozvytku turyzmu [Spa and Wellness industry modernization as a factor of the marketing policy of regional tourism development]. *Internauka. Series: Economic Sciences*, 9. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-9-8235> [in Ukrainian].
- Proiekt nadii: Yak maibutnii hirskyi kurort GORO na Lvivshchyni vzhe zmyniuie sotsialno-ekonomichne zhyttia rehionu* [Project hope: How the future GORO mountain resort in the Lviv region is already changing the socio-economic life of the region]. (2024, December 12). NV. <https://biz.nv.ua/ukr/markets/turizm-v-ukrajini-chim-populyarne-slavske-i-shcho-zminyuye-goro-mountain-resort-pislya-zaluchennya-okko-50472722.html> [in Ukrainian].
- Quirini-Popławski, Ł., Kudła, N., & Rytynski, M. (2019). Tourism in the Soviet Carpathians: Accommodation facilities for qualified tourism in the Eastern Carpathians (Lviv and Ivano-Frankivsk oblast) in the 1970s and 1980s. *Tourism*, 29(2), 113–122. <http://doi.org/10.18778/0867-5856.29.2.11> [in English].
- Rutynskiy, M. (2007). Development of a network of resorts in the Ukrainian part of the Carpathian Euroregion in 1995–2006. In K. Obodyński, J. Kosiewicz, W. Cynarski, & J. Rzeszów (Eds.), *Tourism in borderlands – Multiaspect study of development* (pp. 84–92). Podkarpackie Towarzystwo Naukowe Kultury Fizycznej [in English].
- Rutynskiy, M. (2025, February 3 – March 16). Hotel and restorant business of Ukraine in the crisis realities of wartime. In *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management* [Internship proceedings] (p. 227–229). Baltija Publishing [in English].
- Rutynskiy, M. Y. (2007). Suchasni pidkhody do typolohii hirskykh kurortno-rekreatsiinykh system [Modern approaches to the typology of mountain resort and recreational systems]. *Scientific Journal of Chernivtsi University. Series: Geography*, 361, 161–174 [in Ukrainian].
- Rutynskiy, M. Y., & Stetsiuk, O. V. (2008). *Turystychnyi kompleks Karpatskoho rehionu Ukrainy* [Tourist complex of the Carpathian region of Ukraine]. Knyhy – XXI [in Ukrainian].
- Rutynskiy, M., & Kushniruk, H. (2022). European low-cost airlines in Ukraine: Features of entry and consolidation in the national market. In G. Catenazzo (Ed.), *Challenges and opportunities for transportation services in the post-COVID-19 era* (pp. 104–139). IGI Global. <http://doi.org/10.4018/978-1-7998-8840-6> [in English].
- Skiresort.info. (n.d.). *Home*. Retrieved January 9, 2024, from <https://www.skiresort.info> [in English].
- Walters, J. (2021, December 28). *New study reveals the cheapest European countries for a skiing holiday*. The Travel Daily. <https://www.thetraveldaily.co.uk/article/2021/12/28/new-study-reveals-cheapest-european-countries-skiing-holiday> [in English].
- Yakovenko, I. (2025, March 7). *Yak OKKO buduie kurort u Karpatakh: biudzheth, konkurentsiiia z Bukovelem i shtuchnyi snih u GORO Mountain Resort* [How OKKO is building a resort in the Carpathians: budget, competition with Bukovel and artificial snow at GORO Mountain Resort]. Village. <https://www.village.com.ua/village/business/buisness/360553-yak-okko-budue-kurort-u-karpatah> [in Ukrainian].

UDC 640.4:711.455]:338.48(477)

Mykhailo Rutynskiy,

*PhD in Geographical Sciences, Associate Professor,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine
rytynskij@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-3142-8723>*

Volodymyr Zaychenko,

*DSc of Economic Sciences, Professor,
Central Ukrainian National Technical University,
Kropyvnytskyi, Ukraine
v_zaychenko@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-9523-1220>*

INNOVATIVE PRACTICE OF DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESORT COMPLEXES: CASE OF GORO MOUNTAIN RESORT

Topicality. Ukraine is going through a fateful period in history, but is steadily approaching accession to the EU. This opens up a global market with millions of tourist flows to the Ukrainian hospitality sphere, but with modern consumer requirements and standards of guest service. Therefore, a critical analysis of innovative cases of creating a modern hotel and resort infrastructure on the basis of sustainable development is extremely relevant for Ukraine. **The aim of the study** is focused on outlining and analysing the innovative components of modern European practice of developing hotel and resort complexes, the largest investment project of Ukraine in recent years in this area was chosen as the object of research. GORO Mountain Resort is an ambitious initiative of the OKKO Group holding to attract Ukrainian and foreign investments in the development of an international-class all-season mountain resort in Ukraine at the level of the best world standards. **Results.** The historical and social and economic prerequisites are analysed, the feasibility of further development of the tourism and hospitality industry in the Ukrainian Carpathians is grounded with strict adherence to the latest standards of landscape and eco-sustainable planning and the values of sustainable development. Key innovative solutions developed by the Austrian ILF Group that will be implemented during the development of GORO Mountain Resort are identified and worth studying and borrowing. The positive social and economic effects of launching the resort in close collaboration with the local business environment to improve the standard of living of a number of peripheral mountain communities of Ukraine are assessed. **Conclusions and discussion.** The novelty and practical significance of the study results lie in outlining modern fundamental emphases in the elaboration by scientists and practitioners of mountain recreational infrastructure development projects in compliance with innovative standards, environmental and social values, traditional Carpathian identity.

Keywords: hotel business, hotel and resort complexes, innovations, resorts of Ukraine.

Надійшла 17.03.2025

Прийнята 23.04.2025

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.

**ІННОВАЦІЙНІ ХАРЧОВІ
ТА РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ**

**INNOVATIVE FOOD
AND RESTAURANT TECHNOLOGIES**

УДК 637.3-021.4:640.43/.45
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334828

ТОВАРОЗНАВЧІ Й ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЯКОСТІ СИЧУЖНИХ СИРІВ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ ТА КЕЙТЕРИНГУ

Марія Філь,
кандидатка технічних наук, доцентка,
Львівський національний університет
імені Івана Франка,
Львів, Україна
merifil.ua@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6114-4468>
© Філь М., 2025

Оксана Гаталяк,
асистентка,
Львівський національний університет
імені Івана Франка,
Львів, Україна
merifil.ua@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2548-5668>
© Гаталяк О., 2025

Актуальність. Актуальність статті викликана необхідністю глибшого вивчення сирного пейрингу та чизкастомайзингу, що включають врахування смакових властивостей, текстури і походження продуктів, є метою для оптимізації гастрономічного досвіду споживачів. **Мета і методи.** Метою дослідження є аналіз товарознавчих і технологічних аспектів якості сичужних сирів у сфері ресторанного господарства та кейтерингу, а також дослідження принципів сирного пейрингу, чизкастомайзингу. Використано комплексний підхід, що включає літературний аналіз наукових джерел, органолептичну оцінку тощо. **Результати.** Досліджено та проаналізовано принципи сирного пейрингу, чизкастомайзингу, що враховують смакові характеристики, текстуру, географічне походження та контрасти смаків. Визначено ключові рекомендації щодо оптимального поєднання сирів із напоями та іншими продуктами для підвищення гастрономічної цінності страв. **Висновки та обговорення.** Запропоновані рекомендації щодо сирного пейрингу, чизкастомайзингу мають практичне значення для закладів ресторанного господарства та кейтерингу, допомагаючи розширити асортимент і покращити споживчий досвід. Науковою новиною є розроблення моделі «колеса смаку», яка систематизує сенсорні характеристики сиру (смак, текстура, аромат, походження) та шукає оптимальні поєднання з іншими продуктами і напоями. Практичне значення статті полягає у покращенні гастрономічного досвіду через методику сирного пейрингу на основі «колеса смаку», що дозволяє створити гармонійні комбінації сирів з іншими продуктами та напоями, розкриваючи нові смакові відтінки та підвійки.

Ключові слова: сири, якість, ресторан, кейтеринг, спейринг, органолептичні показники, чизкастомайзинг.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Сичужні сири є важливою складовою ресторанного господарства та кейтерингу завдяки їх різноманіттю, вишуканому смаку та широкому кулінарному виробництву. Проте якість цих сирів залежить від багатьох факторів, зокрема технологій виробництва, умов транспортування, зберігання та подачі. Відсутність уніфікованих підходів до оцінки якості та автентичності сичужних сирів, а також ризик фальсифікації і порушення технологічних норм створюють проблеми для рестораторів та кейтерингових компаній. Це зумовлює детальне вивчення товарознавчих характеристик, технологічних особливостей і впливу різних чинників на якість сичужних сирів у сфері ресторанного бізнесу та кейтерингу.

Сири сичужні є продуктом кулінарії, проте мистецтво їх поєднання з іншими продуктами та напоями залишається недостатньо освоєною широкою аудиторією. Багато хто вважає, що для створення вдалих сирних поєднань є спеціальні знання або досвід, хоча насправді наявні та прості принципи сирного пейрингу. Це створює потребу в пошуку оптимальних рекомендацій щодо комбінування сирів, які дозволяють кожному насолоджуватися гармонійними стравами.

Стан вивчення проблеми. У сферу дослідження якості сичужних сирів, їх використання в ресторанному господарстві та кейтерингу значний внесок зробили сирна експертка ProCheese О. Чернова, Г. Рудавська, О. Іваненко, Л. Петренко, П. Сидоренко, Н. Коваленко та ін. Їх наукові розвідки сприяють глибшому розумінню факторів, що впливають на якість сичужних сирів, і допомагають розробити рекомендації для ресторанного господарства та кейтерингу щодо оптимальних умов виробництва, зберігання й подачі.

У вивченні товарознавчих і технологічних аспектів якості сичужних сирів у ресторанному господарстві та кейтерингу значну увагу приділено впливу технологічних процесів на якість сирних продуктів. Заслужують на увагу дослідження Н. Гринченко та співавторів (Гринченко та ін., 2018), в яких здійснено аналіз впливу технологічних чинників на структурно-механічні та технологічні властивості напівфабрикатів із кисломолочного сиру, що є класом для оптимізації виробничих процесів у ресторанній індустрії. Крім того, дослідження А. Кайнаш присвячене вивченню впливу біотехнологічних процесів на якість плавлених сирів, зокрема оцінки якості органолептичних, фізико-хімічних та мікробіологічних показників. У ньому підкреслено важливість контролю технологічних параметрів для гарантування безпеки та високої якості сировинних продуктів у закладах ресторанного господарства.

Варто зазначити, що останні наукові розвідки в цій галузі зосереджені на національному рівні та існують у розширених міжнародних дослідженнях для впровадження передового зарубіжного досвіду у вітчизняну практику.

Невирішені питання. Недостатньо досліджено ефективність поєднання різних типів сирів із певними продуктами та напоями. Тому існує потреба в подальшому пошуку оптимальних варіантів пейрингу для різних видів сирів (м'які, тверді, блакитні та інші), зокрема для створення більш індивідуалізованих смакових досвідів для різних груп споживачів. Технічне оцінювання, які продукти та напої підсилюють певні смакові нотки сиру, є недостатнім, і багато комбінацій ще

не досліджено. Виникає потреба в індивідуалізації пейрингу для різних культур та регіонів. У різних культурах є різні традиції споживання сиру, і не завжди всі загальноприйняті рекомендації є прийнятними. Необхідно розробити більш детальні рекомендації споживання сиру, адаптовані до місцевих смакових вподобань. Також потребують удосконалення технологічні аспекти виробництва сирів для пейрингу.

Мета і методи дослідження

Мета статті. Метою дослідження є аналіз товарознавчих і технологічних аспектів якості сичужних сирів у сфері ресторанного господарства та кейтерингу, а також вивчення принципів сирного пейрингу, чизкастомайзингу; визначення елементів успішних продажів на сирній вітрині. *Методологічною основою дослідження* є інформація про сичужні сири, їх пакування, зберігання, поняття та вдосконалення «пейринг», «чизкастомайзинг», новий органолептичний показник умами тощо. *(Умамі – це п'ятий базовий смак, разом із солодким, кислим, солоним та гірким. –Ред.)*

Методи дослідження – комплексний системний підхід, який об'єднує кілька напрямків: літературний аналіз; порівняльний; органолептичний; технологічний тощо. Систематичне вивчення наукових праць (як зарубіжних, так і вітчизняних), які висвітлюють теоретичні засади виробництва, зберігання та оцінки якості сичужних сирів тощо.

Інформаційна база дослідження – наукові статті, матеріали міжнародних конгресів та симпозіумів, науково-практичних конференцій, інтернет-ресурси тощо.

Науковою новизною є систематизація сенсорних характеристик сиру (таких як інтенсивність смаку, текстура, аромат, географічне походження) та встановлення оптимальних варіантів його поєднання з іншими продуктами і напоями. Результати досліджень дозволяють не лише об'єктивно оцінити гастрономічні композиції, а й сприяти впровадженню інноваційних підходів до формування асортиментної політики в харчовій промисловості та розширенню практичного застосування наукових знань у сфері кулінарії.

Результати дослідження

Сир є одним із найпопулярніших і розширених продуктів, що має багатий історичний спадок і різноманітність смаків, які роблять його незамінним елементом кулінарії. Щоб освоїти мистецтво поєднання сирів з іншими продуктами та напоями, необов'язково бути сирним сомельє чи розпізнавати всі тонкі нотки смаку. Існують й інші варіанти сирного пейрингу, доступні для кожного справжнього шанувальника сиру. Сирний пейринг – це мистецтво поєднувати сири з іншими продуктами, створюючи незабутні гастрономічні композиції.

Сирний пейринг – це поєднання творчості та науки. Успішні комбінації сирів допомагають збалансувати смак та аромати, відкриваючи нові гастрономічні відчуття. Для досягнення ефективного поєднання (пейрингу) сиру з іншими компонентами, недостатньо враховувати лише його смакові характеристики. Необхідно провести комплексну оцінку сенсорних властивостей, що охоплює текстуру,

аромат та географічне походження сиру. Лише за умови послідовного та стабільного врахування цих параметрів можливо досягти синергетичного ефекту, що підсилює загальне сенсорне сприйняття.

Основою сирного пейрингу є так зване «колесо смаку» –система, яка описує всі категорії смакових відчуттів. Це своєрідні концентричні кола із секторами. Всередині розміщені загальні категорії смаків, наприклад, кислий, солодкий, гіркий, до конкретних ноток –мигдалю, карамелі, молока, а на зовнішніх колах розташовані підкатегорії, що уточнюють та доповнюють ці загальні характеристики. З’єднання сирів з іншими продуктами –це мистецтво, яке вимагає часу для освоєння. Однак результат –задоволення від смаку, текстури та аромату –безумовно вартий докладених зусиль (Чернова, 2023а). Важливі показники для сирного пейрингу наведено у таблиці 1.

Табл. 1. Важливі показники для сирного пейрингу

Table 1. Important indicators for cheese pairing

Назва показника	Характеристика
Інтенсивність смаку	Сир із досить інтенсивним і насиченим смаком потребує міцного партнера. До прикладу, гарно пасуватимуть один до одного чеддер та Каберне Совіньйон, витримана Гауда та віскі або бурбон, більш делікатні сири добре поєднуються з легкими винами, свіжий козячий сир із винами Рислінг або Совіньйон Блан, а грецька фета із солодким сидром. Обирати напої до сиру необхідно так, щоб вони утворювали гармонійну пару, і жоден зі смаків не домінував над іншим.
Правило винятків	Це та сама ситуація, коли об’єднується сир та вино з різних місцевостей, з різними текстурами, а виходить несподівано смачно. Це швидше виняток, ніж правило. Але, з іншого боку, саме за таких обставин розкриваються на повну творчі сторони та професійні знання експерта з пейрингу.
Контрасти солоного та солодкого	Сирний пейринг, що поєднує солоний та солодкий смаки, відкриває безмежні можливості для експериментів і творчості. Контраст між цими двома протилежностями може стати одним із найкращих рішень. Якщо поєднати їх правильно, смакові рецептори пізнають новий вимір задоволення. Поміж солоним і солодким можна створити й текстурний контраст, що додасть більше різноманітності до смакового досвіду. Наприклад, солоні сири, які мають м’яку кремову текстуру, можна поєднувати із хрусткими волоськими горіхами або карамелізованими грушами; Рокфор з його насиченим солонуватим смаком –із десертною черешнею; з напоїв до сиру добре гармоніюють крижані вина, що виробляються з винограду, замороженого на лозі, або ж незмінна класика –біле Шаблі.
Спільні смакові ноти	Сир із натуральними солодкими фруктовими відтінками варто поєднати із фруктовим-ягідним або помірно солодким смаком в іншому продукті. Добре, коли вдається знайти влучну спецію чи фрукт, які й сир доповнюють, і присутні в напої, з яким поєднується, тоді виходить –смакове комбо. Сирна експертка ProCheese О. Чернова рекомендує поєднати сири Брійя-Саварен або Тріпл Крем із грушевим джемом із прямими

Продовження табл. 1

	спеціями або мускатом. Це саме той випадок, коли тріо сир+інший продукт+напій смакують краще за дует –не просто пейринг, а справжній триптих.
Географія	Сири, виготовлені в певному регіоні світу, природно поєднуються з винами з тієї ж місцевості. Тому Таледжіо чудово гармонує із міцним італійським червоним Бароло, адже вони обоє родом із П'ємонт. А Манчего з Ла-Манчі гармонує з іспанським хересом із сусідньої Андалуської провінції. Загалом територія виготовлення сирів та алкоголю надає унікального характеру і смакових особливостей, які можна використовувати для створення ідеальних поєднань під час пейрингу.
Текстура	Текстура відіграє найважливішу роль у створенні гастрономічного тандему. Важливо, щоб сир із додатковим продуктом чи напоєм до нього створювали разом гармонійне «відчуття в роті». Наприклад: вершковий камамбер із насиченим Шардоне або ж кремова Буррата з персиковим коктейлем Белліні. Поєднання текстур у сирному пейрингу допомагає створити багатогранний харчовий досвід.

Джерело: сформовано на основі джерела (Чернова, 2023а)

Source: based on source (Chernova, 2023a)

Сирна експертка ProCheese О. Чернова зазначає, що важливою є основа поєднання смакових нот різних продуктів і вибір надійного виробника. Адже успіх гастрономічних експериментів залежить від якості продуктів для пейрингу. Сирний пейринг –це відмінний спосіб розкрити творчий потенціал (Чернова, 2025с). «Колеса смаку» створюють для різних продуктів, таких як напої, кава та, звичайно, алкоголь, сир. Для кожної категорії сиру розроблено своє смакове колесо. У світі існує понад 8000 видів сирів, і якщо врахувати сезонні зміни, які також впливають на смак, то для повного дослідження їх різноманіття необхідно дуже багато років.

Мистецтво розпізнавання смакових нюансів у сирі –це безкінечна подорож, що з кожним новим шматочком відкриває нові історії. У цій статті представлено дослідження О. Чернової (2023а), яка розглядає два типи сирів –із білою пліснявою та із блакитною пліснявою (рис. 1, рис. 2). Дослідження смакових коліс усіх категорій є дуже детальним процесом, та його результати не вмістяться в одну статтю. Сири цієї категорії характеризуються такими ароматно-смаковими нотами, як гриби, вологе листя, варена броколі, сирий мигдаль, тваринні відтінки та інші. Це лише скорочений перелік, нотка змінена у зв'язку з вибраним сиром. Продукт, з яким комбінується сир, підсилює його смакові нюанси і саме в цьому забезпечує секрет успішного пейрингу. Тож, наприклад, для любителів грибів варто акцентувати увагу на грибних нотах і поєднувати сир із білою пліснявою з маринованими, смаженими чи тушкованими грибами. А тим, хто любить капусту, подобається комбінація сиру з броколі тощо.

У пейрингу також є підхід до створення абсолютно нових смакових комбінацій. До прикладу, сир та яблука. Блакитним сирам притаманні такі ноти: тваринні; вогкого льоху; какао; палого листя. Щоб підкреслити тваринні нотки блакитних сирів, їх доцільно з'єднувати із м'ясними виробами. Хамон або сирокочені

ковбаси –це чудовий вибір для такого пейрингу. Нотку можна посилити за допомогою шоколаду чи шоколадно-горіхової пасту, наприклад, Nutella. Для пейрингу також підходять коктейльні вишні або варення з вишні та полуниці. Солодкі ягоди зменшують солоність сиру, роблячи його смак м'якшим і більш ніжним (Чернова, 2023а; Bintsis, 2021).



Рис. 1. Сири з білою пліснявою
Джерело: (Чернова, 2023а)

Fig. 1. Cheeses with white mold
Source: (Chernova, 2023a)



Рис. 2. Сири з блакитною пліснявою
Джерело: (Чернова, 2023а)

Fig. 2. Cheeses with blue mold
Source: (Chernova, 2023a)

Парміджано реджано –це твердий італійський сир, виготовлений із коров'ячого молока, який має захист за походженням Denominazione di Origine Protetta (DOP). Цей знак гарантує жорсткий контроль за всім процесом виготовлення сиру. Він включає в себе не тільки умови годування та випасу корів (тільки свіжа трава або сіно), але й контроль за упаковкою та маркуванням готового продукту. Якщо на сири є маркування DOP, це означає, що він справді якісний, його смак та якість не будуть відрізнятися від партії до партії. Крім того, справжній парміджано реджано можна виробляти лише в п'яти італійських регіонах: Парма, Реджо-Емілія, Модена, Болонья (на лівому березі річки Рено) і Мантуя (на правому березі річки По). Сир, виготовлений в інших регіонах Італії або за її межами, не є справжнім парміджано реджано. Натомість пармезан –це звичайний твердий сир, який створюється з використанням імітації італійського парміджано реджано. Він може бути виготовлений у будь-якій країні та не має захисту за походженням DOP. Щоб знайти справжній парміджано реджано, потрібно звернути увагу на наявність знаку якості DOP і важливо оглянути скоринку сиру (рис. 3).

По всьому периметру сирної голови вигравіровано назву Parmigiano Reggiano, знак DOP, номер і дані партії, а також код заводу. Якщо таке маркування відсутнє –це просто твердий сир, який називають пармезаном. Справжній парміджано реджано має смакові нотки цитрусів та ананаса, а також відтінки карамелі і ванільного морозива (Чернова, 2023b). Різновиди сичужних сирів Італії представлено у таблиці 2.



Рис. 3. Витавровані розпізнавальні знаки на скоринці парміджано реджано
Джерело: (Чернова, 2023b)

Fig. 3. Stamped identification marks on the rind of Parmigiano Reggiano
Джерело: (Chernova, 2023b)

Табл. 2. Різновиди сичужних сирів Італії

Table 2. Types of rennet cheeses in Italy

Назва	Особливості та характеристика
Буррата та коктейль Белліні	М'яка кремова італійська буррата виготовлена зі свіжого коров'ячого молока. Це ніжний, присмний на смак сир із ледь відчутною кислинкою та молочним присмаком. А Белліні – це слабоалкогольний коктейль на основі ігристого вина з персиковим пюре. Його винайшли у Венеції. Разом вони утворюють гармонійну та ніжну пару: вершковий смак буррати чудово відтіняє персиковий присмак Белліні. Взагалі комбінація цього м'якого сиру із фруктами завжди буде вирашною. Відчуття ноток солодкого яблука в ігристому допомагає забрати кислинку, що притаманна сиру. Таке поєднання можна пропонувати як аперитив у будь-який період дня.
Італійський м'який сир рабіола	Родом із невеликого містечка Роккаверано. Рабіола виготовлена з козячого молока, має м'яку кремову текстуру з гострим присмаком та кислинкою.
Ламбруско	Свіже та легке червоне ігристе вино, яке отримало свою назву від сорту винограду, з якого його виготовляють. Воно має фруктовий аромат, з нотами вишні та ягід. Саме поєднання червоних ігристих із козячим сиром із білою пліснявою є несподівано гармонійним. Фруктовий аромат та легка кислинка Ламбруско надають смаку рабіоли більшої насиченості та на повну розкривають пікантно-гостру нотку сиру.
Горгонзола	Один із найбільш відомих сирів в Італії. Він має м'яку кремову текстуру з видимими прожилками блакитної плісняви, що надають йому виразний та пряний смак. Червоне вино Примітивно ді Мандурія теж вирізняється насиченим ароматом та глибоким смаком із нотами спецій і темних фруктів. Разом вони створюють гармонійну смакову пару. Спеції в смаку вина відтіняють пряний смак сиру. А вершкова текстура горгонзоли дає змогу розкритися фруктовому букету червоного вина.

Джерело: сформовано на основі джерел (Чернова, 2023a, 2023b, 2023c; Santillo & Albenzio, 2023)

Source: based on sources (Chernova, 2023a, 2023b, 2023c ; Santillo & Albenzio, 2023)

Напівтверді сири. Такі сири часто використовують для бутербродів, не знаючи, що їх смак можна розкрити по-новому, додавши гастрокомпанемент. Це, наприклад, всім відома Гауда чи менш популярний Моосбахер. Сирам цієї категорії притаманні ароматично-смакові нотки топленого молока, карамелі, горіхів, сироватки тощо. Класичним поєднанням до сирів цієї групи будуть корнішони, мариновані огірки, варені яйця, лляний та гречаний хліб.

Для екзотичного поєднання рекомендується використати звичний пейринговий продукт у незвичайній формі. Наприклад, горіхові нотки сиру можна посилити мигдалем, пеканом, кеш'ю чи фундуком або ж використати горіхові пасти із цих сортів. Таким чином, можна підсилити смакові нотки сиру солодко-пряним відтінком і поєднати різні текстури, що додасть нових гастрономічних вражень.

Тверді витримані сири. У твердих витриманих сирів на основі козячого або овечого молока смакові відтінки будуть відрізнятися.

Ароматично-смакові нотки сирів такі: цитрусу, ананаса, солоної карамелі, ванільного морозива. Ананаси можуть бути в будь-якому вигляді – консервовані, свіжі, ананасовий джем чи навіть сік. Те саме стосується і цитрусових: апельсини, лайми, мандарини, лимони, грейпфрути. Із твердим витриманим сиром добре гармонує ванільне морозиво. Щодо солоних варіантів поєднання, можна морепродукти та рибу. Креветки, гребінці, мідії – смачне доповнення до сирної тарілки.

Чизкастомайзингом є процес, що включає в себе правильний вибір асортименту відносно категорії сирів і у відповідності з розміром вітрини.

Правильна подача товару, естетичний вигляд відповідно до норм компонування за типами сирів, правил нарізки, викладки, стікерування, візуалізації для покупця, а головне – критерії зберігання для кожного виду сиру – усе це про чизкастомайзинг. Елементи успішних продажів на сирній вітрині на рис. 4.



Рис. 4. Елементи успішних продажів на сирній вітрині
Джерело: сформовано на основі джерела (Чернова, 2023b)

Fig. 4. Elements of successful sales at the cheese display case
Source: based on the source (Chernova, 2023b)

Перед початком оформлення вітрин потрібно врахувати наступне: наявність правильних ножів для нарізання сиру, справність ваг, наявність пакувальних матеріалів, якість етикеток, температурний контроль, контроль гігієни.

Правильний сирний інструментарій. Існує велике різноманіття сирних ножів, оскільки в кожній категорії сиру як мінімум різна текстура сирного тіста і скоринки, відповідно різати одним ножом усі сири не можна. Наприклад, для м'яких сирів найкраще використовувати спеціальний ніж – ліру, щоб він не травмував ніжну і крихку структуру сирного тіста. Ліру використовують, щоб отримати ідеальні шматочки свіжих козячих чи блакитних сирів. Для нарізання твердих сирів слід використовувати дворучні ножі, коли потрібно розрізати велику сирну голову. Для подачі твердого сиру уже невеличкими шматочками для споживання необхідно використовувати ніж-колун. Важливий момент: тверді витримані сири ніколи не нарізають ломтиками/кубиками чи якимось інакше, їх треба тільки колоти. Головним правилом продавця сиру (чизмонгера) є наявність кількох ножів і запасних струн для ліри (бо це дуже тендітний інструмент і може легко зламатись). Загалом і не тільки струни, а і всі ножі мають бути в запасі, а також ручки до них, тому що все може статись у невідповідний момент.

Справність ваг. По-перше, ваги мають бути запрограмованими на друк етикеток, що ідентифікують сир і його ціну. Це економить час і характеризує більш високий рівень магазину. По-друге, важливо стежити за гігієною ваг. Окрім того, що їхня чистота має перевірятись кожну робочу зміну, необхідно впродовж дня протирати їх. На ваги кладуться різні категорії сирів, і недопустимо, щоб, наприклад, попередній шматочок блакитного сиру потрапив на сир із білою пліснявою.

Пакування. Необхідно багато плівки для упаковки сиру як на вітрині, так і на складі. Автоматичний дозатор значно зекономить час. Але в ідеалі використовувати не плівку, а саме вощений папір, він дозволяє сирові дихати, а також виглядає дуже естетично.

Якість етикеток. Вони мають бути досить міцними і виготовленими із матеріалу, який легко зчищається.

Температурний контроль. Згідно із законом, сир має перевозитися, зберігатися і продаватися при температурі не більше, ніж 8 градусів за Цельсієм або нижче. Проте є ряд винятків, особливо коли дозрівання сиру відбувається на власній території. Найголовніше – контролювати й записувати рівень температури настільки часто, наскільки це можливо. Також можна використовувати температурний зонд для окремих сирів і термометри з мінімальним-максимальним значенням для відстеження температури через окремі проміжки часу тоді, коли крамниця зачинена.

Контроль гігієни. Тут необхідний аналіз небезпеки та критичний контрольний план. По суті, цей документ дозволить виявити потенційні ризики при роботі із сирними вітринами й установити потрібні для їх вирішення дії. Необхідно проконтролювати, чи кожна процедура миття й очищення поверхонь зафіксована і відмічається у міру виконання. Обов'язкове прибирання в кінці робочого дня. Головне – це турбота про безпеку і здоров'я споживачів. А окрім цього, споживачі завжди концентруються й помічають візуальні проблеми з чистотою (*Що take Cheesecustomizing*, 2021).

Виокремимо три найчастіші помилки сирних вітрин (рис. 5).

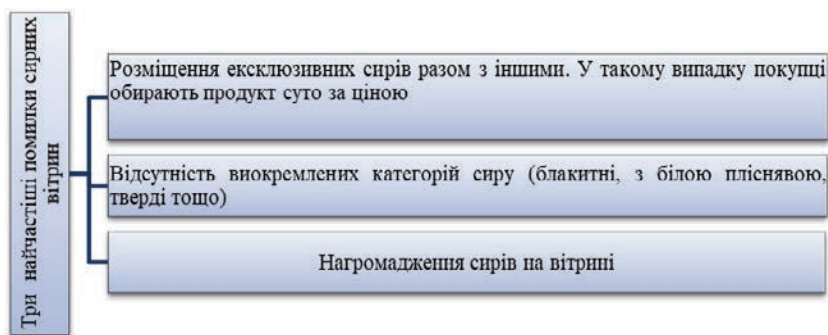


Рис. 5. Три найчастіші помилки сирних вітрин
Джерело: сформовано на основі джерела (Що take Cheesecustomizing, 2021)

Fig. 5. Three most common cheese display mistakes
Source: based on the source (Shcho take Cheesecustomizing, 2021)

Зазвичай покупці мало знають про сири, а тому не особливо орієнтуються у представленому асортименті. Саме тому мета вітрини –полегшити клієнтам вибір продукту. Із практики виділено основні помилки, що заважають цій меті та знижують ефективність простору.

Умамі –це п'ятий базовий смак разом із солодким, кислим, солоним та гірким. Умамі описують як м'який, але стійкий, такий, що розтікається по язичку, покриваючи його. Він сигналізує нашому організму, що ми спожили білок. Його сприймають лише тоді, коли білок розщеплюється на вільні амінокислоти. Основні складові для умамі (рис. 6).

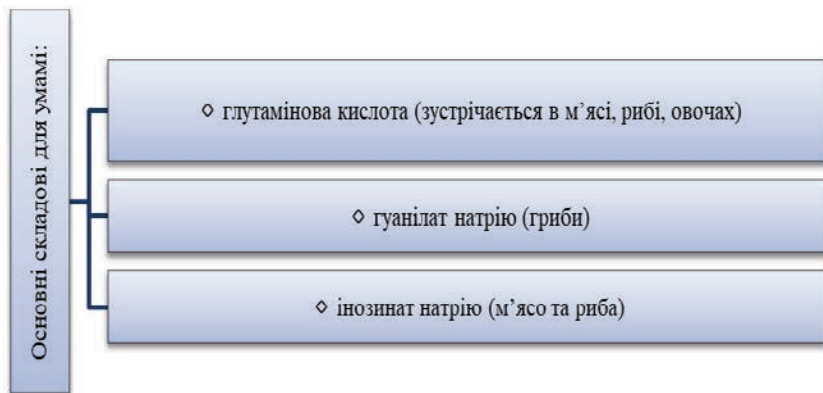


Рис. 6. Основні складові для умамі
Джерело: сформовано на основі джерела (Що take Cheesecustomizing, 2021)

Fig. 6. Main components for umami
Source: based on source (Shcho take Cheesecustomizing, 2021)

Їхній вміст збільшується внаслідок дозрівання та ферментації. Саме тому сир також має умамі. І чим довший процес його дозрівання –тим більший вміст глутамінової кислоти в сирі та концентрованіший смак. Найбільшу концентрацію

уамі містять парміджано реджано (близько 1,6 % глютамінової кислоти), Комте від 18 місяців, чеддер.

Ароматизований сир. У світі сироваріння існують такі методи додавання ароматичних інгредієнтів: зовнішня обробка (добавки наносять на скоринку сиру), внутрішнє додавання (добавки вводять у процесі виробництва сиру), змішана обробка (ароматизатори є і всередині сиру, і на його поверхні), копчення.

На основі аналізу виокремимо три правила безпечного сиру із блакитною пліснявою. Зокрема (Keskin, 2025):

- тільки «рідний» колір, жодних сторонніх різнокольорових краплень на сирі не має бути;
 - перевіряти на аромат, різкі ноти аміаку чи гнилі свідчать про те, що сир зіпсувався;
 - слідкувати за вологою, сир не має бути надто вологим або липким.
- Запобігання завчасного псування:
- особлива уважність до умов зберігання;
 - вчасно змінювати харчову плівку на блакитному сирі;
 - зберігати у фользі або спеціальному контейнері;
 - блакитний сир не любить яскравого світла, тому залишати в таких умовах його не варто.

Через особливості своєї рецептури сири часто можуть мати сильні аромати та смаки. Іноді цим самим вони відлякують людей, чії смакові рецептори не звикли до подібного. Подолати такі упередження допоможе дегустація разом з акомпанементами.

Висновки та обговорення результатів

Таким чином, можна зробити наступні висновки. Отримані результати дозволяють поглибити розуміння технологічних та товарознавчих аспектів якості сичужних сирів, зокрема в контексті їх вивчення з погляду органолептичних характеристик і виробничих процесів. Запропоновані підходи до сирного пейрингу та чизкастомайзингу мають серйозне практичне значення для закладів ресторанного господарства і кейтерингових компаній, надалі вони відкривають нові можливості для асортиментного оновлення та покращення споживчого досвіду. Адекватне застосування цих рекомендацій сприятиме підвищенню рівня обслуговування та вдосконаленню гастрономічних трендів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення більш ефективних методів оцінки автентичності сирів, а також на адаптацію кращих міжнародних практик до умов вітчизняного ринку, що дозволяє значно підвищити рівень конкурентоспроможності продукції.

Обґрунтовуючи практичне значення отриманих результатів, можна зазначити, що дослідження у сфері сирного пейрингу дозволяє значно підвищити якість кулінарних продуктів та покращити сприйняття смакових аспектів серед споживачів. Визначені поєднання сирів із численними продуктами та напоями можуть сприяти відкриттю нових гастрономічних відчуттів, що додає більшу варіативність у меню ресторанів та закладів харчування. Крім того, ці знання повністю допоможуть розвинути інтерес ширшої аудиторії до сирної культури, що сприятиме популяризації нового рівня гастрономічного досвіду. Розвиток правильних підходів до пейрингу стане корисним для підвищення конкурентоспроможності закладів, які активно працюють у кулінарії та виробництві сирів.

Практичне значення наведених у статті досліджень полягає у покращенні гастрономічного досвіду: наведені результати дослідження демонструють, як за допомогою методики сирного пейрингу з'являється можливість створити гармонійні та збалансовані комбінації сирів з іншими продуктами і напоями. Це дозволяє не лише розкрити нові смакові відтінки сирів, а й підвищити задоволення споживачів від їх дегустації та споживання.

Крім того, отримані результати відкривають перспективи для подальших наукових розробок, спрямованих на вдосконалення методів оцінки автентичності сирів, адаптацію міжнародного досвіду до вітчизняних умов та впровадження інноваційних технологій виробництва. Це дозволяє не лише зберегти традиційні методи сироваріння, але й стимулювати розвиток галузі, забезпечуючи конкурентоспроможність продукції як на національному, так і світовому ринках.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Гринченко, Н., Пивоваров П., Гринченко, О., Тютюкова, Д., & Плотнікова, Р. (2018). Вплив технологічних чинників на структурно-механічні та заводські властивості напівавтів із сиру кисломолочного. *Технічні науки та технології*, 2(12), 204–215. [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2018-2\(12\)-204-215](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2018-2(12)-204-215)
- Чернова, О. (2023а, 2 березня). *Сирний пейринг: з чим та як поєднувати сири для гастрономічного задоволення*. Posteat. <https://posteat.ua/position/sirnij-pejring-z-chim-ta-yak-poyednuvati-siri-dlya-gastronomichnogo-zadovolennya/>
- Чернова, О. (2023b, 17 квітня). *Пармезан чи Парміджано? І до чого тут шампанське?* Posteat. <https://posteat.ua/position/parmezan-chi-parmidzhano-i-do-chogo-tut-shampanske/>
- Чернова, О. (2023с, 1 червня). *Правила сирних поєднань: поради від експертки*. Posteat. <https://posteat.ua/position/pravila-sirnix-poyednan-poradi-vid-ekspertki/>
- Що таке Cheesecustomizing (чизкастомайзинг)? (2021, 31 березня). ProCheese. <https://procheese.ua/shcho-take-cheesecustomizing-chyzkastomajzynh/>
- Bintsis, T. (2021). Yeasts in different types of cheese. *AIMS microbiology*, 7(4), 447–470. <https://doi.org/10.3934/microbiol.2021027>
- Keskin, H. (2025). History of cheese and cheese making. In G. Taşkın & A. Altaş (Eds.), *Global perspectives on cheese tourism* (pp. 1–10). IGI Global Scientific Publishing.
- Santillo, A., & Albenzio, M. (2023). Sensory profiles of very hard Italian cheeses and related varieties. In J. J. Tuohy (Eds.), *Sensory Profiling of Dairy Products* (pp. 225–245). Wiley.

REFERENCES

- Bintsis, T. (2021). Yeasts in different types of cheese. *AIMS microbiology*, 7(4), 447–470. <https://doi.org/10.3934/microbiol.2021027> [in English].
- Chernova, O. (2023a, March 2). *Syrnyi peirynh: z chym ta yak poiednuvaty syry dlia hastronomichnoho zadovolennia* [Cheese pairing: what and how to combine cheeses for gastronomic pleasure]. Posteat. <https://posteat.ua/position/sirnij-pejring-z-chim-ta-yak-poyednuvati-siri-dlya-gastronomichnogo-zadovolennya/> [in Ukrainian].
- Chernova, O. (2023b, April 17). *Parmezan chy Parmidzhano? I do choho tut shampanske?* [Parmesan or Parmigiano? And what's the point of champagne here?] Posteat. <https://posteat.ua/position/parmezan-chi-parmidzhano-i-do-chogo-tut-shampanske/> [in Ukrainian].

- Chernova, O. (2023c, June 1). Pravyla syrnykh poiednan: porady vid ekspertky [Rules of cheese combinations: Advice from an expert]. Posteat. <https://posteat.ua/position/pravila-sirnix-poyednan-poradi-vid-ekspertki/> [in Ukrainian].
- Hrynchenko, N., Pyvovarov P., Hrynchenko, O., Tiutiukova, D., & Plotnikova, R. (2018). Vplyv tekhnolohichnykh chynnykiv na strukturno-mekhanichni ta zavodski vlastyvoli napivavtiv iz syru kyslomolochnoho [Influence of technological factors on structural-mechanical and technological properties of semi-fabrics from lactic cheese]. *Technical Sciences and Technologies*, 2(12), 204–215. [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2018-2\(12\)-204-215](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2018-2(12)-204-215) [in Ukrainian].
- Keskin, H. (2025). History of cheese and cheese making. In G. Taşkın & A. Altaş (Eds.), *Global perspectives on cheese tourism* (pp. 1–10). IGI Global Scientific Publishing [in English].
- Santillo, A., & Albenzio, M. (2023). Sensory profiles of very hard Italian cheeses and related varieties. In J. J. Tuohy (Eds.), *Sensory Profiling of Dairy Products* (pp. 225–245). Wiley [in English].
- Shcho take Cheesecustomizing (chyzkastomaizynh)? [What is Cheesecustomizing?]. (2021, March 31). ProCheese. <https://procheese.ua/shcho-take-cheesecustomizing-chyzkastomajzynh/> [in Ukrainian].

UDC 637.3-021.4:640.43/.45

Mariia Fil,
PhD in Technical Sciences,
Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine
merifil.ua@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6114-4468>

Oksana Hatalyak,
Academic Assistant,
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine
merifil.ua@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-2548-5668>

COMMODITY AND TECHNOLOGICAL ASPECTS OF RENNET CHEESE QUALITY IN THE RESTAURANT INDUSTRY AND CATERING

Topicality. The relevance of this article grounds on the necessity in a deeper study of cheese pairing and cheese customisation, which include taking into account the taste properties, texture and origin of products. Additionally, it is a goal for optimising the gastronomic experience of consumers. **Aim and methods.** The aim of this study is to analyse commodity and technological aspects of the quality of rennet cheeses in the restaurant and catering spheres, as well as to research the principles of cheese pairing, cheese customisation. A comprehensive approach is applied, including sources analysis, organoleptic evaluation, etc. **Results.** The principles of cheese pairing, cheese customisation, which take into account taste characteristics, texture, geographical origin and taste contrasts, are researched and analysed. Key recommendations are identified for the optimal combination of cheeses with beverages and other products in order to increase the gastronomic value of dishes. **Conclusions and discussion.** The offered

recommendations for cheese pairing, cheese customisation are of practical importance for restaurant and catering establishments, helping to expand the range and improve the consumer experience. The scientific novelty is the elaboration of the “wheel of taste” model, which systematises the cheese sensory characteristics (taste, texture, aroma, origin) and seeks optimal combinations with other products and beverages. The practical significance of the article grounds on improving the gastronomic experience with the help of the cheese pairing method, based on the “wheel of taste”. This allows to create harmonious combinations of cheeses with other products and beverages, revealing new flavour tones and shades.

Keywords: cheeses, quality, restaurant, catering, pairing, organoleptic characteristics, cheese customisation.

Надійшла 11.02.2025

Прийнята 23.03.2025

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.

**ЕКОНОМІКА, МАРКЕТИНГ,
МЕНЕДЖМЕНТ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ТА КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

**ECONOMICS, MARKETING,
MANAGEMENT, COMPETITIVENESS
AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES
IN THE HOSPITALITY INDUSTRY**

УДК 640.4:005.96]:[004:005.336.2]:005.52
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334831

КОМПЛАЄНС-АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR- СИСТЕМИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ВИКЛИКИ І ТРЕНДИ

Лілія Гончар,

*кандидатка економічних наук,
доцентка, професорка,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна
glo_knukim@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>
© Гончар Л., 2025*

Олександр Бреніч,

*здобувач ступеня доктора філософії
за спеціальністю
241 «Готельно-ресторанна справа»,
Київський університет культури,
Київ, Україна
Brenich_kuk@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-6852-3608>
© Бреніч О., 2025*

Актуальність. Сьогодні активно розвивається низка ініціатив, спрямованих на створення необхідних умов для розвитку цифрової економіки. Зазначене передбачає апгрейд підходів до системи управління людськими ресурсами (HR – Human Resources). **Метою статті** є аналіз потенціалу, тенденцій та викликів цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності. **Методи.** У процесі дослідження було використано поєднання теоретичних та емпіричних методів, зокрема аналіз, синтез, узагальнення і теоретичне моделювання. **Результати.** У дослідженні розглянуто роль менеджменту в умовах цифрової трансформації економіки, виокремлено розвиток персоналу в напрямку цифрової інклюзії. Встановлено, що менеджер цифрової епохи повинен інтегрувати інструменти для автоматизації процесів, формувати кадровий резерв та ефективно регулювати процеси в управлінні людськими ресурсами. Детерміновано основні переваги впровадження цифрових рішень, серед яких – зростання рівня компетентності персоналу та розвиток інклюзивності. Виокремлено сутнісні основи сучасного цифрового економічного поступу. Встановлено, що активне використання цифрового середовища дозволяє формувати індивідуальні траєкторії стратегічного розвитку компаній та забезпечити стійку конкурентоспроможність у ринкових умовах. Визначено основні виклики досліджуваного процесу, в тому числі недостатню цифрову компетентність керівників, нерівномірність ресурсного забезпечення та відсутність інституційної підтримки. **Висновки та обговорення.** Обґрунтовано значимість цифрової грамотності та компетенцій для економічного зростання і конкурентоспроможності компаній. Доведено, що працівники із цифровими навичками позиціонуються не лише ефективними виконавцями, але й каталізаторами інноваційного розвитку компаній у сфері гостинності. У дослідженні підсумовано, що стратегічна роль менеджера у розвитку людського капіталу стає вирішальною, адже детермінує успішність працівників у залученні цифрових ресурсів для досягнення ключових бізнес-цілей компанії.

Ключові слова: цифрова компетентність, людський капітал, інформаційні технології, конкурентоспроможність, цифровізація, менеджер, цифрове лідерство, розвиток персоналу.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Активний розвиток інформаційно-комунікаційного середовища формує сприятливі передумови для динаміки концепцій управління персоналом. Цифровізація сьогодні позиціонується об'єктивною вимогою розвитку інформаційного суспільства, відповідно, особливої значущості набувають цифрові навички персоналу сучасних компаній. Інноваційні освітні рішення сприяють оптимізації комунікаційного процесу, економічному розвитку, формують конкурентні переваги.

Серед передумов розвитку цифрової компетентності людського капіталу компаній – уніфікація підходів до систематизації інформації, готовність до інтеграції нових форматів аналізу даних, високий рівень вмотивованості, захист персональних даних та кібербезпека, впровадження моральних і матеріальних стимулів. Ефективний кадровий ресурс позиціонується зараз одним із ключових у державі, чинником підвищення її конкурентоспроможності, стимулом національної стійкості та довгострокової безпеки.

Високі вимоги до сучасного фахівця зумовлені також явищами соціально-економічної трансформації, проте незмінним залишається факт значущості належного рівня професійної підготовки та формування сучасних компетентностей. Нині найбільший акцент робиться на цифрову трансформацію всередині компаній. Цифрова компетентність персоналу часто детермінує рівень успіху та гнучкості бізнесу. Сучасні менеджери мають сприяти залученню та вмотивованості працівників щодо розвитку цифрових навичок. Зазначене актуалізує проблематику цього дослідження, обґрунтовану необхідністю вдосконалення управлінських процесів для ефективного апгрейду компетенцій людського капіталу компаній.

Аналіз останніх публікацій. Цифрова компетентність людського капіталу необхідна для успішного розвитку компаній у цифрову епоху. Вона допомагає підвищити ефективність управління, гарантує результативність діяльності та забезпечує формування стійких конкурентних переваг.

Загалом, як переконують Мазур та ін. (2024), Saienko та ін. (2020), Chytiri (2019), цифрова компетентність охоплює розуміння напрямків використання сучасних технологій, які можуть покращити виробничий процес в умовах інформаційного та технологічного простору, що швидко змінюється.

Досліджувана проблематика знайшла розвиток у публікаціях низки учених (Fenech et al., 2019; Gadzali et al., 2023; Nehrey et al., 2023; Khang et al., 2024). Автори розглядають потенціал менеджменту з позиції розвитку креативності, вербально-комунікативних навичок, критичного мислення, підвищення залученості персоналу, досліджують можливості формування персоналізованих стратегічних траєкторій розвитку за допомогою аналізу великих даних та штучного інтелекту. Вченими проаналізовано необхідний інструментарій, переваги і дотичні ризики процесу, обґрунтовано його пріоритетність у кризових умовах суспільного розвитку.

Окремі автори зосереджують увагу на проблематиці цифрового лідерства. Зокрема, Strohmeier (2020), Zhou та ін. (2021) розглядають питання лідерства у взаємозв'язку з викликами цифрових технологій, водночас Nicolás-Agustín та ін. (2022), Pantelidis (2019) виділяють основні контексти розвитку лідерської позиції: візуалізація, інтерактивність та проєктна орієнтація.

Rusch та ін. (2023), Zhang та Chen (2024) визначають роль керівника як лідера розроблення і впровадження інноваційної моделі цифрової управлінської системи, у тому числі – менеджменту персоналу. Petrukha та ін. (2020) наголошують на значенні цифрового досвіду і залученості управлінців у спільну роботу зі створення і розвитку інноваційного цифрового середовища всередині компанії.

Визначення невирішених питань у зазначеній проблемі. Незважаючи на суттєві наукові напрацювання, проблематика переосмислення функціоналу кадрових ресурсів у цифровому контексті потребує розширеного наукового дослідження. Існує необхідність додаткової оцінки якісних показників управління людськими ресурсами в умовах цифрових змін, аналізу актуальності діючих стандартів, кваліфікаційних вимог для гарантування відповідності кадрового забезпечення вимогам сучасності.

Мета і методи дослідження

Метою статті є аналіз потенціалу, тенденцій та викликів цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності. Матеріалами дослідження слугували галузеві публікації, статистичні дані та наукові матеріали переважно за період 2020–2025 рр. Для пошуку інформації в наукометричних базах були використані ключові слова «цифрова компетентність; людський капітал; інформаційні технології; конкурентоспроможність; цифровізація; менеджер; цифрове лідерство; розвиток персоналу».

Перший етап роботи полягав у теоретичному аналізі галузевої наукової літератури. Це дало змогу виокремити основні принципи управління людським капіталом в епоху цифрової трансформації. Другий етап – узагальнення та систематизація, що дозволили сформувати цілісну картину менеджменту в досліджуваній сфері, сформувати концепти цифрового лідерства.

У процесі дослідження було використано поєднання теоретичних та емпіричних методів, зокрема аналіз, синтез, узагальнення і теоретичне моделювання. Було розроблено практичні рекомендації щодо інтеграції управлінських підходів у систему управління персоналом, що дозволить підвищити цифрову компетентність людського капіталу компаній та забезпечить стійке економічне зростання.

Результати дослідження

Сучасне управлінське середовище характеризується низкою викликів щодо формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема – дефіцитом кваліфікованих вузькопрофільних кадрів, відсутністю структурованих кваліфікаційних вимог, підвищеною конкуренцією, неефективністю концепції перепідготовки кадрів, міжрегіональними диспропорціями в інноваційності та оплаті праці тощо. Важливою передумовою ефективного розвитку людського капіталу на сьогодні постає трансфер інноваційних технологій, що розширює потенціал розвитку персоналу, забезпечує мобільність і доступ до цільового фінансування проєктів (Saienko et al., 2020).

У контексті управління персоналом **комплаєнс** детермінує систему заходів та процедур, що володіють векторністю забезпечення відповідності діяльності людського капіталу підприємства законодавству, етичним стандартам, іншим вста-

новленим вимогам. Тобто комплаєнс необхідно розцінювати як гарантії законності та етичності дій як кожного співробітника, так і компанії загалом, що дозволяє превентивно нівелювати ризики і забезпечувати стабільні функціонування і розвиток (Strohmeier, 2020).

Цільові програми розвитку цифрової навченості, що реалізуються компетентними кадрами, синергізують мотиваційно-ціннісні аспекти, когнітивну, рефлексивну та суб'єктивну діяльність. Із огляду на зазначене, реалізація програм розвитку цифрової компетентності кадрового потенціалу вбачається основою довготривалої економічної стабільності компаній. Ефективними інноваційними засобами при цьому визнані розвиток критичного мислення та медіакомпетентності, збереження власної ідентичності у межах соціальної приналежності.

Сучасні системи управління персоналом повинні забезпечувати розвиток компетенцій, які допоможуть ідентифікувати висококваліфікованих фахівців, здатних навчатися впродовж життя, використовувати інноваційні можливості та адаптуватися до динаміки суспільних запитів. Доцільно виділити основні тенденції розвитку кадрового потенціалу в цифровому контексті (Fenech et al., 2019):

- прийняття рішень щодо управління людськими ресурсами на основі великих даних та штучного інтелекту;
- інтеграція принципів сталого розвитку в управління персоналом;
- психологічна підтримка працівників;
- інтеграція цифрових технологій;
- розвиток систем управління людськими ресурсами HRM;
- підтримка сприятливої корпоративної культури;
- диверсифікація джерел інвестування.

Цифрова трансформація системи HR передбачає активне застосування потенціалу цифрових технологій із метою автоматизації управлінських процесів, підвищення рівня ефективності та продуктивності діяльності, оптимізації досвіду людського капіталу та формування зважених рішень. Серед ключових принципів – зосередженість на стратегічних завданнях, підвищення залученості та лояльності людського капіталу, оптимізація витрат, покращення прийняття рішень, заохочення і утримання талановитих перспективних працівників (Zhou et al., 2021).

Цифрова трансформація системи HR охоплює широкий спектр інструментів, спрямованих на покращення всіх аспектів управління персоналом. Серед основних напрямів – цифровий робочий простір (передбачена інтеграція онлайн-інструментів для комунікаційної взаємодії, інформаційного обміну, доступу до необхідних ресурсів); цифрові HR-процеси (процеси рекрутингу, атестації, навчання, оплати праці здійснюються із залученням цифрових інструментів); цифрові послуги для співробітників (управління персональними даними, зворотний зв'язок тощо); звітність та аналітика (цифрові засоби для ідентифікації основних тенденцій, реалізації моніторингу та прийняття управлінських рішень) (Chytiri, 2019).

Цифрова компетентність менеджера при цьому позиціонується як синергія досвіду, мотивації, знань, умінь та ціннісного ставлення до інформаційної діяльності, що формує основу для ефективної роботи з інформацією. Сучасний менеджер повинен володіти навичками ефективного використання потенціалу цифрових інструментів, у тому числі електронного документообігу, сервісів системного адміністрування, публічної активності та соціальних мереж.

Найбільш ефективні цифрові рішення в управлінні людським капіталом сучасних компаній представлені у таблиці 1.

Табл. 1. Цифровий розвиток кадрового потенціалу сучасних компаній

Tabl. 1. Digital development of the staff resources potential of modern companies

Напрямок	Специфіка	Приклад
Рекрутинг та підбір персоналу	Впровадження цифрових технологій для рекрутингу; автоматизований скоринг резюме; інтеграція чат-ботів	LinkedIn: платформи для розміщення вакансій, управління заявками, проведення співбесід та оцінювання кандидатів
Навчання та підвищення кваліфікації (LMS)	Онлайн-програми навчання персоналу, періодичного підвищення кваліфікації та апгрейду навичок	Платформи Edx.org, Udacity.com, Coursera: платформи для проведення онлайн-навчання, відстеження прогресу співробітників та управління навчальними програмами
Системи управління людським капіталом	Стимулювання інвестицій у людський капітал; корпоративна культура; цифрове лідерство	HRM (HumanResourcesManagement): платформи для управління даними про співробітників, нарахування заробітної плати, управління продуктивністю та іншими HR-процесами
Соціальні мережі та інструменти для комунікації	Розвиток соціальної та комунікаційної компетентності, становлення корпоративних взаємин	Twitter, Facebook: платформи для спілкування між співробітниками, обміну інформацією та підтримки корпоративної культури

Джерело: сформовано авторами за результатами власних досліджень

Source: formed by the authors on the results of their own studies

Цифрова оптимізація людського капіталу сьогодишніх компаній повинна проходити в контексті інтеграції сучасних цифрових технологій та містити в основі наступні контексти (Strohmeier, 2020):

- апгрейд пріоритетів та цінностей у напрямку інноваційності, адаптивності, ефективності, гнучкості, продуктивної співпраці, відкритості у діяльності компанії;
- формування цільових установок та переконань, які необхідні для ефективної інтеграції цифрових інструментів у роботу та повсякденному житті: адаптивність і готовність до змін, здатність до пошуку креативних рішень, відкритість до нових технологій комунікаційної взаємодії тощо;
- дотримання етичних норм і стандартів поведінки в цифровому середовищі: впровадження концепції етичного використання інформації та захисту персональних даних, гарантії конфіденційності, забезпечення авторських прав, етичне використання штучного інтелекту і низка інших аспектів цифрової етики;

– встановлення уніфікованих правил і процедур, пов'язаних із застосуванням цифрових інструментів: корпоративні правила інформаційної безпеки, стратегія використання соціальних мереж, гарантії захисту особистої інформації тощо;

– трансфер нових умінь шляхом безперервного навчання, обміну досвідом, цифрового лідерства, розвитку цифрової культури як частини організаційної культури компанії.

Ключовими функціями цифрового інструментарію вбачаються: підвищення швидкості обробки інформації; можливість аналізу великих обсягів інформації та її статистичного опрацювання за посередництвом штучних нейронних мереж; гнучкий підхід та адаптивність; розвиток командної системи роботи; підвищення ефективності інформаційної та економічної взаємодії як всередині компаній, так і в контексті зовнішніх зв'язків (Khang et al., 2024).

Оптимізація управління персоналом сучасної компанії передбачає вдосконалення існуючої системи корпоративної взаємодії, посилення інтеграційних процесів, адекватну оцінку ризиків. Ключовими викликами при цьому позиціонуються відсутність стратегічних цілей, низька мотивація персоналу, недосконала організаційна структура компанії, недостатність ресурсної бази, незначна поінформованість щодо цифрових трендів, дефіцит менеджерів із високим рівнем розвитку цифрових компетенцій, низько розвинена ІТ-інфраструктура (Gadzali et al., 2023).

Необхідно зацентрувати на важливості інтеграції інноваційних концепцій управління інформаційними ризиками. Сучасна система кіберзахисту повинна передбачати активне застосування цифрових інструментів для моніторингу та аналізу ризиків, а також превентивне їх попередження. Діяльність з управління інформаційними ризиками повинна стати компонентою процесу прийняття управлінських рішень, тобто позиціонуватись елементом системи менеджменту, інтегрованим у кожен управлінський процес.

Серед основних напрямів цифровізації людського капіталу компаній в актуальних умовах соціально-економічного розвитку необхідно виокремити:

1) впровадження цифрової моделі стратегічного поступу компанії, що передбачає введення системи індикаторів ефективності;

2) потенціал цифрового інформаційно-комунікаційного інструментарію, що інтегрується у процеси виробництва та управління для ефективної внутрішньо-організаційної взаємодії і конкурентоспроможності;

3) системи цифрового управління людським капіталом, що передбачають акумуляцію та аналітичну обробку інформації, впровадження корпоративних бізнес-додатків і сервісів, підвищення мобільності персоналу.

Комплексний підхід до HR передбачає реалізацію стратегічних цифрових комунікаційних рішень, що надає низку переваг у довготривалому контексті. Серед них: мінімізація витрат на управління персоналом; автоматизація кадрових процесів та успішне управління персоналом; визначення потреби в цільовому інвестуванні в умовах саморозвитку; підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства; безперервне самовдосконалення працівників; цифровізація управлінських процесів.

Очевидно, що цифрова оптимізація HR-системи дозволяє автоматизувати рутинні процеси збору, акумуляції, обробки і передачі інформації та звітності. Також інструментарій цифровізації дозволяє підвищити точність і швидкість комунікаційних операцій, полегшує процеси корпоративної взаємодії.

У низці компаній у сфері гостинності комплаєнс включає процедури внутрішнього аудиту, системи управління ризиками та заходи з підвищення корпоративної культури (Pantelidis, 2019; Petrukha et al., 2022; Петруха & Петруха, 2020). Інтеграція політик конфіденційності даних реалізовується відповідно до вимог законодавства. Зокрема, General Data Protection Regulation (2016) детермінує значною мірою конкурентоспроможність компанії та гарантує захист інтелектуальної власності. GDPR являє собою загальний регламент Європейського Союзу про захист даних від 2018 року, що фіксує основні принципи обробки персональних даних: цілісність та конфіденційність; законність, справедливість і прозорість; точність та мінімізація даних; обмеження мети обробки; обмеження зберігання; підзвітність.

Загалом, у нинішній період поступу корпоративного управління комплаєнс набуває значення інструменту стратегічного менеджменту. Міжнародним стандартом ISO 37301:2021 «Система управління відповідністю – Вимоги з керівництвом по застосуванню» (International Organization for Standardization, 2021) детерміновано ключові принципи комплаєнсу, які актуалізують важливість системи оцінки ризиків, ефективного моніторингу та регулярного апгрейду процедур. Стандарт ISO 37301:2021 є першою глобальною спробою опису алгоритму вимірювання даних та складання звітності компаніями різного масштабу про людський капітал.

Цифрові HR-практики, окрім того, регламентуються локальним трудовим законодавством про працю (Трудовий кодекс України (Верховна Рада УРСР, 1971) та інші законодавчі акти, що регулюють трудові відносини, включаючи використання цифрових технологій у HR-процесах) та законодавством із питань захисту персональних даних (наприклад, Закон України «Про захист персональних даних» (Верховна Рада України, 2010) зобов'язує компанії забезпечувати безпеку та конфіденційність персональної інформації, зібраної та обробленої у цифровому вигляді).

Правила внутрішнього трудового розпорядку (ПВТР) та інші локальні акти компаній встановлюють правила використання цифрових інструментів, захист персональних даних та процедури, пов'язані із цифровим HR. Водночас внутрішні правила з інформаційної безпеки передбачають заходи для захисту інформації від несанкціонованого доступу та використання, знищення чи витоку (Nehrey et al., 2023).

Регламентація цифрових HR-практик передбачає також впровадження та дотримання етичних норм і принципів, що стосуються неупередженості, справедливості, конфіденційності та впливають на цифрові HR-практики.

Необхідно зауважити, що постійна динаміка суспільства та законодавчо-правового процесу спричиняє необхідність періодичного перегляду локальних регламентів у сфері цифрових HR-практик для ефективної адаптації до нових інструментів і технологій. При цьому важливо забезпечувати прозорість та відкритість у застосуванні цифрових HR-практик, щоб працівники розуміли, як їх дані використовуються і які права вони мають (Pantelidis, 2019).

Методи комплаєнс-аналізу передбачають залучення різних підходів для оцінки відповідності діяльності компанії вимогам законодавства, внутрішнім політикам та етичним стандартам. Основні методи включають аналіз документів, інтерв'ю, опитування, моніторинг транзакцій та оцінку ризиків, а також контент-аналіз, нормативно-правову експертизу, кейс-аналіз. Методи дозволяють переконатися у відповідності документації встановленим внутрішнім та зовнішнім вимогам, виявити потенційні проблеми щодо обізнаності в компа-

енс-процедурах, проводити систематичний аналіз фінансових транзакцій щодо порушення комплаєнс-вимог, ідентифікувати потенційні комплаєнс-ризики для компанії для корекції заходів з управління ризиками (Rusch et al., 2023).

Нормативно-правова експертиза допомагає уникнути юридичних проблем і штрафів, які можуть виникнути через недотримання нових вимог, адже законодавчі та нормативні процеси зазнають постійної динаміки, що потребує оновлення відповідних політик і процедур. Комплаєнс-система дозволяє значною мірою автоматизувати зазначений процес, гарантуючи своєчасне оновлення та адаптацію до змін у законодавстві.

Цифрова трансформація HR-систем у площині комплаєнсу супроводжується низкою ризиків та викликів.

Процеси сприйняття та усвідомлення ризиків вбачаються значущою компонентою психології управління безпекою. Вони включають розуміння людиною потенційних ризиків та небезпечних ситуацій із метою своєчасної ідентифікації небезпеки, оцінювання її ймовірних наслідків, оперативне прийняття обґрунтованих рішень щодо мінімізації, нівелювання чи попередження загроз безпеці. Людські ризики переважно зосереджені на межі ІТ-безпеки, на інтерфейсі кіберзлочинців і у приватній мережі компанії. Основними людськими факторами кібербезпеки варто відзначити тіньові ІТ-практики (підключення до корпоративних мереж і пристроїв без попереднього схвалення ІТ-відділу); випадковий обмін даними чи їх витік; нехтування багатофакторною автентифікацією; ігнорування попереджень безпеки; відкладення оновлення програмного забезпечення; нехтування захищеними протоколами зв'язку; ненавмисне розголошення інформації в соціальних мережах; інсайдерські загрози (працівник зловживає своїми внутрішніми обліковими даними для доступу до конфіденційної внутрішньої інформації) (Zhang & Chen, 2024).

Ключовими заходами з управління людським фактором у безпекових стратегіях комплаєнсу позиціонуються при цьому: критичне мислення; усвідомлення впливу соціальних мереж і розвиток соціальної підтримки; забезпечення приватності та безпеки даних. Серед основних можливостей цифрового апгрейду управління кібербезпекою компаній у контексті людського чиннику особливим потенціалом наділені інтеграція цифрових комунікаційних мереж і чат-ботів, залучення інструментів ШІ та хмарних рішень, аналітика даних у реальному часі. Зазначені інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процедури, встановити додатковий захист для конфіденційної інформації. Окрім того, важливо інтегрувати нові підходи до корпоративної політики на основі цифрової комунікації та принципів Agile/Scrum (Nicolás-Agustín et al., 2022).

Основними бар'єрами для інтеграції комплаєнсу у HR-процеси позиціонуються опір змінам, недостатня автоматизація, відсутність чітких інструкцій, недостатність безперервного навчання, а також недостатня комунікація та обізнаність людського капіталу. Так, чимало компаній неохоче змінюють існуючі HR-процеси через страх порушення робочого процесу або затримки в наймі. Важливо збирати зворотний зв'язок від співробітників та рекрутерів щодо впровадження комплаєнсу, щоб вчасно виявляти і вирішувати проблеми. Необхідно роз'яснювати переваги комплаєнсу та його позитивний вплив на компанію. Важливо інформувати співробітників про комплаєнс-вимоги та їх важливість, а також про зміни у законодавстві, які впливають на HR-процеси.

Масштабування процесів не повинно позначатися на корпоративній культурі. Необхідно зберігати цінності компанії та забезпечувати інтеграцію комплаєнсу в HR-процеси. Це вимагає комплексного підходу, що включає навчання, автоматизацію, чітку комунікацію та врахування корпоративної культури.

У цифрових HR-рішеннях ключову роль у формуванні відповідальної та стійкої корпоративної культури відіграють принципи ESG (Environmental, Social, and Governance) та DEI (Diversity, Equity, and Inclusion). Принципи ESG детермінують стратегію сталого розвитку компанії, водночас DEI – гарантії рівності та інклюзивності у всіх аспектах роботи з персоналом (Khang et al., 2024).

Принципи ESG сприяють зменшенню впливу на довкілля та свідомому споживанню ресурсів, забезпечуючи екологічно дружні умови праці; передбачають програми підтримки працівників та соціальну відповідальність компанії перед суспільством. Також ESG підвищують прозорість, етичність та справедливість у прийнятті рішень, включаючи антикорупційні заходи, питання корпоративної етики, захист прав співробітників.

Принципи DEI дозволяють забезпечити оптимальні та справедливі умови праці для співробітників з різними ідентичностями. Основними принципами є рівність та інклюзія. При цьому принципи ESG та DEI тісно взаємопов'язані. Інтеграція їх у цифрові HR-процеси передбачає аналіз та оцінку відповідності принципам, забезпечення навчання співробітників та проведення тренінгів, впровадження підтримуючих політик і процедур, моніторинг показників та звітність. Впровадження принципів ESG та DEI у HR дозволяє компаніям створювати більш справедливе, інклюзивне і стійке робоче середовище, що сприяє залученню та утриманню талантів, покращенню іміджу компанії і досягненню довгострокових цілей (Pantelidis, 2019).

На сьогодні характерною є трансформація ролі HR-комплаєнс-офіцера. HR-комплаєнс-офіцер поєднує функції HR-фахівця та комплаєнс-спеціаліста, гарантуючи відповідність кадрових процесів законодавству і внутрішнім політикам компанії. До функцій HR-комплаєнс-офіцера відносяться розроблення комплаєнс-програм, створення й оновлення політик, процедур та інструкцій, що регулюють кадрові процеси; забезпечення відповідності кадрових процесів встановленим правилам, виявлення та усунення порушень; допомога у вирішенні конфліктних ситуацій; управління ризиками, пов'язаними з людським чинником; взаємодія з державними органами та контрольними структурами; робота з конфіденційною інформацією та захист персональних даних; участь у процесах прийняття на роботу, звільнення та переведення співробітників для запобігання дискримінації і забезпечення рівних можливостей (Fenech et al., 2019).

Важливою частиною роботи HR-комплаєнс-офіцера є сприяння створенню позитивного психологічного клімату в колективі, а також формування культури дотримання правил та етики в компанії (навчання та інформування про комплаєнс-вимоги; забезпечення прозорості і відкритості у прийнятті рішень; налагодження зворотного зв'язку). Таким чином, HR-комплаєнс-офіцер відіграє ключову роль у забезпеченні правової та етичної відповідності кадрових процесів, що є важливим для стабільного і успішного функціонування компанії.

Алгоритм впровадження комплаєнс-контролю в HR-системах передбачає:

1) аналіз ризиків та визначення ключових зон комплаєнсу (ідентифікація потенційних ризиків, пов'язаних із кадровою політикою, трудовими відносинами,

обробкою персональних даних; визначення пріоритетних областей для комплаєнс-контролю);

2) розроблення процедур та політик комплаєнсу;

3) впровадження технологій для підтримки комплаєнсу (цифрові HR-системи для моніторингу робочого часу, облік відпусток, обробки персональних даних);

4) забезпечення захисту персональних даних співробітників у відповідності із GDPR та іншими нормативними вимогами;

5) комунікацію та безперервне навчання;

6) періодичний перегляд відповідності кадрових процесів встановленим політикам та процедурам, оновлення відповідно до законодавчих змін.

Існує низка платформ та інструментів для моніторингу комплаєнс-відповідності, зокрема – HRIS, LegalTech, audit tools. Наприклад, програмна платформа HRIS призначена для автоматизації та управління процесами у сфері менеджменту персоналу, включаючи моніторинг відповідності (комплаєнсу). Платформа дозволяє не лише управляти даними про співробітників та формувати звітність, але й автоматизувати процеси, пов'язані з комплаєнсом. Зокрема, HRIS може автоматично перевіряти терміни дії документів, необхідних для роботи, або відстежувати виконання обов'язкових тренінгів із техніки безпеки, інтегруючись при цьому з іншими системами (Zhou et al., 2021).

Ефективність менеджменту персоналу в сучасних компаніях визначається не лише вдалою реалізацією знань, умінь, навичок та компетенцій працівників, але й продуктивністю в контексті формування інноваційних напрямків розвитку. Оскільки розширені можливості персоналу сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності компанії, інвестиції в кадровий потенціал, зокрема, в контексті цифрових навичок, вбачаються дійовими довгостроковими стратегіями розвитку сучасних компаній.

Висновки та обговорення результатів

Новизна дослідження вбачається у обґрунтуванні потенціалу, тенденцій та викликів цифрової трансформації HR-системи у сфері гостинності.

Практична значимість полягає у можливості використання отриманих результатів для формування індивідуальної траєкторії стратегічного HR-розвитку компаній та забезпеченні стійкої конкурентоспроможності у ринкових умовах. Цифрова компетентність персоналу часто детермінує рівень успіху та гнучкості бізнесу. Сучасні менеджери мають сприяти залученню і вмотивованості працівників щодо розвитку цифрових навичок.

Впровадження комплаєнс-контролю в HR-системах вимагає системного підходу, що включає розроблення політик, процедур, навчання співробітників та використання належних технологій. Це необхідно для забезпечення відповідності трудовому законодавству, внутрішнім правилам компанії та етичним стандартам.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розвитку кадрового ресурсу в контексті постійного самовдосконалення та безперервного навчання впродовж усього життя із залученням можливостей цифрових платформ.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Верховна Рада України. (2010, 1 червня). *Про захист персональних даних* (Закон № 2297-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- Верховна Рада УРСР. (1971, 10 грудня). *Кодекс законів про працю України* (№ 322-VIII). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
- Мазур, Г. Ф., Гудзь, О. Є., & Залізняк, О. Ю. (2024). Розвиток цифрового профілю для забезпечення цифрового лідерства підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 1(44), 51–57. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007>
- Петруха, Н. М., & Петруха, С. В. (2020). *Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики*. Видавничий дім «Професіонал».
- Chytiri A.-P. (2019). Human resource managers' role in the digital era. *SPOUDAI*, 69(1–2), 62–72. <https://spoudai.org/index.php/journal/article/view/124>
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166–175. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760–770. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- General Data Protection Regulation* (Regulation (EU) 2016/679). (2016, April 5). General Data Protection Regulation. <https://gdpr-info.eu/>
- International Organization for Standardization. (2021). *Compliance management systems — Requirements with guidance for use* (ISO Standard No. 37301:2021). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>
- Khang, A., Semenets-Orlova I., Dmytrenko H., Holovach, N., Zgalat-Lozynska, L., & Shevchuk, R. (2024). Human-centered approach as a methodological tendency of personnel management in workplace. In A. Khang (Ed.), *AI-oriented competency framework for talent management in the digital economy: Models, technologies, applications, and implementation* (pp. 416–432). CRC Press.
- Nehrey, M., Kostenko, I., & Kravchenko, Y. (2023). Digital transformation in Ukraine during wartime: Challenges and prospects. In Z. Hu, Y. Wang, & M. He (Eds.), *Lecture notes on data engineering and communications technologies: Vol. 158. Advances in intelligent systems, computer science and digital economics IV* [Conference proceedings] (pp. 380–391). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24475-9_33
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176>
- Pantelidis, I. (2019). Digital human resource management. In M. J. Boella & S. Goss-Turner, *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (10th ed., pp. 337–352). Routledge.
- Petrukha, S., Petrukha, N., Alekseenko, N., Mazur, A., & Maltsev, M. (2022). The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. In *Modern foundations of economics, management and tourism* (pp. 96–126). International Science Group; Primedia eLaunch. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1>
- Rusch, M., Schögl J.-P., & Baumgartner, R. J. (2023). Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business strategy and the environment*, 32(3), 1159–1174. <https://doi.org/10.1002/bse.3099>

- Saienko, V., Mezentseva, I., Tolchieva, H., & Salkova, I. (2020). Efficiency of tourism operators' and tourism agents' activities in the market of tourist services of Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(8), 1960–1966. <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/5797>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 20–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12258>

REFERENCES

- Chytiri A.-P. (2019). Human resource managers' role in the digital era. *SPOUDAI*, 69(1–2), 62–72. <https://spoudai.org/index.php/journal/article/view/124>
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166–175. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- Gadzali, S. S., Gazalin, J., Sutrisno, S., Prasetya, Y. B., & Ausat, A. M. A. (2023). Human resource management strategy in organisational digital transformation. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 760–770. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12508>
- General Data Protection Regulation (Regulation (EU) 2016/679). (2016, April 5). General Data Protection Regulation. <https://gdpr-info.eu/>
- International Organization for Standardization. (2021). *Compliance management systems – Requirements with guidance for use* (ISO Standard No. 37301:2021). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37301:ed-1:v1:en>
- Khang, A., Semenets-Orlova I., Dmytrenko H., Holovach, N., Zgalat-Lozynska, L., & Shevchuk, R. (2024). Human-centered approach as a methodological tendency of personnel management in workplace. In A. Khang (Ed.), *AI-oriented competency framework for talent management in the digital economy: Models, technologies, applications, and implementation* (pp. 416–432). CRC Press.
- Mazur, H. F., Hudz, O. Ye., & Zalizniak, O. Yu. (2024). Rozvytok tsyfrovoho profilu dlia zabezpechennia tsyfrovoho liderstva pidpriemstva [Development of a digital profile to ensure digital leadership of the enterprise]. *Economics. Management. Business*, 1(44), 51–57. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010007> [in Ukrainian].
- Nehrey, M., Kostenko, I., & Kravchenko, Y. (2023). Digital transformation in Ukraine during wartime: Challenges and prospects. In Z. Hu, Y. Wang, & M. He (Eds.) *Lecture notes on data engineering and communications technologies: Vol. 158. Advances in intelligent systems, computer science and digital economics IV* [Conference proceedings] (pp. 380–391). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24475-9_33 [in English].
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176> [in English].
- Pantelidis, I. (2019). Digital human resource management. In M. J. Boella & S. Goss-Turner, *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (10th ed., pp. 337–352). Routledge [in English].

- Petrukha, N. M., & Petrukha, S. V. (2020). *Derzhavne rehuliuivannia integrovanykh korporatyvnykh obiednan v umovakh strukturno-instytutsionalnoi ta funktsionalnoi transformatsii silskoi ekonomiky: problemy metodolohii, teorii, sotsialno-ekonomichnoi ta sektoralnoi polityky* [State regulation of integrated corporate associations in the context of structural, institutional and functional transformation of the rural economy: problems of methodology, theory, socio-economic and sectoral policy]. Vydavnychiy dim "Profesional" [in Ukrainian].
- Petrukha, S., Petrukha, N., Alekseenko, N., Mazur, A., & Maltsev, M. (2022). The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. In *Modern foundations of economics, management and tourism* (pp. 96–126). International Science Group; Primedia eLaunch. <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1> [in English].
- Rusch, M., Schögl J.-P., & Baumgartner, R. J. (2023). Application of digital technologies for sustainable product management in a circular economy: A review. *Business strategy and the environment*, 32(3), 1159–1174. <https://doi.org/10.1002/bse.3099> [in English].
- Saienko, V., Mezentseva, I., Tolchieva, H., & Salkova, I. (2020). Efficiency of tourism operators' and tourism agents' activities in the market of tourist services of Ukraine. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 11(8), 1960–1966. <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/5797> [in English].
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131> [in English].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2010, June 1). *Pro zakhyst personalnykh danykh* [On protection of personal data] (Law No. 2297-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of USSR. (1971, December 10). *Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy* [The Labor Code of Ukraine] (№ 322-VIII). Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
- Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y> [in English].
- Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021). The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 20–43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12258> [in English].

UDC 640.4:005.96]:[004:005.336.2]:005.52

Liliia Honchar,

*PhD in Economic Sciences,
Associate Professor,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine
glo_knukim@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>*

Olexandr Brenych,

*PhD Student, the degree of Doctor of Philosophy
in speciality 241 "Hotel and Restaurant Business",
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine
Brenich_kuk@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-6852-3608>*

COMPLIANCE ANALYSIS OF THE METHODOLOGY FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HR SYSTEM IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: CHALLENGES AND TENDENCIES

Topicality. Nowadays, a number of initiatives are actively developing aimed at creating necessary conditions for the digital economy development. This involves upgrading approaches to the human resources management system (HR). **The aim of the article** is to analyse the potential, tendencies and challenges of the HR system digital transformation in the hospitality industry. **Research methods.** The study's process applies a combination of theoretical and empirical methods, in particular analysis, synthesis, generalisation and theoretical modelling. **Results.** The research studies the role of management in the context of the digital transformation of the economy, highlighting the development of personnel in the digital inclusion direction. It is established that a manager of the digital epoch must integrate tools for automating processes, form a staff reserve and effectively regulate processes in the human resources management. The main advantages of implementing digital solutions are determined, including an increase in the level of personnel competence and the development of inclusiveness. The essential foundations of the current digital economic progress are highlighted. It is found out that the active use of the digital environment allows for forming individual trajectories of the strategic development of companies and ensuring sustainable competitiveness in market conditions. The main challenges of the studied process are identified, including insufficient digital competence of managers, uneven resource provision and lack of institutional support. **Conclusions and discussion.** The significance of digital literacy and competencies for the economic growth and competitiveness of companies is grounded. It is proved that employees with digital skills are positioned not only as effective performers, but also as catalysts for the innovative development of companies in the hospitality sphere. The study concludes that the manager's strategic role in the development of human capital becomes crucial, as it determines the success of employees in attracting digital resources in order to achieve the company's key business goals.

Keywords: digital competence, human capital, information technologies, competitiveness, digitalisation, manager, digital leadership, staff development.

Надійшла 17.02.2025

Прийнята 31.03.2025

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.

UDC 640.4-043.86:005.334-027.511"363"
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334835

**FORMATION OF
THE CONCEPT OF
DEVELOPMENT
AND MODERNISATION
OF COMPETITIVE HOTEL
AND RESTAURANT
ESTABLISHMENTS IN
CONDITIONS OF GLOBAL
THREATS**

Olena Zavadynska,
*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Kyiv National University
of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
zavadinskie@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9538-3419>
© Zavadynska O., 2025*

Valentyna Rusavska,
*PhD in Historical Sciences, Professor,
Kyiv National University
of Culture and Arts,
Kyiv, Ukraine,
rusavska18@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2741-6597>
© Rusavska V., 2025*

Topicality. The relevance of the selected study grounds on the fact that recent global events such as the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine in 2022 and the COVID-19 pandemic have made significant changes to the usual rhythm of life of everyone, regardless of the country of residence. These circumstances form the basis for studying and analysing the development of hotel and restaurant establishments in the face of global threats with the further aim of creating a comprehensive system of sustainable development, which, in turn, will become an important direction in ensuring the national economy's development. **The aim and methods.** The aim of the study is to analyse the current situation in the formation of the concept of development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments in the face of global threats. The research methods are based on the analysis of specialised literature on the research problem, covering the basics of the Concept of Development, generalisation and synthesis of the studied material for further work on the problem, data collection and statistical groupings, mathematical calculations, construction of graphic materials, application of economic research methods, systematisation of the obtained material, implementation of research and experimental work. **Results.** The article studies the activities of the hotel and restaurant industry in constrained conditions based on domestic and foreign experience; describes the concepts of development of the service sector from classical interpretations to modern challenges; describes the organisation of the hotel and restaurant business based on the fundamental principles of the military sphere, and forms a concept of development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments in the context of global threats. **Conclusions and discussion.** The scientific novelty of the article grounds on the development of scientific and practical recommendations aimed at ensuring the sustainable development of hotel and restaurant establishments in the context of global threats. The practical significance lies in the fact that the scientific and practical provisions of this research can be implemented in the hospitality industry in order to increase resilience in the face of global threats.

Keywords: development concept, reform, crisis conditions, global threats, hotel and restaurant business, military catering.

Introduction

The problem formulation. The hospitality sector plays an important role in the process of sustainable development, as it contributes to the strengthening of the economic diversification of countries' incomes. There is every reason to believe that the war and the epidemic have become a catalyst for significant structural changes in the hotel and restaurant industry, demonstrating adaptability to external influences, and fierce competition for the consumer has made it possible to obtain the information necessary to solve the problems of growth and increase the load, motivating hotel and restaurant enterprises to improve and develop to more fully meet the needs and desires of consumers. In this regard, the development of practical recommendations for ensuring the sustainable development of hotel and restaurant establishments in the face of global threats both in the near future and in the long term is the main objectives of this research, which determines its relevance.

State study of the problem. The research of scientific and practical aspects of the development of the hotel and restaurant industry has been addressed by theorists and practitioners such as: S. E. Bazhenova et al. (2020), N. M. Voytovych and O. Ya. Hrymak, (2017), T. I. Danylyuk (2014), et al. However, in the context of globalisation of the world economy and due to the dependence of the development of the hotel and restaurant industry on a large number of infrastructure entities, the conceptual principles of the development of hotel and restaurant establishments in the context of global threats remain an unresolved issue.

Unresolved issues. Taking into account that theoretical and methodological issues related to the concept of "sustainable development" in the tourism and hospitality sphere are poorly studied, a number of existing provisions remain debated. Insufficient study of the impact of sustainable development of hotel and restaurant industries on increasing their competitiveness in conditions of uncertainty, as well as the adaptation of hotel and restaurant industries to the conditions of global threats serves as justification for the choice of the topic, determined its goal, objectives and vectors in the direction of research.

Aim and methods.

The aim of this study to research the activities of the hotel and restaurant industry in limited conditions based on domestic and foreign experience; to analyse the organization of the hotel and restaurant business based on the fundamental principles of the military sphere; to develop a set of measures to ensure the conceptual foundations of the development of hotel and restaurant establishments in the face of global threats.

The methodological basis of the study is theoretical developments and scientific concepts of national and foreign scientists in the field of analysis of enterprise activities, service technologies and the laws of Ukraine.

Research methods are based on the analysis of special literature on the research problem, covering the basics of the Concept of Development, generalisation and synthesis of the studied material for further work on the problem, traditional methods and means of economic analysis, processing of materials using modern information technologies.

The information base of the study was the work of scientists and specialists from Ukraine and the world in the field of restaurant management, who studied the problems of sustainable development of the hospitality industry under various market conditions, including scientists from the KNUCA and the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business; Laws of Ukraine; regulatory and legislative acts; resolutions of the Cabinet of Ministers; official information websites; periodic scientific and practical publications.

Research results

An analysis of recent publications that initiated the solution to this problem showed that after gaining independence, the restaurant chain in Ukraine moved to the stage of commercialized development, aimed at satisfying differentiated demand, and underwent structural changes related to the development of market conditions (Batchenko et al., 2020, p. 13). Still, today there are many problems in the Ukrainian restaurant market (Shepel, 2019, p. 78). Fig. 1 presents the main obstacles to the successful development of the restaurant business in Ukraine under modern conditions:

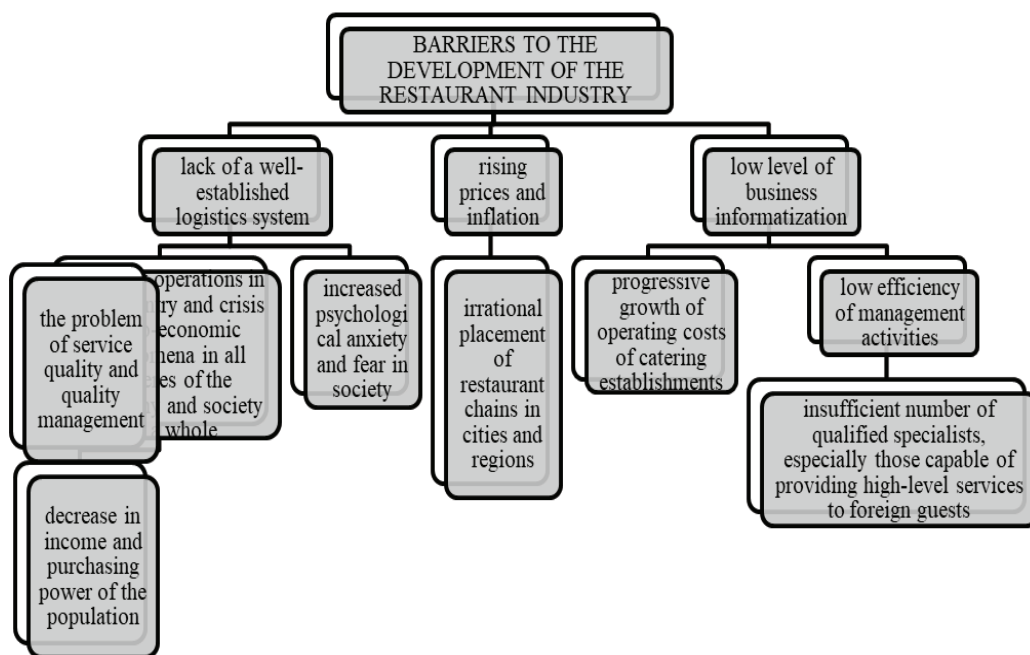


Fig. 1. Main barriers to the development of restaurant enterprises in Ukraine
Source: based on (Shepel, 2019)

In recent years, the restaurant services market has been undergoing constant changes, with growth alternating with decline. This is largely due to the unstable economic and political situation in Ukraine today. The global spread of COVID-19 and the quarantine measures introduced have led to an unprecedented crisis in the restaurant industry, both globally and nationally. Following the introduction of anti-epidemic

measures and transport restrictions, there has been a sharp drop in revenues, which has led to an acute shortage of funds to eliminate the consequences of the COVID-19 pandemic.

COVID-19 has shown that, due to the specifics of the industry, it is highly susceptible to various kinds of crises. The nature of the industry includes many external factors that make it vulnerable. The form that a crisis may take may be different from those in other industries and spheres of social life. One significant difference is that a crisis is not necessarily sudden or unexpected. Typically, the measures taken by all hotel and restaurant owners are more or less the same: maximum cost reduction, providing discounts, expanding the customer base through atypical services, an emphasis on cleanliness and safety, planned modernisation. Let's consider these areas in more detail in Table. 1.

Table 1. Crisis management measures

№	Tool	Ways to overcome
1	Maximum cost reduction	Approximately 52% of respondents to a survey conducted by Cendyn reduced their overall spending, 47% closed restaurants and stopped marketing activities, and 41% closed part of their hotel space and reduced staff (Batchenko et al., 2020)
2	Providing discounts	It is critical to make your offer attractive to consumers, but the experience of financial crises in recent years shows that the cancellation of discounts in the future will be perceived by the audience more loyally than an increase in the cost of rooms, which is why many hotels choose this format of price reduction. Some hoteliers have also introduced daily rates (Bakerenko, 2013)
3	Expanding the client base with the help of non-standard services	Some hotels are seriously intensifying their work with corporate clients, introducing new loyalty programs and options, and also preparing offers for weddings and other events. Among those surveyed by Cendyn, 41% of respondents have come up with alternative ways to use restaurants, 12% have begun to rent out their space as a workspace (Bakerenko, 2013)
4	Emphasis on cleanliness and safety	A mandatory element of alleviating consumer concerns. People are concerned about their health, so the hotel industry pays maximum attention to the sanitation of all premises and advertises this (Bakerenko, 2013)
5	Planned modernization	From the point of view of implementing new business processes, these are additional costs. However, practice shows that the use of automation services (remote check-in, smartphone booking, energy-saving sensors) quickly pay off and start to bring profit. 48% of hoteliers surveyed by Cendyn have invested their resources in developing solutions that improve customer experience, 41% have taken up special projects and 59% have spent the freed-up time on staff training (Bakerenko, 2013)
6	F&B optimization	Some hotels are reducing the range of breakfasts and have signed contracts with food delivery services, which has reduced hotel costs without significantly reducing the quality of service (Bakerenko, 2013)

Source: own elaboration

Despite a number of problems in the development of the restaurant industry, today in Ukraine so-called creative spaces have begun to appear, which call themselves “co-working”, “non-café” or smart cafes. They can be located both in the city center and in neighborhoods. In large cities, their opening can be observed even in office centers. The main concept of such establishments is that everything is free, except for time. These establishments operate on an “all-inclusive” system (the visitor pays not for food and drinks, but for time) and represent a new real estate format, specially adapted for freelancers, startups, IT entrepreneurs and marketers.

In recent years, the restaurant services market has been undergoing constant changes. Naturally, this is due to the unstable economic and political situation in Ukraine today. Current tendencies in the development of the restaurant industry are formulated in Fig. 2.

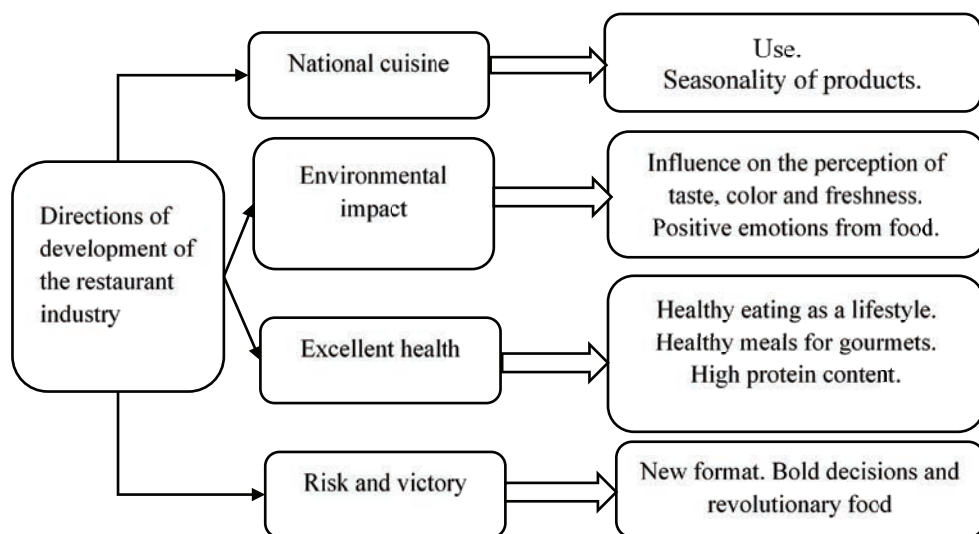


Fig. 2. Directions of development of the restaurant industry
Source: own elaboration

The war hit the hospitality industry hard, causing complete chaos in the financial, energy and food markets, as well as rampant inflation around the world. In the central, eastern and southern parts of Ukraine, the restaurant business has partially or completely ceased. After all, meeting social and cultural needs is impossible due to the disruption of basic security, people were left without housing and money. The hospitality industry did not suffer losses only in western Ukraine. Given the complexity of the military situation in the country, it is extremely important to provide the population with sufficient and balanced nutrition necessary to preserve the lives and health of citizens.

The priority of the Ministry of Defense of Ukraine was and remains the organization of high-quality and uninterrupted nutrition for military personnel, in particular, in the combat zone. All over the world, significant attention is paid to the nutrition of military personnel, as rational nutrition positively affects physical and psychological state and, as a result, on the effectiveness of the performance of a combat mission (*Ministr oborony*,

2023). Still, an analysis of literary sources showed that there are few scientific publications devoted to the study of nutrition of servicemen of the special operations forces (hereinafter referred to as the SSO) of the Armed Forces of Ukraine. One of the reasons for this may be that the SSO as a separate branch of the Armed Forces of Ukraine was created relatively recently – in 2016. The Soviet system provided for the presence of only 30 types of products with minimal qualitative and quantitative characteristics – “meat”, “poultry”, etc. When a soldier must receive 1.7 kg of food per day, not counting bread.

It is also stipulated that the army must have its own pig farms, farms, buy potatoes once a year and eat them all year round, even sorting through the rotten ones. Currently, the catalog system contains a selection of 409 items, from which military unit commanders form a ration with an energy value of 3.500 calories per day for soldiers. This is both a step forward and a source of new risks. After all, the catalog contains only 7 types of chicken, which implies pricing inconsistencies.

The first challenge in the field of food supply for the Armed Forces is the elimination of monopoly. This issue is being solved despite resistance. If in 2021 the multi-billion dollar food market for military personnel of the Armed Forces was de facto controlled by one company, then in 2022 there were already 6 suppliers. In 2023, out of 14 companies with which negotiations were conducted, contracts were concluded with eight. This diversification has made the provisioning system more stable.

Due to this approach, we managed to successfully survive 2022, when the size of the army increased many times in a short period of time. A new task is to create rules aimed at eliminating the possibility of collusion and abuse on the ground between business representatives and military personnel. For example, the State Bureau of Investigation recently uncovered a story about the theft of food by a supplier representative and a seller.

The solution is to introduce a flexible yet unified menu in the Armed Forces. The foundation for this menu will be based not only on money and calories but also on unit measurements (grams/pieces) and calorie content, which is common in NATO standards. The challenge is that there are special requirements for the nutrition of the types, branches and forces of the Armed Forces of Ukraine. There is the Navy of Ukraine, paratroopers, aviation with their own characteristics. There are differences between nutrition in field conditions at the front and at the point of permanent deployment. This entire array needs changes, because the continuity of food supply is an absolute priority.

There are also plans to develop a vegan, halal, kosher and a Christian-style lean menus, offering more inclusive dietary options – as Ukraine is protected by people of many backgrounds (Ministry of Defense of Ukraine, 2019). In order to streamline the organization of nutrition for personnel of the Armed Forces of Ukraine and staff animals, the Ministry of Defense approved the Procedure for the Application of the Food Catalog.

The procedure, approved by the order of the Ministry of Defense dated April 29, 2020 No. 140, entered into force on May 29 (Ministry of Defense of Ukraine, 2020). It regulates the activities of responsible officials of military units of the Armed Forces of Ukraine during the organization of nutrition of personnel and staff animals, in which the provision of food products is carried out according to the Catalog approved by the order of the Ministry of Defense dated November 15, 2019 No. 591 (Ministry of Defense of Ukraine, 2019). The procedure determines how the military unit should plan and provide food products, the maximum amount of money that the unit can spend on food, the organization of meals in stationary and field conditions, the features of record-keeping and reporting, as well as the basic menu – a certain assortment of man-

datory and additional dishes, which are distributed over certain meals (Ministry of Defense of Ukraine, 2020).

The existing medical and biological requirements for the nutrition of military personnel are based on the following fundamental principles: compliance of the energy value of food rations with the energy expenditure and metabolic needs of military personnel; balancing military rations in terms of the content and ratio of proteins, fats, carbohydrates, vitamins and minerals in accordance with physiological recommendations; compliance of the diet with the functional state of the body; ensuring full nutrition of the entire military personnel during training and combat activities; guaranteed provision of food sets in accordance with the established nutritional standards for persons engaged in particularly difficult work (Pylypiv, 2017, p. 200).

One more fundamental principle of the military sphere is that the diet should be diverse and take into account a certain ratio of vegetable and grain dishes and side dishes, the compatibility of components in terms of taste and the complementarity of basic nutrients. Usually, the average chemical composition and energy value of rations are calculated according to special unified tables, based on the average daily ration per serviceman. The mandatory average indicators of the nutritional value of rations include: total protein and fat content (including animal origin); total carbohydrate content; ratio between proteins, fats and carbohydrates; energy value; content of vitamins and minerals.

The choice of food for military personnel also depends on the food organization chart (Fig. 3). From Fig. 3, we determine that the structure of the organization of food for military personnel consists of two types of kitchens: stationary (headquarters) and field. In turn, the stationary headquarters kitchen is one that has stationary equipment and all the necessary facilities for cooking. In addition, it contains a specially equipped room for meal consumption. Field (field) kitchen is an opportunity to organize food outside the permanent location of the unit. It is assumed that food is either pre-prepared and included in dry food sets or the preparation of simplified versions of dishes.

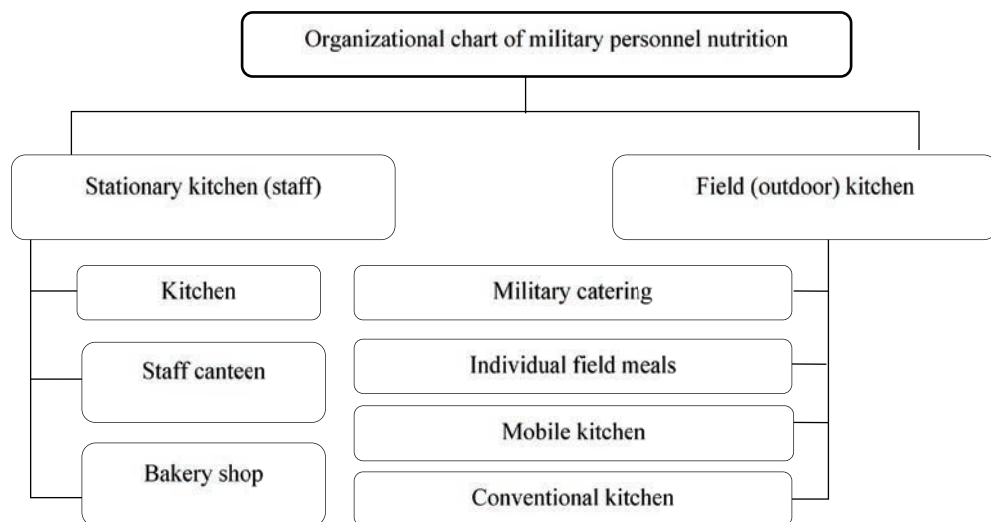


Fig. 3 Organisational chart of military personnel nutrition
Source: own elaboration

Each type is characterised by a combination of indicators: availability of a menu, quality and quantity of dishes, professional level of staff, working conditions, form of service, duration of service, availability of additional services, functional purpose and price. Military catering often features a large menu, which can be better than that of expensive restaurants. All this allows us to speak about its prospects both within individual regions and on a national scale. Moreover, with the beginning of the active phase of the war in Ukraine, there was a need to provide food and temporary accommodation for refugees, temporarily displaced persons and members of the territorial defense. The organisation of heating and feeding points for people who have fallen into difficult conditions, more than ever, requires modern solutions for organizing field kitchens or fast food. A large number of people need access to the elementary benefits of the civilised world. It is the experience of military field kitchens and methods of resettling displaced populations that facilitates work with this target group.

Military catering, which was usually used as a more entertaining and marketing concept for hotel and restaurant establishments, becomes a necessary component in addressing global threats. And the very principle of operation of a military field kitchen allows for the technological organization of meals in any conditions of the consumer's stay. When choosing the formation of a concept for the development and modernization of competitive hotel and restaurant establishments in crisis conditions, the most important thing is to find a balance between cost optimisation and maintaining consumer loyalty. The transition to new formats of hotel and restaurant establishments requires a multifaceted approach, but implemented with a competent creative approach, requirements for methods and tools for achieving a high level of competitiveness, safety and comfort of activity in crisis conditions. In order for the hotel and restaurant business to function successfully in the face of global threats, it is necessary to develop business directions and strategies adapted to new conditions. To quickly adapt to new conditions, it is necessary to use world experience and implement new directions and strategies, namely: technologies, reengineering, crowdsourcing, benchmarking, a quality management system that will help the hotel and restaurant business overcome the crisis and function, receiving additional income.

Crisis management is the art of making decisions based on the analysis of risk factors and available resources aimed at preventing or mitigating the consequences of a crisis. The importance of strategic planning of anti-crisis management has been confirmed in a number of studies. Fig. 4 shows an algorithm for implementing a strategic approach to enterprise management, relevant for forming a concept for the development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments in crisis conditions.

It is important to consider the main ways of forming the concept of development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments in crisis conditions in Fig. 5.

In the formation of the concept of development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments in crisis conditions, there are no universal ways to get the enterprise out of a crisis situation. However, as the study showed, there are certain technologies, methods and techniques that can effectively solve many pressing problems of the organisation. A key feature of anti-crisis management of a restaurant is the constant variability of operating conditions. It is important to use a systemic approach in anti-crisis management which covers all areas of the restaurant's activity.

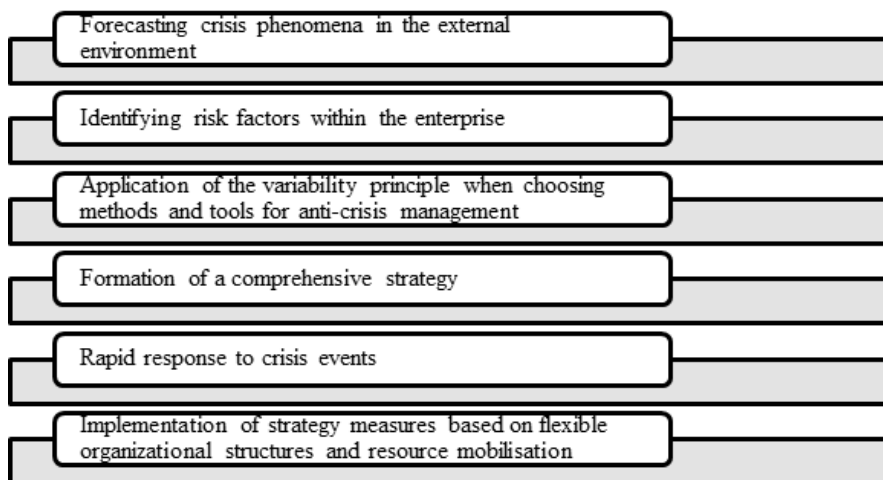


Fig. 4. Strategic approach to crisis management
Source: own elaboration

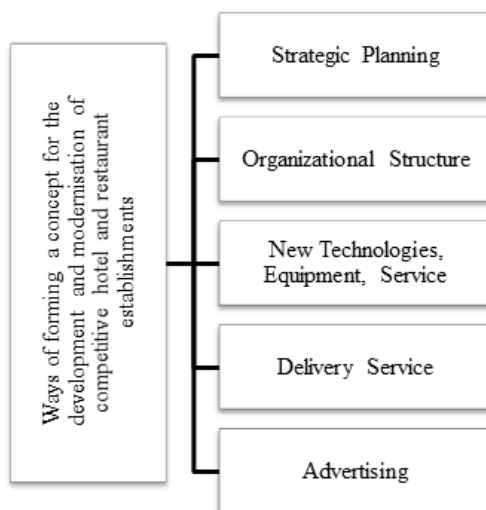


Fig. 5. The main ways of forming the concept of development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments in crisis conditions
Source: own elaboration

Conclusions and discussion

Analysis of literary sources and practical observations allow us to draw the following conclusions:

1. The activities of the hotel and restaurant industry in limited conditions are studied based on both domestic and foreign experience. It is noted that in order to stimulate entrepreneurial activity in the restaurant industry in the face of global threats, one of the most powerful tools in the competitive struggle is the further implementation of innovative approaches at enterprises.

2. Summing up the reform of the military's nutrition, it can be concluded: the reform of the food supply and nutrition system of the Armed Forces of Ukraine, like any systemic reform in Ukraine, is proceeding while overcoming significant resistance from the reformed system.

3. The organization of the hotel and restaurant business based on the fundamental principles of the military sphere was studied. It was found that the existing medical and biological requirements for the nutrition of military personnel are based on the following fundamental principles: compliance of the energy value of food rations with the energy expenditure and metabolic needs of military personnel; balance of military rations in accordance with physiological recommendations; aligning the diet with the functional state of the body; full nutrition during training and combat activities; guaranteed provision of food sets in accordance with the established nutritional standards for individuals engaged in especially demanding work.

4. It is determined that one of the promising areas for improving the nutrition of military personnel is military catering, and for the successful functioning of the restaurant sector in the face of global threats, it is necessary to implement new areas and strategies, namely: technologies, reengineering, crowdsourcing, benchmarking, a quality management system that will help the hotel and restaurant business overcome the crisis and function, receiving additional income.

5. An algorithm for implementing a strategic approach to enterprise management has been developed, relevant for forming a concept for the development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments and the main ways of forming a concept for the development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments in crisis conditions.

The scientific novelty of the results obtained lies in the development of scientific and practical recommendations aimed at ensuring the sustainable development of hotel and restaurant establishments in the face of global threats.

The perspectives for further research in this area is the development of a scientific and methodological approach for a comprehensive assessment of the effectiveness of the implementation of the elaborated concept of development and modernisation of competitive hotel and restaurant establishments in crisis conditions.

REFERENCES

- Bakerenko, N. P. (2013). Osoblyvosti diialnosti pidpriemstv hotelnoi industrii [Features of activity of enterprises of hotel industry]. *Scientific Bulletin of UNFU*, 23(15), 168–176 [in Ukrainian].
- Batchenko L. V., Honchar L. O., & Belyak A. O. (2020). Formuvannia mekhanizmu finansovoi stiiikosti pidpriemstv sfery hostynnosti: orhanizatsiino-ekonomichniy analiz [Formation of the mechanism of financial sustainability of hospitality industry: Organizational and economic analysis]. *Entrepreneurship and Trade*, 27, 13–20. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02> [in Ukrainian].
- Bazhenova, S. E., Belinska, T. Ye., & Veselovska, K. O. (2020). *Kulinarna etnolohiia: kukhnia semy kultur i ne tilky* [Culinary ethnology: Cuisine of seven cultures and more]. Kamianets-Podilskyi Ivan Ohienko National University [in Ukrainian].
- Danyliuk, T. I. (2014). Sfera posluh yak ob'ekt investytsiinoi diialnosti [Service business as object of investment activity]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 17, 10–12 [in Ukrainian].

- Ministr obrony initsiiue zaprovadzhennia novoho pidkhodu shchodo kharchuvannia viiskovykh* [The Minister of Defense initiates the introduction of a new approach to military nutrition]. (2023, January 25). *ArmiiaInform*. <https://armyinform.com.ua/2023/01/25/ministr-oborony-inicziyuye-zaprovadzhennya-novogo-pidhodu-shhodo-harchuvannya-vijskovyh/> [in Ukrainian].
- Ministry of Defense of Ukraine. (2019, November 15). *Pro zatverdzhennia Katalohu produktiv kharchuvannia* [On approval of the Food Catalog] (Order No. 591). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0591322-19#Text>
- Ministry of Defense of Ukraine. (2020, April 29). *Pro zatverdzhennia Poriadku zastosuvannia Katalohu produktiv kharchuvannia* [On approval of the Procedure for applying the Food Catalog] (Order No. 140). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0444-20#Text>
- Pylypiv, V. V. (2017). Hostynnist u publichnomu prostori yevropeiskoho industrialnogo mista [Hospitality in the public space of the European industrial city]. *Ukrainian Culture: The Past, Modern Ways of Development. Branch: Culturology*, 25, 200–208 [in Ukrainian].
- Shepel, T. V. (2019). Analiz tendentsii rozvytku zakladiv kharchuvannia ta yikh vplyv na dokhidnist restorannoho biznesu v Ukraini [Analysis of trends of development of foodstuffs and their influence on the income of restaurant business of Ukraine]. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 1(18), 78–82 [in Ukrainian].
- Voitovych, N. M., & Hrymak, O. Ya. (2017). Tradytsiina hostynnist ukrainsiv ta yii znachennia dlia rozvytku turyzmu [Traditional hospitality of Ukrainians and its meaning for tourism development]. *Scholarly Works of the Faculty of History, Zaporizhzhya National University*, 48, 205–207 [in Ukrainian].

УДК 640.4-043.86:005.334-027.511"363"

Олена Завадинська,
кандидатка технічних наук, доцентка,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна
zavadinskie@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9538-3419>

Валентина Русавська,
кандидатка історичних наук, професорка,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна
rusavska18@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2741-6597>

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНИХ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗАГРОЗ

Актуальність. Актуальність обраного дослідження полягає в тому, що глобальні події останнього часу, такі як збройна агресія російської федерації в Україні 2022 р, пандемія коронавірусу COVID-19, внесли істотні зміни до звичного ритму життя кожної людини,

незалежно від того, в якій країні світу вона проживає. Ці обставини стали основою вивчення та аналізу розвитку закладів готельно-ресторанного господарства в умовах глобальних загроз із подальшою метою створення комплексної системи сталого розвитку, що, зі свого боку, стане важливим напрямком у забезпеченні розвитку національної економіки. **Мета дослідження** – проаналізувати сучасну ситуацію формування концепції розвитку та модернізації конкурентоздатних закладів готельно-ресторанного господарства в умовах глобальних загроз. **Методи дослідження** базуються на аналізі спеціальної літератури із проблеми дослідження, що охоплює основи Концепції розвитку, узагальнення та синтез вивченого матеріалу для подальшої роботи над проблемою, здійснення збору даних і статистичних угруповань, математичного розрахунку, побудови графічних матеріалів, застосування методів економічного дослідження, систематизації одержаного матеріалу, здійснення дослідно-експериментальної роботи. **Результати.** У статті досліджено діяльність готельно-ресторанного господарства в обмежених умовах на вітчизняному та зарубіжному досвіді; подано концепції розвитку сфери послуг від класичних інтерпретацій до сучасних викликів; описано організацію діяльності готельно-ресторанного бізнесу на фундаментальних принципах військової сфери, сформовано концепцію розвитку та модернізації конкурентоздатних закладів готельно-ресторанного господарства в умовах глобальних загроз. **Висновки та обговорення.** Наукова новизна статті полягає у розробленні науково-практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення сталого розвитку закладів готельно-ресторанного господарства в умовах глобальних загроз. Практичне значення полягає у тому, що наукові та практичні положення цього дослідження можуть бути реалізовані в індустрії гостинності в умовах глобальних загроз.

Ключові слова: концепція розвитку, реформа, кризові умови, глобальні загрози, готельно-ресторанний бізнес, військовий кейтеринг.

Надійшла 11.01.2025

Прийнята 23.02.2025

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.

УДК 338.48-043.86-021.387:640.4]:339.138:005.591.6
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334853

ІННОВАЦІЇ ТА МАРКЕТИНГ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОГО КРАЇНОЗНАВСТВА І ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Світлана Іванчук,
кандидатка економічних наук,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна
e-mail: lana-50@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-8141-8761>
© Іванчук С., 2025

Владислава Бондаренко,
старша викладачка,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна
e-mail: vladislawa.b@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4712-1662>
© Бондаренко В., 2025

Оксана Борисова,
кандидатка географічних наук,
Національний транспортний університет,
м. Київ, Україна
e-mail: mariaborysova@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6379-0471>
© Борисова О., 2025

Актуальність. Сталый розвиток туризму є одним із ключових пріоритетів глобальної економіки ХХІ століття, оскільки туризм відіграє важливу роль у збереженні культурної спадщини, навколишнього середовища та забезпеченні економічного зростання регіонів. Проте досягнення цілей сталого розвитку неможливе без впровадження інноваційних рішень і сучасних маркетингових стратегій, які враховують специфіку туристичних ресурсів і потреби різних груп споживачів. Інновації у сфері туризму стимулюють створення нових туристичних продуктів, удосконалення сервісу, підвищення конкурентоспроможності готельного господарства та транспортного забезпечення. Маркетинг, зі свого боку, сприяє ефективному просуванню туристичних послуг, формуванню сталого іміджу регіонів і активній взаємодії з туристами. Особливого значення набуває туристичне країнознавство, яке забезпечує глибоке розуміння особливостей територій, їхніх культурних, природних і соціальних ресурсів, що є базою для розроблення інноваційних туристичних пропозицій і розвитку готельної інфраструктури. Водночас сучасний туризм стикається з низкою викликів: зміна туристичних уподобань, посилення глобальної конкуренції, необхідність цифрової трансформації і підвищення екологічної свідомості. Це вимагає оновлення методів країнознавчих досліджень, переосмислення підходів до управління готельними комплексами та активного впровадження інноваційних маркетингових технологій. Таким чином, дослідження взаємозв'язку інновацій, маркетингу, туристичного країнознавства і готельного господарства у контексті сталого розвитку туризму є надзвичайно актуальним та має важливе наукове і практичне значення для забезпечення конкурентоспроможності туристичних напрямків у сучасних умовах. **Метою дослідження** є аналіз взаємозв'язку інновацій, маркетингових стратегій, туристичного країнознавства та розвитку готельного господарства в контексті сталого розвитку туризму, а також визначення ефективних підходів для підвищення конкурентоспроможності туристичних напрямків у сучасних глоба-

лізаційних умовах. **Результати.** У ході дослідження було виявлено, що сучасні туристичні підприємства дедалі активніше орієнтуються на персоналізацію туристичних послуг, популяризацію екологічної відповідальності та соціальної стійкості через маркетингові кампанії. Це дозволяє формувати позитивний імідж регіонів та залучати нові цільові аудиторії. Таким чином, результати дослідження підтвердили, що впровадження інновацій та ефективних маркетингових стратегій є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку туризму, підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств і формування стійких моделей управління туристичними ресурсами. **Висновки та обговорення.** У ході дослідження було встановлено, що сталий розвиток туризму вимагає активного впровадження інноваційних технологій та сучасних маркетингових стратегій, орієнтованих на екологічну стійкість, персоналізацію послуг та глобальну співпрацю. Аналіз показав, що інновації, такі як цифровізація процесів, використання доповненої реальності, інтелектуальні системи управління та екологічні рішення, є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Маркетинг у сфері сталого туризму набуває особливої ваги, сприяючи формуванню позитивного іміджу регіонів і залученню нових клієнтів через акцент на соціальній відповідальності та підтримці місцевих громад. Персоналізований підхід до обслуговування мандрівників значно підвищує рівень їхньої задоволеності та лояльності. Особливу увагу приділено туристичному країнознавству та готельному господарству, які потребують оновлення своїх моделей розвитку відповідно до викликів глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростаючих вимог до екологічної безпеки. Наявні проблеми в інфраструктурі, зумовлені війною в Україні, вимагають комплексних стратегій відновлення, що мають включати реконструкцію матеріально-технічної бази, адаптацію до нових умов і переорієнтацію на внутрішній туризм. Світовий досвід демонструє, що внутрішній туризм і розвиток сталих практик можуть стати основою для стабілізації і подальшого зростання галузі. Підприємства туристичної сфери повинні бути готові до постійної адаптації, інноваційного розвитку та активного використання екологічно орієнтованого маркетингу. Таким чином, комплексне застосування інноваційних технологій, сталого маркетингу та переосмислення ролі туристичного країнознавства і готельного господарства створюють передумови для успішного відновлення і сталого розвитку туризму як в Україні, так і у світі.

Ключові слова: інновації, маркетинг, готельна справа, сталий розвиток, туризм, країнознавство.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Сталий розвиток туризму виступає однією з найважливіших задач сучасного світу, оскільки туризм має суттєвий вплив на економічне зростання, збереження культурної спадщини та природного середовища. Проте досягнення цілей сталого розвитку у туристичній сфері стикається з рядом викликів, зокрема необхідністю адаптації до змін глобального ринку, підвищенням екологічної свідомості споживачів, цифровізацією процесів і загостренням конкуренції між туристичними напрямками.

Інноваційні технології та сучасні маркетингові стратегії стають основними чинниками, що здатні забезпечити ефективний розвиток туристичних послуг у відповідності до принципів сталості. Проте існує недостатня інтеграція інноваційних підходів у практику туристичного країнознавства, готельного господарства і транспортного забезпечення. Водночас сучасні тенденції вимагають

переосмислення традиційних моделей управління туристичними ресурсами та активного впровадження нових рішень для досягнення екологічного балансу й економічної ефективності.

Проблема також полягає у відсутності цілісної моделі, яка б об'єднувала інновації, маркетинг і країнознавчий підхід у розвиток туристичної галузі. Це ускладнює розроблення стабільних і конкурентоспроможних стратегій розвитку туризму на регіональному та глобальному рівнях.

Таким чином, виникає необхідність дослідити роль інновацій та маркетингових технологій у формуванні сталого туризму з урахуванням особливостей туристичного країнознавства, розвитку готельного господарства і транспортної інфраструктури.

Стан вивчення проблеми. Тема, яка досліджується, є сьогодні актуальною і цікавить науковий світ. Аналіз наукових розвідок авторів щодо міжнародних транспортних перевезень у туризмі виявляє кілька ключових тенденцій та висновків: Так, у статті «Особливості формування інноваційних трендів в туристичній сфері на основі сучасних потреб споживачів» (Компанець та ін., 2022) автори досліджують формування інноваційних трендів у туризмі, враховуючи сучасні потреби споживачів. У статті наголошено на важливості адаптації туристичних послуг до нових умов.

Д. Виговський (2024) аналізує тенденції і перспективи розвитку туризму в Україні та світі. Дослідження показує, що міжнародний туризм поступово відновлюється після пандемії, але стикається з новими викликами, зокрема, економічними та геополітичними проблемами.

Як зазначає К. Мельнік (2025), у 2024 році туристична галузь майже повністю відновила допандемічні показники із понад 1,4 мільярда людей, які подорожували світом. Це свідчить про значне зростання міжнародних перевезень у туристичному секторі.

К. Компанець, М. Городецькій та В. Міска (Kompanets et al., 2021) досліджують стратегії інноваційного розвитку готельного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. Ці стратегії безпосередньо впливають на міжнародні транспортні перевезення, оскільки готельний бізнес тісно пов'язаний із туристичною галуззю.

К. Компанець, Л. Литвишко та В. Ільченко (2025) розглядають маркетингові інноваційні технології та бізнес-аналітику ЗЕД в управлінні ризиками транспортних підприємств. Це дослідження особливо актуальне для міжнародних транспортних перевезень у туризмі, оскільки воно допомагає оптимізувати процеси та зменшити ризики.

Невирішені питання. Науковці наголошують на важливості адаптації до нових умов, використання технологій та ефективного управління ризиками для забезпечення стійкого розвитку галузі. Тобто авторами недостатньо висвітлені питання інновації та маркетинг у сталому розвитку туризму: виклики для туристичного країнознавства і готельного господарства. Тому стає за необхідне провести аналіз нерозкритих питань

Мета і методи дослідження

Метою статті є аналіз особливостей функціонування міжнародних транспортних перевезень у сфері туризму, визначення основних викликів та перспек-

тив розвитку, а також розроблення рекомендацій щодо покращення ефективності транспортної інфраструктури в умовах глобальних викликів.

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволяють всебічно розглянути інноваційні процеси, маркетингові стратегії та їхній вплив на сталий розвиток туризму, туристичне країнознавство, готельне господарство і транспортне забезпечення.

Для досягнення поставленої мети застосовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ сталого розвитку туризму, інновацій і маркетингових стратегій; порівняльний аналіз – для зіставлення світового досвіду впровадження інновацій у туризмі із практикою розвитку туризму в Україні; індукція і дедукція – для формулювання загальних висновків на основі окремих фактів і тенденцій розвитку туристичної галузі; метод системного підходу – для комплексного розгляду взаємозв'язку туристичного країнознавства, готельного господарства, транспортної інфраструктури та маркетингової діяльності у забезпеченні сталого розвитку туризму; дискурс-аналіз – для вивчення сучасних концепцій сталого туризму в науковій і прикладній літературі; методи емпіричного дослідження – з метою аналізу практичних кейсів впровадження інноваційних технологій у туризмі та готельному господарстві.

Дослідження ґрунтується на принципах наукової об'єктивності, системності, комплексності та міждисциплінарності, що дозволяє забезпечити глибоке та різностороннє висвітлення проблематики.

Інформаційною базою дослідження є: наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених із питань сталого розвитку туризму, туристичного країнознавства, інноваційних технологій і маркетингу в туристичній сфері; міжнародні документи, зокрема акти ООН, ЮНЕСКО та Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), що стосуються принципів сталого розвитку туризму; статистичні дані Державної служби статистики України, Всесвітньої туристичної організації, Світового економічного форуму; офіційні звіти, аналітичні огляди, стратегії розвитку туризму окремих країн і регіонів; результати кейс-досліджень впровадження інноваційних технологій у сфері туризму та готельного господарства; матеріали конференцій, семінарів, професійних асоціацій та організацій, що займаються питаннями інновацій у туризмі; інтернет-ресурси, офіційні сайти туристичних організацій, готельних мереж і транспортних компаній.

Результати дослідження

До пандемії коронавірусу й повномасштабного вторгнення туристична сфера становила 2,3 % ВВП України і забезпечувала близько 375 тис. робочих місць. Однак реальний внесок туризму в якість життя й добробут українців був більшим, адже його мультиплікативний ефект стимулює витрати в суміжних галузях: транспорті, торгівлі, закладах харчування тощо. Такий непрямий результат того ж 2019 року становив 7 % ВВП і 1,2 млн робочих місць (Білинець & Томей, 2023).

Сьогодні ситуація на туристичному ринку не дуже позитивна. Перевагою залишається внутрішній туризм, але через війну міжнародний туризм став досить дорогим видом відпочинку. Нами розглянута світова статистика останніх років по розвитку міжнародного туризму. Останнім часом міжнародний туризм демонстрував поступове відновлення після пандемії COVID-19, хоча на нього вплинули

й інші фактори, зокрема війна в Україні. Наведемо ключові дані за період 2022–2024 років:

- у 2023 році кількість міжнародних туристів досягла 1,286 мільярда осіб, що становить 88 % від рівня 2019 року (*Відродження туризму*, 2024);
- у 2024 році світовий туризм майже повністю відновився, досягнувши 1,4 мільярда туристів (99 % від рівня 2019 року) (Виговський, 2024; Мельнік, 2025);
- загальний дохід від туризму у 2023 році склав \$1,6 трильйона, а у 2024 році – \$1,9 трильйона (*Туризм в Європі*, 2024);
- війна вплинула на східноєвропейський туризм: країни Балтії та Фінляндія зазнали значного зниження туристичних потоків (до -32 % у Литві) (*Туризм в Європі*, 2024).
- у Києві попри воєнний стан у 2024 році було зібрано рекордний туристичний збір – 47,95 мільйона гривень (Виговський, 2024);
- туризм у Європі майже повністю відновився до допандемічного рівня завдяки високому попиту на поїздки (Прасад, 2023);
- зростання популярності напрямків із гарним співвідношенням ціни та якості: Сербія (+15 %), Португалія (+11 %), Чорногорія (+10 %) (Прасад, 2023).

Російське вторгнення в Україну 2022 року спричинило значні зміни в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі як всередині країни, так і за її межами. Війна вплинула на економічні показники, споживчі звички та стратегічні підходи підприємств у цій сфері.

У 2022 році близько 23 % представників готельно-ресторанного бізнесу в Україні повністю припинили свою діяльність, а 54 % працювали частково. Багато підприємств (36 %) адаптували свої стратегії, наприклад, перетворювали готелі на хостели для переселенців або пропонували бюджетні послуги (Ukraïner, 2023). Витрати підприємств збільшилися на 20–50 %, тоді як прибутки впали більш ніж на 20 % (Ukraïner, 2023). Основними проблемами стали порушення ланцюгів постачання, зменшення купівельної спроможності клієнтів, дефіцит персоналу та непродуктивність бізнесу (Ukraïner, 2023).

Західні регіони України (Львів, Івано-Франківськ, Закарпаття) показали більшу стабільність завдяки віддаленості від бойових дій. Тут готелі працюють майже на повну потужність, тоді як у східних регіонах ситуація критична (Ukraïner, 2023).

Закриття повітряного простору та санкції проти Росії призвели до значного зменшення кількості туристів у Центральній Європі (Польща, Чехія, Угорщина). Зростання цін на паливе через війну зробило авіаперельоти дорожчими, що вплинуло на доступність міжнародних подорожей (*Відродження туризму*, 2024).

Українці почали менше витратити на туризм через пріоритет безпеки та базових потреб. Це позначилося на готовності платити за туристичні послуги навіть у мирних регіонах країни. Війна вплинула на туристичну галузь у країнах Азії, де росіяни та українці були важливими групами туристів. Наприклад, у Таїланді кількість туристів зменшилася до 10 % від довоєнного рівня (*Відродження туризму*, 2024).

Війна в Україні стала серйозним викликом для готельно-ресторанного бізнесу і туризму як всередині країни, так і за її межами. Незважаючи на значні втрати, галузь демонструє здатність до адаптації через зміну стратегій і пошук нових рішень. Для повноцінного відновлення потрібна підтримка держави, інвестиції в інфраструктуру та ефективне управління кризовими ситуаціями.

Сучасний туризм переживає значні зміни під впливом інноваційних технологій і вимог сталого розвитку. Цифровізація, автоматизація та екологічні рішення стають ключовими чинниками успіху в галузі (табл. 1).

Табл. 1. Інноваційні тенденції, маркетингові стратегії та виклики сталого розвитку туризму

Table 1. Innovation trends, marketing strategies and challenges of sustainable tourism development

№	Напрямок	Опис
1	Цифровізація та автоматизація	Використання штучного інтелекту (AI), чат-ботів і роботів для оптимізації обслуговування клієнтів. Впровадження CRM-систем для покращення взаємодії та підвищення лояльності.
2	Екологічні рішення	Використання відновлюваних джерел енергії та енергозберігаючих систем. Програми утилізації та переробки відходів для зменшення екологічного сліду.
3	Інтерактивні технології	Використання доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності для створення інтерактивного досвіду. Інтернет речей (IoT) для інтелектуального управління ресурсами в готелях.
4	Персоналізація досвіду (маркетинг)	Індивідуалізація туристичних послуг для задоволення персональних потреб мандрівників. Використання даних для створення персоналізованих пропозицій.
5	Екологічна відповідальність (маркетинг)	Акцент на сталому розвитку та соціальній відповідальності у маркетингових стратегіях. Популяризація сталого туризму як способу підтримки місцевих громад.
6	Глобальна співпраця (маркетинг)	Створення міжгалузевих партнерств для інноваційного розвитку та сталого туризму.
7	Адаптація до нових технологій (виклики)	Необхідність адаптації підприємств до технологічних змін і нових споживчих поведінок.
8	Екологічна стійкість (виклики)	Впровадження екологічних рішень та мінімізація негативного впливу на довкілля.
9	Конкуренція та інновації (виклики)	Постійна інноваційна активність для збереження конкурентоспроможності на ринку туризму.

Джерело: власна розробка
Source: own development

Інновації та маркетинг відіграють ключову роль у сталому розвитку туризму, забезпечуючи як економічний успіх підприємств, так і захист довкілля. Використання цифрових технологій, екологічних рішень та персоналізації послуг стають основними чинниками успіху в галузі. Однак підприємства повинні бути готовими до постійної адаптації до нових викликів та технологічних змін.

Одним із ключових напрямів відновлення туристичної сфери в Україні є адаптація до нових умов. Зокрема, готелі та ресторани активно впроваджують бюджетні послуги, орієнтовані на переселенців і місцеве населення, що дозволяє частково компенсувати втрати, спричинені кризовими явищами в економіці (Ukraïner, 2023). На міжнародному рівні спостерігається зростання інтересу до

розвитку внутрішнього туризму та коротких подорожей, що зумовлено економічною невизначеністю і зміною туристичних уподобань (*Туристична галузь*, 2024).

Важливою складовою стратегії є реконструкція інфраструктури. За даними Київської школи економіки, прямі втрати готельно-ресторанної галузі України станом на вересень 2022 року оцінюються у 2 мільярда доларів США (Ukrainer, 2023; *Чистий дохід*, 2024). Відновлення матеріально-технічної бази потребує значних інвестицій, спрямованих на модернізацію об'єктів туристичної інфраструктури та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Ще одним пріоритетом є маркетинг сталого туризму. Сучасні туристичні підприємства все частіше акцентують увагу на екологічній стійкості та соціальній відповідальності як на ключових елементах своїх маркетингових стратегій. Такий підхід сприяє не лише залученню нових клієнтів, але й формуванню позитивного іміджу туристичних об'єктів у глобальному просторі.

Висновки та обговорення результатів

У ході дослідження було встановлено, що сталий розвиток туризму вимагає активного впровадження інноваційних технологій і сучасних маркетингових стратегій, орієнтованих на екологічну стійкість, персоналізацію послуг та глобальну співпрацю. Аналіз показав, що інновації, такі як цифровізація процесів, використання доповненої реальності, інтелектуальні системи управління та екологічні рішення, є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Маркетинг у сфері сталого туризму набуває особливої ваги, сприяючи формуванню позитивного іміджу регіонів і залученню нових клієнтів через акцент на соціальній відповідальності та підтримці місцевих громад. Персоналізований підхід до обслуговування мандрівників значно підвищує рівень їхньої задоволеності та лояльності.

Особливу увагу приділено туристичному країнознавству та готельному господарству, які потребують оновлення своїх моделей розвитку відповідно до викликів глобальної конкуренції, цифрової трансформації і зростаючих вимог до екологічної безпеки. Наявні проблеми в інфраструктурі, зумовлені війною в Україні, вимагають комплексних стратегій відновлення, що мають включати реконструкцію матеріально-технічної бази, адаптацію до нових умов і переорієнтацію на внутрішній туризм.

Світовий досвід демонструє, що внутрішній туризм і розвиток сталих практик можуть стати основою для стабілізації і подальшого зростання галузі. Підприємства туристичної сфери повинні бути готові до постійної адаптації, інноваційного розвитку та активного використання екологічно орієнтованого маркетингу.

Об'єктом дослідження є процес сталого розвитку туризму в умовах впровадження інноваційних технологій і сучасних маркетингових стратегій.

Предметом дослідження є взаємозв'язок інновацій, маркетингу, туристичного країнознавства, готельного господарства і транспортного забезпечення в контексті забезпечення сталого розвитку туризму.

Наукова новизна дослідження полягає у всебічному аналізі взаємозв'язку інноваційних технологій, маркетингових стратегій, туристичного країнознавства та готельного господарства в контексті забезпечення сталого розвитку туризму. Вперше здійснено комплексне дослідження взаємодії туристичного країнознавства,

готельного господарства і транспортного забезпечення як складових ефективної моделі сталого розвитку туризму. Систематизовано основні інноваційні практики, що застосовуються у світовій туристичній індустрії для досягнення цілей сталого розвитку. Окреслено основні виклики і загрози для впровадження концепцій сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції та зміни споживчих уподобань.

Таким чином, комплексне застосування інноваційних технологій, сталого маркетингу та переосмислення ролі туристичного країнознавства і готельного господарства створюють передумови для успішного відновлення і сталого розвитку туризму як в Україні, так і у світі.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Білинець, Я., & Томей, К. (2023, 29 листопада). *Відновлення туризму і туризм для відновлення*. Ukraïner. <https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennia/>
- Виговський, Д. С. (2024). Тенденції та перспективи розвитку туризму: Україна та світ. *Причорноморські економічні студії*, 86, 15–20. <https://doi.org/10.32782/bses.86-2T>
- Відродження туризму після війни: про що каже міжнародний досвід та які можливості є для України?* (2024, 3 квітня). Visit Ukraine Today. <https://bit.ly/44xXNTQ>
- Компанець, К. А., Іванчук, С. І., & Бондаренко, В. А. (2022). Особливості формування інноваційних трендів в туристичній сфері на основі сучасних потреб споживачів. *Вісник Національного транспортного університету. Серія: Економічні науки*, 2(52), 172–180.
- Компанець, К. А., Литвишко, Л. О., & Ільченко, В. Ю. (2025). Маркетингові інноваційні технології та бізнес-аналітика ЗЕД в управлінні ризиками транспортних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14760573>
- Мельнік, К. (2025, 26 січня). *Туризм відновлює допандемічні показники. Понад 1,4 мільярда людей подорожували світом у 2024 році*. Village. <https://www.village.com.ua/village/life/edu-news/359227-turizm-vidnovlyue-dopandemichni-pokazniki-ponad-1-4-milyarda-lyudey-podorozhuvali-svitom-u-2024-rotsi>
- Прасад, А. (2023, 21 серпня). Доходи світової туристичної галузі сягнуть \$15,5 трлн до 2033 року – прогноз WTTC. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/dokhodi-svitovoi-turistichnoi-galuzi-syagnut-155-trln-do-2033-roku-prognoz-wttc-21082023-15527>
- Туризм в Європі майже вийшов на допандемічні рівні: скільки іноземних туристів подорожувало регіоном?* (2024, 19 лютого). Visit Ukraine Today. <https://visitukraine.today/uk/blog/3379/tourism-in-europe-has-almost-reached-pre-pandemic-levels-how-many-foreign-tourists-traveled-to-the-region>
- Туристична галузь України б'є рекорди посеред війни: яка сума податків надійшла до бюджету?* (2024, 2 серпня). Visit Ukraine Today. <https://visitukraine.today/uk/blog/4465/ukraines-tourism-industry-is-breaking-records-in-the-middle-of-the-war-how-much-tax-has-been-paid-to-the-budget>
- Чистий дохід українських туристичних компаній зріс на третину у першому півріччі 2024 року. Дослідження YouControl*. (2024, 24 жовтня). Дія. Бізнес. <https://business.dia.gov.ua/news/chystyi-dokhid-ukrainskykh-turystychnykh-kompanii-zris-na-tretynu-u-perшому-pivrichchi-2024-roku-doslidzhennia-youcontrol>
- Компанетс, К., Horodetskyi, M., & Miska, V. (2021). Strategies of innovative development of hotel business in the convention of the Covid pandemic 19. *Modern Science*, 3, 5–16.

REFERENCES

- Bilynets, Ya., & Tomei, K. (2023, November 29). *Vidnovlennia turyzmu i turyzm dlia vidnovlennia* [Tourism restoration and tourism for restoration]. Ukrainer. <https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennia/> [in Ukrainian].
- Chystyi dokhid ukrainskykh turystychnykh kompanii zris na tretynu u pershomu pivrichchi 2024 roku. *Doslidzhennia YouControl* [Net income of Ukrainian travel companies increased by one third in the first half of 2024. YouControl study]. (2024, October 24). Diia. Biznes. <https://business.diia.gov.ua/news/chystyi-dokhid-ukrainskykh-turystychnykh-kompanii-zris-na-tretynu-u-pershomu-pivrichchi-2024-roku-doslidzhennia-youcontrol> [in Ukrainian].
- Kompanets, K., Horodetskyi, M., & Miska, V. (2021). Strategies of innovative development of hotel business in the convention of the Covid pandemic 19. *Modern Science*, 3, 5–16 [in English].
- Kompanets, K. A., Ivanchuk, S. I., & Bondarenko, V. A. (2022). Osoblyvosti formuvannia innovatsiinykh trendiv v turystychnii sferi na osnovi suchasnykh potreb spozhyvachiv [Features of formation of innovative trends in the tourist sphere on the basis of modern consumer needs]. *Herald of National Transport University. Series: Economic Sciences*, 2(52), 172–180 [in Ukrainian].
- Kompanets, K. A., Lytvysko, L. O., & Ilchenko, V. Yu. (2025). Marketynhovi innovatsiini tekhnolohii ta biznes-analityka ZED v upravlinni ryzykamy transportnykh pidpriemstv [Marketing innovative technologies and business analytics of foreign economic activity in risk management of transport enterprises]. *Current Issues of Economic Sciences*, 7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14760573> [in Ukrainian].
- Melnik, K. (2025, January 26). *Turyzm vidnovliuie dopandemichni pokaznyky. Ponad 1,4 miliar-da liudei podorozhuvaly svitom u 2024 rotsi* [Tourism restores pre-pandemic indicators. Over 1.4 billion people traveled around the world in 2024]. Village. <https://www.village.com.ua/village/life/edu-news/359227-turizm-vidnovlyue-dopandemichni-pokazniki-ponad-1-4-milyarda-lyudey-podorozhuvali-svitom-u-2024-rotsi> [in Ukrainian].
- Prasad, A. (2023, August 21). Dokhody svitovoi turystychnoi haluzi siahnut \$15,5 trln do 2033 roku – prohnaz WTTC [Global tourism revenue to reach \$15.5 trillion by 2033 – WTTC forecast]. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/dokhodi-svitovoi-turistichnoi-galuzi-syagnut-155-trln-do-2033-roku-prognaz-wttc-21082023-15527> [in Ukrainian].
- Turystychna haluz Ukrainy bie rekordy posered viiny: yaka suma podatkov nadiishla do biudzhetu?* [Ukraine's tourism industry is breaking records in the middle of the war: How much tax has been paid to the budget?]. (2024, August 2). Visit Ukraine Today. <https://visitukraine.today/uk/blog/4465/ukraines-tourism-industry-is-breaking-records-in-the-middle-of-the-war-how-much-tax-has-been-paid-to-the-budget> [in Ukrainian].
- Turyzm v Yevropi maizhe vyishov na dopandemiini rivni: skilky inozemnykh turistiv podorozhuvalo rehionom?* [Tourism in Europe almost reached pre-pandemic levels: how many foreign tourists traveled to the region?]. (2024, February 19). Visit Ukraine Today. <https://visitukraine.today/uk/blog/3379/tourism-in-europe-has-almost-reached-pre-pandemic-levels-how-many-foreign-tourists-traveled-to-the-region> [in Ukrainian].
- Vidrodzhennia turyzmu pislia viiny: pro shcho kazhe mizhnarodnyyi dosvid ta yaki mozhlyvosti ye dlia Ukraïny?* [Revival of tourism after the war: What does international experience say and what opportunities are there for Ukraine?]. (2024, April 3). Visit Ukraine Today. <https://bit.ly/44xXNTQ> [in Ukrainian].
- Vyhovskyi, D. S. (2024). Tendentsii ta perspektyvy rozvytku turyzmu: Ukraina ta svit [Tourism development trends and prospects: Ukraine and the world]. *Black Sea Economic Studies*, 86, 15–20. <https://doi.org/10.32782/bses.86-2> [in Ukrainian].

UDC 338.48-043.86-021.387:640.4]:339.138:005.591.6

Svitlana Ivanchuk,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism,
National Transport University,
Kyiv, Ukraine
lana-50@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-8141-8761>*

Vladyslava Bondarenko,

*Senior Lecturer, Department of Tourism,
National Transport University,
Kyiv, Ukraine
vladislawa.b@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4712-1662>*

Oksana Borysova,

*PhD in Geographical Sciences, Associate Professor,
National Transport University,
Kyiv, Ukraine
mariaborysova@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6379-0471>*

INNOVATIONS AND MARKETING IN SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT: CHALLENGES FOR TOURISM LOCAL STUDIES AND HOTEL INDUSTRY

Topicality. Sustainable development of tourism is one of the key priorities of the global economy of the 21st century, as tourism plays an important role in preserving cultural heritage, the environment and grounding the economic growth of regions. Still, achieving sustainable development goals is impossible without implementing of innovative solutions and modern marketing strategies that take into account the specifics of tourism resources and the needs of different consumer groups. In the tourism sphere innovations stimulate the creation of new tourism products, improving service, increasing the competitiveness of the hotel industry and transport. In turn, marketing contributes to the effective promotion of tourism services, the formation of a sustainable image of regions and active interaction with tourists. Tourist country studies are of special importance, providing a deep understanding of the characteristics of territories, their cultural, natural and social resources, which is a basis for the development of innovative tourist offers and the development of hotel infrastructure. At the same time, modern tourism faces a number of challenges: changing tourist preferences, increasing global competition, the need for digital transformation and increasing environmental awareness. This requires updating the methods of country studies, rethinking approaches to hotel management and active applying of innovative marketing technologies. Thus, the study of the relationship between innovations, marketing, tourist country studies and a hotel industry in the context of sustainable tourism development is extremely relevant. It has important scientific and practical significance for ensuring the competitiveness of tourist destinations in modern conditions. **The aim of the article** is to analyse the relationship between innovations, marketing strategies, tourist country studies and the development of the hotel industry in the context of sustainable tourism development, as well as to identify effective approaches to increasing the competitiveness of tourist destinations in modern globalisation conditions. **Results.** The study finds out that modern tourism enterprises are increasingly focusing on personalisation of tourism services, promotion of en-

vironmental responsibility and social sustainability through marketing campaigns. This allows to ground a positive image of regions and attract new target audiences. Thus, the results of the study confirm that the implementation of innovations and effective marketing strategies is a necessary condition for ensuring sustainable development of tourism. It increases the competitiveness of tourism enterprises and forms sustainable models of tourism resource management.

Conclusions and discussion. The study highlights that sustainable development of tourism requires the active implementation of innovative technologies and modern marketing strategies focused on environmental sustainability, personalisation of services and global cooperation. The analysis shows that innovations, such as digitalisation of processes, the use of augmented reality, intelligent management systems and environmental solutions, are key factors in increasing the competitiveness of tourism enterprises. Marketing in the sustainable tourism field gains particular importance, contributing to the formation of a positive image of regions and attracting new customers through the emphasis on social responsibility and support for local communities. A personalised approach to serving travellers significantly increases their satisfaction and loyalty. Particular attention is paid to the tourist country studies and hotel industry, which need to update their development models according to the challenges of global competition, digital transformation and growing requirements for environmental safety. Caused by the war in Ukraine, existing problems in the infrastructure require comprehensive recovery strategies, which should include the reconstruction of the material and technical base, adaptation to new conditions and reorientation to domestic tourism. World experience shows that the national tourism and the development of sustainable practices can become the basis for the stabilization and further growth of the industry. Tourism enterprises must be ready for constant adaptation, innovative development and active usage of the environmentally friendly marketing. So, the integrated application of innovative technologies, sustainable marketing and rethinking the role of tourist local studies and the hotel industry creates the prerequisites for the successful recovery and sustainable development of tourism both in Ukraine and in the whole world.

Keywords: innovations, marketing, hotel business, sustainable development, tourism, local studies.

Надійшла 31.01.2025

Прийнята 02.04.2025

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.

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-

більності 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.

УДК 640.43(477):[331.101.6-048.32:005.336.4(100)

DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334864

МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Ірина Мініч,

кандидатка соціологічних наук, доцентка,

Київський фаховий коледж туризму

та готельного господарства,

Київ, Україна

minich@i.ua

<https://orcid.org/0009-0003-4785-2331>

© Мініч І., 2025

Актуальність. В умовах глобалізації та впливу кризових явищ, зокрема воєнного стану в Україні, питання підвищення продуктивності праці у готельно-ресторанному бізнесі набуває особливої актуальності. Сучасні виклики вимагають запровадження ефективних підходів до організації праці та управління персоналом, що довели свою результативність у світовій практиці. Впровадження міжнародного досвіду дозволяє посилити конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності та забезпечити їхню стійкість в умовах невизначеності. Проблематика дослідження є важливою для розроблення дієвих механізмів адаптації світових практик до національних особливостей ведення бізнесу. **Метою статті** є виявлення ефективних механізмів підвищення продуктивності праці на основі аналізу та адаптації міжнародного досвіду для потреб готельно-ресторанного бізнесу України. Для досягнення мети застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу та порівняння міжнародних практик, системного підходу, а також елементи кейс-методу для оцінки реальних прикладів впровадження іноземних моделей управління персоналом. **Результати.** У результаті дослідження визначено пріоритетні напрями вдосконалення організації праці, серед яких – застосування гнучких моделей зайнятості, розвиток корпоративної культури, активне використання нематеріальної мотивації та інвестування в безперервне навчання персоналу. Запропоновано конкретні механізми адаптації міжнародних підходів до українських реалій, що враховують економічні та соціальні особливості сучасного періоду. **Висновки та обговорення.** Висновки та обговорення одержаних результатів свідчать про доцільність інтеграції світового досвіду управління продуктивністю праці у вітчизняну практику готельно-ресторанного бізнесу. Новизна дослідження полягає у систематизації та обґрунтуванні ефективних зарубіжних практик з адаптацією до умов функціонування українських підприємств під час воєнного стану. Практичне значення результатів проявляється у можливості підвищення стійкості бізнесу, оптимізації трудових процесів і створенні основ для відновлення та розвитку сфери гостинності в післявоєнний період.

Ключові слова: продуктивність праці, готельно-ресторанний бізнес, міжнародний досвід, організація праці, адаптація практик, мотивація персоналу, стійкість підприємств.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг питання підвищення продуктивності праці стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємств цієї сфери. Особливо актуально це для України, де готельно-ресторанний бізнес перебуває під тиском викликів, спричинених воєнним станом, економічною нестабільністю та зміною споживчих пріоритетів. У таких умовах зростає потреба у впровадженні ефективних управлінських рішень, які довели свою результативність у міжнародній практиці. Однак пряме копіювання зарубіжних моделей не завжди є ефективним через специфіку національного ринку, менталітет працівників та організаційну культуру. Тому виникає необхідність дослідження механізмів адаптації міжнародного досвіду з метою підвищення продуктивності праці, враховуючи особливості українського готельно-ресторанного бізнесу.

Стан вивчення проблеми. Проблематика продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі набула особливої актуальності в умовах трансформацій економіки, що супроводжуються впровадженням цифрових технологій, зміною трудових відносин та підвищенням вимог до якості обслуговування. У науковій літературі значна увага приділяється дослідженню теоретичних основ продуктивності праці, зокрема у роботах таких українських дослідників, як М. О. Рябеня та І. О. Мазуркевич (2020), В. Я. Джеджула, І. Єпіфанова та Л. Ткачук (2025), які акцентують увагу на ролі кадрової політики, мотиваційних механізмів та організаційної культури у забезпеченні ефективної роботи персоналу.

Значну частину напрацювань становить аналіз зарубіжного досвіду, що представлений у працях авторів: Т. Baum (2006), J. Womack та D. Jones (1996), F. Buttle та S. Maklan (2019), K. Laudon та J. Laudon (2020), а також у звітах міжнародних організацій (ILO, UNWTO (UN Tourism, 2021)). Зокрема, у дослідженнях Т. Baum висвітлюються успішні моделі управління персоналом у готельно-ресторанній сфері, такі як Lean-менеджмент, гнучкі мотиваційні системи та цифрова трансформація сервісу (Baum, 2006).

Невирішені питання. Проте, попри наявність теоретичних напрацювань, у вітчизняній науці недостатньо опрацьовані питання практичного впровадження зарубіжних механізмів в умовах української специфіки, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та дефіциту кваліфікованих кадрів. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження можливостей адаптації міжнародного досвіду до вітчизняного середовища з урахуванням сучасних викликів.

Мета і методи дослідження

Мета статті – дослідити та обґрунтувати механізми адаптації міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці до умов розвитку готельно-ресторанного бізнесу України, визначити ефективні підходи та інструменти їх впровадження в сучасних економічних реаліях.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення продуктивності праці, який дозволяє комплексно аналізувати фактори її формування та шляхи підвищення у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення міжнародного досвіду, а також логічного моделювання для визначення механізмів його адаптації до українських реалій.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань підвищення продуктивності праці, аналітичні звіти міжнародних організацій (ILO, OECD, UNWTO), статистичні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, що регулюють діяльність готельно-ресторанного бізнесу, а також практичні матеріали з досвіду функціонування підприємств галузі як в Україні, так і за кордоном.

Результати дослідження

Продуктивність праці є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що відображає співвідношення між обсягом наданих послуг і витратами трудових ресурсів. У контексті сервісної економіки вона набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень задоволення клієнтів, конкурентоспроможність, прибутковість та стійкість підприємства до зовнішніх викликів (табл. 1).

Табл. 1. Ключові показники продуктивності праці у готельно-ресторанному бізнесі

Table 1. Key indicators of work productivity in the hotel and restaurant business

Показник	Опис	Одиниця виміру
Кількість обслуговуваних гостей	Середня кількість гостей на одного працівника	осіб/місяць
Виручка на одного працівника	Загальна виручка, поділена на кількість персоналу	грн/особа
Середній чек	Середній чек відображає середню суму, яку витрачає клієнт за відвідування ресторану	грн
Час обслуговування одного клієнта	Середній час на обслуговування	хвилин
Рівень задоволеності клієнтів	Відгуки, оцінки якості сервісу	балів (за шкалою 1–10)
Плинність кадрів	Відсоток працівників, які звільнилися	%

Джерело: власна розробка

Source: own elaboration

Представлені показники дозволяють комплексно оцінити рівень продуктивності праці як у кількісному, так і в якісному вимірах. Найбільш інформативними є виручка на одного працівника та рівень задоволеності клієнтів, оскільки вони відображають як ефективність персоналу, так і якість взаємодії зі споживачами. Водночас показник плинності кадрів свідчить про стабільність колективу і може виступати індикатором мотиваційного клімату в закладі. Тобто для підвищення продуктивності варто не тільки збільшувати навантаження на персонал, а й оптимізувати процеси, покращувати якість сервісу та формувати лояльне кадрове середовище.

На відміну від матеріального виробництва, де результати праці можна виміряти у фізичних одиницях, у готельно-ресторанній сфері продуктивність має здебільшого якісну природу, оскільки пов'язана з індивідуальним обслуговуванням, емоційною взаємодією із клієнтами, оперативністю та якістю наданих послуг. Відтак, оцінка продуктивності праці в цій галузі вимагає врахування не лише кількісних, а й нематеріальних показників, таких як рівень сервісу, задоволеність гостей, лояльність клієнтів тощо (Рябенська & Мазуркевич, 2020).

Серед основних чинників, що впливають на продуктивність праці у готельно-ресторанному бізнесі, варто виділити:

- кваліфікаційний рівень персоналу: професійна підготовка, досвід та наявність спеціалізованих навичок забезпечують ефективне виконання обов'язків;
- організація праці та технологічні процеси: чітко структуровані операції, оптимальні робочі графіки, стандартизовані процедури підвищують ефективність працівників;
- мотиваційна система: ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів сприяє залученню та утриманню продуктивних кадрів;
- впровадження цифрових технологій: автоматизація обліку, CRM-системи, електронне управління замовленнями знижують навантаження на персонал і підвищують швидкість обслуговування;
- організаційна культура та клімат: наявність позитивного мікроклімату в колективі сприяє командній роботі, що особливо важливо у сфері сервісу.

В умовах сучасних викликів готельно-ресторанні підприємства України потребують нових підходів до підвищення продуктивності праці. Це зумовлює необхідність використання міжнародного досвіду, що включає інноваційні управлінські моделі, цифровізацію сервісу, сучасні навчальні платформи та гнучкі форми організації праці. Ефективність імплементації певних рішень безпосередньо корелює з їх адаптацією до національних умов. Це передбачає глибокий аналіз та врахування таких факторів, як особливості національного ринку праці, правове поле, культурно-поведінкові моделі персоналу, а також специфіка попиту на туристичні та ресторанні послуги (Крючкова, 2024).

Вивчення міжнародного досвіду дає можливість виокремити ключові міжнародні підходи до підвищення продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі, серед яких: впровадження принципів Lean-менеджменту, використання гнучких систем мотивації, цифровізація процесів обслуговування, системне навчання персоналу (безперервне підвищення кваліфікації), а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на клієнта та командну ефективність (рис. 1).

Одним із ефективних напрямів підвищення продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі є впровадження сучасних управлінських моделей, які широко апробовані у міжнародній практиці, зокрема концепцій Kaizen, Lean-менеджменту та Total Quality Management (TQM) (табл. 2). Однак, враховуючи специфіку українського бізнес-середовища, пряме перенесення цих моделей без відповідної адаптації є малоефективним і навіть ризикованим.

Особливості українського готельно-ресторанного ринку –такі як обмежені фінансові ресурси підприємств, невисокий рівень підготовки персоналу до роботи за жорсткими регламентами, часті зміни законодавства та нестабільна економічна ситуація –зумовлюють потребу в локалізації міжнародних управлінських практик. Це означає їхнє цільове пристосування до локального контексту через

спрощення процедур, акцент на швидких та доступних рішеннях і поступове на-
рошення складності управлінських інновацій (Джеджула та ін., 2025).

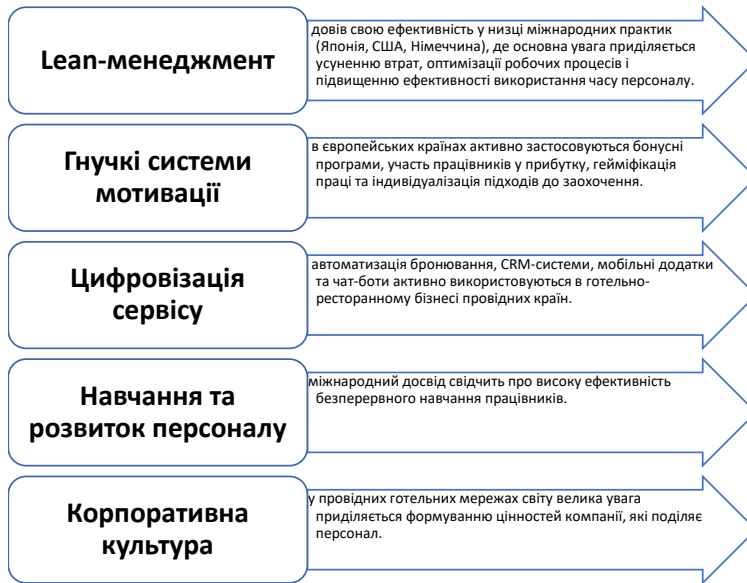


Рис. 1. Ключові міжнародні підходи до підвищення продуктивності праці
Джерело: власна розробка

Fig. 1. Key international approaches to enhancing work productivity
Source: own elaboration

Так, наприклад, концепція Lean-менеджменту, що у світовій практиці перед-
бачає побудову системи безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів з ак-
центом на максимальну цінність для клієнта та усунення втрат, в українських
реаліях має впроваджуватися поступово. Доцільним є початок із базових інстру-
ментів:

- Щоденні короткі наради (“stand-up meetings”) –дозволяють швидко вияв-
ляти та усувати проблеми в роботі персоналу, підвищуючи оперативність обслу-
говування.
- Візуалізація завдань та результатів (наприклад, через канбан-дошки) –
сприяє прозорості робочих процесів, полегшує контроль за виконанням завдань
та стимулює самодисципліну працівників.
- Стандартизація елементарних операцій –розроблення простих, чітких і ла-
конічних інструкцій для базових функцій (реєстрація гостей, сервірування столів,
обробка замовлень) без надмірного бюрократизму.

Концепція Kaizen, орієнтована на культивування постійного покращення на
всіх рівнях організації, в українських закладах може реалізовуватися через впро-
вадження системи подання пропозицій працівниками щодо оптимізації роботи
з наступним їх обговоренням і відзначенням найкращих ідей (No Spoilers, 2023).

Що стосується TQM (Total Quality Management), то, замість повного запрова-
дження складної системи контролю якості, доцільним є запровадження окремих

елементів: наприклад, регулярного внутрішнього аудиту якості обслуговування або простих анкет для збору зворотного зв'язку від клієнтів.

Таким чином, локалізація управлінських моделей передбачає не копіювання міжнародних практик, а їх творче осмислення, селекцію найбільш придатних елементів та поступове інтегрування у внутрішні бізнес-процеси готельно-ресторанних підприємств України. Такий підхід забезпечить їхню ефективність, доступність для персоналу та стійкість до викликів зовнішнього середовища.

Табл. 2. Порівняльна характеристика міжнародних практик
підвищення продуктивності праці

Table 2. Comparative characteristics of international practices
for enhancing work productivity

Критерій	Kaizen	Lean-менеджмент	TQM (Total Quality Management)
Основна мета	Безперервне покращення всіх процесів	Усунення втрат, максимізація цінності для клієнта	Забезпечення загальної якості послуг
Фокус	Малими кроками покращувати роботу щодня	Оптимізація потоків та процесів	Вбудована якість у всі аспекти діяльності
Роль персоналу	Активна участь усіх працівників	Залучення працівників до оптимізації	Залучення кожного співробітника до забезпечення якості
Інструменти	Пропозиції щодо покращень, маленькі експерименти	5S, канбан, відображення потоку цінності	Стандарти якості, сертифікація процесів, системи оцінки якості
Спосіб впровадження	Поступово, через розвиток культури покращень	Пілотні проекти, поступове масштабування	Повна інтеграція в управління підприємством
Очікувані результати	Зростання залученості працівників, зменшення неефективностей	Підвищення швидкості обслуговування, зменшення витрат	Поліпшення задоволеності клієнтів, стабільність якості
Приклади застосування	Щоденні міні-наради, подання ідей	Оптимізація маршрутів персоналу, скорочення часу обслуговування	Постійний моніторинг стандартів обслуговування, анкети задоволення гостей

Джерело: складено авторами за (Besterfield et al., 1995; Liker, 2004; Laudon & Laudon, 2020; Buttle & Maklan, 2019).

Source: compiled according to (Besterfield et al., 1995; Liker, 2004; Laudon & Laudon, 2020; Buttle & Maklan, 2019).

Одним із ключових механізмів адаптації міжнародного досвіду для підвищення продуктивності праці в готельно-ресторанному бізнесі України є модифікація мотиваційних програм. У міжнародній практиці системи мотивації давно відіграють роль потужного інструменту стимулювання працівників до ефектив-

нішої роботи, творчого підходу та високого рівня сервісу. Наведемо ключові підходи до модифікації мотиваційних програм.

Гнучкість системи винагород: успішні компанії сфери HoReCa за кордоном часто застосовують багаторівневі системи мотивації, які включають: фіксовану заробітну плату; бонуси за досягнення KPI (ключових показників ефективності); систему премій за якість обслуговування, відгуки клієнтів, швидкість обробки замовлень; нематеріальні винагороди (сертифікати на навчання, відпочинок, подарунки).

Для українського готельно-ресторанного бізнесу доцільним є впровадження гнучких бонусних схем, які враховують особливості кожного підрозділу (кухня, сервіс, адміністрація).

Інтеграція нематеріальної мотивації: міжнародна практика показує ефективність нематеріальної мотивації: корпоративна культура підтримки, публічне визнання досягнень, залучення працівників до прийняття рішень. У реаліях України важливо посилювати: соціальне визнання (наприклад, «Працівник місяця», «Команда тижня»); можливість кар'єрного росту; професійний розвиток через внутрішнє навчання та тренінги.

Індивідуалізація підходів: індивідуалізація мотиваційних програм з урахуванням особистісних цінностей і потреб працівників сприяє підвищенню їх лояльності та ефективності. Наприклад: для молодих працівників важливими є швидкий кар'єрний ріст і можливість навчання; для досвідчених працівників – стабільність доходу та участь у прийнятті управлінських рішень.

Прозорість і справедливість мотиваційних схем: за міжнародним досвідом, чітка і зрозуміла система мотивації підвищує довіру працівників до роботодавця та стимулює їх активність. Необхідно, щоб умови отримання бонусів були максимально прозорими, а критерії оцінювання – об'єктивними та відомими кожному працівнику.

Успішні готельно-ресторанні мережі застосовують цифрові платформи для обліку досягнень працівників і миттєвого нарахування бонусів (наприклад, через мобільні додатки або внутрішні CRM-системи). В Україні це можна адаптувати навіть через прості автоматизовані таблиці KPI або чат-боти для моніторингу результатів.

Не менш важливим чинником підвищення продуктивності праці у готельно-ресторанному бізнесі є систематичне та організоване навчання персоналу. Міжнародна практика переконливо демонструє, що безперервний професійний розвиток співробітників є важливою складовою загальної стратегії підвищення якості обслуговування та ефективності бізнес-процесів. Інституалізація навчання передбачає перехід від епізодичних тренінгів до створення структурованої системи навчання, інтегрованої в управлінську політику компанії.

Ключовими напрямами інституалізації навчання є:

- формалізація процесів навчання. За рекомендаціями концепції Total Quality Management (TQM), навчання повинно бути не разовою акцією, а постійною складовою процесу вдосконалення персоналу (Besterfield et al., 1995). Це передбачає: розроблення чітких програм підготовки нових працівників; складання індивідуальних планів розвитку співробітників; визначення компетенцій, які мають бути розвинуті для кожної посади;

- впровадження систем внутрішнього наставництва (mentoring). Практика японської моделі Kaizen наголошує на важливості передання знань і навичок усе-

редині компанії через наставництво (Imai, 1986). У готельно-ресторанній сфері це особливо актуально, оскільки досвідчені працівники можуть ефективно навчати новачків стандартам обслуговування і внутрішній культурі компанії;

– створення внутрішніх навчальних центрів або програм корпоративного університету. Світовий досвід показує ефективність відкриття внутрішніх шкіл при мережах готелів чи ресторанів, де систематично проводяться тренінги з: стандартів обслуговування гостей; продажу супутніх послуг; ефективної комунікації в команді; управління стресом та емоціями.

Як зазначають Womack і Jones (1996) у концепції Lean Thinking, навчені працівники краще залучаються до ініціатив із вдосконалення процесів, зокрема, використання цифрових технологій для навчання. В умовах діджиталізації ефективним є впровадження: онлайн-курсів; вебінарів; мобільних платформ для мікронавчання («microlearning»). Це дозволяє персоналу проходити навчання у зручному режимі та без відриву від виробничого процесу. Отже, інституціалізація навчання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі України має стати системною діяльністю, спрямованою на формування корпоративної культури постійного вдосконалення. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню якості сервісу і забезпеченню конкурентоспроможності підприємств на ринку.

У сучасних умовах цифровізація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері є не лише трендом, а й необхідною умовою підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Водночас важливо враховувати рівень доступності технологій для українських підприємств, їх фінансові можливості та готовність персоналу до змін. Автоматизація бронювання, управління замовленнями, обліку товарів і складу сприяють зниженню людських помилок і підвищенню оперативності обслуговування. Як зазначають Laudon & Laudon (2020), інформаційні системи управління (MIS) значно підвищують ефективність прийняття рішень у сфері послуг.

CRM-платформи (Customer Relationship Management) дозволяють краще розуміти потреби гостей, персоналізувати послуги та будувати довгострокові відносини із клієнтами. За дослідженням Buttle & Maklan (2019), ефективне використання CRM у сфері HoReCa призводить до зростання лояльності споживачів та доходів підприємств.

Запровадження мобільних застосунків для внутрішнього використання (наприклад, додатки для швидкого бронювання залу, обліку замовлень, управління змінами у графіку роботи) підвищує гнучкість і швидкість взаємодії між співробітниками.

Завдяки діджиталізації процесу навчання персонал може проходити тренінги в будь-який зручний час, що знижує витрати на офлайн-навчання і не відриває працівників від основної діяльності. Упровадження аналітики даних допомагає прогнозувати завантаженість готелів і ресторанів, аналізувати поведінку клієнтів, оптимізувати маркетингові кампанії та ціноутворення.

Адаптація корпоративної культури до соціокультурних особливостей є важливим аспектом успішного ведення бізнесу в міжнародному середовищі, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі. Соціокультурні відмінності можуть значно впливати на стилі управління, комунікацію в команді, мотивацію персоналу та взаємодію із клієнтами. Зважаючи на ці відмінності, компанії повинні адапту-

вати свою корпоративну культуру так, щоб вона не лише відповідала вимогам місцевого ринку, але й була гнучкою в умовах глобалізації.

У різних країнах і культурах існують різні підходи до управління і лідерства. Наприклад, у країнах із високим рівнем індивідуалізму (як США чи Великобританія) перевага надається самостійності та особистій відповідальності працівників, тоді як у країнах із високим рівнем колективізму (як Японія чи Індія) акцент робиться на командній роботі та груповій відповідальності (Hofstede, 2001). Адаптація корпоративної культури передбачає розуміння цих відмінностей і можливість ефективно інтегрувати ці стилі в діяльність компанії.

Для успішної адаптації в різних культурних середовищах важливо створювати робочі умови, які враховують різноманіття персоналу. Це включає в себе врахування різних етнічних, релігійних та соціальних груп, що працюють у готельно-ресторанному бізнесі. Важливо забезпечити рівність можливостей для всіх співробітників і сприяти розвитку інклюзивної корпоративної культури. Як зазначає Schien (2010), корпорації, які приймають та підтримують культурне різноманіття, отримують більший успіх на міжнародних ринках.

Залежно від соціокультурних особливостей мотиваційні стратегії можуть значно відрізнятися. Наприклад, у країнах, де цінується авторитет і повага до старших, корпоративна культура повинна відображати ці цінності через формальні канали комунікації, а також через визнання старших працівників (Hofstede, 2001). Водночас у культурах із більш відкритим і демократичним стилем спілкування комунікація повинна бути більш прозорою і менш формальною.

Одним із важливих кроків є проведення крос-культурного навчання для персоналу, який працює на міжнародних ринках. Це допомагає співробітникам зрозуміти культурні відмінності та налагодити ефективну взаємодію з різними культурами. Загалом, крос-культурне навчання допомагає уникнути помилок, пов'язаних із культурними стереотипами, і сприяє більш продуктивним відносинам між працівниками і клієнтами. Для ефективної адаптації корпоративної культури до соціокультурних особливостей необхідно залучати місцевих лідерів і консультантів, які мають глибоке розуміння культурних та соціальних норм. Це дозволяє не лише уникати конфліктів, але й розробити стратегії, які будуть відповідати місцевим вимогам.

Отже, адаптація корпоративної культури до соціокультурних особливостей є необхідною умовою для успішного ведення бізнесу в умовах глобалізації та мультикультурного середовища. Застосування крос-культурних підходів у менеджменті, врахування місцевих звичаїв і традицій, а також створення інклюзивного середовища дозволяє готельно-ресторанним підприємствам не лише підвищити ефективність управлінських процесів, але й покращити взаємодію із клієнтами, створюючи атмосферу довіри та поваги.

Висновки та обговорення результатів

Продуктивність праці в готельно-ресторанному бізнесі є багатограним показником, який охоплює як кількісні, так і якісні аспекти ефективності роботи персоналу. Підвищення продуктивності вимагає не лише оптимізації робочих процесів, але й удосконалення якості сервісу, створення сприятливого кадрового середовища та впровадження сучасних технологій. Міжнародний досвід до-

водить ефективність застосування концепцій Lean-менеджменту, Kaizen та TQM для підвищення ефективності, однак їх запровадження в Україні потребує адаптації до місцевих умов. Поступове впровадження базових елементів цих моделей є найбільш доцільним підходом. Особливу увагу слід приділяти модернізації систем мотивації персоналу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучких бонусних програм і врахування індивідуальних потреб співробітників. Важливо забезпечити прозорість мотиваційних схем та інтегрувати цифрові інструменти для управління результативністю праці.

Інституалізація навчання є критичним чинником успіху: систематичне підвищення кваліфікації персоналу, розвиток внутрішнього наставництва, створення корпоративних університетів і впровадження цифрових платформ для навчання сприятимуть зростанню професійного рівня співробітників та загальної якості обслуговування. Цифровізація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері стає необхідністю, оскільки позитивно впливає на оптимізацію операційної діяльності, персоналізацію сервісу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних. Успішна адаптація міжнародного досвіду також вимагає врахування соціокультурних особливостей українського середовища для формування ефективної корпоративної культури, направленої на командну роботу, гнучкість і клієнтоорієнтованість.

Таким чином, стратегія підвищення продуктивності праці в українському готельно-ресторанному бізнесі має базуватися на інтеграції адаптованих міжнародних практик, активній цифровізації, розвитку персоналу та створенні сприятливого мотиваційного і корпоративного середовища.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження. У межах проведеного дослідження було поглиблено теоретичні положення щодо підвищення продуктивності праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу України шляхом адаптації міжнародного досвіду до вітчизняних умов функціонування. Вперше систематизовано ключові чинники продуктивності праці в готельно-ресторанній сфері із урахуванням специфіки сервісної діяльності та сучасних викликів воєнного стану в Україні. В роботі розроблено концептуальну модель адаптації зарубіжних практик підвищення продуктивності праці до національного бізнес-середовища, яка базується на принципах гнучкості організації праці, персоналізації сервісу та цифровізації бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання підприємствами готельно-ресторанного бізнесу України для підвищення продуктивності праці в умовах воєнного стану та подальшого відновлення економічної активності. Запропоновані підходи дозволяють адаптувати найефективніші міжнародні практики управління персоналом до особливостей національного ринку праці; запровадити комплексні програми розвитку персоналу, що поєднують елементи мотивації, навчання та підвищення емоційної залученості працівників; підвищити рівень конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості готельно-ресторанних закладів завдяки ефективному використанню трудових ресурсів; забезпечити стійкість функціонування підприємств у кризових умовах шляхом впровадження адаптивних систем управління продуктивністю праці.

Результати дослідження можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку підприємств, удосконаленні кадрової політики, створенні програм

професійного розвитку персоналу, а також у навчальному процесі для підготовки фахівців сфери готельно-ресторанного господарства.

Перспективи подальших розвідок. Подальші наукові розвідки у цьому напрямі доцільно спрямувати на поглиблене вивчення механізмів інтеграції цифрових технологій в управління продуктивністю праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Перспективними є дослідження щодо розроблення моделей адаптивного управління персоналом в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища; вивчення впливу емоційного інтелекту керівників на рівень мотивації та ефективності праці працівників; оцінки ефективності впровадження гібридних форм зайнятості в готельно-ресторанному секторі; аналізу ролі корпоративної культури у формуванні високопродуктивного трудового середовища; вивчення специфіки адаптації міжнародних підходів до розвитку персоналу в умовах післявоєнної відбудови України. Особливу увагу доцільно приділити розробленню практичних рекомендацій щодо створення стійких стратегій розвитку людського капіталу, що враховують як виклики воєнного часу, так і глобальні тенденції трансформації ринку праці.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Джеджула, В. Я., Єпіфанова, І., & Ткачук, Л. (2025). Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 443–450. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-57>
- Крючкова, Н. М. (2024). Фінансова нестабільність в Україні у контексті глобальних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617>
- Рябенська, М. О., & Мазуркевич, І. О. (2020). Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*, 1, 75–80. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13>
- Baum, T. (2006). *Human Resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Thomson Learning.
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (1995). *Total Quality Management*. Prentice Hall.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill
- No Spoilers. (2023, June 19). *Applying the Kaizen Philosophy in the Hospitality Industry*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/applying-kaizen-philosophy-hospitality-industry-nospoilers>
- Schien, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- UN Tourism. (2021). *World Tourism Barometer*. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.

REFERENCES

- Baum, T. (2006). *Human Resource management for tourism, hospitality and leisure: An international perspective*. Thomson Learning [in English].
- Besterfield, D. H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G. H., & Besterfield-Sacre, M. (1995). *Total Quality Management*. Prentice Hall [in English].
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge [in English].
- Dzhedzhula, V. Ya., Yepifanova, I., & Tkachuk, L. (2025). Upravlinnia personalom pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Personnel management of hotel and restaurant enterprises]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 1, 443–450. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-57> [in Ukrainian].
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications [in English].
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill [in English].
- Kriuchkova, N. M. (2024). Finansova nestabilnist v Ukraini u konteksti hlobalnykh transformatsii [Financial instability in Ukraine in the context of global transformations]. *Achievements of the economy: Prospects and Innovations*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13644617> [in Ukrainian].
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson [in English].
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill [in English].
- No Spoilers. (2023, June 19). *Applying the Kaizen Philosophy in the Hospitality Industry*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/applying-kaizen-philosophy-hospitality-industry-nospoilers> [in English].
- Riabenska, M. O., & Mazurkevych, I. O. (2020). Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Management of enterprise a personnel hotel-restaurant spheres]. *Intellect XXI*, 1, 75–80. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13> [in Ukrainian].
- Schien, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass [in English].
- UN Tourism. (2021). *World Tourism Barometer*. <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng> [in English].
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster [in English].

UDC 640.43(477):[331.101.6-048.32:005.336.4(100)

Iryna Minich,
*PhD in Sociological Sciences,
Associate Professor,
Kyiv Professional College of Tourism
and Hotel Management,
Kyiv, Ukraine
minich@i.ua
<https://orcid.org/0009-0003-4785-2331>*

MECHANISMS FOR ADAPTING INTERNATIONAL EXPERIENCE IN ENHANCING WORK PRODUCTIVITY IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS INDUSTRY OF UKRAINE

Topicality. In conditions of globalisation and the influence of crisis phenomena, including the martial law in Ukraine, the issue of improving work productivity in the hotel and restaurant business becomes particularly relevant. Current challenges require implementing effective approaches to the work organisation and personnel management that have proven their effectiveness in global practice. Adopting international experience can enhance the competitiveness of hospitality enterprises and ensure their resilience in certain times of uncertainty. The research problem is crucial for developing effective mechanisms of adapting world practices to the national specifics of making business. **The aim of the article** is to identify effective mechanisms for improving work productivity based on the analysis and adaptation of international experience for the needs of Ukraine's hotel and restaurant business. To achieve the set goal, **methods** of theoretical generalisation, analysis and comparison of international practices, a systemic approach, as well as elements of a case method for qualifying real examples of the implementation of foreign personnel management models are used. **Results.** The study identifies priority directions in improving work organisation, such as the application of flexible employment models, the development of corporate culture, the active use of non-material motivation and the investment in continuous employee training. Specific mechanisms for adapting international approaches to the Ukrainian realities, considering the economic and social peculiarities of the nowadays, are offered. **Conclusions and discussion.** The conclusions and discussion of the obtained results indicate the feasibility of integrating the world work productivity management experience into the national hotel and restaurant business practices. The novelty of this study lies in systematisation and grounding of effective foreign practices with adapting to the conditions of Ukrainian enterprises' functioning during the martial law. The practical significance of the research results is reflected in the potential to enhance business resilience, optimise work processes and create the foundation for the hospitality industry's recovery and development in the post-war period.

Keywords: work productivity, hotel and restaurant business, international experience, work organising, practice adaptation, employee motivation, business resilience.

Надійшла 11.01.2025

Прийнята 23.02.2025

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.

UDC 338.48:32-028.78(73)
DOI: 10.31866/2616-7468.8.1.2025.334867

CONSERVATIVE POLITICS AND TOURISM INDUSTRY: REALITIES AND PROSPECTS

Anna Romanova,
Doctor in Economic Sciences, Associated Professor,
Kherson State University, Kherson, Ukraine, Florida
State University, USA,
Tallahassee, Florida, USA
romanova.welcome@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7336-1032>
©Romanova A., 2025

Topicality. This article studies the positioning of tourism and hospitality sectors in the US modern conservative political views, using Donald Trump's public statements and strategic document of the conservative movement for reform managing in the US, entitled Project 2025 "Mandate for Leadership". The research highlights how key ideological tendencies, including national security, economic protectionism, cultural conservatism and even isolationism, intersect with political discourse related to travelling, tourism and hospitality. **The main objective and research methods.** The goals of this study are to analyse the attitude of representatives of the conservative movement of the US to the development of the tourism industry, to determine how modern American conservative political priorities shape the discourse and regulation of tourism-related topics, to identify new types of tourism Donald Trump's administration refers to. **Methodology:** the article applies quantitative and qualitative content analysis of the political manifesto "Project-2025", supplemented with discourse analysis of President Donald Trump's public statements during last 15 years (2010–2025), including his both presidential terms, as well as other leaders' of the US conservative movement. **Results.** Conservative politics view tourism as economically beneficial only when it is aligned with national values, but also as a risk factor when associated with liberal policy or transnational mobility. New types of tourism are identified, which the leaders of the American conservative movement define as a negative phenomenon: birth tourism, abortion tourism, propaganda tours. **Conclusions and discussions.** The results of the study indicate the bifurcated attitude of the conservative movement to the development of the tourism industry. The scientific novelty and results of this research are of practical importance in the context of advocacy of the tourism and hospitality industry, policy reform and sector sustainability.

Keywords: US conservatism, tourism policy, Project 2025, hospitality industry, travel regulation, discourse analysis, abortion tourism, birth tourism.

Topicality of the Problem

Problem Statement. 2024 became a “year of elections” globally and marked the largest electoral year in the whole history. National elections were held in over 70 countries, home to more than half of the world’s population (O’Neill, 2025). The outcomes of these elections, especially in the most influential countries such as the United States, broadly signaled a shift toward conservative values and right-wing political agendas.

It is evident that the new conservative agenda in the US will have a significant impact on the global tourism industry. Historically, the US have helped in shaping international tourism demand – ranking second after Germany in 2024 in the number of outbound tourists, and thus representing a major consumer base for the global tourism product. Simultaneously, it remains one of the top global providers of tourism products and destinations, ranking third worldwide in terms of inbound tourism volume (after France and Spain). In addition, the US tourists lead the world in total travel spending (*International tourism*, n.d.).

In 2024, travellers in the US directly spent \$1.3 trillion, producing an economic footprint of \$2.9 trillion and supporting over 15 million American jobs (U.S. Travel Association, n.d.). According to the International Trade Administration, total US citizen international departures in 2024 reached 107.7 million – an increase of 9.2% from 2023 and 108% of 2019 levels. Meanwhile, total non-US resident arrivals into America reached 6.45 million in December alone, marking a 9.5% increase from December 2023 and 94% of the December 2019 pre-pandemic level (International Trade Administration, n.d.).

The state of studying the problem. Previous scholarship has analysed tourism as a tool of soft power and economic diplomacy (Richter, 1989; Dredge & Jenkins, 2011), while critical approaches examine its relationship with ideology, gender and geopolitics (Hollinshead, 2007; Pritchard & Morgan, 2001).

The Project 2025 policy framework, prepared by the Heritage Foundation and allied think tanks, serves as a revealing artefact of conservative statecraft. This article studies how tourism-related terminology is embedded in its vision for governance.

Unresolved issues. In spite of the fact that today there is a great interest in the studies of conservative ideologies in the context of military, economic and humanitarian policies, the issue of conservatives’ attitude to the development of the tourism and hospitality industry is almost not studied. Yet, limited attention has been given to how far-right populist movements and conservative policy agendas reframe tourism.

Objectives and Methods

The main objectives of the study are:

- 1) to identify how tourism and hospitality are addressed in modern conservative US policy and discourse;
- 2) to determine how modern American conservative political priorities shape the discourse and regulation of tourism-related topics;
- 3) to define new types of tourism Donald Trump’s administration refers to.

Research methods include quantitative and qualitative methods of content analysis, in particular:

- Qualitative content analysis of the US conservative strategic policies papers, public statement of the American modern conservative leaders.
- Quantitative frequency of terms.
- Contextual classification and coding.
- Discourse analysis of Donald Trump's and other US conservatives' public statements

The informative source for database that is analysed includes:

- Project 2025 “Mandate for Leadership”.
- Donald Trump's X (formerly Twitter) Account (Trump, n.d.-b).
- Donald Trump's Facebook Account (Trump, n.d.-a).
- Public statements on the White House website.
- Public personal interviews with leading media.

Research Results

Tourism policy in the US has traditionally remained peripheral to mainstream political discourse. The Project 2025 “Mandate for Leadership” as a main conservative policy framework and agenda for the nearest years, prepared by the Heritage Foundation and allied think tanks, serves as a revealing artefact of conservative statecraft (*Project 2025 publishes*, 2023).

In order to understand the attitude of leading American conservatives to the tourism, hospitality and travel industry, the use of the terms “travelling” and “tourism” is analysed in this strategic document.

Firstly, these terms are mentioned quite rarely – no more than 50 times for the entire document, which is up to 0.02% of the entire text – which indicates the lack of prioritisation of the development of the tourism industry.

Most of the mentions are not directly related to the development of the tourism industry but rather are used to describe other processes (e.g., protocol, security issues, migration).

Mentions that can be associated with the tourism industry have different connotations, both negative, and the most neutral and positive.

In particular, among the positive mentions there are recommendations to develop the domestic aviation industry and take measures to reduce the cost of air tickets by changing baggage standards, as well as a protectionist policy to prevent foreign air companies from entering the American market.

Another important term for the industry, the use of which was tracked in this document, which defines the main priorities for the American state in foreign and domestic policy, is a term “hospitality”. However, it turned out that the document, which contains 321,046 Words (excluding prepositions), never mentions this term.

Thus, tourism industry appears in three primary contexts within Project 2025: Arctic economic development, abortion-related interstate travel (“abortion tourism”), and student exchanges with China. In some cases, terms related to Travel&Tourism industry are used negatively in relation to labor deregulation and funding restrictions. The word “travelling” appears in some instances, ranging from neutral logistical uses to strong opposition to certain forms of movement (e.g., undocumented immigration or abortion access).

Table 1. Mentions of “Travelling” and “Tourism” in Project 2025

Term	Context	Connotation	Page
Traveling	Presidential logistics (Air Force One)	Neutral	26
Traveling	Ethics optics of Cabinet member travel	Negative	34
Traveling	DHS leaders visiting border facilities	Positive	139
Traveling	Banning migrant travelling to US interior	Negative	152
Traveling	Trade routes in the Indian Ocean	Neutral	188
Traveling	Environment Protection Agency travel policies	Neutral	445
Traveling	Abortion-related travel funding	Negative	472
Traveling	Reduced travel burden for Bureau of Land Management officials	Positive	525
Traveling	Improved public air travel access	Positive	630
Traveling	Jones Act restriction between US ports	Negative	842
Tourism	Arctic economic development, mentioning tourism growth	Neutral	189
Tourism	“Abortion tourism” – cross-border abortion access	Negative	455
Tourism	Student and cultural exchange with China	Positive	817

Source: own elaboration

Analysis of Donald Trump’s Statements on Tourism, Travelling and Hospitality Industry (2010–2025).

The next important step in the study was the analysis of public statements of Republican leader Donald Trump during 2010–2015, both verbal, and made on social media.

An analysis of the public statements of the 45th and 47th presidents of the US from the Republican Party is also of interest because Donald Trump’s deep personal connection to the hospitality industry. As of 2024, Trump Organization owns or operates more than a dozen hotel properties globally, generating hundreds of millions of dollars in revenue and reinforcing his public persona as a hotelier (Alexander, 2024). During his presidency and post-presidency, he frequently referenced his business in speeches and social media, stating that he “still considers himself to be in the hospitality business” (Cornwell, 2019).

Summary and Key Trends of Trump’s Attitude toward Tourism Industry: Donald Trump has spoken about tourism and travel in a wide range of contexts, from business and the economy to national security and immigration. Two main patterns can be observed in his rhetoric:

Support for Tourism as an Economic Sector

Given his background in the hotel business, Donald Trump has often spoken positively about the hospitality industry. He often praised the industry’s role in job creation, investment, and branding. For example, during the COVID-19 crisis, he referred to tourism professionals as “great people” and promised relief support. He proudly promoted his hotels’ awards and launched policies like tip tax elimination.

Travel as a Security or Immigration Threat

Donald Trump frequently framed travel as a risk, especially immigration-related or linked to abortion. The 2017 ‘travel ban’ is a notable example. He also attacked ‘birth tourism’ and federally supported abortion-related travel.

Table 2. Use of Terms in Trump's Public Statements (2010–2025)

Term	Context	Attitude	No. of uses	Source
Travel	Immigration policy – advocating a travel ban for national security	Negative	2	Tweet (Twitter, June 2017): “ <i>I am calling it what we need and what it is, a TRAVEL BAN!</i> ”
Travel	Public health – suspending travel to prevent COVID-19 spread	Negative	1	Oval Office Address (Mar 2020)
Tourism	COVID-19 context – supporting tourism industry	Positive	2	Official Remarks (Mar 2020)
Tourism	Immigration – “ <i>birth tourism</i> ” to gain the US citizenship	Negative	3	White House Fact Sheet (Jan 2020)
Tourism	Visa policy – enhancing travel with Poland	Positive	1	Press Statement (Oct 2019)
Hospitality	Business context – self-identification with hotel industry	Neutral	1	Interview (Fox/Reuters, Oct 2019)
Hotels	COVID-related closures and promises of aid	Neutral	1	Tweet (Mar 2020)
Hotels	Business promotion of Donald Trump hotels	Positive	1	Tweet (Oct 2015)

Source: own elaboration using AI technologies

Frequency and Tone

Donald Trump rarely used the term “tourists” but referenced tourism as a sector. Travel was mostly used in restrictive contexts, while “hospitality” often aligned with his business identity.

Thus, Donald Trump’s tourism rhetoric reveals dualism: as a businessman, he celebrates tourism; as a politician, he limits travel for perceived security reasons.

The designation by American conservatives of new types of tourism, which they consider a negative phenomenon

Since the tourism industry is characterised by dynamism and grounding along with the society development, it is always important to monitor the emergence of new terms denoting a new tendency in tourism (Romanova, 2017). In addition to all the above mentioned, there is the emergence of new types of tourism industry, which conservative leaders use only in a negative sense, these are such as:

Birth tourism is travel for the purpose of giving birth in a destination (country) other than residence. Particularly, this refers to maternity tourism in the US, where visitors aimed not only at the best medical conditions for childbirth, but also at the possibility of obtaining American citizenship for a newborn, and in the future (after reaching the age of majority) – naturalisation of parents.

Abortion tourism is travel with the purpose of having an abortion in a destination other than residence (state, country). This refers to a phenomenon that became widespread in the US after the restriction of abortion rights by the Supreme Court in 2022

(Congressional Research Service, 2022). Since the term and conditions of abortion were determined differently in different states, pregnant women began to travel from Republican states to Democratic ones for the abortion purpose.

“*Propaganda tours*” are trips to get acquainted with the humanitarian, military-political and/or socio-economic situation of a destination (country). This definition was publicly voiced in a negative connotation by one of the most prominent new conservatives, US Vice President James David Vance, during a meeting with President Volodymyr Zelenskyi in the Oval Office in February 2025 (Junk, 2025).

Thus, the economic policy direction of the new US presidential administration under Donald Trump may influence not only the domestic tourism industry, but also the global tourism sector in the years ahead.

Conclusions and discussion

Tourism policy in the US has traditionally remained peripheral to mainstream political discourse. However, in the wake of intensified ideological polarisation, particularly during and after the Trump presidency, tourism has acquired new political salience.

This research attempts to analyse Donald Trump’s public statements as well as the US conservative movement’s policy document (Project 2025) with respect to their stance on tourism development. While economic conservatives often highlight its job creation potential, social conservatives view aspects of tourism as vectors of liberal influence, particularly, in debates surrounding abortion, immigration and international exchanges.

The study reveals that US conservative politics simultaneously endorse and resist tourism depending on context. It is embraced when aligned with nationalist economic goals and security issues (domestic travelling, Arctic development, grounding cultural exchanges with China), and opposed when linked to progressive causes (abortion, immigration, transnationalism, “propaganda tours” to Ukraine).

This dichotomy suggests that tourism is not ideologically neutral in the current policy sphere. For stakeholders in the tourism and hospitality industries, advocacy strategies should address these conflicting framings. Future research can study tourism narratives in other ideological manifestos (e.g., progressive platforms), and how policy implementation affects real-world mobility flows.

REFERENCES

- Alexander, D. (2025, March 31). Here’s how much Donald Trump is worth. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/danalexander/article/the-definitive-networth-of-donaldtrump/> [in English].
- Congressional Research Service. (2022). *Supreme Court Rules No Constitutional Right to Abortion in Dobbs v. Jackson Women’s Health Organization* (Report No. LSB10768). Congress.gov | Library of Congress. <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/LSB/LSB10768> [in English].
- Cornwell, S. (2019, October 20). *Surprised over Doral flap, Trump thinks he’s still in hospitality business: Mulvaney*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-usa-trump-g7/surprised->

- over-doral-flap-trump-thinks-hes-still-in-hospitality-business-mulvaney-idUSKBN1W-ZOFS/ [in English].
- Dredge, D., & Jenkins, J. (Eds.). (2011). *Tourism Planning and Policy*. Business & Economics [in English].
- Hollinshead, K. (2007). "Worldmaking" and the transformation of place and culture: The enlargement of Meethan's analysis of tourism and global change. In I. Ateljevic, A. Pritchard, & N. Morgan (Eds.), *The Critical Turn in Tourism Studies* (pp. 165–198). Routledge [in English].
- International tourism, number of arrivals*. (n.d.). World Bank Group. <https://data.worldbank.org/indicator/st.int.arvl> [in English].
- International Trade Administration. (n.d.). *December and Annual 2024 Total International Travel Volume*. <https://www.trade.gov/feature-article/december-and-annual-2024-total-international-travel-volume> [in English].
- Junk, D. (2025, March 10). *Come to Bucha, JD Vance*. The Kyiv Independent. <https://kyivindependent.com/come-to-bucha-jd-vance/> [in English].
- O'Neill, A. (2025, January 22). *Global elections in 2024 – Statistics & Facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/12221/global-elections-in-2024/> [in English].
- Pritchard, A., & Morgan, N. J. (2001). Culture, identity and tourism representation: marketing Cymru or Wales? *Tourism Management*, 22(2), 167–179. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00047-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00047-9) [in English].
- Project 2025 publishes comprehensive policy guide, 'Mandate for leadership: The conservative promise'*. (2023, April 21). The Heritage Foundation. <https://www.heritage.org/press/project-2025-publishes-comprehensive-policy-guide-mandate-leadership-the-conservative-promise> [in English].
- Richter, L. K. (1989). *The politics of tourism in Asia*. University of Hawaii Press [in English].
- Romanova, A. A. (2017). Vydy turyzmu ta yikh klasyfikatsiia u konteksti suchasnykh tendentsii rozvytku turindustrii [Types of tourism and their classification in the context of modern trends of tourism industry development]. *Economics and Region*, 4(65), 13–19 [in Ukrainian].
- Trump, D. J. (n.d.-a). *Posts* [Facebook page]. Facebook. Retrieved March 12, 2025, from <https://www.facebook.com/DonaldTrump/> [in English].
- Trump, D. J. [@realDonaldTrump]. (n.d.-b). *Posts* [X profile]. X. <https://x.com/realdonaldtrump> [in English].
- U.S. Travel Association. (n.d.). *Economic Impact of the U.S. Travel Industry*. U.S. Department of Commerce. https://www.ustravel.org/sites/default/files/2024-03/National%20Data_0.pdf [in English].

УДК 338.48:32-028.78(73)

Анна Романова,
докторка економічних наук, доцентка,
Херсонський державний університет, Україна
Університет штату Флорида, США,
Таллахассі, штат Флорида, США
romanova.welcome@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-7336-1032>

КОНСЕРВАТИВНА ПОЛІТИКА США І ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Актуальність дослідження зумовлена зростанням впливу консервативної ідеології на формування державної політики США, зокрема в секторах туризму та гостинності. В умовах активізації політичної діяльності представників консервативного руху та появи таких стратегічних документів, як Проект 2025 «Мандат на лідерство», туристична галузь дедалі частіше розглядається не лише як економічний сектор, а як інструмент ідеологічного впливу. З огляду на зазначене дослідження взаємодії таких ідеологічних концептів, як національна безпека, економічний протекціонізм, культурний консерватизм та ізоляціонізм, з політичним дискурсом, пов'язаним з подорожами, туризмом і гостинністю, набуває особливої значущості. **Мета і методи.** *Мета статті* – проаналізувати ставлення представників консервативного руху США до розвитку туристичної галузі, визначити вплив сучасних американських консервативних політичних пріоритетів на формування дискурсу та регулювання туристичної тематики, виявити нові види туризму, що стають об'єктом критики з боку адміністрації Д. Трампа. *Методологія:* у статті використано кількісний і якісний контент-аналіз політичного маніфесту Проект 2025 «Мандат на лідерство», доповнений дискурс-аналізом публічних заяв президента Дональда Трампа протягом останніх 15 років (2010–2025 рр.), а також інших лідерів консервативного руху США. **Результати.** Консервативні політики розглядають туризм як економічно вигідний лише тоді, коли він відповідає національним інтересам. Водночас вони сприймають його як потенційно небезпечний чинник, коли йдеться про ліберальну політику чи транснаціональну мобільність. Виявлено нові види туризму, які, на думку лідерів американського консервативного руху, мають негативні ознаки: пологовий туризм, абортний туризм, пропагандистські тури. **Висновки та обговорення.** Результати дослідження свідчать про дихотомне ставлення консервативного руху до розвитку туристичної індустрії. Наукова новизна та результати дослідження мають *практичне значення* в контексті адвокації індустрії туризму та гостинності, реформування політики та стійкості сектору.

Ключові слова: консерватизм США, туристична політика, Проект 2025 «Мандат на лідерство», індустрія гостинності, регулювання поїздок, дискурс-аналіз, абортний туризм, пологовий туризм.

Надійшла 11.03.2025

Прийнята 23.04.2025

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.

Наукове видання

РЕСТОРАННИЙ І ГОТЕЛЬНИЙ КОНСАЛТИНГ. ІННОВАЦІЇ

Науковий журнал

Том 8 № 1
2025

Засновник і видавець –
Київський національний університет культури і мистецтв

Виходить із 2018 р.

Редагування та коректура
Катерина Спрогіс

Редактор англomовних текстів
Світлана Гурбанська

Бібліографічне редагування
Яна Буряк

Дизайн обкладинки
Євгеній Дорошенко

Технічне редагування
В'ячеслав Лук'яненко

Комп'ютерна верстка
Олена Щербина

Менеджер журналу
Лариса Рибка

*Редакція залишає за собою право на редагування текстів, яке не змінює позиції автора.
Автор несе відповідальність за фактичний виклад матеріалу.*

Scientific publication

RESTAURANT AND HOTEL CONSULTING. INNOVATIONS

Scientific Journal

Vol. 8 No 1

2025

The founder and publisher –
Kyiv National University of Culture and Arts

Founded in 2018

Literary editor
Kateryna Sprogis

English text editor
Svitlana Hurbanska

Bibliographic editor
Yana Buriak

Cover design
Yevhenii Doroshenko

Technical editing
Viacheslav Lukianenko

Computer layout
Olena Shcherbyna

Journal Manager
Larysa Rybka

*The editorial board reserves the right to edit text that do not change the authors position.
The author is responsible for the actual presentation of the material.*

Підписано до друку 18.07.2025. Формат 70 x 100 $\frac{1}{16}$.
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PT Serif.

Ум. друк. арк. 12,51. Обл. вид. арк. 10,47

Наклад 300 прим. Зам. № 5414

Віддруковано з оригінал-макета на видавничо-поліграфічній базі КНУКіМ
м. Київ, вул. Чигоріна, 14

Свідоцтво про внесення суб'єкта до державного реєстру видавців,
виготовників, розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 4776 від 09.10.2014