

---

# ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

---

УДК 005.32:640.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.28.33>

**Бессонова А.В.**

доктор філософії,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4747-1187>

**Белобородова М.В.**

доктор економічних наук, доцент,

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8329-7679>

**Захарова С.Г.**

кандидат наук з державного управління, доцент,

Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6952-2558>

**Bessonova Anna, Bieloborodova Mariia**

Dnipro University of Technology

**Zakharova Svitlana**

Higher Educational Institution "Alfred Nobel University"

## ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СИСТЕМУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ HORECA

## INTEGRATION OF CORPORATE CULTURE INTO THE BUSINESS PLANNING SYSTEM OF HORECA ENTERPRISES

---

*У статті досліджено інтеграцію корпоративної культури у систему бізнес-планування підприємств сфери гостинності як умову забезпечення їх стратегічної узгодженості та довгострокової конкурентоспроможності. Розроблено модель багаторівневої системи корпоративної культури підприємств HoReCa. Встановлено, що інтеграція культурних компонентів у бізнес-планування створює передумови для підвищення лояльності клієнтів, зміцнення бренду роботодавця, зниження плинності кадрів та зростання репутаційного капіталу підприємства. Обґрунтовано доцільність включення ціннісних, нормативно-поведінкових та інструментальних компонентів корпоративної культури до стратегічного, операційного, кадрового й фінансового розділів бізнес-плану. Запропоновано механізми формалізації культурних параметрів через систему планових індикаторів і бюджетування. Визначено перспективи розвитку корпоративної культури як стратегічного активу підприємств HoReCa в умовах трансформації сервісної економіки.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, гостинність, HoReCa, бізнес-планування, стратегічне управління, сервісна стратегія.

*The article investigates the integration of corporate culture into the business planning system of hospitality enterprises as a condition for ensuring their strategic coherence and long-term competitiveness. The relevance of the study is due to the growing role of intangible assets in the formation of service value, increasing consumer requirements for service quality and the*



© Бессонова А.В., Белобородова М.В., Захарова С.Г., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

---

*need to adapt HoReCa enterprises to dynamic market conditions. The purpose of the work is to substantiate the conceptual principles of integrating corporate culture into the structure of the business plan and determine the mechanisms for its inclusion in the strategic, operational and financial parameters of the establishment's development. In the process of the study, the methods of system analysis, structural modelling, generalization and logical interpretation were used to form an integrated approach to business planning considering the cultural components of management. A model of a multi-level system of corporate culture of HoReCa enterprises was developed and mechanisms for its inclusion in the strategic, marketing, operational, personnel and financial sections of the business plan were proposed. It is proven that the alignment of the enterprise's core values with service standards and personnel practices increases the manageability of organizational behaviour and contributes to the stability of economic results. The feasibility of formalizing corporate culture through a system of planned indicators and budgeting of relevant measures is substantiated, which allows transforming it from a declarative phenomenon into a strategic management resource. It is established that the integration of cultural components into business planning creates prerequisites for increasing customer loyalty, strengthening the employer's brand, reducing staff turnover and increasing the reputational capital of the enterprise. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed integrated system when developing or adjusting business plans of hospitality enterprises, considering the service strategy and principles of sustainable development. Prospects for further research are related to the development of methods for quantitatively assessing the impact of corporate culture on the financial performance of HoReCa establishments and the formation of a system of indicators of the effectiveness of cultural integration in the conditions of digital transformation of the service economy.*

**Keywords:** *corporate culture, hospitality, HoReCa, business planning, strategic management, service strategy.*

**Постановка проблеми.** Сфера гостинності функціонує в умовах високої конкуренції, динамічної зміни споживчих очікувань, цифровізації сервісних процесів та зростання ролі нематеріальних чинників конкурентоспроможності. За таких умов корпоративна культура перестає бути виключно внутрішнім організаційним явищем і трансформується у стратегічний ресурс підприємства HoReCa, що впливає на якість сервісу, лояльність клієнтів, кадрову стабільність і бренд роботодавця. Разом із тим практика управління свідчить, що корпоративна культура часто формується стихійно, без системної інтеграції у бізнес-планування підприємства [1]. У більшості випадків бізнес-плани підприємств HoReCa орієнтовані на фінансові показники, маркетингову стратегію та операційні параметри діяльності, тоді як культурні та ціннісні компоненти залишаються поза межами стратегічного прогнозування. Така фрагментарність знижує узгодженість між стратегічними цілями та поведінковими моделями персоналу. Особливої актуальності проблема набуває в умовах трансформації українського ринку гостинності, відновлення бізнесу після кризових періодів та посилення вимог до соціальної відповідальності, інклюзивності та сталого розвитку. Підприємства HoReCa потребують інтегрованих управлінських підходів, які дозволять поєднати стратегічне бізнес-планування з розвитком корпоративної культури як чинника довгострокової стійкості. Саме тому виникає необхідність теоретичного обґрунтування та практичної розробки механізмів інтеграції корпоративної культури у систему бізнес-планування підприємств сфери гостинності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В сучасних наукових напрацюваннях корпоративна культура у сфері гостинності розглядається як стратегічний ресурс, що формує стійкість підприємства, якість сервісу та конкурентні позиції на ринку. Так, Чобіток В., Кострова Т. [2] і Вараксіна О.В., Шульга В.Ю. [4] підкреслюють роль корпоративної культури як чинника стратегічного розвитку в умовах ускладнення бізнес-середовища, тоді як Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Семикіна А.В. [3] розвивають підхід до управління бізнес-культурою через мотиваційний менеджмент і соціальну відповідальність, що особливо релевантно для сервісних підприємств. Галузеву специфіку HoReCa детальніше розкрито у працях Капліна Т., Капліна А., Куц Л., Дудник С. [6] та Курянов В.М. [11], де корпоративна культура пов'язується

з формуванням нової стратегії та організаційної моделі підприємств гостинності. Також важливими є дослідження Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. [7] і Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. [12], що уточнюють сутнісно-структурні характеристики корпоративної культури саме в готельно-ресторанному бізнесі та визначають її як фактор стабілізації внутрішніх процесів.

У працях Якименко-Терещенко Н.В., Куниця К.В. [13] увага зосереджена на системі управління персоналом як інструменті формування конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, а Коваль О.Д. [15] вводить у фокус інклюзивність, доступність і сталість як нові ціннісні виміри розвитку HoReCa. Водночас, попри широку представленість досліджень корпоративної культури, брендингу, цифровізації та HR-практик, недостатньо розкритим залишається саме механізм інтеграції корпоративної культури у систему бізнес-планування, зокрема у вигляді узгоджених планових блоків, бюджетів, індикаторів і управлінських процедур, що й обумовлює доцільність подальшого розвитку даного напрямку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження концептуальних засад інтеграції корпоративної культури у систему бізнес-планування підприємств сфери гостинності з метою забезпечення їх стратегічної узгодженості, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

**Виклад основного матеріалу.** Корпоративна культура у сфері гостинності виступає системоутворюючим елементом організаційного розвитку, що визначає стандарти поведінки персоналу, характер внутрішніх комунікацій, модель взаємодії з клієнтами та рівень сервісної орієнтації підприємства. На відміну від виробничих галузей, де ключову роль відіграють технологічні процеси, у HoReCa саме людський фактор є центральною ланкою створення цінності. У зв'язку з цим корпоративна культура набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення якості послуг та формування конкурентних переваг. Специфіка сфери гостинності полягає у високій інтенсивності контактів між персоналом і споживачами, що зумовлює необхідність формування єдиних ціннісних орієнтирів та сервісних стандартів [2]. Корпоративна культура в даному контексті виконує функцію регулятора поведінки, формуючи очікувану модель взаємодії з гостями, стиль комунікації, етичні норми та принципи командної роботи. Саме вона визначає рівень емоційного сервісу, що є ключовим фактором лояльності клієнтів у сучасних умовах.

Теоретично корпоративну культуру доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає ціннісне ядро (місію, бачення, базові принципи), нормативно-поведінковий рівень (правила, стандарти, корпоративні традиції) та інструментальний рівень (мотиваційні механізми, система комунікацій, управлінські практики). У підприємствах HoReCa ці рівні мають бути тісно пов'язані з сервісною стратегією та брендом закладу, оскільки будь-яка невідповідність між декларованими цінностями та реальною поведінкою персоналу негативно впливає на репутацію підприємства [3]. З метою систематизації теоретичних положень щодо структури корпоративної культури у сфері гостинності доцільно представити її як багаторівневу систему, елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємообумовленості, як наведено на рисунку 1. Такий підхід дозволяє чітко окреслити внутрішню логіку формування ціннісних орієнтирів підприємства HoReCa та простежити механізм їх трансформації у конкретні поведінкові стандарти й управлінські практики.

Сучасні підходи до формування корпоративної культури у сфері гостинності базуються на принципах клієнтоорієнтованості, інклюзивності, соціальної відповідальності та сталого розвитку. В умовах цифровізації та посилення конкуренції культура підприємства стає не лише внутрішнім організаційним ресурсом, а й складовою його ринкового позиціонування. Зростає значення корпоративної культури як чинника формування бренду роботодавця, що особливо актуально для галузі з високою плинністю кадрів. Водночас корпоративна культура у HoReCa не може формуватися ізо-



*Рис. 1. Система корпоративної культури закладів сфери гостинності  
Джерело: розроблено авторами на основі [3]*

льовано від стратегічних орієнтирів підприємства. Вона повинна бути інтегрована у систему довгострокового планування, оскільки саме через бізнес-план визначаються ключові напрями розвитку, стандарти обслуговування, кадрова політика та фінансові пріоритети [4]. Завдяки цьому культура виступає не лише соціально-психологічним явищем, а й управлінським інструментом стратегічного розвитку підприємства сфери гостинності.

Бізнес-планування у сфері гостинності виступає ключовим інструментом стратегічного управління, що забезпечує узгодження фінансових, маркетингових, операційних та кадрових рішень у межах довгострокових цілей розвитку підприємства. У сучасних умовах ринок HoReCa характеризується високою динамічністю, зміною споживчих уподобань, сезонністю попиту та підвищеною чутливістю до зовнішніх економічних і соціальних факторів. За таких умов системне бізнес-планування стає основою стабільності та конкурентоспроможності закладу. Традиційна структура бізнес-плану підприємств сфери гостинності включає стратегічний розділ (місія, цілі, позиціонування), маркетинговий план (аналіз ринку, цільова аудиторія, канали просування), операційний план (організація сервісу, технологічні процеси, стандарти обслуговування), фінансовий розділ (бюджетування, прогноз доходів і витрат, інвестиційні розрахунки) та кадрову політику [5]. Проте у більшості практичних моделей бізнес-планування акцент робиться на фінансових показниках, тоді як поведінкові та культурні аспекти функціонування підприємства залишаються поза межами системного прогнозування.

У сфері гостинності це створює певний дисбаланс, оскільки якість послуги безпосередньо залежить від людського фактору, рівня залученості персоналу та відповідності поведінки працівників задекларованим цінностям закладу. Якщо бізнес-план визначає стандарти сервісу, але не передбачає механізмів формування відповідної корпоративної культури, виникає розрив між стратегічними намірами та фактичними результатами діяльності. Сучасні виклики бізнес-планування у HoReCa пов'язані

також із цифровізацією сервісних процесів, необхідністю інтеграції ESG-принципів, посиленням уваги до інклюзивності та формуванням бренду роботодавця. У таких умовах бізнес-план повинен розглядатися не лише як фінансово-економічний документ, а як комплексна модель розвитку підприємства, що охоплює організаційні цінності, поведінкові стандарти та соціальну відповідальність [6].

Через це постає необхідність переосмислення бізнес-планування підприємств HoReCa як інтегрованої системи, у межах якої корпоративна культура не виступає другорядним елементом, а стає органічною складовою стратегічного розвитку. Саме ця логіка створює передумови для розроблення механізмів інтеграції корпоративної культури у структуру бізнес-плану, що буде розглянуто у наступному розділі. З метою практичного впровадження інтеграційного підходу доцільно систематизувати взаємозв'язок між структурними розділами бізнес-плану підприємства HoReCa та ключовими елементами корпоративної культури (табл. 1). Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей, фінансових показників і поведінкових стандартів персоналу, а також перетворити корпоративну культуру з декларативної категорії на інструмент стратегічного управління.

Таблиця 1

**Модель інтеграції корпоративної культури  
у систему бізнес-планування підприємств сфери гостинності**

Розділ бізнес-плану	Ключовий зміст розділу	Елементи корпоративної культури	Механізм інтеграції	Очікуваний результат
Стратегічний розділ (місія, бачення, цілі)	Формування довгострокових орієнтирів розвитку	Ціннісне ядро: місія, сервісна філософія, етичні принципи	Включення корпоративних цінностей до стратегічних цілей та KPI	Узгодженість стратегічних намірів та поведінки персоналу
Маркетинговий план	Позиціонування, цільова аудиторія, бренд	Культура клієнтоорієнтованості, стандарти комунікації	Закріплення сервісних стандартів у бренд-стратегії	Посилення репутаційного капіталу та лояльності гостей
Операційний план	Організація сервісних процесів, стандарти обслуговування	Нормативно-поведінкові правила, корпоративні традиції	Формалізація поведінкових моделей у стандартах сервісу	Стабільність якості послуг
Кадровий план	Підбір, навчання, мотивація персоналу	Інструментальний рівень: мотиваційна система, внутрішні комунікації	Інтеграція культурних критеріїв у систему оцінювання персоналу	Зниження плинності кадрів, підвищення залученості
Фінансовий план	Бюджетування, інвестиції, прогнозування	Інвестиції в навчання, розвиток культури, соціальні програми	Включення витрат на розвиток культури до фінансової моделі	Довгострокова стійкість і рентабельність
Розділ соціальної відповідальності	Інклюзивність, екологічність, соціальні ініціативи	Цінності сталого розвитку та соціальної відповідальності	Формалізація етичних принципів у політиках підприємства	Підвищення довіри клієнтів та партнерів

*Джерело: узагальнено авторами за даними [7–9]*

Корпоративна культура може і повинна бути інституціоналізована у структурі бізнес-плану підприємства HoReCa через систему стратегічних орієнтирів, операційних стандартів та фінансових інструментів. Її включення до кожного розділу бізнес-планування забезпечує вертикальну узгодженість між місією закладу, сервісною поведінкою персоналу та економічними результатами діяльності. Завдяки цьому корпоративна культура трансформується з нематеріального соціально-психологічного феномену у вимірюваний управлінський ресурс, що впливає на показники якості обслуговування, продуктивність праці та рентабельність бізнесу.

Інтеграція корпоративної культури у систему бізнес-планування підприємств HoReCa передбачає перехід від декларативного трактування цінностей до їх формалізованого включення у стратегічні, операційні та фінансові параметри розвитку закладу [10]. В цьому контексті корпоративна культура розглядається не як «фоновий» елемент організаційного середовища, а як керований ресурс, що здатний посилювати узгодженість між бізнес-цілями, стандартами сервісу та поведінкою персоналу. Ключовий виклик полягає в тому, що культурні компоненти за своєю природою є нематеріальними, тоді як бізнес-планування ґрунтується на структурованих показниках і прогнозних розрахунках; отже, механізми інтеграції повинні забезпечувати «переклад» цінностей у конкретні управлінські рішення та вимірювані критерії. Перший механізм інтеграції пов'язаний із ціннісно-стратегічним узгодженням, коли місія, бачення та ключові цілі підприємства формулюються з урахуванням сервісної філософії, етичних норм і принципів взаємодії з гостями. Для HoReCa це має принципове значення, оскільки стратегічні орієнтири без опори на культурне ядро часто залишаються формальними, не відтворюючись у щоденних практиках обслуговування. У межах бізнес-плану ціннісні орієнтири мають фіксуватися як основа позиціонування закладу, принципів клієнтоорієнтованості та внутрішньої політики управління якістю сервісу. Саме так створюється стійкий зв'язок між тим, «яким» заклад прагне бути на ринку, і тим, «як» він діє у щоденних операціях [11].

Другий механізм стосується нормативно-поведінкової формалізації, тобто закріплення корпоративних норм і стандартів у структурі операційного плану. У сфері гостинності поведінка персоналу є частиною продукту, а тому повинна плануватися та стандартизуватися так само, як технологічні процеси чи логістика сервісу. Механізм реалізується через розроблення корпоративних стандартів взаємодії з клієнтами, сценаріїв сервісної комунікації, правил етикету, моделей реагування на конфліктні ситуації, принципів інклюзивного обслуговування. Включення таких норм у бізнес-план дозволяє підвищити керованість сервісу та зменшити ризики репутаційних втрат, що особливо актуально в умовах високої чутливості споживачів до якості й емоційної складової обслуговування. Третій механізм пов'язаний із кадрово-мотиваційною інтеграцією, коли цінності та стандарти корпоративної культури вбудовуються в кадровий розділ бізнес-плану як обов'язкові параметри підбору, навчання, оцінювання і стимулювання персоналу. У HoReCa типовою проблемою є розрив між задекларованими стандартами сервісу та реальними компетенціями працівників, що виникає через дефіцит кадрів і високу плинність [12]. Тому механізм інтеграції повинен передбачати закріплення «культурних компетенцій» у профілях посад, системі адаптації нових працівників, навчальних програмах і внутрішніх комунікаціях. У бізнес-плануванні це означає, що витрати на навчання, розвиток сервісних навичок, формування командної взаємодії та підтримання корпоративних практик мають плануватися не епізодично, а як структурний елемент забезпечення якості.

Четвертий механізм інтеграції полягає у фінансово-бюджетному закріпленні корпоративної культури як інвестиційного напрямку. У традиційному бізнес-плані нематеріальні аспекти часто залишаються поза бюджетуванням, що знижує реалістичність культурних ініціатив і переводить їх у площину «необов'язкових витрат». Натомість у підприємствах гостинності корпоративна культура має прямі економічні ефекти через

вплив на повторні покупки, середній чек, репутацію бренду, стабільність персоналу та витрати на найм. Тому планування має включати бюджети на розвиток сервісної культури, мотиваційні програми, внутрішні комунікаційні заходи, інклюзивні практики та соціальну відповідальність, а також інструменти оцінювання їхньої результативності. П'ятий механізм можна визначити як аналітико-контрольний, що передбачає включення культурних показників до системи моніторингу виконання бізнес-плану. Йдеться про поєднання фінансових індикаторів з показниками якості сервісу та поведінковими метриками, які відображають реальний стан корпоративної культури [13]. У практичному вимірі це означає встановлення параметрів контролю, які дозволяють оцінювати не лише обсяг продажів чи прибутковість, а й стабільність команди, рівень залученості працівників, показники лояльності клієнтів, частоту скарг, якість комунікації. Такий підхід забезпечує керованість корпоративної культури й робить її частиною планово-аналітичного циклу підприємства. Отже, механізми інтеграції корпоративної культури у бізнес-планування підприємств HoReCa формують логічний ланцюг від ціннісного ядра до операційних стандартів, кадрових практик, бюджетування та системи контролю. Їх застосування дозволяє підвищити узгодженість між стратегією закладу та реальною сервісною поведінкою персоналу, що є критично важливим для стійкості й конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

В сучасних умовах трансформації сфери гостинності корпоративна культура поступово набуває статусу стратегічного активу, що визначає не лише внутрішню стабільність підприємства, а й його довгострокову ринкову позицію. Якщо раніше культура розглядалася переважно як інструмент внутрішнього управління персоналом, то нині вона інтегрується у систему стратегічного позиціонування бренду, формування клієнтського досвіду та забезпечення конкурентоспроможності закладу. У цьому контексті перспективи розвитку корпоративної культури тісно пов'язані з переосмисленням її ролі у бізнес-моделі підприємств HoReCa. Одним із ключових напрямів розвитку є цифровізація внутрішніх комунікацій та управлінських практик. Цифрові інструменти дозволяють фіксувати стандарти сервісної поведінки, систематизувати навчання та здійснювати моніторинг відповідності корпоративним цінностям у режимі реального часу. Корпоративна культура стає не лише декларативною, а й технологічно підтриманою системою управління [14].

Іншою перспективною тенденцією є посилення соціальної та етичної складової корпоративної культури. Сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на цінності бренду, його соціальну відповідальність, екологічність та інклюзивність. У сфері гостинності це проявляється у впровадженні принципів сталого розвитку, створенні безбар'єрного середовища, дотриманні етичних стандартів у взаємодії з клієнтами та партнерами. Формування такої культури дозволяє підприємствам HoReCa зміцнювати довіру гостей і підвищувати репутаційну капіталізацію бізнесу. Важливою перспективою є інтеграція корпоративної культури у бренд роботодавця. Галузь гостинності традиційно характеризується високою плинністю кадрів, що обумовлює необхідність формування стабільного та привабливого внутрішнього середовища. Корпоративна культура, заснована на принципах взаємної поваги, професійного розвитку та командної взаємодії, здатна виступати фактором утримання персоналу та підвищення продуктивності праці. У стратегічному вимірі це забезпечує зниження витрат на рекрутинг і навчання, а також підвищення якості сервісу [15].

Крім того, у перспективі корпоративна культура може розглядатися як елемент нематеріального капіталу підприємства, що впливає на його інвестиційну привабливість. Інвестори та партнери дедалі частіше оцінюють не лише фінансові показники закладу, а й якість управління, стабільність команди, наявність чітко сформульованих цінностей і стандартів поведінки. У цьому контексті інтеграція корпоративної культури у систему бізнес-планування дозволяє підвищити прозорість та передбачуваність розвитку підприємства [16]. Отже, перспективи розвитку корпоративної культури

підприємств HoReCa полягають у її перетворенні на стратегічний інструмент управління, що поєднує ціннісні орієнтири, цифрові технології, соціальну відповідальність та економічну ефективність. Саме комплексне впровадження інтеграційного підходу дозволяє сформувати стійку модель розвитку закладу в умовах посилення конкуренції та зростання вимог до якості сервісу.

**Висновки.** Інтеграція корпоративної культури у систему бізнес-планування підприємств HoReCa дозволяє переосмислити її як інструмент стратегічної координації організаційної поведінки та економічних результатів. У сучасному сервісному середовищі конкурентні переваги дедалі більше формуються не лише через цінову політику чи маркетингові інструменти, а через здатність підприємства забезпечувати цілісність між заявленими цінностями та реальним досвідом гостя. Саме ця узгодженість стає ключовим фактором довгострокової рентабельності та стабільності закладу. Подальший розвиток підприємств сфери гостинності пов'язаний із формуванням культури як вимірюваного стратегічного активу. Перспективним напрямом є розроблення системи індикаторів оцінювання корпоративної культури у структурі бізнес-плану, що дозволить інтегрувати поведінкові та сервісні параметри у фінансово-економічну модель розвитку підприємства. Важливим завданням залишається створення методик кількісного вимірювання впливу культурних факторів на продуктивність праці, якість обслуговування та інвестиційну привабливість закладу.

У стратегічній перспективі корпоративна культура підприємств HoReCa може стати основою формування сервісних екосистем, де цінності, стандарти обслуговування та управлінські практики інтегруються з цифровими технологіями та принципами сталого розвитку. Такий підхід сприятиме підвищенню адаптивності бізнесу до ринкових змін, посиленню довіри клієнтів і партнерів та зміцненню позицій підприємства у конкурентному середовищі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей синхронізації корпоративної культури з інноваційними бізнес-стратегіями у сфері гостинності, а також на емпіричне підтвердження економічної ефективності інтеграційного підходу в умовах трансформації сервісної економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Сусіденко В.Т., Гуштан Т.В., Каганець-Гаврилко Л.П., Вакула І. Сучасні інформаційні системи в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306137>
2. Чобіток В., Кострова Т. Корпоративна культура як стратегічний ресурс розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 3. С. 134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))
3. Семикіна М.В., Савеленко Г.В., Семикіна А.В. Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2024. Вип. 12(45). С. 137–148. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).137-148](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).137-148)
4. Вараксіна О.В., Шульга В.Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
5. Морозова О. Формування корпоративної культури на підприємствах торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. Вип. 7(289). С. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168>
6. Капліна Т., Капліна А., Куш Л., Дудник С. Роль корпоративної культури у формуванні нової стратегії й моделі бізнесу підприємств сфери гостинності. *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2022. Вип. 306(3). С. 282–288. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-42>
7. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2(25). С. 188–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-27>
8. Рябенка М.О., Лук'янець А.В. Формування бренду закладів індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-21>

9. Бессонова А.В., Безугла Л.С., Смесова В.Л. Цифрові стратегії для підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 89. С. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-39>
10. Шацька З.Я., Романченко А.О. Стратегія інтеграції підприємств готельної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-2. С. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-31>
11. Курянов В.М. Проблеми формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Food Industry Economics*. 2023. Вип. 15(2). DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v15i2.2645>
12. Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 44. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-19>
13. Якименко-Терещенко Н.В., Куниця К.В. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. Вип. 6. С. 120–126. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.120>
14. Белобородова М.В., Бессонова А.В., Турик А.К. Інтеграція принципів інклюзії та доступності у розвиток сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-14>
15. Коваль О.Д. Конкурентоспроможність підприємств HoReCa в контексті сталого післявоєнного відновлення: інтеграція ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної інклюзії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-158>
16. Нікітенко К. Економічні аспекти розвитку готельно-ресторанної індустрії України в умовах посткризової трансформації. *Таврійський науковий вісник*. 2025. Вип. 24. С. 312–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.34>

### References:

1. Susidenko, V.T., Hushtan, T.V, Kahanets-Havrylko, L.P., & Vakula, I. (2025). Suchasni informatsiini systemy v hotelno-restorannomu biznesi [Modern information systems in the hotel and restaurant business]. *Akademichni vizii*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306137>
2. Chobitok, V., & Kostrova, T. (2025). Korporatyvna kultura yak stratehichniy resurs rozvytku pidpriemstva [Corporate culture as a strategic resource for enterprise development]. *Development Service Industry Management*, no. 3, pp. 134–140. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(20))
3. Semykina, M.V., Savelenko, H.V., & Semykina, A.V. (2024). Upravlinnia biznes-kulturoiu u torhivli ta restorannomu biznesi z pozytsii motivatsiinoho menedzhmentu ta sotsialnoi vidpovidalnosti [Business culture management in trade and restaurant business from the perspective of motivational management and social responsibility]. *Tsentrlnoukraiynskyyi naukovyi visnyk – Central Ukrainian Scientific Bulletin*, no. 12(45), pp. 137–148. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).137-148](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).137-148)
4. Varaksina, O.V., & Shulha, V.Iu. (2023). Rol korporatyvnoi kultury u suchasnomu biznes-seredovyshchi [The role of corporate culture in the modern business environment]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63>
5. Morozova, O. (2025). Formuvannia korporatyvnoi kultury na pidpriemstvakh torhivli [Formation of corporate culture in trade enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7(289), pp. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-159-168>
6. Kaplina, T., Kaplina, A., Kushch, L., & Dudnyk, S. (2022). Rol korporatyvnoi kultury u formuvanni novoi stratehii y modeli biznesu pidpriemstv sfery hostynnosti [The role of corporate culture in the formation of a new strategy and business model of hospitality enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 306(3), pp. 282–288. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-42>
7. Huzar, U.Ie., Zavydivska, O.I., & Kulyk, O.M. (2020). Osoblyvosti formuvannia korporatyvnoi kultury pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [Peculiarities of forming corporate culture of hotel and restaurant business enterprises in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 2(25), pp. 188–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-27>
8. Riabenka, M.O., & Lukianets, A.V. (2023). Formuvannia brendu zakladiv industrii hostynnosti [Brand formation of hospitality industry establishments]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-21>
9. Bessonova, A.V., Bezuhla, L.S., & Smiesova, V.L. (2024). Tsyfrovi stratehii dlia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zakladiv hostynnosti [Digital strategies for increasing the competitiveness of establishments].

of hospitality establishments]. *Psychonomorski ekonomichni studii*, no. 89, pp. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-39>

10. Shatska, Z.Ia., & Romanchenko, A.O. (2020). Stratehiia intehratsii pidpriemstv hotelnoi sfery [Strategy for the integration of hotel enterprises]. *Psychonomorski ekonomichni studii*, no. 58-2, pp. 63–67. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-31>

11. Kurianov, V.M. (2023). Problemy formuvannia korporativnoi kultury pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Problems of forming corporate culture of hotel and restaurant enterprises]. *Food Industry Economics*, no. 15(2). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v15i2.2645>

12. Popyk, M.M., Shulla, R.S., & Khanas, U.Ia. (2020). Korporatyvna kultura pidpriemstv sfery turyzmu ta industrii hostynnosti: sutnisno-strukturnyi Analiz [Corporate culture of enterprises in the tourism and hospitality industry: essential and structural analysis]. *Infrastruktura rynku*, no. 44, pp. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-19>

13. Yakymenko-Tereshchenko, N.V., & Kunytsia, K.V. (2023). Osoblyvosti systemy upravlinnia personalom ta yii vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstv industrii hostynnosti [Peculiarities of the personnel management system and its impact on the competitiveness of hospitality industry enterprises]. *Visnyk NTU “KhPI”*, no. 6, pp. 120–126. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.6.120>

14. Bieloborodova, M.V., Bessonova, A.V., & Turyk, A.K. (2025). Intehratsiia pryntsyypiv inkluzii ta dostupnosti u rozvytok sfery hostynnosti [Integration of the principles of inclusion and accessibility into the development of the hospitality sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-14>

15. Koval, O.D. (2025). Konkurentospromozhnist pidpriemstv HoReCa v konteksti staloho pisliavoiennoho vidnovlennia: intehratsiia resursnoho pidkhodu, brendynhu terytorii ta sotsialnoi inkluzii [Competitiveness of HoReCa enterprises in the context of sustainable post-war recovery: integration of the resource approach, branding of territories and social inclusion]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-158>

16. Nikitenko, K. (2025). Ekonomichni aspekty rozvytku hotelno-restorannoi industrii Ukrainy v umovakh postkryzovoi transformatsii [Economic aspects of the development of the hotel and restaurant industry of Ukraine in the conditions of post-crisis transformation]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, no. 24, pp. 312–318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.34>

Дата надходження статті: 26.03.2026

Дата прийняття статті: 16.04.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026