

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА ГОСТИННОСТІ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Коваленко Лілія Миколаївна

аспірантка кафедри менеджменту,

Міжнародний університет, м. Одеса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1330-0702>

E-mail: liliyaivychuk@gmail.com

У статті здійснено комплексне наукове дослідження ролі організаційної культури як провідного стратегічного чинника формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в сучасних кризових реаліях. Особливу увагу приділено функціонуванню готельно-ресторанного бізнесу в умовах тривалого повномасштабного вторгнення та тотальної цифровізації ринку. Проаналізовано чотири базові типи організаційних культур із акцентом на сферу гостинності – адхократію, ринкову, кланову та ієрархічну, визначаючи ступінь їхньої адаптивності, стиль сервісу, роль керівника, особливості управління персоналом та специфіку практичного застосування. Обґрунтовано необхідність трансформації маркетингових підходів через масове поширення технологій штучного інтелекту. Доведено доцільність переходу від раціональної унікальної торговельної пропозиції до ірраціональної емоційної пропозиції продажу. Визначено ключові складові механізму емоційного залучення гостей на основі створення сенсорних вражень, сторітелінгу та трансляції унікальних цінностей бренду. На основі проведеного аналізу доведено, що сталий успіх підприємства можливий лише за умови інтеграції емоційного зв'язку з неухильним дотриманням об'єктивних стандартів якості послуг.

Ключові слова: заклади гостинності, організаційна культура, конкурентоспроможність, унікальна торгова пропозиція, емоційна пропозиція продажу, сторітелінг, міфотворчість, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день, підприємства у сфері гостинності ведуть діяльність в умовах повномасштабної війни вже протягом чотирьох років, що може свідчити про привабливість даної галузі як для гостей, так і для інвесторів. Значна частина підприємств у сфері гостинності впроваджують у свою діяльність цифрову трансформацію, зокрема, штучний інтелект, що через масове поширення та доступність даних технологій можна розглядати не як конкурентну перевагу, а як одну із умов функціонування підприємств у сфері. Конкурентоспроможність для закладів гостинності через це потребує переосмислення, зокрема, звертаючи увагу на «людяність» закладу, емоційне залучення, а також організаційну культуру, яка має вплив як на внутрішнє середовище організації, так і на зовнішнє. Водночас, використання застарілих підходів до формування організаційної культури буде негативно впливати на мотивацію персоналу, а також робити його менш привабливим для майбутнього персоналу. Значна частина закладів розглядає поняття організаційної культури та емоційного залучення як два різні процеси, які функціонують незалежно один від одного. Проте, інтеграція організаційної культури до формування на її основі показників конкурентоспроможності допоможуть закладам у сфері гостинності розробити власну, більш стійку політику, яка забезпечить довгострокове функціонування на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна частина українських і зарубіжних публікацій приділяла увагу формуванню організаційної культури

у підприємствах гостинності, а також формуванню конкурентних переваг. В. Мазур розглядає організаційну культуру, як для взаємодії із гостями, так і для навчання персоналу і акцентує увагу на підвищенні ролі ментальних аспектів як основних чинників формування конкурентоспроможності закладів [1]. М. З. Паска та співавтори проводять аналіз інклюзивності та доступності міжнародних готельних мереж і розглядає як можливість впровадження PDCA-циклу як основи функціонування безбар'єрності [2]. На думку Т. Капліної та співавторів, корпоративна культура в закладах гостинності складається з таких ключових елементів як базові пропозиції, символіка та ціннісні орієнтації, на основі яких і будується сторітелінг та міфи, що й буде сприяти емоційному залученню гостя [3, с. 284]. В. В. Височин пропонує широкий спектр методологічних засад оцінки організаційно-економічного розвитку підприємств у сфері гостинності, на основі якого формує комплексний структурований багатокритеріальний підхід, який враховує аспекти діяльності закладів гостинності та конкретні методології їхньої оцінки [4, с. 221–222]. С. Г. Літовка-Деменіна та співавтори розглядають роль інфлюенс-маркетингу як визначального для формування стійких конкурентних переваг через візуалізацію, персоналізацію та створення унікального емоційного досвіду через персональний стиль інфлюенсера [5, с. 211–212]. А. Г. Охріменко, Л. А. Бовш та М. В. Кулик звернули увагу, що повномасштабне вторгнення має значний демотивуючий вплив на мотивацію персоналу, проте, більшість залишається

через відчуття власної відповідальності та емоційної залученості до функціонування сфери гостинності [6, с. 62]. С. Ахмед та співавтори також визначають провідну роль сторітелінгу у формуванні емоційного залучення гостя та пропонує серед його основних інструментів створення емоційного резонансу та імерсивного залучення [7]. А. Каллмуензер та співавтори розглядають сімейні готелі, де управління має спадкове правонаступництво як показник високої стабільності та сторітелінгу, який базується на довгих сімейних традиціях [8]. Л. Калві та М. Ховер розглядають організаційну культуру закладів у сфері гостинності та інтегрують її з міфотворчістю, на основі чого і будується конкурентна перевага, яка формується на емоційному залученні гостя зі створеним міфом [9].

Метою статті є інтеграція організаційної культури закладів у сфері гостинності до формування конкурентних переваг, які будуть стимулювати довготривалий зв'язок із гостем.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному менеджменті управління персоналом важливе місце надається концепціям організаційної культури. Основні типи організаційної культури зображено на Рис. 1.

Культура адхократії (від лат. ad hoc – спеціально для) базується на можливості швидкої адаптації під зовнішні умови ринку. Для неї характерні наступні характеристики:

- інноваційний та креативний підхід;
- формування команд під конкретні завдання та проекти;
- ризик-орієнтованість;
- сприйняття помилок як природний шлях пошуку рішень, а не як недоліків у роботі;
- свобода у прийнятті рішень.

Адхократія як організаційна культура підходить здебільшого до організацій, які спрямовані на інноваційну діяльність, такі як Google, OpenAI, Apple [11].

Культура ринку базується на конкуренції як на мікрорівні, так і на макрорівні. Основна орієнтація йде на досягнення цілей, підвищення результативності та утримання позицій на ринку. Вона характеризується напруженою атмосферою, яка спричинена високим ступенем конкурентності середовища.

Культура клану або сім'ї є адаптивною, головним аспектом якої є формування власних цінностей, де організація сприймається як родина. До її особливостей належать

- створення позитивної ментальної атмосфери;
- командна робота;
- формування власних традицій;
- підтримання високого морального духу працівників.

Культура ієрархії є найменш адаптивною на відміну від попередніх. Серед її основних характеристик можна виділити наступні:

- високий ступінь формалізації;
- бюрократизованість;
- чіткість підпорядкування;
- стандартизація робочого процесу;
- передбачуваність;
- структурованість.

Порівняльна характеристика даних організаційних структур зображена у Таблиці 1.

Як видно з таблиці, кожна з організаційних культур має свої особливості та сферу застосування. При виборі організаційної культури важливо, насамперед, визначити концепцію, місію та візію закладу, на основі чого й впроваджувати у подальшому конкретну організаційну культуру із її поєднанням. Так, чітка культура ієрархії, ключовими аспектами якої є стандартизація та

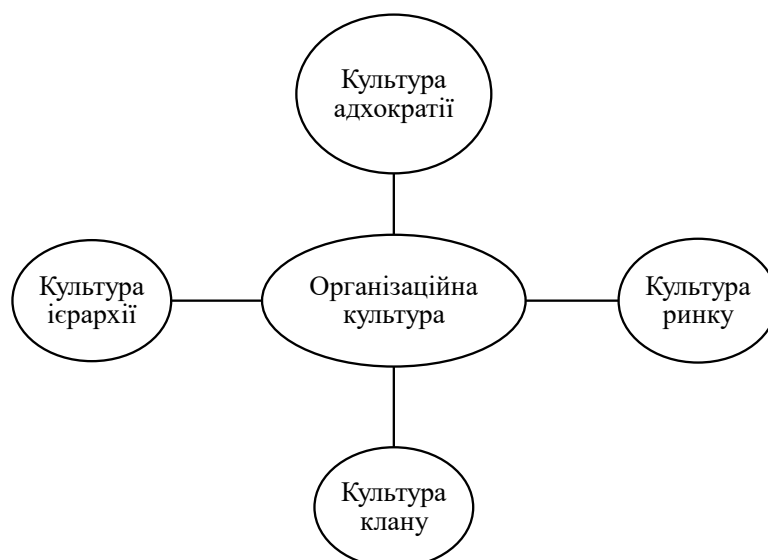


Рисунок 1 – Типи організаційних культур

Джерело: [10]

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика організаційних культур

Характеристика	Культура адхократії	Культура ринку	Культура сім'ї	Культура ієрархії
Ступінь адаптивності	Дуже високий	Залежить від трендів ринку	Високий, залежить від цінностей організації	Низький
Фокус	Креативність, унікальний емоційний досвід	Потреби ринку, забезпечення ефективності та рентабельності	Турбота про персонал та гостей, формування лояльності	Стандартизація діяльності, безпека, чистота
Стиль сервісу	Експериментальний	Орієнтований на збільшення чеку	Турботливий, персоналізований	Неухильне дотримання стандартів обслуговування
Роль керівника	Візіонер, інноватор	Жорсткий менеджер, орієнтований на KPI	Наставник	Контролер
Управління персоналом	Стимулювання ризикових ідей, заохочення інновацій, свобода творчості	Бонусна система стимулювання, залежить від ефективності	Низька плинність персоналу через сформовані ціннісні орієнтири та відчуття приналежності до родини	Суворі дисципліна, регламентованість заохочень та покарань
Приклади	Концептуальні готелі та ресторани, молекулярна кухня	Фаст-фуд, кафе у бізнес-центрах	Заклади з концепцією «третього місця»	Великі готельні мережі

Джерело: сформовано автором

бюрократизація є доречною для великих міжнародних мереж, а також для франшиз, мета такої жорсткості – забезпечення впізнаваності через чіткість дотримання процедур.

Культура клану підходить для закладів, чиею місією є формування лояльної аудиторії. Через формування приналежності до певної культури, яка формується через цінності закладу, таким чином очікується формування постійних гостей. Крім цього, культура клану підходить до закладів (здебільшого невеликі кав'ярні), які дотримуються концепції «третього місця» – між домом та роботою, куди приходять не тільки для споживання конкретного продукту, а й формування певної культури його споживання (наприклад, «кав'ярні третьої хвили») [11].

Культура ринку формує підхід, який доцільно застосовувати у масових фаст-фудах, де головна мета – це саме отримання прибутку. Однак при цьому, такий продукт не буде мати свої унікальні характеристики, які б відрізняли конкретно цей продукт від інших.

Культура адхократії, на відміну від попередньої навпаки, орієнтована на створення унікального досвіду споживання, що сприятиме формуванню вже не унікальної торгівельної пропозиції (УТП), а емоційної пропозиції продажу (ЕПП), яка формується за раху-

нок ризикованих підходів та концепцій. Порівняльна характеристика УТП та ЕПП представлена у Таблиці 2.

Як видно з даної таблиці, використання УТП в якості конкурентної переваги формує у гостя раціональну споживачську поведінку, при якій він буде обирати заклад у сфері гостинності таким чином, щоб максимально задовольнити свої потреби на основі об'єктивних конкурентних переваг, які базуються, перш за все, на основі якості надання послуг. На основі цього будується аргументація таким чином, щоб переконати гостя у тому, що цей продукт кращий.

ЕПП створює ірраціональний підхід до формування конкурентних переваг. Відповідно до цього підходу, головним фокусом формування конкурентної переваги є формування відповідних вражень, через які гість може діяти ірраціонально, оскільки йому цікавим стає не конкретні переваги, а ті емоції, які формуються. Через ірраціональність поведінки очікується, що гість, внаслідок отриманих вражень буде лояльним до даного закладу.

Для формування чіткої емоційної пропозиції продажу слід враховувати як базові емоції, які є однаковими для представників всіх цільових груп, так і індивідуальні емоції, які є характерними для тієї чи іншої цільової аудиторії. Основні аспекти емоційного залучення представлено на рис. 2.

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика УТП та ЕПП

Критерій	Унікальна торгівельна пропозиція	Емоційна пропозиція продажу
Ключовий акцент	Раціональність переваги	Емоційна залученість
Основа впливу	Логіка споживання, раціональність, отримання вигоди	Створення почуттів, асоціацій, вражень
Основне питання гостя	Чому ця послуга краща?	Що я буду відчувати?
Стиль аргументації	Надання фактів, характеристик	Демонстрація певного стилю життя, цінностей
Мета пропозиції	Унікальність на основі раціональності	Створення емоційного зв'язку між закладом та гостем
Акцент у рекламі	На надану інформацію	На імідж
Раціональність вибору	Висока	Низька або середня

Джерело: сформовано автором

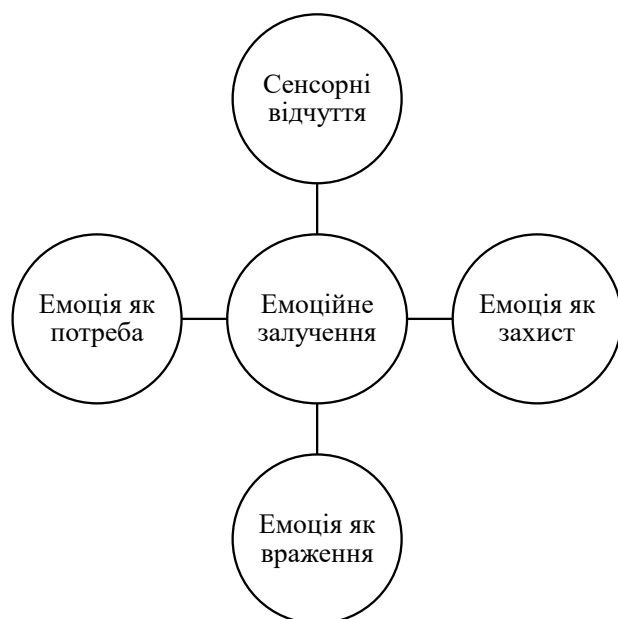


Рисунок 2 – Складові емоційного залучення для формування ЕПП

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Аналізуючи даний рисунок, можна побачити, що перш за все, за враження гостя буде відповідати сенсорні враження – зовнішній вигляд страв чи номерів, аромат, дотик подача, тощо, на основі чого й будуватиметься основа формування емоційного залучення, яке й слугуватиме основою саме ірраціонального вибору. Інша роль, яку буде відігравати емоція у формуванні конкурентної переваги є потреба, тобто необхідність

відчувати ті чи інші емоції, які повинні бути чітко сформовані закладом в якості очікуваного емоційного ефекту. Також емоція відіграє захисну роль у гостя, зокрема, при виді запліснявілих харчових продуктів або неприбраного посуду у гостя формується відчуття огиди, яке виконує бар'єрну функцію та сигналізує про небезпеку. Однак, найсильніший емоційний ефект, який є бажаним для закладу від гостя є формування вражень. Після отримання гостем тих емоцій, які в них вкладає заклад, у гостя буде формуватися довгострокові враження, які і стануть основою її конкурентоспроможності.

Висновки. На сьогоднішній день, в умовах тривалого повномасштабного вторгнення, заклади сфери гостинності адаптувались до нових умов, що й стало умовою їхнього виживання у кризових умовах. Через поширення штучного інтелекту в усіх сферах підприємницької діяльності, акцент у формуванні конкурентних переваг у закладах гостинності повинен зміститись на емоційну складову. Для організаційної культури підприємства метою його функціонування буде не тільки організацію внутрішнього процесу, а й трансляція цінностей, на основі яких і буде емоційне залучення. Для формування конкурентоспроможності підприємства слід брати за увагу як раціональні конкурентні переваги (УТП), які базуються на конкретних показниках якості, так і ірраціональні (ЕПП), які базуються на емоціях, міфах та сторітелінгу. Однак, слід зауважити, що при відсутності раціональних конкурентних переваг, емоційна залученість до бренду буде мати виключно короткостроковий ефект, оскільки заклад втратить репутацію внаслідок відсутності дотримання об'єктивних показників якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мазур В. Психологічні чинники ефективності обслуговування у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-56>
2. Формування безбар'єрного середовища в закладах сфери гостинності: організаційні підходи та сучасні практики / М. З. Паска та ін. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19032865>
3. Роль корпоративної культури у формуванні нової стратегії й моделі бізнесу підприємств сфери гостинності / Т. Капліна та ін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 282–288. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-42>
4. Височин В. В. Підходи до формування та оцінювання організаційно-економічного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 219–225. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).219-225](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).219-225)
5. Літовка-Деменіна С. Г., Джгуташвілі Н. М., Бовш Л. А. Роль блогерів в інфлюенс-маркетингових стратегіях суб'єктів сфери гостинності та туризму. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 8. С. 210–217. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-25s](https://doi.org/10.60022/2(8)-25s)
6. Охріменко А. Г., Бовш Л. А., Кулик М. В. Стратегічні підходи до стимулювання персоналу у сфері туризму та гостинності в Україні в умовах війни. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 5. С. 56–65. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-7s](https://doi.org/10.60022/2(5)-7s)
7. Crafting emotional engagement and immersive experiences: Comprehensive scale development for and validation of hospitality marketing storytelling involvement / S. Ahmed et al. *Psychology & Marketing*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.21994>
8. Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach / Kallmuenzer A. et al. *Journal of Family Business Management*. 2022. No 12 (3). P. 393–413. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0111>
9. Calvi L., Hover M. Storytelling for Mythmaking in Tourist Destinations. *Leisure Myths and Mythmaking* / ed. by S. Elkington, I. Lawrence. 1st ed. London : Routledge, 2022. P. 103–116. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003297529-8>
10. Types of Organizational Culture: Adhocracy Culture, Market Culture, Clan Culture & Hierarchy Culture. *Digital Leadership*. URL: <https://digitalleadership.com/blog/types-of-organizational-culture/>

11. What Is Organizational Culture? A Guide for Employers. *Built In*. URL: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>
12. Емоції, які стимулюють продажі. *bc-club*. URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/emociji-jaki-stymulujut-prodazhi.html>

REFERENCES:

1. Mazur, V. (2025). Psykholohichni chynnyky efektyvnosti obsluhovuvannya u sferi hostynnosti [Psychological factors of service efficiency in the hospitality sphere]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (76). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-56>
2. Paska, M. Z., & al. (2026). Formuvannya bezbarierhoho seredovyssha v zakladakh sfery hostynnosti: orhanizatsiini pidkhody ta suchasni praktyky [Formation of a barrier-free environment in hospitality establishments: organizational approaches and modern practices]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, (21). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19032865>
3. Kaplina, T., & al. (2022). Rol korporativnoi kultury u formuvanni novoi stratehii i modeli biznesu pidpriemstv sfery hostynnosti [The role of corporate culture in forming a new strategy and business model of hospitality enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (3), 282–288. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-42>
4. Vysochyn, V. V. (2025). Pidkhody do formuvannya ta otsiniuvannya orhanizatsiino-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv industrii hostynnosti [Approaches to the formation and evaluation of organizational and economic development of hospitality industry enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (49), 219–225. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2\(49\).219-225](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2025.2(49).219-225)
5. Litovka-Demenina, S. H., Dzhhutashvili, N. M., & Bovsh, L. A. (2025). Rol bloheriv v influens-marketynhovykh stratehiakh subiektiv sfery hostynnosti ta turyzmu [The role of bloggers in influence marketing strategies of hospitality and tourism entities]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2 (8), 210–217. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(8\)-25s](https://doi.org/10.60022/2(8)-25s)
6. Okhrimenko, A. H., Bovsh, L. A., & Kulyk, M. V. (2025). Stratehichni pidkhody do stymulivuvannya personalu u sferi turyzmu ta hostynnosti v Ukraini v umovakh viiny [Strategic approaches to staff incentives in tourism and hospitality in Ukraine under war conditions]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, 2 (5), 56–65. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-7s](https://doi.org/10.60022/2(5)-7s)
7. Ahmed, S., & al. (2024). Crafting emotional engagement and immersive experiences: Comprehensive scale development for and validation of hospitality marketing storytelling involvement. *Psychology & Marketing*. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.21994>
8. Kallmuenzer, A., & al. (2022). Family firm succession in tourism and hospitality: An ethnographic case study approach. *Journal of Family Business Management*, 12 (3), 393–413. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0111>
9. Calvi, L., & Hover, M. (2022). Storytelling for mythmaking in tourist destinations. In S. Elkington & L. Lawrence (Eds.), *Leisure myths and mythmaking* (1st ed., pp. 103–116). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003297529-8>
10. Digital Leadership. (n.d.). *Types of organizational culture: Adhocracy culture, market culture, clan culture & hierarchy culture*. Available at: <https://digitalleadership.com/blog/types-of-organizational-culture/>
11. Built In. (n.d.). *What is organizational culture? A guide for employers*. Available at: <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>
12. Bc-club. (n.d.). *Emotsii, yaki stymuliuiut prodazhi* [Emotions that stimulate sales]. Available at: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/emociji-jaki-stymulujut-prodazhi.html>

ORGANIZATIONAL CULTURE OF A HOSPITALITY ENTERPRISE AS A FACTOR IN THE FORMATION OF COMPETITIVENESS

Liliia Kovalenko

Postgraduate Student of the Department of Management,
International University, Odesa

The scientific article conducts a comprehensive theoretical and methodological analysis of organizational culture as a pivotal strategic factor in shaping the long-term competitiveness of hospitality enterprises within turbulent market environments. Special attention is dedicated to the operational specificities of the hotel and restaurant business under the prolonged impact of the full-scale war and accelerated digital transformation. The author systematically explores four fundamental types of organizational culture – adhocracy, market, clan, and hierarchy – defining their respective levels of adaptability, service styles, leadership roles, and human resource management practices. It is determined that while hierarchical structures ensure strict service predictability in large international chains, clan cultures foster sustainable guest loyalty in boutique or "third-place" establishments. The study justifies the necessity of transforming contemporary marketing approaches due to the mass proliferation and accessibility of artificial intelligence tools. As technological advantages become baseline industry standards, the primary arena for building core competitive advantages shifts toward human-centric parameters and deep emotional engagement. Consequently, the paper proves the expediency of transitioning from a rational unique selling proposition (USP), which appeals to consumer logic, to an irrational emotional selling proposition (ESP), centered on creating vivid impressions, positive associations, and unique sensory experiences. The critical components of the emotional engagement mechanism are identified, including storytelling, mythmaking, and strategic lifestyle modeling. Based on the research findings, the author concludes that sustainable

brand success is achievable only through a balanced integration of emotional bonds with strict adherence to objective, rational quality standards, since a lack of operational excellence inevitably neutralizes short-term emotional appeal.

Keywords: *hospitality institutions, organizational culture, competitiveness, unique selling proposition, emotional selling proposition, storytelling, myth-making, competitive advantages.*

JEL Classification: *L83, M14, M21, M31*

Дата надходження статті: 09.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 15.07.2026

Дата публікації статті: 30.07.2026