

УДК 338.48-6:640.4:659.1

DOI: 10.60022/2(7)-6S

Пасіка Владислав Анатолійович

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Pasika Vladyslav

higher education student at the second (master's) level

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0009-0005-2564-9134

АДАПТИВНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація. У статті досліджуються особливості формування та реалізації адаптивних маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі в умовах цифрової трансформації та підвищеної конкуренції. Актуальність зумовлена потребою гнучкого реагування підприємств на швидкі ринкові зміни та вплив глобальних кризових факторів. Мета роботи – визначити напрями імплементації адаптивних маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності HoReCa. Методологічною основою є метод сканування горизонту та кейс-стаді українських підприємств, що впроваджують інноваційні моделі розвитку та цифрові маркетингові практики. Дослідження спирається на наукові та публічні джерела, а дестабілізоване середовище воєнного часу ускладнює довгострокове прогнозування. Результатом стала матриця кейс-аналізу, що оцінює інтеграцію адаптивних підходів і готовність підприємств до трансформації. Наукова новизна полягає у поєднанні адаптивного маркетингу та стратегічної трансформації в українському готельно-ресторанному бізнесі. Перспективи подальших досліджень – розробка моделей цифрової адаптації та аналіз впливу глобальних криз на ефективність адаптивних стратегій.

Ключові слова: HoReCa; адаптивність маркетингу; трансформація бізнесу; цифрові інструменти; інноваційний маркетинг; клієнтський досвід

ADAPTIVE MARKETING STRATEGIES IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Abstract. The article examines the formation and implementation of adaptive marketing strategies in the hotel and restaurant business under conditions of digital transformation, increasing competition, and rapidly changing consumer expectations. The relevance of the study is determined by the growing need for hospitality enterprises to respond flexibly to market fluctuations, the influence of global crisis factors such as war, pandemics, and energy shocks, and the necessity to introduce innovative marketing tools that ensure competitiveness and resilience. The purpose of the article is to justify the essence of adaptive marketing strategies and to outline practical directions for their implementation aimed at enhancing the competitiveness and strategic flexibility of hotel and restaurant enterprises. The methodological foundation of the study combines horizon scanning to identify emerging trends and weak signals in the industry, and case studies of Ukrainian hotels and restaurants that adopt innovative development models and implement digital marketing practices. Due to limited access to internal company data, the research relies primarily on publicly available sources, including official websites, analytical reports, and industry media, which imposes certain constraints on the depth of analysis. Additionally, the destabilized wartime and socio-economic environment complicates long-term forecasting and the construction of sustainable strategic models. The study results in the development of a case analysis matrix, which enables the assessment of the integration of adaptive approaches into marketing strategies and evaluates the readiness of enterprises to undergo strategic transformation. The scientific novelty of the work lies in the combination of adaptive marketing concepts with strategic transformation principles in the specific context of the Ukrainian hotel and restaurant sector. Prospects for further research include the development of digital adaptation models, the integration of artificial intelligence technologies, and a systematic analysis of the impact of marketing innovations on customer experience, loyalty, and long-term business performance in the hospitality industry.

Keywords: *HoReCa; marketing adaptability; business transformation; digital tools; innovative marketing; customer experience*

Постановка проблеми. Сучасний готельно-ресторанний бізнес (HoReCa) функціонує в умовах динамічної трансформації, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до маркетингової діяльності. Підприємства індустрії гостинності стикаються з низкою викликів: зміна поведінки споживачів, цифровізація сервісів, глобалізація ринку та зростання вимог до якості обслуговування [1, с. 34]. Тому актуальність дослідження визначається кількома чинниками. По-перше, готельно-ресторанна індустрія України є стратегічним сектором економіки, що відіграє важливу роль у процесі відновлення країни в post-war період [2, с. 89]. По-друге, цифрова трансформація та європейська інтеграція змінили механізми взаємодії зі споживачами, відкривши нові можливості для інноваційних маркетингових практик [3, с. 156]. Крім того, традиційні моделі маркетингу більше не гарантують достатньої конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках, що може стати проблемою у поствоєнному періоді. Це зумовлює потребу у впровадженні адаптивних маркетингових стратегій, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та враховувати нові очікування клієнтів [4, с. 67].

Під впливом глобальних тенденцій особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій в операційні бізнес-процеси, що формують нові підходи до взаємодії з клієнтом [5, с. 23]. Водночас сучасні споживачі очікують інтегрованого цифрового досвіду, миттєвих сервісних рішень і високого рівня персоналізації. Це створює виклики для суб'єктів сфери гостинності та водночас відкриває нові можливості для розробки конкурентних переваг. Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності інтеграції адаптивного маркетингу у стратегії розвитку бізнесу, що дозволяє поєднати швидкість інновацій із довготривалими цілями, формуючи основу для відновлення й розвитку, зокрема, поствоєнного ринку готельно-ресторанних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика адаптивності маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі активно досліджується у сучасній науковій літературі, що пов'язано з турбулентністю зовнішнього середовища та зростаючою конкуренцією. У працях зарубіжних дослідників ця концепція акцентується на необхідності швидкого реагування підприємств на зміни ринку та поведінки споживачів [5; 6; 7]. Тісно пов'язана з цим підходом теорія динамічних компетентностей [8; 9], яка пояснює здатність організацій перебудовувати ресурси і стратегії для досягнення стійких конкурентних переваг. У свою чергу, дослідження зі сфери стратегічної гнучкості та цифрової трансформації бізнесу [10; 11] підкреслюють важливість формування гнучких маркетингових стратегій.

Вагоме місце у науковій літературі посідають підходи, орієнтовані на споживача. Моделі клієнтського досвіду розкривають особливості поведінки клієнтів у цифровому середовищі, що визначає напрями трансформації сервісу в HoReCa [12; 13]. Теорія домінуючої сервіс-логіки [14] обґрунтовує маркетинг як процес спільного створення цінності між бізнесом та споживачем, що особливо актуально в умовах персоналізації послуг. Крім того, новітні дослідження зосереджують увагу на феномені стійкості споживачів, який описує здатність споживачів адаптуватися до кризових умов і змінювати свої пріоритети [15].

Окрему нішу у наукових дослідженнях займає маркетинг у кризових умовах. Автори підкреслюють, що ефективність стратегій у періоди турбулентності визначається здатністю підприємств поєднувати адаптивний маркетинг із принципами сталого маркетингу, орієнтованими на довіру та довгострокову цінність [16; 17].

Таким чином, аналіз літератури демонструє, що сучасні дослідники зосереджують увагу на гнучкості, клієнтоорієнтованості, цифровізації та інноваційності як ключових параметрах адаптивних маркетингових стратегій. Проте у вітчизняному науковому дискурсі є нагальна потреба у розробці практичних механізмів впровадження таких стратегій у готельно-ресторанний бізнес в умовах воєнної та поствоєнної трансформації, що зумовлює потребу у подальших дослідженнях.

Метою статті є обґрунтування практичних підходів інтеграції адаптивних маркетингових стратегій з цифровими інструментами для підвищення гнучкості та конкурентоспроможності суб'єктів сфери HoReCa. Робота ґрунтується на гіпотезі, що впровадження таких стратегій дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, поведінки споживачів та цифровізацію сервісів, що, у свою чергу, підвищує ефективність бізнес-моделей і покращує клієнтський досвід.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики зовнішнього середовища змушують суб'єктів

готельно-ресторанного бізнесу шукати механізми адаптації, що сприятимуть виживанню та розвитку. Для виявлення ключових тенденцій та адаптаційних можливостей важливо перевірити тренди та слабкі сигнали трансформації готельно-ресторанного бізнесу. З цією метою проведемо сканування горизонту щодо ключових тенденцій та потенційного впливу на маркетингові стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Сканування горизонту для адаптивного маркетингу HoReCa

Тренд / слабкий сигнал	Джерела / приклади	Потенційний вплив на маркетингові стратегії	Рівень невизначеності
Цифровізація сервісів	CRM-системи, мобільні додатки	Потреба інтеграції digital-маркетингу, персоналізація послуг	Середній
Зростання вимог до персоналізації	Соцмережі, відгуки клієнтів	Адаптація пропозицій під індивідуальні потреби, loyalty-програми	Низький
Використання AI та аналітики даних	Big Data, чат-боти, рекомендаційні системи	Прогнозування попиту, оптимізація цін та комунікацій	Середній
Нові формати харчування (vegan, local, delivery)	Ресторани, food-tech платформи	Розширення асортименту та каналів продажу, адаптація маркетингових повідомлень	Високий
Зростання попиту на eco-friendly послуги	Еко-готелі, сертифікації Green Key	Створення маркетингових кампаній, акцент на sustainability	Середній
Зміни туристичних потоків (після війни/криз)	Державні статистики, аналітичні портали	Адаптація комунікаційних стратегій та цільових пропозицій	Високий
Гнучкі моделі роботи під час криз	Agile-підходи, Lean Startup	Впровадження швидких змін у маркетингових процесах, тестування нових продуктів	Високий
Інтеграція Web 3.0, метавсесвітів	Новітні цифрові проекти	Нові формати комунікацій, залучення клієнтів у digital-experience	Високий

Джерело: сформовано авторами за [1-4, 15-17]

Аналіз даних сканування горизонту дозволив виявити ключові тенденції, що формують адаптивність маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі. Серед них – цифровізація сервісів, розвиток мобільних і онлайн-платформ, зміна поведінки споживачів та зростаючі вимоги до персоналізації послуг. Крім того, впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних відкриває нові можливості для підвищення гнучкості бізнес-моделей. Водночас ідентифіковано слабкі сигнали, які можуть стати рушійними чинниками трансформації: поява нових форматів харчування та гостинності, зміни туристичних потоків, зростання попиту на еко-орієнтовані практики та гнучкі моделі роботи під час криз. Виявлення цих сигналів дозволяє підприємствам своєчасно адаптувати маркетингові стратегії та підвищувати стійкість бізнесу. Це частково підтверджує висунуту гіпотезу з точки зору потреби в адаптивності маркетингових стратегій (цифровізації, персоналізації, інноваційних форматах).

Наступним етапом важливо оцінити адаптивність маркетингових стратегій суб'єктів HoReCa, зокрема відомих готельних брендів (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця адаптивності маркетингових стратегій суб'єктів HoReCa

Тренд / сигнал	InterContinental Kyiv	Hilton Kyiv	Fairmont Grand Hotel Kyiv	Opera Hotel	11 Mirrors Design Hotel
Цифровізація сервісів	висока	висока	висока	висока	висока
Персоналізація пропозицій	середня	висока	висока	висока	висока
Використання AI та аналітики	середня	висока	висока	середня	висока
Нові гастроформати	середня	середня	висока	середня	висока
Eco-friendly послуги	середня	висока	висока	середня	висока
Зміни турпотоків	висока	висока	висока	висока	висока
Гнучкі моделі роботи	висока	висока	висока	висока	висока
Інтеграція Web 3.0, метавсесвітів тощо	низька	низька	низька	низька	висока

Джерело: сформовано за офіційними сайтами та даними менеджменту готелів [18-22]

Слід зазначити, що при оцінюванні рівня впровадження та інтеграції стратегії «висока» означає активні адаптаційні процеси та реалізацію стратегії розвитку; «середня» – часткову адаптацію або тестування нових підходів; «низька» – відсутність значущої адаптації.

Відтак, кейс-аналіз брендів HoReCa, що працюють на українському ринку показав, що адаптивність маркетингових стратегій реалізується через інтеграцію цифрових каналів комунікації, CRM-систем, соціальних мереж та сервісних платформ. Застосування інноваційних інструментів дозволяє підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та швидко реагувати на зміни попиту. Це демонструє аргументацію висунутої гіпотези, що рівень інтеграції цифрових інструментів корелює зі ступенем гнучкості маркетингових стратегій і здатністю до персоналізації та інноваційних змін.

На основі проведеного дослідження пропонуємо модель інтеграції цифрових інструментів у маркетингові стратегії HoReCa. Вона показує, які інструменти використовуються на різних рівнях маркетингової діяльності та яку функцію виконують (табл. 3).

Таблиця 3

Модель інтеграції цифрових інструментів у маркетингові стратегії HoReCa

Маркетинговий рівень / Ціль	Цифрові інструменти	Функціональне призначення	Очікуваний ефект для бізнесу
Аналіз ринку та клієнтів	Big Data, аналітика соціальних мереж, CRM	Збір та аналіз даних про поведінку клієнтів і конкурентів	Прогнозування попиту, сегментація клієнтів, адаптація пропозицій
Цифрова комунікація	Соцмережі (Instagram, Facebook, TikTok), email-маркетинг, месенджери	Інтерактивна взаємодія з клієнтами, просування продуктів	Підвищення лояльності, залучення нових клієнтів, швидка реакція на запити
Персоналізація пропозицій	CRM, чат-боти, системи рекомендацій	Формування індивідуальних пропозицій, автоматизовані комунікації	Зростання середнього чеку, покращення клієнтського досвіду
Продуктові інновації	Онлайн-замовлення, delivery-платформи, мобільні додатки	Впровадження нових сервісів та каналів продажу	Розширення ринку, підвищення доступності послуг
Моніторинг та оцінка ефективності	KPI-системи, аналітика продажів, відгуки клієнтів	Відстеження результатів маркетингових кампаній	Оптимізація маркетингових витрат, підвищення ROI
Інноваційні цифрові формати	AR/VR, метавсесвіт, Web 3.0 платформи	Нові способи взаємодії з клієнтами та презентації продукту	Підвищення залученості, створення унікального digital-досвіду

Джерело: сформовано авторами за [6-7, 10-13, 17]

Модель інтеграції цифрових інструментів демонструє, що ефективне поєднання аналітики даних, цифрової комунікації, персоналізації пропозицій та інноваційних форматів взаємодії з клієнтами створює синергетичний ефект для розвитку бізнесу. Зокрема, використання Big Data, аналітики CRM і соціальних мереж дозволяє своєчасно виявляти зміни в поведінці клієнтів та трендах ринку, що підвищує точність прогнозування попиту і дозволяє адаптувати маркетингові активності у реальному часі. Також інструменти персоналізації (чат-боти, системи рекомендацій, автоматизовані комунікації) сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів та лояльності, дозволяючи створювати індивідуальні пропозиції та комунікаційні стратегії. Використання онлайн-замовлень, delivery-платформ, мобільних додатків, а також AR/VR і Web 3.0-платформ дозволяє підприємствам пропонувати нові сервіси, розширювати ринки збуту та залучати нові сегменти клієнтів через інтерактивні та унікальні digital-досвіди. Ефективний моніторинг і оптимізація маркетингових ресурсів завдяки використанню системи KPI та аналітики продажів дозволяють відстежувати ефективність маркетингових активностей, що сприяє оптимізації витрат та підвищенню рентабельності маркетингових стратегій.

Пропонована модель інтеграції цифрових інструментів у маркетингові стратегії HoReCa націлена на такі напрями адаптації маркетингової стратегії:

- забезпечити інтеграцію цифрових інструментів на всіх рівнях маркетингової діяльності: від аналізу даних до комунікацій та продуктового розвитку;
- активно використовувати інструменти персоналізації для підвищення клієнтської лояльності та доходів від продажів;
- впроваджувати інноваційні цифрові формати взаємодії з клієнтами, щоб створювати унікальний досвід і виділитися на конкурентному ринку;
- постійно моніторити ефективність впроваджених інструментів за допомогою KPI, аналітики

та зворотного зв'язку від клієнтів;

- поєднувати традиційні маркетингові підходи з digital-інструментами, формуючи комплексну, гнучку та адаптивну стратегію.

Отже, впровадження запропонованої моделі сприяє підвищенню конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності готельно-ресторанних підприємств в умовах цифрової трансформації та динамічного ринку.

У цілому, дослідження показало, що інтеграція цифрових інструментів у маркетингові стратегії готельно-ресторанного бізнесу дозволяє значно підвищити адаптивність суб'єктів бізнесу та їхню здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов та воєнні загрози. Це окреслює майбутні перспективи подальших досліджень, що лежать у площині ґрунтовних досліджень впливу економічних, соціальних та глобальних криз (війни, пандемії, енергетичні кризи) на ефективність впровадження адаптивних маркетингових стратегій та цифрових інструментів.

Висновки. Адаптивні маркетингові стратегії підвищують здатність суб'єктів бізнесу швидко реагувати на виклики середовища. Відтак, відповідно до поставленої мети було досліджено особливості формування та реалізації адаптивних маркетингових стратегій у готельно-ресторанному бізнесі в умовах трансформації та цифровізації ринку, а також воєнних загроз. Аналіз сканування горизонту дозволив виявити ключові тенденції та слабкі сигнали, які визначають напрям розвитку індустрії гостинності в Україні: цифровізацію сервісів, зростання вимог до персоналізації, використання технологій штучного інтелекту та аналітики даних, впровадження нових форматів харчування, зростання попиту на eco-friendly практики та зміну туристичних потоків. Кейс-стаді українських брендів HoReCa показало, що адаптивність маркетингових стратегій реалізується через інтеграцію цифрових каналів комунікації, CRM-систем, соціальних мереж та сервісних платформ. Розроблена матриця адаптивності стратегій орієнтує на оцінку рівень готовності суб'єктів бізнесу до трансформації та визначити сильні й слабкі сторони їх маркетингових підходів.

На основі отриманих даних запропоновано модель інтеграції цифрових інструментів у маркетингові стратегії HoReCa, яка поєднує традиційні та цифрові інструменти на різних рівнях: аналіз ринку та клієнтів, цифрова комунікація, персоналізація пропозицій, продуктові інновації, моніторинг ефективності та застосування інноваційних цифрових форматів. Впровадження цієї моделі дозволяє підвищити гнучкість управління маркетингом, оптимізувати ресурси та забезпечити високий рівень клієнтського досвіду.

Таким чином, результати проведеного дослідження практик успішних брендів підтверджують висунуту гіпотезу: адаптивні маркетингові стратегії з інтеграцією цифрових інструментів підвищують конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств, забезпечують гнучкість у реагуванні на зміни ринку та створюють умови для ефективного впровадження інноваційних маркетингових підходів.

Література

1. Воляник, Г., Марушко, Н. (2024). Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів. *Економіка та суспільство*, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
2. Носирєв О. (2024). Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. *Економіка та суспільство*, № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4115>
3. Моргулець, О., Нищенко, О. (2023). Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (8), 88-96. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1407>
4. Мазур С. (2019). Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6881>
5. Kotler, P., Keller, K. L., Farris, P., & Narayandas, D. (2020). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
6. Shil A. (2025). AI Influencer Marketing: Building Adaptive Parasocial Customer Relationships. *Proceedings: AIMS-22*; 59–67. <http://dx.doi.org/10.26573/2025.22.1.34>
7. Бовш Л. (2020). Agile-підходи в ресторанному бізнесі в умовах пандемії COVID-19. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / відпов. ред. М.В. Чорна*. – Харків: ХДУХТ. – Вип. 1 (31). – С. 235-242. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/4273>
8. Mayer K., Rich B. (2020). Developing Dynamic Capabilities: Identifying and Bridging Capabilities

- Gaps. *Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199678914.013.33>
9. Teece DJ. (2025). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5065346>
10. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality – Interconnectivity and digital transformation in tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0014>
11. Босовська М., Бовш Л., & Охріменко А. (2021). Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*, 144(4), 52–71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
12. Harshini C S, B. Madhusudhana Rao, Renuka Sagar, G.Sathya, Anamika Rawat, Monika Sehgal. (2024). Modernized Digital Marketing Strategies to Improve Customer Experience Towards Customer Loyalty. *Journal of Informatics Education and Research*. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.888>
13. Bhadeshiya H. (2024). Digital Entertainment: The New Normal of Customer Experience Post Pandemic and the Path Ahead in India. *Digital Transformation in the Customer Experience*; 195–211. <http://dx.doi.org/10.1201/9781003560449-12>
14. Wibowo, A. J. I., Sumarwan, U., Suharjo, B., & Simanjuntak, M. (2021). 17 years of service-dominant logic: Vargo and Lusch's contributions. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 482–492. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13050>
15. Stanca L, Dabija DC, Câmpian V. (2025). Adaptation and resilience in retail: Exploring consumer clusters in the new normal. *Journal of Retailing and Consumer Services*; 82:104112. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104112>
16. Zeng X., Kralj A., Nimri R., Li Ya. (2024). Past reflection and future selection: A study of green hotel choices. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103880>
17. Бовш Л., Джгутаєв Н., Полтавська О. (2025). Інтеграція маркетингу сталого розвитку в LEAN startup-стратегії створення еко-готелів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2(4), 140–148. [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(4)-17S)
18. *InterContinental Kyiv*. (n.d). Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/kyiv/kbpha/hoteldetail> (дата звернення: 26.09.2025)
19. *Hilton Kyiv*. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.hilton.com/ua/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/hotel-info/> (дата звернення: 26.09.2025)
20. *Fairmont Grand Hotel Kyiv*. (n.d). Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.fairmont.com/en/hotels/kyiv/fairmont-grand-hotel-kyiv.html> (дата звернення: 26.09.2025)
21. *Opera Hotel*. (n.d). Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.opera-hotel.com/uk> (дата звернення: 26.09.2025)
22. *11 Mirrors Design Hotel*. (n.d). Офіційний веб-сайт. URL: <https://11mirrors-hotel.com/uk>

References

1. Volyanyk, G., Marushko, N. (2024). Suchasni marketynhovi stratehii u hotelnomu biznesi: instrumenty zaluchennia ta utrymannia kliientiv. [Modern marketing strategies in the hotel business: tools for attracting and retaining customers]. *Economy and Society*, (66). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-122>
2. Nosyrev O. (2024). Suchasni marketynhovi stratehii u hotelnomu biznesi: instrumenty zaluchennia ta utrymannia kliientiv [Development of the hotel and tourism business: priorities and prospects]. *Economy and Society*, №63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4115>
3. Morhulets, O., Nyshenko, O. (2023). Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoiennoi, voiennoi ta pisliavoiennoi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period]. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, (8), 88–96. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1407>
4. Mazur S. (2019). Stan ta perspektyvy rozvytku hotelno-restoranoi spravy v Ukraini [State and prospects for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Effective economy*, № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6881>
5. Kotler, P., Keller, K. L., Farris, P., & Narayandas, D. (2020). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
6. Shil A. (2025). AI Influencer Marketing: Building Adaptive Parasocial Customer Relationships.

Proceedings: AIMS-22; 59–67. <http://dx.doi.org/10.26573/2025.22.1.34>

7. Bovsh L. (2020). Agile-pidkhody v restorannomu biznesi v umovakh pandemii COVID-19. [Agile approaches in the restaurant business in the context of the COVID-19 pandemic]. *Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector: collection of scientific works / editor-in-chief M.V. Chorna.* – Kharkiv: KhDUKHT. – Issue 1 (31). – C. 235-242. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/4273>.

8. Mayer K., Rich B. (2020). Developing Dynamic Capabilities: Identifying and Bridging Capabilities Gaps. *Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199678914.013.33>.

9. Teece DJ. (2025). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5065346>.

10. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality – Interconnectivity and digital transformation in tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 1–24. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0014>.

11. Bosovska M., Bovsh L., & Okhrimenko A. (2021). Tsyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu [Digital transformation of marketing technologies]. *Scientia Fructuosa*, 144(4), 52–71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).

12. Harshini C S, B. Madhusudhana Rao, Renuka Sagar, G.Sathya, Anamika Rawat, Monika Sehgal. (2024). Modernized Digital Marketing Strategies to Improve Customer Experience Towards Customer Loyalty. *Journal of Informatics Education and Research*. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.888>

13. Bhadeshiya H. (2024). Digital Entertainment: The New Normal of Customer Experience Post Pandemic and the Path Ahead in India. *Digital Transformation in the Customer Experience*; 195–211. <http://dx.doi.org/10.1201/9781003560449-12>.

14. Wibowo, A. J. I., Sumarwan, U., Suharjo, B., & Simanjuntak, M. (2021). 17 years of service-dominant logic: Vargo and Lusch's contributions. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 482-492. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.13050>

15. Stanca L, Dabija DC, Câmpian V. (2025). Adaptation and resilience in retail: Exploring consumer clusters in the new normal. *Journal of Retailing and Consumer Services*; 82:104112. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104112>

16. Zeng X., Kralj A., Nimri R., Li Ya. (2024). Past reflection and future selection: A study of green hotel choices. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103880>.

17. Bovsh L., Dzhgutashvili N., Poltavska O. (2025). Intehratsiia marketynhu staloho rozvytku v LEAN startup-stratehii stvorennia eko-hoteliv [Integration of sustainable development marketing in LEAN startup strategy for creating eco-hotels]. *Actual problems of sustainable development*, 2(4), 140-148. [https://doi.org/10.60022/2\(4\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(4)-17S).

18. *InterContinental Kyiv*. (n.d). Ofitsiinyi sait [Official website]. URL: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/kyiv/kbpha/hoteldetail> (access date: 26.09.2025).

19. *Hilton Kyiv*. Офіційний веб-сайт. URL: <https://www.hilton.com/ua/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/hotel-info/> (access date: 26.09.2025).

20. *Fairmont Grand Hotel Kyiv* (n.d). Ofitsiinyi sait [Official website]. URL: <https://www.fairmont.com/en/hotels/kyiv/fairmont-grand-hotel-kyiv.html> (access date: 26.09.2025)

21. *Opera Hotel*. (n.d). Ofitsiinyi sait [Official website]. URL: <https://www.opera-hotel.com/uk> (access date: 26.09.2025).

22. *11 Mirrors Design Hotel*. (n.d). Ofitsiinyi sait [Official website]. URL: <https://11mirrors-hotel.com/uk> (access date: 26.09.2025).