

УДК 338.48:640.41:658.5

STRATEGIC DIMENSIONS OF GLOCALIZATION IN THE INTERNATIONAL HOTEL BUSINESS

СТРАТЕГІЧНІ ВИМІРИ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Moroz S.E./ Мороз С.Е.*s.p.s., as.prof. / к.пед.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-7180-3060

Kalashnyk O.V./ Калашник О.В.*s.t.s., as.prof. / к.т.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-9281-2564

Vovk M.O./ Вовк М.О.*s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц.*

ORCID: 0000-0001-8173-0918

Poltava State Agrarian University,

Poltava, Skovorody 1/3, 36003

Полтавський державний аграрний університет,

Полтава, Сквороди 1/3, 36003

Анотація. У статті досліджено стратегічні виміри глокалізації в міжнародному готельному бізнесі в умовах посилення конкуренції та фрагментації ринків. Обґрунтовано, що глокалізація еволюціонувала від інструменту маркетингової адаптації до комплексної бізнес-стратегії, яка поєднує глобальні стандарти управління з локальними особливостями попиту, ресурсного забезпечення та культурного середовища і безпосередньо впливає на формування конкурентних переваг і довгострокову рентабельність готельних мереж. Основну увагу зосереджено на механізмах реалізації глокалізаційних рішень через дизайн сервісного продукту, гастрономічні концепції, управління персоналом і партнерства з локальними постачальниками. На основі аналізу практик провідних міжнародних готельних брендів доведено, що глокалізація виступає інструментом стратегічного управління, який забезпечує баланс між глобальною стандартизацією та локальною адаптивністю й сприяє фінансовій стійкості бізнесу та формуванню довгострокових зв'язків із місцевими громадами.

Ключові слова: адаптація до ринку, міжнародні готельні мережі, локальна ідентичність, бренд-стратегія, гостьовий досвід, стратегічне управління.

Abstract. The article examines the strategic dimensions of glocalization in the international hotel business under conditions of intensified competition and market fragmentation. It is substantiated that glocalization has evolved from a tool of marketing adaptation into a comprehensive business strategy that integrates global management standards with local characteristics of demand, resource availability, and cultural environments, directly influencing the formation of competitive advantages and the long-term profitability of hotel chains. The study focuses on the mechanisms for implementing glocalization strategies through service product design, gastronomic concepts, human resource management, and partnerships with local suppliers. Based on an analysis of practices employed by leading international hotel brands, it is demonstrated that glocalization functions as a strategic management instrument that balances global standardization with local adaptability, contributing to business sustainability and the development of long-term relationships with local communities.

Key words: market adaptation, international hotel chains, local identity, brand strategy, guest experience, strategic management.

Вступ.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності глобалізація дедалі рідше ототожнюється з уніфікацією сервісу та стандартизацією бізнес-моделей. Для міжнародного готельного бізнесу вона постає як стратегічний виклик, пов'язаний із необхідністю одночасного забезпечення операційної ефективності, збереження брендової цілісності та релевантності пропозиції на локальних ринках. У цьому контексті глокалізація набуває значення інструменту стратегічного балансування між глобальними корпоративними вимогами й локальними соціально-культурними та економічними умовами.

Разом із тим у наукових і практичних дослідженнях глокалізація міжнародних готельних мереж нерідко трактується фрагментарно, переважно як елемент маркетингової або дизайнерської адаптації. Такий підхід обмежує розуміння її впливу на структуру витрат, формування доходів і довгострокову стійкість бізнес-моделей. Відсутність системного бачення ускладнює використання глокалізації як інструменту стратегічного управління в умовах фрагментації глобального ринку гостинності.

У зв'язку з цим актуалізується потреба в переосмисленні глокалізації як багатовимірної стратегічної моделі розвитку міжнародного готельного бізнесу, що охоплює сервісний продукт, управління персоналом, партнерські взаємодії з локальними спільнотами та інтеграцію готелів у регіональні економічні екосистеми. Саме комплексний аналіз цих вимірів дозволяє оцінити глокалізацію як чинник формування конкурентних переваг і довгострокової фінансової стійкості міжнародних готельних мереж.

Основний текст.

Методологічною основою дослідження є контент-аналіз корпоративних стратегій провідних міжнародних готельних мереж. Використання цього методу дозволило виявити системні підходи до глокалізації, зафіксовані у стратегічних документах, бренд-платформах і публічних корпоративних комунікаціях. Контент-аналіз охоплював матеріали офіційних сайтів і програмні заяви міжнародних готельних брендів щодо локальної адаптації

сервісу, гастрономічних концепцій, управління персоналом і партнерства з місцевими громадами. Аналітичними категоріями виступили ключові виміри глокалізації, що дало змогу ідентифікувати типові моделі її реалізації та оцінити глокалізацію як інструмент стратегічного управління міжнародним готельним бізнесом.

Дослідження корпоративних стратегій провідних міжнародних готельних мереж свідчить, що глобалізація у готельному бізнесі дедалі частіше реалізується не на рівні окремих маркетингових рішень, а як комплексна стратегія розвитку. У стратегічних документах і бренд-платформах глобальних операторів глокалізація фіксується як багатовимірний підхід, що охоплює сервісний продукт, дизайн, гастрономічні концепції, політику управління персоналом та взаємодію з місцевими громадами. Саме така логіка дозволяє узгоджувати корпоративні стандарти з локальною специфікою та формувати стійку локальну присутність без втрати цілісності бізнес-моделі [1, 2].

Результати аналізу показують, що однією з найбільш системно задокументованих моделей глокалізації є стратегія мережі *Marriott International*, у межах якої локальна адаптація реалізується на кількох рівнях одночасно. Корпоративні матеріали мережі фіксують активну інтеграцію локальних дизайнерських рішень, гастрономічних концепцій і партнерств із регіональними постачальниками в межах уніфікованої брендової архітектури [3, 4]. Зокрема, у готелях бренду *JW Marriott* у Сінгапурі та Бангкоку поєднання міжнародних стандартів комфорту з локальними декоративними елементами, традиційними мотивами та регіональними матеріалами виступає не декоративним прийомом, а інструментом формування локалізованого гостьового досвіду [5].

У гастрономічній сфері показовим є досвід *Marriott*. Мережа системно впроваджує стратегію «глокального харчування» та включає до меню місцеві продукти, підтримує фермерські господарства і заохочує участь своїх шеф-кухарів у регіональних кулінарних заходах. Застосовуючи такий підхід, мережа дотримується стандартів міжнародного бренду і водночас підкреслює

культурну автентичність своїх закладів.

Результати аналізу корпоративних матеріалів мережі *Accor* свідчать про формування моделі глокалізації, заснованої на принципі контрольованої автономії брендів. У межах цієї моделі такі бренди, як *Sofitel*, *Mercure* та *Novotel*, зберігаючи єдину корпоративну архітектуру, отримують простір для формування власної локальної ідентичності відповідно до культурних і соціальних особливостей регіону [6]. У стратегічних описах брендів акцент зроблено на залученні регіональних постачальників, використанні місцевої флори та візуальних кодів як елементів просторової ідентифікації, а також на участі готелів у культурних подіях і створенні місцевих екскурсійних маршрутів.

Окремий вимір глокалізаційної стратегії *Accor* пов'язаний з інвестиціями у людський капітал. Контент корпоративних програм підготовки персоналу у Франції та Італії фіксує системне навчання, спрямоване на поглиблення знань з локальної історії, мистецтва та гастрономії. Такий підхід розглядається мережею як додатковий сервісний елемент та як інструмент підвищення якості гостьового досвіду через змістовну й контекстуальну комунікацію з гостями.

Інший тип глокалізаційної моделі ідентифіковано в стратегіях *Huatt Hotels Corporation*, де локальна адаптація інтерпретується переважно через призму гостьового досвіду. Аналіз бренд-платформ мережі дозволяє охарактеризувати цей підхід як «глокалізацію, орієнтовану на досвід», у межах якої фокус зміщується з матеріального дизайну простору на унікальність перебування в конкретному місті. Зокрема, готелі бренду *Huatt Centric* пропонують персоналізовані рекомендації щодо локальних культурних подій, гастрономічних закладів та арт-просторів [7], що позиціонує готель як інтегровану частину міського середовища. Аналіз також показує, що важливою конкурентною перевагою *Huatt* є інституціоналізована співпраця з регіональними мистецькими спільнотами у країнах США, Європи та Азії. Організація виставок сучасного мистецтва, концертів і локальних фестивалів трансформує готельний простір у культурну платформу, посилюючи емоційну

складову перебування та формуючи глибший зв'язок гостей з локальним контекстом. У цьому випадку глокалізація виступає не інструментом візуальної адаптації, а механізмом створення емоційної цінності готельного продукту.

Вивчення корпоративної філософії мережі *Aman* дозволяє ідентифікувати ще одну модель глокалізації, яку умовно можна визначити як модель «інтелектуального занурення». У мережі локальний контекст розглядається не як елемент адаптації, а як вихідна точка проектування готелю. Кожен об'єкт створюється на основі ґрунтовного вивчення місцевої історії, архітектурних традицій, культурних практик і природного середовища [8]. У результаті готелі *Aman* в Японії, Індонезії, Марокко чи Італії майже повністю інтегровані в природний і культурний ландшафт, використовують традиційні матеріали, локальні будівельні техніки та місцеві ремесла як структурні, а не декоративні елементи. Така модель глокалізації характеризується високим рівнем глибини локальної інтеграції та мінімальним домінуванням універсальних брендкових маркерів. Співпраця з місцевими ремісниками й творчими спільнотами розглядається мережею не лише як спосіб формування унікальної атмосфери, а й як інструмент збереження культурної спадщини та підтримки локальних економік [9]. У цьому випадку глокалізація набуває рис культурно відповідального бізнес-підходу, орієнтованого на довгострокову взаємодію з територією.

Інший варіант реалізації глокалізаційної стратегії простежується у корпоративних практиках *Hilton*, де локальна адаптація поєднується з жорстко структурованими глобальними стандартами. Аналіз регіональних програм мережі свідчить про селективну інтеграцію культурних елементів відповідно до домінуючих соціокультурних норм конкретних ринків. Зокрема, у країнах Близького Сходу *Hilton* системно впроваджує елементи ісламської культури в організацію простору, харчування та дозвілля, забезпечуючи культурну відповідність сервісу потребам різних груп гостей. У Східній Азії глокалізаційна стратегія *Hilton* реалізується через адаптацію гастрономічних пропозицій, зокрема включення регіональних страв до стандартних форматів

сніданків. Водночас у країнах Африки та Південної Америки корпоративні матеріали мережі фіксують акцент на програмах співпраці з місцевими громадами, підтримці освітніх ініціатив і локального бізнесу [10]. Це дозволяє трактувати глокалізацію Hilton як інструмент інтеграції бренду в регіональну екосистему розвитку за умов збереження високого рівня глобальної стандартизації.

Аналіз стратегій *Boutique* та *Lifestyle*-брендів дозволяє виокремити нову хвилю глокалізації, у межах якої локальна ідентичність стає не доповненням до бренду, а його смисловим ядром. Для таких брендів, як *Kimpton*, *Moxy* (у складі Marriott), *The Hoxton* та *CitizenM*, характерною є орієнтація не на універсальну стандартизацію простору, а на відтворення соціального ритму конкретного міста. За таких умов місто постає не тлом для готелю, а активним елементом сервісного продукту. Глокалізація у цьому сегменті реалізується через соціалізацію готельного простору. Зокрема, у готелях *The Hoxton* громадські зони концептуалізуються як «відкрита вітальня», що стимулює взаємодію не лише між гостями, а й із місцевими мешканцями.

Такий підхід трансформує готель із місця тимчасового проживання у міську соціальну платформу. Водночас у стратегіях бренду *Kimpton* простежується акцент на мікрорівні локальної інтеграції. Співпраця з місцевими виробниками косметики, кави та текстилю фіксується як елемент щоденного гостьового досвіду, що підсилює відчуття автентичності через дрібні, але символічно значущі деталі сервісу [11].

Окрему, концептуально зрілу модель глокалізації демонструють азійські готельні групи *Shangri-La* та *Mandarin Oriental*, у яких локальна ідентичність інтегрується на рівні філософії обслуговування. Аналіз діяльності цих мереж свідчить, що глокалізація тут не обмежується дизайном чи гастрономією, а ґрунтується на традиційних моделях гостинності, ритуалах і культурних практиках, притаманних регіону. У готелях *Mandarin Oriental* у Таїланді та Китаї національні традиції інституціоналізуються у вигляді чайних церемоній, локальних спа-процедур, музичних програм і культурних майстер-класів [12].

Такий підхід дозволяє не лише зберігати високі міжнародні стандарти сервісу, а й формувати гостьовий досвід, глибоко вкорінений у місцевий культурний контекст. Саме тому азійські мережі часто розглядаються як приклад найбільш інтегрованої форми глокалізації, у межах якої глобальне й локальне не вступають у суперечність, а функціонують як взаємодоповнювальні складові єдиної стратегічної моделі.

Проведений контент-аналіз підтверджує, що глокалізація в міжнародних готельних мережах виходить за межі поверхневої або декоративної адаптації сервісу. Вона формується як комплексний стратегічний підхід, що інтегрує дизайн готельного продукту, управління персоналом, гастрономічні та комунікаційні рішення, а також системну взаємодію з місцевими громадами й економічними екосистемами. Незважаючи на різноманіття реалізованих моделей, провідні готельні мережі об'єднують прагнення поєднати глобальну брендову ідентичність із локальним контекстом без втрати стратегічної цілісності. Така логіка глокалізації не лише підвищує якість гостьового досвіду, а й створює довгострокову цінність для територій присутності, формує стійкі зв'язки між брендом та регіоном і посилює конкурентоспроможність мереж.

Висновки.

Дослідження підтверджує, що глокалізація в міжнародному готельному бізнесі формується як стратегічна модель розвитку, а не як інструмент окремої адаптації сервісу. Аналіз практик провідних готельних мереж засвідчив інтеграцію локального контексту в ключові елементи бізнес-моделі, зокрема сервісний продукт, гастрономічні рішення та управління персоналом. Установлено наявність різних моделей глокалізації, що відрізняються глибиною локальної інтеграції та рівнем глобальної стандартизації. Водночас стратегічна глокалізація підвищує управлінську складність і потребує чітких механізмів координації для збереження брендової цілісності.

Література:

1. Presutti M., Holt S., Camillo A.A. The Glocalization of International Firms:

An Empirical Investigation in the Hospitality Sector. In A. A. Camillo (Ed.), *Global Enterprise Management*. 2015. pp. 135-151. Palgrave Macmillan. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137429599_8.

2. Ivanov S., Ivanova M. Do hotel chains stimulate globalisation? *Tourism Management Perspectives*. 2016. 19, 102-108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.05.004>.

3. Marriott International. URL: <https://www.marriott.com>

4. Marriott J.W., Bill and Kathi Ann Brown «Without Reservations: How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company». 2020. URL: <https://www./Without-Reservations-Family-Global-Company/dp/0983303347>

5. Кушнірук Г., Дорош Ю. Позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. 16-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-2>.

6. Accor Group. URL: <https://group.accor.com/en>

7. Hyatt Hotels Corporation. URL: <https://www.hyatt.com>

8. Aman. URL: <https://www.aman.com>

9. Fan D. X. F., Hsu C. H. C., & Liu A. X. Transforming brand identity to hotel performance: The moderating effect of social capital. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2023. 47(7), 1270-1298. DOI: <https://doi.org/10.1177/10963480221074278>.

10. Hilton Worldwide. URL: <https://www.hilton.com/en/corporate>

11. Liu W., Guillet B. D., Xiao Q., Rob Law Globalization or localization of consumer preferences: The case of hotelroom booking. *Tourism Management Volume* 41. April 2014. Pages 148-157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.004>.

12. Wang Y. Localization of International Hotel Brands in China. Tourism Management Department, School of Management, Jinan University, Guangzhou, China. *American Journal of Industrial and Business Management*. Vol.6 № 9 September 2016. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.69091>

UDC 378.147

DISTANCE LEARNING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN TODAY'S CONDITIONS

ДИСТАНЦІЙНЕ НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Bielova V.V. / Бєлова В.В.*s.p.s., as.prof. /к.п.н., доц.*

ORCID: 0000-0002-5427-8943

State University of Trade and Economics,

Kyiv, Kioto 19, 02156

*Державний торговельно-економічний університет,**Kiїв, Kioto 19, 02156*

Abstract. First the pandemic, then the war in Ukraine have brought changes to all aspects of our lives. In this regard, the article discusses the peculiarities of distance learning in Ukrainian higher education institutions during this difficult time for our country, highlights the provisions on distance education and the concept of distance education development in Ukraine.

Key words: distance learning, Internet technologies, interaction, educational institution, synchronous /asynchronous, independent work.

Introduction

The pandemic and the war are making adjustments to all aspects of our lives. Education is no exception. In our time of Internet technologies, many aspects of our life are transferred to the network, thereby accelerating the pace of development of the information society and overcoming geographical barriers. Now it is not necessary to be close to the teacher.

Distance learning is an individualized process of acquiring knowledge, abilities, skills and methods of human cognitive activity. It takes place through the mediated interaction of distant participants of the educational process in a specialized environment and functions on the basis of modern psychological-pedagogical and information-communication technologies.

Main text

Distance learning is a form of learning using computer and telecommunication technologies that provide active interaction between teachers and students at different stages of learning and independent work with information network materials. This is an opportunity to learn and obtain the necessary knowledge remotely from the