

ПІДПРИЄМНИЦТВО

БОВШ Людмила <https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
l.bovsh@knute.edu.ua

ПОЛТАВСЬКА Оксана <https://orcid.org/0000-0002-2312-3009>

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
o.poltavska@knute.edu.ua

МАРКЕТИНГОВИЙ ФРОНТИР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Українські економічні суб'єкти функціонують сьогодні у різних безпекових режимах: прикордонних, прифронтових або окупованих регіонах, а також у діаспорних або релокованих форматах. Тому головним завданням для них є підтримка життєздатності бізнесу в умовах кризи, зокрема через формування довіри, збереження клієнтської бази, репутаційного капіталу та оперативну трансформацію ціннісної пропозиції. У цих умовах маркетинговий фронтір постає стратегічною зоною прийняття рішень на межі між виживанням і трансформацією бізнесу у довготривалу систему економічної стійкості. Висунуто основну гіпотезу, що впровадження "фронтирного мислення" (гнучкості, інноваційності та адаптивного лідерства) в антикризові стратегії суб'єктів бізнесу забезпечує вищий рівень кризостійкості та здатності до трансформаційного зростання порівняно з традиційними моделями управління. У дослідженні застосовано поєднання якісних методів (кейс-стаді окремих готельних підприємств, контент-аналіз стратегічних комунікацій, антикризового позиціонування, моделювання взаємозв'язку між управлінськими практиками та стійкістю бізнесу) і кількісного аналізу (обробка статистичних даних щодо трансформації готельного ринку України в

BOVSH Liudmyla <https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Hotel and Restaurant Business Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
l.bovsh@knute.edu.ua

ПОЛТАВСЬКА Оксана <https://orcid.org/0000-0002-2312-3009>

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Hotel and Restaurant Business Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
o.poltavska@knute.edu.ua

MARKETING FRONTIER OF ECONOMIC SECURITY OF THE HOTEL BUSINESS

Ukrainian economic entities today operate under different security regimes: in border, frontline, or occupied regions, as well as in diasporic or relocated formats. Therefore, the main tasks facing them involve maintaining business viability in a crisis environment, particularly through building trust, preserving the client base, safeguarding reputational capital, and rapidly transforming the value proposition. Under these conditions, the marketing frontier emerges as a strategic decision-making zone at the intersection of survival and the transformation of business into a long-term system of economic resilience. The main hypothesis proposed is that the implementation of "frontier thinking" – encompassing flexibility, innovativeness, and adaptive leadership – into the anti-crisis strategies of business entities ensures a higher level of crisis resistance and capacity for transformational growth compared to traditional management models. The research applies a combination of qualitative methods (case studies of selected hotel enterprises, content analysis of strategic communications and crisis positioning, and modeling the relationship between management practices and business resilience) and quantitative analysis (processing statistical data on the transformation of the



Copyright © 2025. Автор(и). Це стаття відкритого доступу, яка розповсюджується на умовах ліцензії [Creative Commons Attribution License 4.0. International License \(CC-BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

умовах воєнних ризиків). Визначено фронтірні зони України як географічні території, що по-різному реагують на виклики війни: за рівнем небезпеки, адаптивності, потенціалу до відновлення, туристичної активності тощо. Теоретичну основу сформовано концептуалізацією маркетингового фронтиру як ключового інструмента забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності, кризи або прямої загрози. У фокусі дослідження – перетин маркетингових інновацій і систем управління ризиками, зокрема в малому та середньому бізнесі. Обґрунтовано доцільність використання концепції фронтірного мислення для розроблення адаптивних, інноваційних та антикризових управлінських підходів у сфері гостинності. Проаналізовано специфіку антикризового позиціонування готельних підприємств в умовах війни, виявлено ознаки фронтірного лідерства у стратегічних комунікаціях брендів, а також запропоновано трирівневу модель застосування маркетингового фронтиру як адаптивного інструмента забезпечення економічної безпеки, що охоплює: рівень стратегічної візії та ціннісної комунікації, рівень операційної гнучкості та рівень інноваційної трансформації. Також представлено аналітичну модель фронтиру антикризового управління в HoReCa. Результати дослідження можуть бути корисними для управлінців, які прагнуть розвивати антикризові бізнес-моделі в умовах високої турбулентності.

Ключові слова: антикризове управління, HoReCa, адаптивність, інновації, фронтірне мислення, зона фронтиру, фронтірні стратегії, кризостійкість.

JEL Classification: M31, L83, L25, D81, O35, Q56.

Вступ

Сучасна ситуація в Україні, зумовлена повномасштабною війною, поставила перед вітчизняним готельним бізнесом безпрецедентні виклики. Порушення логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту, зниження туристичної привабливості регіонів, а також постійна загроза знищення чи пошкодження майна суттєво ускладнили забезпечення стійкого функціонування суб'єктів гостинності. У таких умовах важливого значення набуває актуальність пошуку нових, нестандартних управлінських рішень, що не тільки дозволяє протистояти зовнішнім загрозам, а й сприяє трансформаційному зростанню, підвищуючи економічну безпеку суб'єктів бізнесу.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує концепт *маркетингового фронтиру*, який у науковій літературі асоціюється з динамічними, проривними, інноваційними підходами до розроблення ринкових стратегій. Такий підхід передбачає відхід від традиційних, захисних моделей маркетингу до стратегій, побудованих на гнучкості, проактивності та адаптивному лідерстві як ключових елементах антикризового управління.

Ukrainian hotel market under war-related risks). The frontier zones of Ukraine are defined as geographical territories that respond differently to the challenges of war in terms of risk level, adaptability, recovery potential, and tourism activity. The theoretical foundation is formed by the conceptualization of the marketing frontier as a key tool for ensuring business economic security under conditions of instability, crisis, or direct threat. The study focuses on the intersection of marketing innovations and risk management systems, particularly in small and medium-sized enterprises. The applicability of the frontier thinking concept is justified for the development of adaptive, innovative, and anti-crisis management approaches in the hospitality sector. The research analyzes the specifics of crisis positioning of hotel enterprises during wartime, identifies features of frontier leadership in brand strategic communications, and proposes a three-level model of applying the marketing frontier as an adaptive tool for ensuring economic security. This model includes the level of strategic vision and value communication, the level of operational flexibility, and the level of innovative transformation. An analytical model of the crisis-management frontier in the HoReCa sector is also presented. The findings may be valuable for managers seeking to design and implement crisis-resilient business models under conditions of heightened turbulence.

Keywords: crisis management, HoReCa, adaptability, innovation, frontier thinking, frontier zone, frontier strategies, resilience.

З огляду на міждисциплінарність дослідження, доцільно розглянути праці, які є цінними для формування теоретичної основи. Наукові обґрунтування маркетингового фронтиру у забезпеченні економічної безпеки бізнесу формуються на перетині теорій стратегічного фронтиру, адаптивного лідерства, маркетингової гнучкості та антикризового управління. Кожен з цих підходів пропонує окремий, але обґрунтований погляд на те, як побудувати ефективну стратегію розвитку в умовах безпрецедентних викликів.

Глобальні кризи у світі та в Україні спровокували дослідження стиків протилежностей (фронтирів) у різних контекстах аналітичної рамки. Про межі виживання – точки, де бізнес або гине, або радикально трансформується, писав *Slywotzky* (2004), пропонуючи керівникам розширити своє бачення ризику, зокрема як можливості до розвитку. *Markus* та *Benjamin* (2013) проаналізували дві альтернативні моделі того, що означає бути агентом змін, їхні потенційні наслідки та структурні умови під час кризи. Фронтир як простір новаторства, де слабкі суб'єкти бізнесу стають сильними завдяки гнучкості та творчості, також присутній у наукових дискусіях. Відповідно, взаємозв'язок між цифровим (кібер) та фізичним простором як маркетинговий фронтир вивчали науковці *Brown* і *Turley* (2005) та *Neqi* (2024). Створення платформи, де подвійна природа лояльності (ставлення, що відображає емоційний зв'язок клієнта, та поведінкова, що вказує на його моделі купівлі) формує новий маркетинговий фронтир за участі штучного інтелекту, опрацьовано вченими *Park* та *Hong* (2024). Цікавим є підхід *Abraham* (2012), який визначав час як ще один рубіж ціннісних інновацій. У той самий час деякі науковці розглядають концептуалізацію фронтиру як лінію напруги, де перетинаються стара парадигма управління і нові реалії (*Yip & Madsen*, 1996; *Young*, 2014). Як стверджує український учений *Винарчук* (2013), фронтир обумовлений процесами, що розгортаються у соціальній площині. Він констатує ситуацію фронтиру як взаємодію між різними спільнотами в умовах невизначеності, нестабільності, що може бути спрямоване на пошуки прийнятних форм співіснування, механізмів регуляції стосунків. Як простір взаємодії, конфлікту та адаптації, що вимагає комплексного аналізу для формування ефективних стратегій протидії негативним явищам (злочинності) та забезпечення стабільності у період глобальних змін визначають фронтир у своєму дослідженні *Кріцак* та ін. (2025). Узагальнюючи представлені праці, можна стверджувати, що фронтир передбачає рух в межах ринку та пошук нових форм цінності, джерел зростання та зон стратегічного ризику. З огляду на це, висунуто гіпотезу:

H1: застосування логіки фронтирного мислення у готельному бізнесі в умовах кризи дозволяє підвищити рівень економічної безпеки через диверсифікацію послуг, цифровізацію та переорієнтацію на нові сегменти.

Адаптивне лідерство є важливою компонентою у формуванні стратегії розвитку суб'єкта бізнесу. В умовах невизначеності та кризи організації потребують не стільки технічного управління, скільки адаптивного – спроможності швидко вчитися, змінювати стратегії, переосмислювати місію. Ці положення досліджені науковцями *Heifetz et al.* (2009); *Salih* (2023), які детально розкрили потребу в розвитку таких лідерських

компетентностей, як адаптивність, сталість та інтелектуальна динамічність для досягнення та виконання роботи. Цінні висновки за результатами свого дослідження сформував *Baker (2023)*. Він розробив практичний курс з розвитку бізнес-навичок адаптивного лідерства на основі кейсів для складного/кризового часу у великій та малій організації. Про те, що розвиток стійкості підвищує адаптивний потенціал та надає перевірений інструмент для розвитку індивідуальної та організаційної стійкості, наголошує *Eggers (2021)*.

Також важливою компонентою управлінських компетентностей є маркетингова гнучкість, тобто швидке реагування на зміни ринку, використання цифрових інструментів та створення адаптивної ціннісної пропозиції. Зокрема, у дослідженні *Sotiriadis i Shen (2025)* запропоновано симбіоз моделей шляху прийняття рішення клієнтом та 8P маркетингу послуг, що полягає у гнучкому та адаптивному впровадженні тактик та медіа для підвищення ефективності та покращення результативності. Цінними для цього дослідження є запропоновані *Ameen i Tarba (2025)* розробки нових моделей управління промисловим маркетингом, що ґрунтуються на стійкості, чуйності та оновленні. У їх основу закладено нове розуміння гнучкості як можливості, так і способу мислення для B2B-фірм, що працюють у турбулентному середовищі. З огляду на зазначене, пропонується така гіпотеза:

H2: готелі, що практикують адаптивне управління з елементами фронтирного лідерства й гнучкого маркетингу, мають більшу здатність до трансформаційного зростання, довгострокового утримання позицій та стійкості до ринкових потрясінь.

Своєю чергою економічна безпека визначається спроможністю суб'єкта бізнесу протидіяти загрозам, зберігати стабільність, конкурентоспроможність і здатність до інновацій. Стаття ґрунтується на попередніх наукових розвідках, присвячених проблематиці економічної безпеки готельного бізнесу в умовах воєнного часу (*Boiko et al., 2022; Bovsh, 2024; Вережомська та ін., 2024*). Щодо подальшого наукового пошуку запропоновано дослідити, яким чином управлінські підходи, засновані на концепції фронтиру, можуть трансформувати систему маркетингового управління вітчизняних готелів, підвищуючи їхню адаптивність до кризових викликів та здатність до сталого розвитку. Відтак ініціюється така гіпотеза:

H3: застосування фронтирного підходу в маркетинговому управлінні дозволяє переформатувати модель економічної безпеки готелів, зосередивши її на динамічному реагуванні на ризики, технологічній інноваційності та адаптації до змінених ринкових умов.

Представлені наукові джерела підтверджують потребу в пошуку інноваційних дієвих інструментів стратегування бізнесу в умовах невизначеної за часом та масштабами втрат турбулентності. Концепція маркетингового фронтиру виникає на межі кризи й трансформації як відповідь на нові виклики. Вона дозволяє інтегрувати функції ризик-менеджменту, репутаційної політики, соціального брендингу та стратегічної гнучкості, розробляючи нову архітектуру економічної безпеки готельного бізнесу. Отже, дослідження концептуальних проявів маркетингового фронтиру є на часі як для розширення наукового дискурсу, так і для вдосконалення практичних інсайтів антикризового управління у сфері гостинності.

Мета статті – теоретично обґрунтувати можливість застосування маркетингового фронтиру як адаптивного інструменту антикризового управління у готельному бізнесі України в умовах війни. При цьому ключовими завданнями є дослідження викликів, що постають перед готельним бізнесом в умовах війни; аналіз концептуальних підходів до маркетингової адаптації та стратегічного позиціонування в кризовому середовищі; аргументування доцільності застосування "фронтирного мислення" у готельному менеджменті; побудова аналітичної моделі застосування маркетингового фронтиру в антикризовому управлінні; визначити рівні та інструменти реалізації маркетингового фронтиру.

Для досягнення цілей використано міждисциплінарний підхід з поєднанням якісних методів (кейс-стаді, контент-аналіз, моделювання взаємозв'язку управлінських практик і стійкості бізнесу) і кількісного аналізу статистичних даних щодо трансформацій готельного ринку України в умовах воєнних ризиків. Контент-аналіз застосовано для опрацювання наявних в наукових джерелах термінів та стратегічних патернів, що відповідають дефініціям "фронтир", "фронтирне мислення", "фронтирна стратегія". Метод *case-study* сприяв дослідженню українських суб'єктів *HoReCa*, які відомі адаптивністю, впровадженням інновацій або трансформаціями в умовах війни. Експертне оцінювання дозволило інтерпретувати бачення фахівцями економічної безпеки, нових підходів до маркетингу та кризостійкості крізь призму "фронтирного мислення", навіть якщо вони його не називають так. Метод моделювання застосовано для формування аналітичної рамки "маркетингового фронтиру".

Інформаційною базою дослідження є наукові та фахові джерела з маркетингу, готельного бізнесу, антикризового управління та онлайн-платформи готелів.

Наукова новизна полягає у розвитку понять "маркетинговий фронтир" і "фронтирна стратегія", систематизації форм фронтирного мислення та географічних фронтирних зон. Це дозволяє адаптувати маркетингову діяльність суб'єктів гостинності до екзистенційних загроз, зокрема війни.

Практичною значущістю є можливість використання розробленої моделі фронтиру антикризового управління в *HoReCa* як інструменту стратегічної орієнтації менеджерів готелів для удосконалення компетентностей з оперативного реагування на зовнішні загрози й проактивної адаптації безпекової політики до кризових умов.

Попри запропоновані в дослідженні концептуальні моделі адаптивного маркетингу та фронтиру антикризового управління для готелів в умовах кризи, результати базуються на обмеженому колі кейсів і переважно якісному аналізі. Це відкриває перспективу подальших досліджень, зокрема для кількісної перевірки моделей, їх адаптації до різних кризових сценаріїв та масштабування в інших секторах сфери гостинності.

Структура основної частини статті складається з чотирьох розділів: перший аналізує теоретичні джерела концепції маркетингового фронтиру; у другому опрацьовано загрози щодо економічної безпеки готелів в Україні; у третьому досліджено кейс-аналіз і контент-аналіз управлінських практик українських готелів у воєнний період; четвертий розділ розглядає моделі адаптивного маркетингу як інструменту безпеки в умовах фронтиру.

1. Актуальність фронтирного підходу для готельного бізнесу у періоди турбулентності

У сучасних умовах системних криз готельна сфера України постійно стикається з безпрецедентними викликами, які вимагають не лише оперативного реагування, але й глибокої переоцінки стратегічних підходів до управління. Особливо це стосується воєнних ризиків, які безпосередньо загрожують функціонуванню суб'єктів сфери гостинності.

У таких умовах зростає потреба у застосуванні фронтирного мислення – управлінської парадигми, що орієнтована на вихід за межі стандартних бізнес-моделей та акцентована на інноваційні, гнучкі та адаптивні практики. Концепція фронтиру передбачає інтеграцію маркетингу не лише як функції просування продукту чи послуги, але й як стратегічної сили, що здатна виступати інструментом стабілізації, довіри, репутаційної підтримки, а також переоцінки цінності готельного сервісу в умовах системних загроз.

У фокусі дослідження передусім теоретичний базис. Зокрема, розгляду потребують терміни "фронтир", "фронтирне мислення", "маркетингове фронтирне мислення". Так, *фронтир* увійшов в науковий лексикон завдяки американському вченому Turner (1920) і з того часу пройшов апробацію в різних суспільних сферах (табл. 1).

Таблиця 1

Компаративний аналіз дефініції "фронтир"

Джерело	Характеристика дефініції	Контекст використання	Ключові елементи
Turner (1920)	Укріплена межева лінія, що простягається через густозаселені території	Історико-географічний аспект	Укріплена межева лінія
Slywotzky (2004)	Зони стратегічного ризику	Економічний аспект	Зона ризику
Водотика (2012)	Те, що погано піддається окресленню, що є розмитим, гібридним апіорі	Історико-етичний аспект	Простір онтологічної невизначеності
Abraham (2012)	Зона інноваційних можливостей і дій	Економічний аспект	Зона інновацій
Винарчук (2013)	Ключ до розуміння причин і факторів глобальних трансформаційних процесів, що безперервно відбуваються у цивілізаційному масштабі	Історіографічний аспект	Інтерпретаційна рамка змін та трансформацій
Орлов (2020)	Зона соціокультурного зіткнення, активної взаємодії контрверсійних цивілізаційних зразків із претензійністю на домінування, експансію та захист	Юридичний аспект	Зона зіткнення та взаємодії
Кріцак та ін. (2025)	Одночасно зона конкуренції та співпраці, де відбувається змагання ідей, технологій і культур	Гуманітарний аспект	Зона конкуренції та співпраці
Brown & Turley (2005)	Де і поділ, і синтез, факти та вигадка заплутані у запаморочливій павутині	Маркетинговий аспект	Простір гібридності та невизначеності

Джерело: систематизовано авторами за наведеними науковими джерелами.

Як свідчать розглянуті підходи, фронтир – це перехідна зона зростання та нестабільності, де саме невизначеність виступає каталізатором інновацій, адаптивності та стратегічного оновлення. Їх узагальнення дозволяє інтерпретувати "фронтир" як *динамічний простір невизначеності, стратегічного напруження і можливостей, де зіштовхуються та взаємодіють різні парадигми, культури, технології та системи цінностей*.

У цьому сенсі фронтир – не фіксована лінія, а постійно змінювана зона адаптації, ризику й інновацій, що вимагає нових управлінських моделей. Отже, у готельному бізнесі *фронтир* є категорією:

- конкурентних викликів і коопераційних (колабораційних) можливостей (зокрема, між національними та глобальними операторами готельного ринку);
- соціокультурного діалогу (під час криз, міграцій, воєнних дій);
- тестування нових управлінських підходів, маркетингових стратегій і тактик у сфері безпеки та довіри;
- точкою перетину стратегії виживання і стратегії трансформації.

Базуючись на зазначеному, виокремимо типи фронтирних зон, що сприятиме глибшому розумінню концепції та її інтеграції в антикризові маркетингові підходи (табл. 2).

Таблиця 2

Типологія фронтирних зон у готельному бізнесі (воєнний час)

Тип фронтиру	Характеристика	Інсайти в готельному бізнесі
Географічний	Поділ на зони в межах адміністративно-територіальних одиниць, що безпосередньо прилягають до лінії бойових дій або піддаються атакам, віддалені чи тиллові	Готелі диверсифікують асортимент послуг залежно від місця розташування в певних адміністративно-територіальних одиницях, релокація бізнесу
Ринковий	Зони трансформації попиту через пандемічний карантин, війну, нерівномірне розташування рекреаційних ресурсів та туристичних атракцій	Цифровий чи офлайн бізнес, позиціонування готелів за концептами, рівнем комфорту, диференціацією готельних послуг тощо
Репутаційний / комунікаційний	Інформаційні зони, де ведеться боротьба за довіру, емоційний капітал, підтримку бренду	Автоматизація процесів, соціальні мережі, сторітелінг брендів, CSR-активність готелів тощо
Інфраструктурний	Зони з обмеженим доступом до ресурсів: води, енергії, логістики	Південні регіони та прифронтові області з постійними відключеннями
Інвестиційний	Зони із різною привабливістю для внутрішніх / міжнародних інвесторів	Львівська, Івано-Франківська області – нові цільові сегменти для релокованого бізнесу
Соціальний	Зони, де домінують певні соціальні (етнічні) групи	Національні / локальні культурні й гастрономічні традиції, поведінка гостей і персоналу, емоційне позиціонування бренду
Правовий / регуляторний	Зони, де діють певні (відмінні) правила доступу, контролю, безпеки, економічного стимулювання тощо	Території пріоритетного розвитку, науково-дослідні хаби, локації з обмеженнями на пересування, евакуацією, комендантською годиною
Ціннісно-етичний	Простір, де бренди демонструють моральну позицію: вибір між прибутком і добробутом гостей	Вибір залишитися працювати в зоні ризику, здійснювати соціальні / екологічні ініціативи, волонтерити тощо

Джерело: складено авторами.

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що типологія фронтирів спирається на стикування певних проблем (кризи) та можливостей, серед яких ключовими є диверсифікація сервісів, цифрова трансформація та переорієнтація на нові цільові сегменти.

Так, диверсифікація сервісів передбачає розширення спектра послуг, що дозволяє зменшити залежність від традиційних джерел доходу. Готелі, які поєднують класичне розміщення з функціями коворкінгу, прихистку, телемедицини або релокаційного сервісу, значно підвищують свою гнучкість та здатність реагувати на запити ринку. Такі практики дозволяють не лише зберегти робочі місця, а й створити додану вартість в умовах кризи.

Цифрова трансформація виступає ще одним ключовим вектором посилення економічної безпеки. Автоматизація процесів, впровадження онлайн-бронювання, CRM-систем, цифрових платформ взаємодії з клієнтами, а також елементів штучного інтелекту у сфері персоналізованих сервісів – усе це сприяє оптимізації витрат, посиленню контролю за фінансовими потоками та підвищенню рівня лояльності клієнтів. Особливо це актуально в умовах зниження фізичних потоків туристів і переходу до гібридного формату обслуговування.

Своєю чергою, переорієнтація на нові цільові сегменти дозволяє готельному бізнесу відновлювати попит шляхом переосмислення своєї ціннісної пропозиції. В умовах воєнного часу в Україні такими сегментами стають внутрішньо переміщені особи, релоковані працівники, волонтери, військові, а також нові типи туристів, що чутливі до соціальних та екологічних форматів готелів, цифрові кочівники. Переорієнтація на ці аудиторії передбачає не лише адаптацію комунікацій і сервісів, але й зміщення маркетингового фокуса з розважального на безпековий та ціннісний.

З огляду на зазначене, основною метою готельного маркетингу стає стратегічне позиціонування бренду як соціально відповідального, стійкого до потрясінь і вкоріненого в локальний контекст. Комунікації спрямовуються не лише на збереження клієнтів, але й на підтримку репутаційної стійкості бізнесу; створення іміджу безпечного простору, навіть у зонах, наближених до бойових дій; мобілізацію довіри місцевих громад, переміщених осіб, волонтерів і міжнародних партнерів; протидію інформаційним загрозам, фейкам і деморалізуючим наративам. У цьому ракурсі *маркетинговий фронтир* постає як *ключова позиція стратегування безпеки бізнесу, де комунікації у медіа- та соціальному просторі стають інструментом виживання, адаптації та трансформації суб'єктів сфери гостинності в умовах кризи (воєнного ризику)*.

Відтак, маркетинговий фронтир набуває статусу системоутворюючої компоненти безпекової політики суб'єкта готельного бізнесу, що формується у відповідь на фронтірне середовище, яке сьогодні детермінується війною. Він охоплює як зовнішній імідж компанії, так і внутрішню етику бренду, його кризостійкість. Це вимагає від менеджменту готелю інноваційних компетентностей та моделей нестандартного – фронтірного мислення, що створює конкурентні переваги на ринку готельних послуг. Так, якщо фронтір – це зона невизначеності, протиставлень і нових можливостей, то, відповідно, *фронтірне мислення – це спосіб мислити за межами звичного, діяти попри турбулентність і шукати цінність у неоднозначності*.

Для пояснення сутності фронтірного мислення зіставимо його з іншими відомими типами мислення (табл. 3).

Контекстуалізований порівняльний огляд парадигм мислення

Ознака / підхід	Лінійне мислення	Аналітичне мислення	Дизайн-мислення	Фронтирне мислення
Фокус	Послідовність, причинно-наслідковість	Логіка, факти, структурованість	Людино-центризм, емпатія, ідеяція	Невизначеність, турбулентність, гібридність
Мета	Раціональне рішення	Оптимальний вибір	Створення нових рішень, орієнтація на користувача	Виявлення можливостей у зонах конфлікту/невизначеності
Контекст ситуації / простору	Статичний або передбачуваний	Керований, логічно розкладений	Динамічний, соціально орієнтований	Хаотичний, кризовий, конфліктний або граничний
Інструменти	Алгоритми, правила	Моделі, сценарії, дедукція	Прототипування, сторітелінг, дизайн-спринти	Стратегічна інтуїція, парадоксальне мислення, мультидисциплінарність
Тип рішень	Однозначні, передбачувані	Раціональні, аргументовані	Креативні, адаптивні	Інноваційні, трансформативні, нелінійні
Толерантність до невизначеності	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
Тип інновацій	Інкрементальні	Поліпшення процесів	Продуктові/сервісні інновації	Межові, проривні, соціокультурні

Джерело: складено авторами за (Slywotzky, 2004; Lorusso et al., 2021; Ткаченко & Плинокос, 2021; Bovsh et al., 2024).

Як бачимо, фронтирне мислення, на відміну від лінійного, інтуїтивного та дизайн-мислення, демонструє унікальну здатність функціонувати в умовах невизначеності, міждисциплінарності та ціннісної поляризації. Воно поєднує протилежності: логіку й уяву, стабільність і зміну, конфлікт і співпрацю; працює з викликами (коли проблема не має одного правильного рішення); створює рішення у нестабільному, "гібридному" середовищі, де немає чітких меж або норм. Як метод когнітивної адаптації фронтирне мислення має певні переваги, які варто розвивати в усіх учасників управлінських та сервісних процесів готелю (у рамках адаптивного лідерства):

- здатність передбачати і діяти не лише в умовах невизначеності, а й у межових зонах ризику, трансформації, інновацій;
- застосування знань та навичок системного, критичного, етичного та емпатійного осмислення змін;
- уміння переходити від пошуку рішень до створення нових рамок мислення, у яких ці рішення виникають природно.

Якщо маркетинг в умовах кризи трансформується з інструмента просування на засіб забезпечення стійкості, то пріоритетними стають не продажі, а репутаційний капітал, комунікаційна узгодженість і резонанс бренду в умовах нестабільності. Відтак, маркетингове фронтирне мислення інтегрує функції управління ризиками, адаптивного позиціонування та формування довіри. Воно дозволяє менеджменту готелю ідентифікувати свої

вразливості, трансформуючи їх у потенціали розвитку через адаптацію, відкритість і включення у соціально значущі ситуації.

Таким чином, результати теоретичного аналізу обґрунтовують гіпотезу, що фронтірне мислення як управлінський підхід сприяє зміцненню економічної безпеки через диверсифікацію сервісів, цифрову трансформацію та адаптацію до нових цільових сегментів. Це створює передумови для аналізу ризиків економічної безпеки готельного бізнесу в умовах фронтиру, що відкриває можливості виявити ключові чинники вразливості готельної сфери та окреслити горизонти стабілізаційних стратегій.

2. Ризики економічної безпеки готельного бізнесу в умовах фронтиру

Постійні кризи в Україні (як локальні, так і глобальні) формують для готельного бізнесу багаторівневий фронтір: межовий простір між усталеними моделями антикризового функціонування та реальністю повномасштабної війни. Нові виклики змушують готельєрів переосмислити ризики не як ізольовані загрози, а як системні зрушення, що вимагають стратегічної гнучкості, адаптивного лідерства та переосмислення самих основ економічної безпеки бізнесу в умовах фронтірного середовища.

Розглянемо типологію ризиків для суб'єктів готельного бізнесу, спираючись на ISO 31000:2018 – *Risk management* (табл. 4).

Таблиця 4

Систематизована картина ризиків економічної безпеки готельного бізнесу у фронтірному середовищі

Категорія ризику	Прояви в умовах фронтиру	Імовірність	Потенційний вплив	Пропоновані заходи реагування (відповідно до ISO 31000)
Фізичний	Руйнування майна, загроза життю гостей і персоналу, обстріли	Висока	Критичний	Перенесення/ консервація активів, страхування, евакуація, релокація бізнесу
Фінансовий	Втрата доходів, відтік інвестицій, девальвація		Високий	Резервування, диверсифікація доходів, оптимізація витрат
Кадровий	Мобілізація працівників, виїзд персоналу за кордон		Середній	Ротаційні моделі, дистанційна робота, співпраця з освітніми закладами
Репутаційний	Зниження довіри з боку клієнтів та партнерів	Середня	Високий	Прозора комунікація, стратегія соціальної відповідальності
Операційний	Перебої з постачанням, збої в роботі, дефіцит ресурсів	Висока	Високий	Резервні канали постачання, оцифрування процесів
Цифровий (кібер)	Атаки на цифрові системи, витік даних	Середня	Середній	Кіберзахист, резервне копіювання, навчання персоналу
Регуляторний	Зміни законодавства, обмеження, податкова нестабільність			Юридичний аудит, адаптивні сценарії, моніторинг нормативного поля
Ризик попиту / ринку	Падіння турпотоку, втрата сегментів ринку	Висока	Високий	Зміна цільових аудиторій, розвиток внутрішнього туризму

Джерело: складено авторами за (ISO.org, 2021; Mckinsey, 2023; Negi, 2024; Верезомська та ін., 2022; Bovsh, 2024).

Як показано в *табл. 4*, система забезпечення економічної безпеки готельного бізнесу в умовах воєнного фронтиру має охоплювати всі фази управління ризиками: ідентифікацію, аналіз, оцінку, реагування та постійний моніторинг. Водночас ескалація викликів і тривалі воєнні загрози актуалізують потребу в інноваційних та нестандартних рішеннях. Сьогодні суб'єкти готельного бізнесу функціонують не лише в географічно прикордонному середовищі (буферна зона між росією та Європейським Союзом), але й у цифровому просторі, де відбувається трансформація взаємодії з державою, споживачами, партнерами тощо.

З огляду на складну безпекову ситуацію, доцільно проаналізувати територіальний розподіл економічної активності готелів у контексті географічного фронтиру України. Пропонуємо трактувати *географічний воєнний фронт* як простір з різним рівнем безпекових умов для ведення бізнесу. Відтак, доцільно виокремити в межах території України такі зони географічного фронтиру:

- *зона активних бойових дій* (Донецька, Луганська, Херсонська, частково Харківська, Запорізька та Миколаївська області) – території, що безпосередньо зазнають обстрілів, окупації або знаходяться в межах постійної воєнної загрози. Є фронтиром безпеки, де відбуваються руйнації, часті атаки (у тому числі й на готельні об'єкти), відтік турпотоку, тимчасова неспроможність відкритись;

- *буферна зона фронтиру* (Житомирська, Рівненська, Вінницька, Кіровоградська) – області, що не охоплені активними бойовими діями, але мають високий ступінь ризику через близькість до фронту, наявність стратегічних об'єктів, активне переміщення ВПО чи логістичних ланцюгів;

- *тилова зона фронтиру* (Черкаська, Київська, Полтавська) – регіони Центральної України, де відносна безпека сприяє продовженню роботи готелів, однак зі зниженою діловою активністю та періодичними повітряними загрозами. Готелі більше орієнтовані на бізнес-туризм (переважно волонтерські, благодійні організації тощо);

- *прифронтова зона підвищеного ризику* (Чернігівська, Сумська, частково Харківська, Дніпропетровська, Одеська) – області, що межують з країною-агресором, зоною бойових дій, мають критичну безпекову вразливість і часто зазнають ракетних атак та наступів;

- *фронтирна зона мобільності* (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Тернопільська, Чернівецька, Волинська) – регіони, що стали головними хабами для внутрішньо переміщених осіб, релокованого бізнесу та гуманітарної допомоги. Тут фіксується підвищена готельна активність, хоча й спостерігається ризик інфраструктурного перенавантаження. Стабільний попит сприяв формуванню нових моделей попиту й адаптації готелів.

Розглянемо ключові показники діяльності готелів у зазначених зонах (*табл. 5*).

Таблиця 5

Географічна динаміка завантаженості та ризикованості готелів у фронтірному середовищі, 2022–2024 рр.

Зона фронтиру	Типова завантаженість	Типовий ADR, грн (приріст, %)	Основні ризики та тенденції
Фронтірна зона мобільності	2022 – 54–60% (Львів, Буковель); 2023–2024 – 50–60%	4500–9720 (+30%)	Високий попит, стабільні доходи, сезонні піки
Тилова зона фронтиру	2022 ≈22 %, 2023 – 28–40% (Київ 5 зірок); загалом: в межах 34–38%	2552–2590 (+14–17%)	Нестабільний бізнес-туризм, короткі бронювання, поступове відновлення
Прифронтна зона підвищеного ризику	Обмежений обіг даних: від 15 до 48%	до 1369	Часті обстріли, нестабільність, низький попит, релокація бізнесу
Зона активних бойових дій	Обмежений обіг даних: 2022 – 3–5 %; після деокупації: 2023 – 15–20%	–	Руйнування, повна зупинка, повільне поживлення
Буферна зона фронтиру	2022–2023 – ≈22%, 2024 – +34% середнє	2024 – 2177 (+9.5%)	Сезонність, невизначеність щодо дій у Білорусі (союзника росії)
Середнє по Україні	2023 – 30% 2024 – 42% 2025 – 38%	2023 – 1987 2024 – 2520 (+27%)	Поступова стабілізація з регіональними диспропорціями

Джерело: складено авторами за (Bernthal, 2022; Ribas, 2023; Ribas, 2024, 2 жовтня; Комерсант український, 2025, 2 квітня; Agreoreview, 2025; Finway, 2025; UBN, 2025).

Згідно з *табл. 5*, фронтірна зона мобільності демонструє стабільно найвищий рівень попиту на готельні послуги завдяки внутрішньо переміщеним особам (ВПО), релокації, гуманітарним потокам та внутрішньому туризму. Відповідно, саме в цій зоні фіксується найвищий по Україні рівень завантаженості. У тилівій зоні спостерігаються середні значення завантаженості. Прифронтна зона підвищеного ризику поступово відновлює активність після деокупації. Своєю чергою, показники завантаженості у буферній зоні фронтиру продемонстрували помітне зростання у 2024 р., що свідчить про відносну стабілізацію операційного середовища готельного бізнесу та ефективність адаптивних управлінських стратегій в умовах воєнних ризиків. Зона активних бойових дій майже не функціонує як туристичний сегмент: завантаженість не перевищує 5%, а деякі об'єкти повністю зруйновані.

Таким чином, простежується чітка кореляція між типом зони фронтиру (рівнем безпеки) та завантаженістю готелів: найвищі показники спостерігаються у мобільній зоні, середні – у тилівій, а найнижчі – у прифронтній та зоні активних бойових дій.

Отже, наведені дані підтверджують гіпотезу про те, що готелі в мобільній зоні фронтиру (стабільно високої завантаженості) мають більшу здатність до трансформаційного зростання та економічної стійкості, що підсилює значення фронтірних стратегій для них.

В умовах фронтиру рівень економічної безпеки доцільно оцінювати через фінансові індикатори, які відображають здатність бізнесу до диверсифікації послуг, цифровізації та переорієнтації на нові сегменти споживачів. Статистичні дані підтверджують цю тенденцію: тривалість воєнних загроз і невизначеність щодо ескалації конфлікту зумовили скорочення попиту, погіршення фінансових результатів діяльності та зростання кількості збиткових готельних закладів (рис. 1).

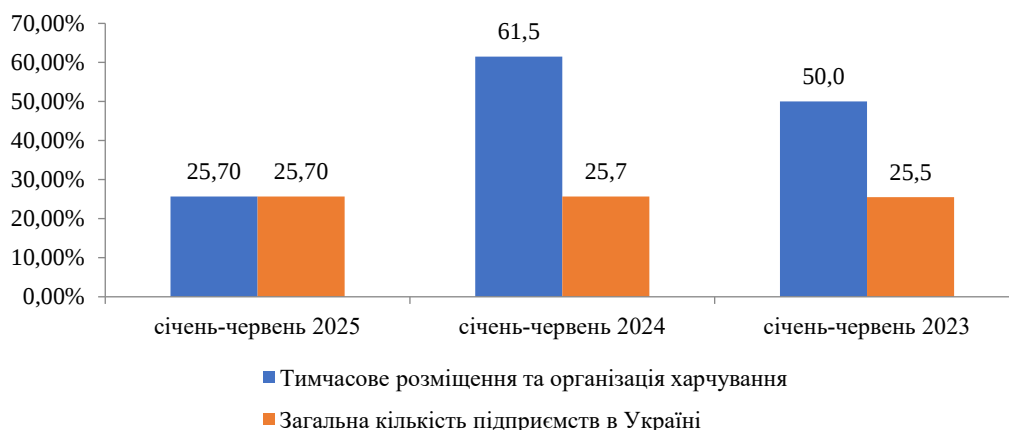


Рис. 1. Частка збиткових середніх і великих підприємств, у % до загальної кількості, 2023–2025 рр.

Джерело: складено за (Держстат, 2025).

Як свідчать дані на рис. 1, у 2025 р. спостерігається зниження частки збиткових підприємств у сфері тимчасового розміщення та організації харчування на 58.2 відсоткових пункти. Водночас кожне третє підприємство перебуває на межі банкрутства, що суттєво підриває економічну стійкість готельної сфери в умовах фронтиру. Водночас в економіці країни фіксується зростання загальної чисельності збиткових підприємств: у 2025 р. порівняно з 2024 р. – на 4.3%, що свідчить про поглиблення економічної кризи. Тому для характеристики чинників вразливості готельної сфери у воєнний час доцільно поєднати макроекономічні детермінанти, галузеві особливості, поведінкові ризики споживачів і внутрішні управлінські виклики (табл. 6).

Таблиця 6

Матриця ключових чинників вразливості готельної сфери України у фронтірному середовищі

Група чинників	Конкретні вразливості	Потенційні наслідки для бізнесу	Індикатори
Безпеківі	Ризики обстрілів, окупації, евакуації та мобілізації	Закриття готелів, втрати активів, зниження попиту	Пошкоджена інфраструктура, 84% бізнесу постраждали
Економічні	Інфляція, падіння попиту, контрольовані доходи	Стагнація, банкрутство малих готельних закладів	Падіння RevPAR, збитковість підприємств HoReCa у 2024 р. зросла на 11.5%; завантаженість номерного фонду у середньому 25–45% (докризова – 60–80%)

Закінчення таблиці 6

Група чинників	Конкретні вразливості	Потенційні наслідки для бізнесу	Індикатори
Фінансові	Збільшення частки збиткових підприємств, дефіцит резервів	Ризик закриття, відсутність інвестицій	Банки знизили обсяги кредитування сфери <i>HoReCa</i> , 70% інвестицій – пауза або зупинка
Логістичні / інфраструктурні	Перебої постачання, пошкоджена логістика, перебої з енергозабезпеченням	Зниження якості сервісу, підвищені витрати	Модернізація пунктів пропуску, генераторні рішення
Кадрові ресурси	Відтік персоналу, мобілізація, еміграція, психологічне вигорання	Дефіцит кваліфікаційного персоналу, зниження якості обслуговування	У середньому до 30% персоналу виїхали за кордон або мобілізовані; плинність кадрів зросла на 40%
Репутаційні / маркетингові	Зниження довіри, негативні сприйняття регіональної безпеки	Втрати споживачів, погіршення <i>SEO</i> / рейтингу	Зміна споживчого попиту (85% – внутрішній туризм; 66% – виїзний), пріоритет безпеки (75% – наявність укриттів; 64% – запаси на випадок надзвичайних ситуацій; 62% – системи екстреного зв'язку)
Регуляторно-правові	Нестабільне оподаткування, перевірки, зміна норм	Зростання адміністративного навантаження	Необхідність комплаєнс-контролю, відсутність узгоджених <i>BHR</i> -підходів (бізнес та права людини)

Джерело: складено за (WBG, 2023; УНН, 2024, 5 червня; Ribas Hotels Group, 2024; UNDP, 2024; UN, 2024; Bovsh, 2024; USAID, n. d.; Держстат, 2025).

Отже, безпекова ситуація в готельному бізнесі стабілізувалась завдяки адаптації до реалій війни. Проте варто бути готовим до еволюції викликів, адже економічна ситуація в країні має передумови поглиблення кризи. Тому ефективне управління економічною безпекою готелів у фронтірному середовищі потребує переосмислення моделей ризик-менеджменту з акцентом на адаптивність, стійкість та ціннісно-орієнтовану стратегію.

3. Фронтірні стратегії маркетингової діяльності готелів у реаліях воєнного часу

Готельний бізнес, що функціонує в різних зонах географічного фронтиру, не лише надає послуги, а й виконує роль комунікатора сенсів, простору безпеки, волонтерського центру чи навіть місця пам'яті. Проте специфіка маркетингової діяльності не може визначатися суто географічним розташуванням. Адже в умовах повномасштабної війни ключовим аналітичним фокусом має стати взаємодія трьох змінних:

- рівнів ризику (воєнних фронтирів);
- типології споживачів;
- стратегічної ролі бренду у спільноті (територіальній та цифровій).

Ця взаємодія формує мозаїчну логіку фронтірного маркетингу, коли один і той самий готель у тилловій зоні може працювати з абсолютно різними цільовими аудиторіями – від внутрішньо переміщених осіб до іноземних медіа та громадських організацій. Водночас готель у прифронтовому місті може бути хабом для волонтерів, а також використовувати ціннісно-патріотичне (соціального опору) позиціонування бренду для комунікації зі світовою аудиторією. Втім, деякі українські готельні бренди працюють у декількох

фронтирних зонах, що теж варто враховувати у формуванні концептуальної рамки типології маркетингових фронтірних стратегій суб'єктів готельного бізнесу (табл. 7).

Таблиця 7

Кейс-структура маркетингового позиціонування українських готелів у реаліях воєнного часу

Зона фронтиру	Цільова аудиторія	Стратегія маркетингу	Ключові маркетингові дії	Ознаки фронтірного лідерства	Приклади готельних брендів
Зона активних бойових дій	Волонтери, військові, міжнародні гуманітарні місії	Соціально орієнтовані сервіси, партнерство з неурядовими організаціями	Мінімалістичний сервіс, безпека, логістична підтримка, спецтарифи	Підтримка оборонних та волонтерських ініціатив, знижки для гуманітарних організацій	<i>Ribas Hotels Group</i> (Херсон); <i>Optima Hotels & Resorts</i> (Запоріжжя, Миколаїв)
Прифронтірна зона підвищеного ризику	Місцеві мешканці, бізнес-туристи, дипломати, журналісти, релоковані бізнеси	Гнучкий маркетинг, антикризові комунікації, цифровізація сервісів	Комунікація про стійкість, забезпечення автономності (генератори, укриття), гнучкі умови бронювання і проживання, постійне оновлення безпекової інформації, ситуативний маркетинг через соціальні медіа	Використання технологій безпеки (бомбосховища, генератори), активні медіа-комунікації	<i>Premier Hotels and Resorts</i> (Суми; Харків, Одеса); <i>Ribas Hotels Group</i> (Одеса, Одеська область); <i>Optima Hotels & Resorts</i> (Дніпро, Кривий Ріг, Чернігів, Суми, Одеса, Чорноморськ)
Буферна зона фронтиру	Сімейні туристи, транзитні подорожуючі, ВПО	Операційна гнучкість, підлаштування під потреби локальних спільнот	Довгострокові договори, спецтарифи, простір для логістики	Швидка трансформація послуг (довготривале проживання, евакуаційні пакети)	<i>Premier Hotels and Resorts</i> (Олександрія); <i>Optima Hotels & Resorts</i> (Вінниця, Рівне Житомир, Кропивницький)
Тилова зона фронтиру	Внутрішні туристи, релоковані компанії	Пакетні пропозиції для бізнесу та сімей	<i>Long-stay</i> пропозиції, психологічна підтримка, сімейні пакети, соціальні та еко-ініціативи	Створення безпечних коворкінг-зон, корпоративних програм, соціальна інтеграція, програми лояльності для ВПО/ветеранів	<i>Premier Hotels and Resorts</i> (Київ); <i>Ribas Hotels Group</i> (Біла Церква); <i>Optima Hotels & Resorts</i> (Київ, Полтава, Черкаси; Черкаська обл.)
Фронтірна зона мобільності	Українці, які потребують емоційного відновлення, внутрішній туризм, іноземці з емпатією, українська діаспора, евакуйовані	Емоційний брендинг, культурний та гастротуризм	Маркетинг емоційного відновлення, стратегії well-being, історії людської витривалості, позиціонування через турботу, патріотичний <i>Tone-of-Voice</i> , культурні події, партнерство з музеями/городами, етичний сторітелінг	Розвиток культурних програм, підтримка української ідентичності, робота з травматичними та пост-травматичними ситуаціями, реабілітація	<i>Premier Hotels and Resorts</i> (Львів, Почаїв, Поляниця (Буковель); <i>Ribas Hotels Group</i> (Луцьк, Буковель); <i>Optima Hotels & Resorts</i> (Івано-Франківськ, Закарпаття, Львів, Почаїв, Тернопіль, Трускавець, Ужгород, Хмельницька обл.; Хмельницький, Чернівці)

Джерело: складено за (Андренко, & Шестірко, 2022; *Optima Hotels & Resorts*, n. d.; *Premier Hotels & Resorts*, n. d.; *Ribas Hotels*, n. d.).

Це стимулює унікальну комбінацію поведінкових моделей споживачів, емоційних очікувань, ціннісних тригерів і репутаційних ризиків, які вимагають від готельного бренду стратегічної гнучкості та чіткої соціальної ідентичності. Зокрема, застосовується матрична логіка фронтирного маркетингу, яка базується не лише на географічній зоні розташування готелю, а й на таких паттернах:

тип споживача (місцевий, переселенець, військовий, волонтер, іноземець, журналіст, турист, цифровий кочівник тощо);

мотивація споживача (евакуація, робота, допомога, дослідження, пригодницький туризм, візит до родини тощо);

зона географічного фронтиру;

рольова модель бренду (прихисток, бек-офіс, соціальний фронт, дипломатичний канал, символ стійкості тощо).

Отже, маркетинг у воєнних фронтах буде орієнтуватися на різні сегменти споживачів та їх поведінкові моделі. Типологія сценаріїв позиціонування дозволяє виявити багатовекторність маркетингових стратегій готелів в умовах воєнних фронтів: від соціальних ініціатив і стійкості – до соціального партнерства та емоційної дипломатії. Такий підхід розкриває потенціал бренду не лише як комерційної одиниці, а як суб'єкта фронтирного впливу з глибоким етичним меседжем.

Пропонуємо до розгляду алгоритм побудови фронтирної стратегії (рис. 2).



Рис. 2. Формування фронтирної стратегії суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: складено авторами.

Як свідчить проведений аналіз, формування фронтірної стратегії проходить через етапи постійного моніторингу ризиків, впровадження інновацій, контролю ситуації, маркетингових комунікацій, адаптивного лідерства та підтримки економічної безпеки готельного бізнесу. Ключовим елементом такої стратегії є адаптивні комунікації. З огляду на цифрову трансформацію взаємодій, що розпочалася під час пандемії коронавірусу (2019–2023 рр.) та продовжується з інтеграцією штучного інтелекту, стратегічними завданнями стають вибір каналів комунікації й продажів, формування контенту, а також адаптивність брендбуків та сторінок у соціальних мережах. У зонах фронтиру, де інформаційна напруга та нестабільність поведінки споживачів є нормою, комунікації повинні бути персоналізованими, емпатійними, омніканальними, оптимізованими із застосуванням ШІ та нарративними. Така комунікативна модель дозволяє бренду готелю зберігати довіру, забезпечувати стійкість і перетворювати кризу на простір змістовної взаємодії з гостем.

Результати проведеного аналізу підтверджують гіпотезу про те, що готелі, які практикують адаптивне управління з елементами фронтірного лідерства та гнучкого маркетингу, мають більшу здатність до трансформаційного зростання, довгострокового утримання позицій та стійкості до ринкових потрясінь.

4. Модель адаптивного маркетингу як інструмент безпеки у межах фронтиру

Кризи завжди супроводжуються негативними очікуваннями, пов'язаними з невизначеністю, загрозами фізичній, економічній та інформаційній безпеці. Відповідно, готелі, як і всі суб'єкти економіки, змушені не лише виживати, а й трансформуватися. Саме у таких умовах маркетинговий фронтір набуває нової ролі – не просто як зона ризику чи розширення меж розвитку, а як система адаптивної протидії загрозам та джерело інноваційної стійкості й інвестиційної привабливості. Отже, маркетинг у межах фронтиру – це передусім стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки суб'єкта бізнесу. Його ключовими ознаками стають адаптивність, швидкість реагування, етичність, динамічне балансування між локальним контекстом і глобальними трендами.

Для ефективної реалізації маркетингового фронтиру необхідне поетапне структурування: визначення рівнів впливу, інструментів і процедур адаптації. Маркетинговий фронтір може реалізовуватись на трьох ключових рівнях впливу: стратегічному, операційному та комунікаційному. Кожен із них передбачає використання конкретних інструментів, які дозволяють зберігати або відновлювати стабільність бізнесу в умовах викликів (табл. 8).

Таблиця 8

Рівні та інструменти реалізації маркетингового фронтиру

Рівень	Ключові завдання	Інструменти реалізації
Стратегічний	Формування безпекової маркетингової візії, оцінка ризиків, побудова сценаріїв дій	SWOT+R аналіз (ризиків)
		Матриця PESTEL-фронтиру
		Карта стейкхолдерів
		Антикризовий бренд-маніфест

Закінчення таблиці 8

Рівень	Ключові завдання	Інструменти реалізації
Операційний	Гнучкість у процесах продажу, сервісу, закупівель та комунікації	Адаптивний бренд-план
		Крос-функціональні команди
		Гнучке ціноутворення
		CRM з елементами ситуаційного реагування
Комунікаційний	Побудова релевантного, безпечного й етичного діалогу з клієнтами, партнерами, громадою	Оmnіканальна стратегія з урахуванням "фронтирного профілю" аудиторії
		Антикризовий контент
		Чат-боти та системи швидких відповідей
		Соціальні меседжі довіри (<i>safe storytelling</i>) тощо

Джерело: складено авторами за (Boiko et al., 2022; Сокол, 2022; Bovsh et al., 2024; Sotiriadis & Shen, 2025; Ameen & Tarba, 2025).

Важливою складовою цього процесу є адаптивний бренд-план, що слугує операційною картою дій в умовах ризику, соціально-економічного/репутаційного стресу, змін середовища (рис. 3).



Рис. 3. Трирівнева модель маркетингового фронтиру як інструменту економічної безпеки готелю (адаптивний бренд-план) суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: складено авторами.

Блок-схема, що представлена на рис. 3, демонструє три рівні реалізації маркетингового фронтиру: стратегічний, операційний та інноваційний. Кожен з них охоплює адаптивні інструменти бренд-планування,

що забезпечують безпеку, гнучкість та стійкість готелю в умовах кризи. Рівень стратегічної візії та ціннісної комунікації формує і транслює сенси бренду, актуальні в умовах війни; спрямований на зміцнення довіри, солідарності та емоційного зв'язку з цільовою аудиторією. Рівень операційної гнучкості забезпечує адаптацію бізнес-процесів і маркетингових дій до змін середовища; включає гнучке ціноутворення, кризові канали дистрибуції, локалізовані пропозиції.

Своєю чергою, рівень інноваційної трансформації фокусується на впровадженні цифрових рішень, нових сервісних моделей і технологій, що дозволяють бренду зберігати конкурентоздатність і виживати в нестабільному середовищі.

З огляду на рівень адаптації до зовнішніх ризиків, глибину цифрової інтеграції, залучення клієнта в ціннісну комунікацію, а також інноваційність дій та рішень пропонуємо визначати типи маркетингових фронтірних стратегій в умовах кризи (табл. 9).

Таблиця 9

Типологія маркетингових фронтірних стратегій
готелів в умовах кризи

Тип стратегії	Характеристика	Ключові інструменти	Напрями застосування
Оборонна	Спрямована на збереження клієнтської бази та репутації в умовах ризику	Антикризовий SMM, обмежена комунікація, репутаційний моніторинг	Початок кризи, різке падіння попиту, загроза іміджу
Адаптивна	Забезпечує гнучку перебудову комунікацій і пропозицій	Адаптивний бренд-план, мультиканальна присутність, антикризовий таргетинг	Перехідні фази нестабільності, флуктуації попиту
Солідарна (колабораційна)	Формує відчуття єдності з клієнтами, локальною громадою чи країною	Соціально-орієнтований контент, підтримка еко чи соціальних ініціатив, гранти, державна допомога, спільні проєкти/ фінансування тощо	Глибока фаза кризи, пільгове кредитування, залучення інвестицій, волонтерство
Фронтірно-інноваційна	Спрямована на перетворення кризи на можливість інноваційного прориву	Впровадження ШІ, нові формати сервісу (онлайн-тури, NFT-бонуси), UX-дизайн гостя тощо	Довготривала адаптація до нової реальності, трансформація бізнес-моделі
Провокаційно-креативна	Побудована на сміливій, нестандартній комунікації у відповідь на виклики	Гостроактуальні кампанії, інформаційні "удари" по негативу, мем-маркетинг	Коли є ризик "випасти" з інфопростору або потрібно повернути увагу

Джерело: розроблено авторами.

Ці типи не є взаємовиключними – навпаки, готель може реалізовувати гібридну стратегію, переходячи від оборонної до провокаційно-креативної у процесі реагування на зміни та поглиблення чи послаблення кризи. Вибір типу залежить від ресурсу, контексту і стратегічної візії власника.

Водночас варто враховувати й особливості воєнної кризи. У воєнних умовах готелі, розташовані в межах або поблизу фронтірних зон, змушені адаптувати маркетингові стратегії не лише до змін ринку, а й до постійної загрози безпеці власної та гостей. На основі аналізу практик адаптивного маркетингу, елементів кризового менеджменту та маркетингової гнучкості, пропонується виокремити чотири типи фронтірних стратегій (табл. 10).

Таблиця 10

Типологія маркетингових фронтірних стратегій готелів в умовах війни

Тип	Характеристика	Пропоновані інструменти
Стратегія виживання	Орієнтована на збереження операційної діяльності та мінімізацію ризиків	Кризові пропозиції, скорочення каналів просування, перенесення акценту з продажів на підтримку лояльності
Стратегія адаптивного реагування	Побудована на гнучкому та швидкому реагуванні на зміну умов (комендантські години, відключення, переміщення цільової аудиторії)	Гео-таргетинг, кастомізація контенту, адаптація сервісів до гуманітарних запитів
Стратегія емоційної консолідації	Спрямована на зміцнення емоційного зв'язку бренду з аудиторією через патріотичні, ціннісні, соціально-відповідальні меседжі	Краудфандинг, підтримка ЗСУ, бренд-комунікації через історії та персональні наративи
Стратегія трансформації	Зосереджена на інноваційній зміні пропозиції та сервісу, включно з цифровою трансформацією, новими партнерствами	Модифікація продуктів (коворкінг у готелі), впровадження штучного інтелекту, цифрових двійників (<i>digital twin</i>), партнерські програми з креативними сферами

Джерело: розроблено авторами за (Singh et al., 2023; Сокол, 2022).

Розглянуті стратегії можуть застосовуватися як послідовно, так і комбіновано, залежно від фази загрози: у фазі ескалації пріоритетними стають виживання та адаптації, у фазі стабілізації ситуації – стратегія консолідації готельного бренду, у фазі відновлення – акцент зміщується на трансформацію. Зокрема, пропонованим інструментом у трансформаційній стратегії є створення цифрових двійників (віртуальних сервісів, AR/VR-форматів номерів), що дозволяє утримувати лояльність та залучати потенційних гостей в готель.

Концептуальну основу реалізації певної фронтірної стратегії становлять адаптаційні зрушення в маркетингових, операційних, сервісних, кадрових практиках, спрямовані на виживання і прорив. При цьому різні фронтірні рішення формуватимуть нові можливості, що виникають на межі кризи й трансформації (рис. 4).

Рівень 1. Фази кризи (локальної, системної, мультикризи)		
Загострення (стійкість, збереження активів)	Турбулентність (зміна операцій)	Вихід/Вікно можливостей (трансформація процесів/бізнесу)
Рівень 2. Рівні маркетингового управління кризами		
Стратегічний (візія, бренд, цінності)	Тактичний (продукти, канали, персонал)	Операційний (процеси, взаємодія, ресурси)
Рівень 3. Типи фронтірних рішень (проактивного реагування)		
- адаптивні; - інноваційні;	- безпекові; - комунікаційні;	- оптимізаційні; - диверсифікаційні; - екологічні; - соціальні
Рівень 4: Операційна гнучкість та технологічна інноваційність		
- гнучке планування; - перебудова процесів;	- крос-функціональність; - адаптивність у невизначеності;	- автоматизація процесів; - відкриті комунікації

Рис. 4. Аналітична модель фронтиру антикризового управління суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: складено авторами.

У системі маркетингового антикризового управління рівень 1 – базовий, де визначається фаза кризи та основні цілі суб'єкта готельного бізнесу у протидії її негативному впливу. Рівень 2 демонструє рівні управління кризовою ситуацією та які цілі та ресурси при цьому залучаються. Рівень 3 фокусується на конкретних фронтірних рішеннях, а 4 рівень передбачає активізацію бізнес-процесів, що забезпечують перебудову в умовах змін.

Таким чином, в умовах воєнного часу маркетинговий фронтір постає не лише як концепт гнучкого реагування, але й як цілісна стратегія забезпечення економічної безпеки готельного бізнесу. Вона включає варіації перспективної поведінки суб'єктів готельного бізнесу в ітераційних умовах фронтірного середовища: від локальної до системної чи мультикризи, від конкурентної боротьби у цифровому просторі – до воєнного опору агресії на території України. У будь-якому випадку, адаптивний маркетинг в умовах фронтіру, заснований на ціннісній комунікації, довірі й інноваціях, дозволяє не лише втримати позиції на ринку, а й стати елементом стійкого відновлення. Відтак, маркетинговий фронтір – це не лише про оборону, а й про проактивне лідерство, в основі якого безпека, гнучкість і майбутнє розвитку готельного бренду.

З огляду на проведений аналіз, підтверджено гіпотезу про те, що застосування фронтірного підходу в маркетинговому управлінні готелем трансформує модель його економічної безпеки в напрямі проактивного реагування, технологічної інноваційності та ринкової адаптивності.

Висновки

Маркетинг готельного бізнесу в умовах війни виявляє дедалі виразніші риси фронтірного мислення – стратегічного бачення, що ґрунтується на готовності діяти в ситуації підвищеної невизначеності, обмежених ресурсів і критичного запиту на довіру. Такий підхід вимагає вивчення особливостей переходу від класичних конкурентних моделей до ціннісно-орієнтованого позиціонування, що враховує соціальні, емоційні й безпекові очікування гостей. У ході дослідження опрацьовано термінологічний апарат, зокрема поняття "фронтір", "фронтірне мислення", "маркетингове фронтірне мислення", що відрізняється від усталеного розуміння категорій фокусом на нові можливості, які виникають на межі кризи й трансформацій. Адаптаційні зрушення в маркетингових, операційних, сервісних, кадрових практиках суб'єктів готельного бізнесу в умовах фронтіру спрямовуються на виживання та прорив. Також фронтірне лідерство набуває особливої ваги – здатність готелів не лише зберігати операційну стійкість, а й задавати нові стандарти сервісу, комунікації, волонтерської й соціальної взаємодії в умовах турбулентності.

Проведене дослідження дозволило сформулювати концепцію маркетингового фронтіру як інструмента економічної безпеки готельного бізнесу в умовах війни, що ґрунтується на інтеграції адаптивного управління, гнучкого маркетингу та елементів фронтірного мислення. Запропонована модель фронтірної стратегії дає змогу розглядати економічну безпеку не лише як здатність до виживання в умовах ризиків, але й як можливість проактивної трансформації, інноваційного розвитку та стійкого позиціонування на ринку.

Загальнотеоретичним внеском є поєднання підходів антикризового маркетингу, теорії стратегічної гнучкості, дизайнерського мислення та безпекової логіки, що дозволило обґрунтувати нову управлінську парадигму – фронтірне мислення в готельному бізнесі. Воно розглядається як ментально-організаційна рамка, що орієнтує готельний бізнес на переосмислення ролі маркетингу в умовах високої турбулентності. Відтак, доведено, що застосування логіки фронтірного мислення сприяє підвищенню рівня економічної безпеки готелів через диверсифікацію, цифровізацію та переорієнтацію на нові сегменти.

Запропонована авторами типологізація фронтирів дала змогу окреслити аналітичні рамки, де виявляються проблемні зони (воєнні дії, рівень конкуренції, соціально-етичні аспекти тощо) та можливості розвитку бізнесу (адаптації, трансформації). Зазначено, що воєнна агресія росії проти України трансформувала географію безпеки, що безпосередньо позначилось на територіальному розподілі туристичної активності, доступності логістики та рівні економічної стабільності у різних регіонах. Саме в цьому контексті актуалізується підхід до фронтірного зонування території – розподілу регіонів за ступенем наближеності до зони бойових дій та впливу воєнних ризиків. З погляду суб'єктів гостинності, таке зонування визначає не лише характер ризиків, а й напрями маркетингової адаптації.

У ході дослідження проаналізовано основні аспекти фронтірних стратегій, зокрема маркетингових фронтірних стратегій, що застосовують суб'єкти готельного бізнесу. З'ясовано, що ключовим у подоланні криз є налагодження комунікацій в онлайн та офлайн середовищі зі споживачами, партнерами, місцевими громадами та суспільством в цілому. Контент брендбуку та сторінок у соціальних мережах, а також безпосередні комунікації (контактування та опрацювання фідбеку) повинні зосереджуватися на забезпеченні репутаційної безпеки та підтримці лояльності. Це сприяє активізації бронювань і продажів готельних номерів та сервісів. Отже, доведено гіпотезу, що застосування фронтірного підходу в маркетинговому управлінні дозволяє зосередити економічну безпеку готелів на динамічному реагуванні на ризики, технологічній інноваційності та адаптації до змінених ринкових умов.

За результатами аналізу кейс-структури маркетингового позиціонування українських готелів у реаліях воєнного часу зазначено, що основними проблемами є фізична безпека гостей та персоналу, готельного об'єкта. Тому для бренду готелю, що знаходиться в певній зоні географічного фронтіру, варто демонструвати свій образ відповідно до локації: відпочинок/реабілітація чи прихисток, пункт незламності.

Ефективність та доцільність впровадження антикризових заходів підтверджена результатами досліджень безпекової ситуації в країні та на ринку гостинності. Встановлено стабілізацію економічної ситуації, що склалась внаслідок адаптації бізнесу до війни.

Авторами розглянуті рівні та інструменти реалізації маркетингового фронтіру, на основі чого побудовано аналітичну модель фронтіру антикризового управління суб'єкта готельного бізнесу. Доведено, що готелі, які впроваджують адаптивне управління з елементами фронтірного лідерства та гнучкого маркетингу, демонструють вищу здатність до трансформаційного зростання і довгострокової стійкості.

Таким чином, мету дослідження – розробити концептуальну рамку застосування фронтирного мислення в системі маркетингового управління готелем як інструмента забезпечення економічної безпеки у воєнний період – досягнуто в повному обсязі.

Проведена систематизація ризиків у контексті фронтирного середовища дозволила сформулювати такі аналітичні висновки:

- фронтирність середовища зумовлює багаторівневий характер ризиків, що водночас стосуються фінансів, репутації, операційної діяльності, персоналу й навіть цифрової безпеки;
- традиційні стратегії управління ризиками є недостатніми у фронтирному середовищі. Необхідним стає розширення інструментарію через впровадження сценарного аналізу, адаптивного планування, динамічного бюджетування та психоемоційної підтримки персоналу;
- репутаційна складова економічної безпеки готелів набуває критичного значення, адже клієнти дедалі частіше оцінюють не лише якість послуг, а й соціальну позицію бренду у кризовий період;
- зростає значення цифрових ризиків: уразливість ІТ-інфраструктури, кібератаки та витoki персональних даних стають актуальними навіть для середніх і малих готельних підприємств, що раніше недооцінювали цю загрозу;
- регуляторна турбулентність створює високий рівень правової невизначеності. Часті зміни податкових пільг, вимог до безпеки чи евакуації можуть призводити до непрогнозованих витрат;
- інвестиційна привабливість готельного бізнесу в зоні ризику знижується, однак суб'єкти, що демонструють кризостійкість, мають шанс стати новими лідерами ринку після завершення війни.

Загалом, запропоноване дослідження не лише актуалізує проблему економічної безпеки в готельній сфері, а й відкриває новий напрям антикризового маркетингового управління, що відповідає викликам сучасності. Цей підхід поєднує принципи адаптивного маркетингу (реакція на постійні зміни середовища); кризової бренд-комунікації; локальної ідентичності та територіального маркетингу; етики солідарності у медіа-комунікації. Відповідно, подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані на кількісну перевірку запропонованих моделей, їх адаптацію до різних кризових сценаріїв, масштабування в інших секторах економіки, а також вивчення психологічного виміру фронтирного лідерства й розроблення цифрових індикаторів фронтирної стійкості для моніторингу економічної безпеки в реальному часі.

REFERENCE / СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

-
- Abraham, S. (2012). Time: another frontier of value innovation. *Strategy &Camp; Leadership*, 40(4), 21–26. <https://doi.org/10.1108/10878571211242911>
-
- Agroreview. (2025). Hotel Market in Ukraine: Which Regions Lead in Prices and Visitor Numbers in 2025. <https://agroreview.com/en/newsen/hotel-market-ukraine-which-regions/>
-
- Ameen, N., & Tarba, S. (2025). Organisational agility for new industrial marketing management models in turbulent times. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.06.001>
-
- Baker, J. (2023). Crisis Leadership and the Adaptive Leadership. Process—Examples and Practice. *Adaptive Leadership*. <https://doi.org/10.4135/9781071908273>
-
- Bernthal, R. (2022). Ukraine Journal: Hotel business in Ukraine during war with russia. *International Travel, Resorts & Hotels*. <https://www.travelwritersmagazine.com/ukraine-journal-hotel-business-in-ukraine-during-war-with-russia/>
-

- Boiko, M., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2022). Crisis resilience of the tourism business in martial law. *The International Scientific-Practical Journal "Commodities And Markets"*, 42(2), 31–47. [https://doi.org/10.31617/2.2022\(42\)03](https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03)
- Bovsh, L. (2024). Outsource processing under staff shortage. *Scientia fructuosa*, 4(156), 103–120. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)06)
- Bovsh, L., Mouloudj, K., Rasulova, A., & Tkachuk, T. (2024). Viral content in event management of hospitality and socio-cultural activities. *New Technologies in Virtual and Hybrid Events. Chapter 12*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2272-7.ch012>
- Brown, S., & Turley, D. (2005). Cyberspace as the next marketing frontier. *Consumer Research*, 310–331. <https://doi.org/10.4324/9780203981443-18>
- Eggers, J. (2021). How Teaching Resilience Can Enable Adaptive Leadership. *Adaptive Leadership in a Global Economy*, 44–64. <https://doi.org/10.4324/9781003099109-3>
- Finway. (2025). Hotel Market in Ukraine: Regions That Surpassed Pre-War Indicators. <https://finway.com.ua/en/hotel-market-ukraine-regions>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- ISO.org. (2021). ISO 31000:2018 – Risk management. A practical guide. <https://www.iso.org/publication/PUB100464.html>
- Lorusso, L., Lee, J. H., & Worden, E. A. (2021). Design Thinking for Healthcare: Transliterating the Creative Problem-Solving Method Into Architectural Practice. *HERD*, 14(2), 16–29. <https://doi.org/10.1177/1937586721994228>
- Markus, M. L., & Benjamin, R. I. (2013). Change Management Strategy Change agency – the next information systems frontier. *Strategic Information Management*, 127–160. <https://doi.org/10.4324/9780080481135-12>
- | | |
|--|--|
| Mckinsey. (2023). Вживання завдяки меті: як український бізнес вистояв в умовах надзвичайної невизначеності. https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty | Mckinsey. (2023). Survival through purpose: how Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty |
|--|--|
- Negi, M. (2024). Navigating the Digital Frontier: E-Commerce, E-Marketing, and Future Trends in Fashion E-Tailing. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 13(5), 1739–1743. <https://doi.org/10.21275/es24528095315>
- Optima Hotels & Resorts. (n. d). <https://optimahotels.com.ua/uk/>
- Park, Y. W., & Hong, P. (2024). Navigating the New Frontier: Digital Marketing Strategy in the Cosmetics Industry. *Cosmetics Marketing Strategy in the Era of the Digital Ecosystem*, 75–91. <https://doi.org/10.1007/978-981-97-3674-44>
- | | |
|---|---|
| Premier. Мережа готелів. (б. д). Про мережу готелів Premier. https://www.phnr.com.ua/brands (дата звернення 26.07.2025). | Premier Hotels and Resorts. (n. d). About the Premier hotel chain. https://optimahotels.com.ua/uk/ (date of application: 26.07.2025). |
|---|---|
- | | |
|---|---|
| Ribas Hotels Group. (2024). Огляд готельного ринку України за 2024 рік. https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotel'nogo-rinku-ukrayini-2024/ | Ribas Hotels Group. (2024). Ukrainian Hotel Market Review 2024. https://ribashotelsgroup.ua/en/analytics/oglyad-gotel'nogo-rinku-ukrayini-2024/ |
|---|---|
- | | |
|---|--|
| Ribas Hotels Group. (2024, 2 жовтня). Результати дослідження "огляд готельного ринку України 2024". https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/ | Ribas Hotels Group. (2024, October 2). Results of the study "Hotel Market Review of Ukraine 2024". https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/ |
|---|--|
- | | |
|--|--|
| Ribas Hotels. (n. d). Про мережу готелів: https://ribas.ua/about . (дата звернення 26.07.2025). | Ribas Hotels. (n. d). About the hotel chain. https://ribas.ua/about . (date of application 26.07.2025). |
|--|--|
- Ribas. (2023). The number of guests in five-star hotels is growing despite the war. Why is it happening? <https://ribashotelsgroup.ua/en/blog/kolichestvo-gostey-v-pyatizvezdochnih-gostinitsah-rastet-nesmotrya-na-voynu-pochemu/>
- Salih, A. M. (2023). The Sustainable and Adaptive Model of Digital Leadership. *Digital Leadership*, 67–84. <https://doi.org/10.4324/9781003373186-5>
- Singh, R., Gehlot, A., Joshi, K., Bharany, S., Osman, A., & Abulfaraj, A. (2023). Imperative Role of Digital Twin in the Management of Hospitality Services. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*. 14(9), 529–537. https://www.researchgate.net/publication/374330483_Imperative_Role_of_Digital_Twin_in_the_Management_of_Hospitality_Services

- Slywotzky, A. (2004). Exploring the strategic risk frontier. *Strategy & Camp; Leadership*, 32(6), 11–19. <https://doi.org/10.1108/10878570410568866>
- Sotiriadis, M., & Shen, S. (2025). Tourist Consumer-driven Agility. *Tourism Agility in Times of Crisis and Uncertainty* (2), 1–16. Portico. <https://doi.org/10.1002/9781394388264.ch1>
- Turner, F. J. (1920). *The Frontier In American History*. Boston: Harvard University, 320 p.
- UBN. (2025). The Ukrainian hotel market is experiencing a revival, with regions exceeding pre-war occupancy and prices. <https://ubn.news/the-ukrainian-hotel-market-is-experiencing-a-revival-with-regions-exceeding-pre-war-occupancy-and-prices/>
- UN. (2024). Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). *The United Nations in Ukraine*. <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-02/UA%20RDNA3%20report%20EN.pdf>
- UNDP. (2024). Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine20.pdf>
- USAID. (n. d). Economic support for Ukraine. <https://era-ukraine.org.ua/> (date of application 27.07.2025).
- WBG. (2023). Ukraine: Firms through the War. *The World Bank Group*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9.pdf>
- Yip, G. S., & Madsen, T. L. (1996). Global account management: the new frontier in relationship marketing. *International Marketing Review*, 13(3), 24–42. <https://doi.org/10.1108/02651339610122982>
- Young, D. R. (2014). *The sustainability frontier. Strategy and Competitiveness in Latin American Markets*. <https://doi.org/10.4337/9781784711429.00014>
- | | |
|---|--|
| Андренко, І., & Шестірко, А. (2022). Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. <i>Економіка та суспільство</i> , 40(2022). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6 | Andrenko, I., & Shestirko, A. (2022). Peculiarities of the functioning of hotel chains in Ukraine. <i>Economy and Society</i> , 40(2022). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6 |
| Верезомська, І., Бовш, Л., Приходько, К., & Баклан, Х. (2022). Кіберзахист готельних брендів. <i>Ресторанний консалтинг. Інновації</i> , 5(2), 190-210. http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/16166/9021 | Verezomska I., Bovsh L., Prykhodko K., Baklan Kh. (2022). Cybersecurity of hotel brands. <i>Restaurant consulting. Innovations</i> , 5(2), 190-210. http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/issue/view/16166/9021 |
| Винарчук, Т. В. (2013). Національний контекст концепції фронтиру в українській історіографії. <i>Наукові праці історичного факультету Запорізького національного університету</i> , (XXXVI). https://old.istznu.org/page/issues/36/vinarchuk.pdf | Vynarchuk T. V. (2013). National context of the concept of frontier in Ukrainian historiography. <i>Scientific works of the Faculty of History of Zaporizhia National University</i> , (XXXVI). https://old.istznu.org/page/issues/36/vinarchuk.pdf |
| Водотика Т. (2012). Теорія фронтиру та її пізнавальні можливості у контексті історичної регіоналістики. <i>Регіональна історія України</i> . (6), 101–114. | Vodotyka T. (2012). Frontier theory and its cognitive possibilities in the context of historical regionalism. <i>Regional history of Ukraine</i> . (6), 101–114. |
| Держстат. (2025). <i>Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень–червень 2025 року (експрес-випуск)</i> . https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryemstv-za-sichen-cherven | State Statistics Service. (2025). <i>Financial results of large and medium-sized enterprises for January–June 2025 (express edition)</i> . https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryemstv-za-sichen-cherven |
| Комерсант український. (2025, 2 квітня). Нова реальність: готельний ринок столиці зростає. https://www.komersant.info/en/nova-realnist-stolychnyy-hotelnyy-rynok-demonstruie-zrostannia/ | Kommersant ukrainian. (2025, April 2). New reality: the capital's hotel market is growing. https://www.komersant.info/en/nova-realnist-stolychnyy-hotelnyy-rynok-demonstruie-zrostannia/ |
| Кріцак, І. В., Пригоцький, В. А., & Морозова, О. М. (2025). Фронтир у фокусі кримінологічного аналізу: поняття, зміст, виміри. <i>Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство"</i> . https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.124 | Kritsak, I. V., Prygotskyi, V. A., & Morozova, O. M. (2025). Frontier in the focus of criminological analysis: concept, content, dimensions. <i>Electronic scientific publication "Analytical and comparative jurisprudence"</i> . https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.02.124 |
| Орлов, Ю. В. (2020). Фронтир як категорія кримінологічного дискурсу. <i>Архів кримінології та судових наук</i> , (1), 98–108. https://doi.org/10.32353/acfs.1.2020.08 | Orlov, Yu. V. (2020). Frontier as a Category of Criminological Discourse. <i>Archives of Criminology and Forensic Sciences</i> , (1), 98–108. https://doi.org/10.32353/acfs.1.2020.08 |
| Сокол, П. М. (2022). Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес-середовищі. <i>Нова Ідеологія</i> , 159 с. | Sokol, P. M. (2022). Transformation of the marketing mechanism of Ukrainian enterprises in the modern business environment. <i>Nova Ideologiya</i> , 159 p. |

Ткаченко, А. М., & Плинокос, Д. Д. (2021). Дизайн-мислення, як нова парадигма розвитку стартапу. <i>Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки</i> , 6(39), 238–246. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).238-246	Tkachenko, A. M., & Plynokos, D. D. (2021). <i>Design thinking as a new paradigm for startup development. Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences</i> , 6(39), 238–246. https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).238-246
Українські національні новини (УНН). (2024, 5 червня). Половина опитаних українців планує відпустку всередині країни: популярні напрямки. https://unn.ua/en/news/half-of-the-surveyed-ukrainians-are-planning-a-vacation-within-the-country-popular-destinations	Ukrainian National News (UNN). (2024, June 5). Half of the surveyed Ukrainians are planning a vacation within the country: popular destinations. https://unn.ua/en/news/half-of-the-surveyed-ukrainians-are-planning-a-vacation-within-the-country-popular-destinations

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Бовш, Л., & Полтавська, О. (2025). Маркетинговий фронтір економічної безпеки готельного бізнесу. *Scientia fructuosa*, 6(164), 108–133. [http://doi.org/10.31617/1.2025\(164\)08](http://doi.org/10.31617/1.2025(164)08)

Надійшла до редакції 30.07.2025.

Прийнято до друку 08.09.2025

Публікація онлайн 16.12.2025.