



МАРКЕТИНГ І РИНКОВІ ВІДНОСИНИ

УДК 005.21:640.4:659.4

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.14>

JEL Classification: D03, D91, M12, M31, L83

Гринько Т.В.,
*д-р екон. наук, професор, декан факультету економіки, професор
 кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,*
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>,
 Крупський О.П.,
канд. психол. наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1086-9274>,
 Стасюк Ю.М.,
старший викладач кафедри маркетингу
та міжнародного менеджменту,
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6644-8658>,
Дніпровський національний університет
імені Олеся Гончара, м. Дніпро

ЕМОЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Grynko T.V.,
dr.sc.(econ.), professor, dean of the faculty of economics,
professor at the department of economics,
entrepreneurship and enterprise management,
 Krupskyi O.P.,
cand.sc.(psychol.), assoc. prof., associate professor at
marketing and international management department,
 Stasiuk Yu.M.,
senior lecturer at marketing and international
management department,
Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro

EMOTIONAL DESIGN AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN HOTEL AND RESTAURANT MANAGEMENT

Постановка проблеми. У сучасному готельно-ресторанному менеджменті посилюється тенденція до використання нестандартних підходів в управлінні, де дизайн перестає бути лише елементом оформлення простору. Він трансформується в інструмент стратегічного впливу на поведінку споживача та команду, через емоційне залучення та активацію когнітивних процесів. В умовах підвищеної конкуренції, швидкої зміни уподобань клієнтів і зростання значення досвіду, саме емоційний дизайн відіграє вирішальну роль у формуванні довіри, лояльності та управлінської ефективності. Він не лише створює привабливу атмосферу, але й моделює специфічну логіку сприйняття середовища, що суттєво впливає на якість прийнятих рішень [10]. У рамках концепції «візуального повороту» (visual turn), яка активно розвивається у гуманітарних та управлінських науках, образи й естетичні структури розглядаються як носії стратегічного мислення. Емоційний дизайн у готельно-ресторанній сфері набуває когнітивної ваги, оскільки впливає на формування очікувань клієнта, внутрішню комунікацію в команді та швидкість реагування на операційні виклики [14; 24]. Візуальні рішення у просторі – кольори, освітлення, матеріали, композиція – стають тригерами емоційних станів, які зумовлюють характер дій як гостей, так і персоналу [22]. Більше того, сприйняття емоційного клімату в інтер'єрі може виступати точкою запуску

управлінських рішень у кризових чи високостресових ситуаціях, що робить емоційний дизайн важливою змінною у стратегічному моделюванні. На тлі цього виникає потреба в системному дослідженні зв'язків між дизайном, емоціями та прийняттям управлінських рішень у сфері гостинності [21]. Особливої актуальності ця тематика набуває у зв'язку з розвитком когнітивного менеджменту, що вивчає стилі мислення та їх вплив на ефективність управління. Згідно з дослідженнями, емоційне середовище впливає на стратегічні та тактичні рішення через активацію афективних патернів [5]. Разом із тим, організаційна культура, що втілюється через дизайн-мислення, формує та поглинає соціальні сценарії поведінки, які визначають рівень командної взаємодії [1; 3]. Усе це підкреслює необхідність розглядати емоційний дизайн не лише як мистецтво, а як інструмент стратегічного управління у контексті готельно-ресторанного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичне підґрунтя емоційного дизайну в управлінні

Емоційний дизайн усе активніше розглядається як стратегічна категорія в готельно-ресторанному менеджменті, що поєднує естетичну, поведінкову та рефлексивну взаємодію з клієнтом [28]. Він базується на принципах когнітивного сприйняття, де дизайн виконує не лише функцію формування фізичного середовища, а й активує емоційну участь користувача в процесі споживання послуг [6]. Теоретики підкреслюють, що глибина емоційної залученості клієнта безпосередньо впливає на стратегічне сприйняття бренду, що є критичним у конкурентному середовищі індустрії гостинності [27].

Згідно з сучасними підходами до стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств, особливу увагу слід приділяти не лише технологічним новаціям, а й трансформації управлінських практик, включаючи формування емоційного клімату в сервісному просторі [4]. У парадигмальному полі «візуального повороту» дизайн осмислюється як засіб візуально-комунікативного впливу в системі стратегічного управління, що виконує функцію інтеграції культурних кодів, нормативно-ціннісних орієнтацій та моделей поведінки [9]. Відтак, емоційний дизайн у сервісній сфері набуває нової функції – когнітивного моделювання управлінських рішень, що робить його релевантним елементом стратегічного планування в умовах постійних змін. У працях останніх років йдеться про потенціал перетворення дизайну на механізм створення організаційної культури, однак залишаються суперечності щодо того, чи є емоційний дизайн структурною частиною стратегії, чи ситуативним інструментом у маркетингу [17; 19; 26].

Емоційний дизайн у стратегіях готельно-ресторанного бізнесу

Дослідники все частіше звертаються до взаємозв'язку між дизайном середовища й емоційним станом споживача, що, своєю чергою, впливає на задоволеність і готовність до повторного візиту [9]. Дизайн-мислення, зокрема, застосовується для побудови стратегічного бачення клієнтського досвіду, коли середовище сприймається як «нематеріальний сервіс» [6]. Це дозволяє перейти від формального декору до глибшого рівня – створення наративної атмосфери, яка формує емоційно закріплений образ закладу [27].

Також варто зазначити, що в умовах цифрової взаємодії значення емоційного дизайну поширюється й на онлайн-простір: вебсайти, додатки, цифрові меню мають викликати ту ж емоційну реакцію, що й фізичний простір закладу [28]. У цьому сенсі візуально-емоційна консистентність стає новою стратегічною вимогою до бренду.

Емоційний дизайн як механізм когнітивної залученості персоналу

Емоційний дизайн функціонує не лише у площині споживача, а й у межах команди. У новітніх працях стверджується, що через оформлення робочого простору, інструментів комунікації та внутрішніх візуальних інструкцій можна підвищити когнітивну участь персоналу в управлінських процесах [3]. Емоційно заряджене середовище допомагає активізувати не лише мотивацію, а й рефлексивну оцінку дій, підвищуючи якість ухвалення рішень.

Роль дизайну простежується і в моделюванні поведінкових реакцій, що особливо важливо в кризових або пікових ситуаціях. Саме тут емоційний дизайн може виступати як стабілізатор, візуально нормалізуючи середовище й надаючи команді «опору у просторі» [6]. Ці процеси не лише підвищують продуктивність, а й формують нову організаційну ідентичність.

Виклики і перспективи досліджень

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку теорії емоційного дизайну, залишається низка методологічних викликів. По-перше, недостатньо напрацьовані інструменти вимірювання впливу дизайну на стратегічні рішення. По-друге, відсутній системний аналіз ефективності таких рішень у динаміці, зокрема в умовах турбулентного середовища.

Однак перспективними виглядають міждисциплінарні підходи, що поєднують когнітивні науки, дизайн-менеджмент і організаційну поведінку. Це відкриває шлях до створення повноцінної моделі стратегічного управління, де емоційний дизайн виступає не допоміжним, а фреймовим компонентом системи прийняття рішень. Таким чином, концепт емоційного дизайну у готельно-ресторанному менеджменті потребує подальшого дослідження як інструмент моделювання управлінської поведінки у стратегічному вимірі.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні ролі емоційного дизайну як інструменту стратегічного управління в готельно-ресторанному бізнесі та аналізі його впливу на

прийняття управлінських рішень, адаптивність організаційної поведінки та когнітивну залученість персоналу. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади емоційного дизайну та його місце в сучасному стратегічному управлінні;
- дослідити вплив емоційного дизайну на прийняття рішень у сфері готельно-ресторанного менеджменту;
- оцінити роль дизайну середовища у формуванні командної адаптивності та підвищенні продуктивності праці персоналу;
- проаналізувати вплив візуальних та сенсорних елементів дизайну на споживчий досвід і лояльність клієнтів;
- виявити практичні аспекти інтеграції емоційного дизайну в управлінські стратегії закладів гостинності;
- обґрунтувати доцільність застосування міждисциплінарного підходу до аналізу емоційного дизайну як чинника ефективності сервісного бізнесу.

Методика дослідження. У межах даного дослідження було застосовано міждисциплінарну методологію, що поєднує якісний контент-аналіз, когнітивно-менеджерський підхід та елементи візуального аналізу середовища. Основною методологічною рамкою виступила концепція design-based strategic management, що дозволила оцінити вплив просторово-сенсорних рішень на управлінське мислення в сервісному контексті.

Для реалізації мети дослідження було використано такі методи:

- контент-аналіз наукових публікацій (2014–2024), що дозволив виокремити ключові теоретичні підходи до трактування емоційного дизайну, зокрема на основі праць [6; 10; 28];
- метод кейс-стаді, зокрема аналіз емпіричних даних з готельних і ресторанных об'єктів, представлений у дослідженнях [13; 27], був застосований для вивчення реальних практик впровадження емоційного дизайну;
- когнітивний аналіз управлінських патернів, який базувався на підходах до діагностики стилів мислення та поведінкової реакції персоналу [3; 5], був використаний для інтерпретації впливу дизайну на ефективність рішень;
- візуально-етнографічний підхід, що дозволив систематизувати елементи середовища (освітлення, колір, навігація) та оцінити їх вплив на формування «просторової упевненості» і командної адаптивності [20; 22].

Комбіноване використання згаданих методів забезпечило глибину аналізу, дозволило врахувати контекстуальні змінні середовища готельно-ресторанного бізнесу та сформулювати висновки, релевантні як для академічного розуміння, так і для управлінської практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під емоційним дизайном у практиці готельно-ресторанного менеджменту ми розуміємо системну організацію візуальних, просторових і сенсорних елементів середовища, які формують позитивну емоційну реакцію на трьох рівнях: вісцеральному (перше враження), поведінковому (зручність і комфорт) і рефлексивному (емоційне осмислення досвіду). Саме ця модель дозволяє інтегрувати емоційний дизайн у процес стратегічного управління, адаптуючи його до особливостей сервісного простору. Така інтерпретація спирається на теоретичну концепцію емоційного дизайну, запропоновану Дональдом Норманом, яка широко використовується у сфері когнітивного UX-дизайну, естетики та сервісного інжинірингу [23].

1. Емоційний дизайн як фактор управлінських рішень у сервісному середовищі

В управлінні готельно-ресторанними підприємствами емоційний дизайн дедалі більше розглядається не лише як елемент оформлення, а й стратегічний інструмент моделювання поведінки персоналу та відвідувачів. Дослідження показують, що ключові візуальні параметри середовища – освітлення, колірні акценти, текстурні рішення, симетрія композицій – здатні впливати на швидкість, точність і когнітивну «прозорість» управлінських рішень [28]. У реальних умовах обслуговування, де оперативність рішень має критичне значення, навіть мікросміни у дизайні простору можуть функціонувати як «емоційні тригери», які активізують або стримують відповідні реакції персоналу [27].

Особливу увагу в кризових чи стресових ситуаціях заслуговує концепт «просторової впевненості», який визначає передбачуваність і логічність навігації у фізичному середовищі. Простір із чітко окресленими зонами дій, добре освітленими проходами та візуальними підказками (наприклад, інфографікою або навігаційними елементами) полегшує прийняття рішень і мінімізує когнітивне навантаження [22]. У пікові години або у випадку нештатних ситуацій саме дизайн середовища дозволяє коригувати емоційне навантаження, і, як наслідок, зменшити кількість помилок, знизити рівень стресу та підтримати командну координацію.

Показовим є кейс одного з готелів, де зміна кольорової палітри та організація зон відпочинку персоналу зумовили зростання якості внутрішньої комунікації та зниження конфліктності в команді. Зміна дизайну інтер'єру виявилася чинником підвищення залученості персоналу до ухвалення рішень [10]. Подібні результати продемонстровано і в дослідженні, яке вказує, що емоційна навігація, створена через елементи дизайну, може виступати як невербальний механізм управлінського впливу,

що дозволяє персоналу інтерпретувати сценарії дій без потреби в текстових інструкціях [27]. Таким чином, емоційний дизайн у сервісному просторі виконує функцію не лише естетичну, а й когнітивно-регулятивну – він моделює типи поведінки, сприяє адаптивності рішень і формує «емоційні контексти дій», що підвищують ефективність внутрішнього управління.

2. Роль емоційного дизайну у формуванні командної адаптивності

Внутрішнє середовище підприємства формується не лише з матеріальних ресурсів і технологій, а й через дизайн простору, який виконує функцію латентного координатора поведінки [12; 25]. Планування зон, розміщення інформаційних носіїв та логіка навігації дозволяють команді швидше орієнтуватися в ситуаціях навантаження, знижуючи ризики помилок і затримок у виконанні завдань [7]. Особливе значення має доступність ключових вказівок, маршрутів та сенсорних точок фокусу, які формують просторову впевненість і підтримують автоматизм командних реакцій [20]. Через раціональну композицію середовища відбувається підсилення міжособистісної координації, що є критичним у пікові години роботи.

Дизайн простору активує когнітивну залученість команди, тобто включення працівників у процес прийняття рішень навіть без явного делегування. Це забезпечується тим, що інтуїтивне середовище сприймається як «партнер» у розв'язанні робочих завдань, а не як нейтральний фон [18]. Такий ефект називають ефектом просторової активізації, який пов'язаний із включенням колективних когнітивних патернів – структурованих уявлень про те, як діяти в певних умовах. Це дозволяє працівникам не лише реагувати швидко, а й коригувати дії команди у разі зміни умов без зовнішнього контролю [16].

Управлінський ефект емоційного дизайну виявляється в підвищенні рівня самоорганізації та внутрішньої злагодженості колективу. Простір, структурований відповідно до поведінкових очікувань, знижує потребу в директивному управлінні та сприяє органічній взаємодії персоналу [6]. Дизайн виступає не просто оформленням, а стратегією оптимізації командної адаптації до динамічного середовища.

3. Емоційний дизайн як механізм побудови бренду та клієнтської лояльності

Емоційний дизайн у готельно-ресторанному менеджменті виконує не лише функцію візуального залучення, але й виступає як стратегічний інструмент формування брендової цілісності. Естетичні елементи – колористика, оформлення інтер'єру, аромадизайн, тактильні поверхні – сприяють емоційному закарбуванню образу закладу в уявленні клієнтів [13]. Завдяки цьому виникає стійка асоціативна модель бренду, яка підкріплює індивідуальність закладу та вирізняє його серед конкурентів. Саме тому сучасні концепції побудови готельного чи ресторанного бренду розглядають дизайн не як вторинний інструмент, а як ядро брендового досвіду [11].

У досвіді індустрії гостинності дизайн дедалі частіше використовується для емоційного моделювання поведінки клієнтів. Особливо це виявляється в моделі «досвіду як економічної цінності», де не сам продукт, а пережитий досвід стає головним мотиватором лояльності [6]. Через вплив на вісцеральну та рефлексивну оцінку клієнтського досвіду, емоційний дизайн стимулює повторні візити, рекомендації та формування «комерційної дружби» між клієнтом і брендом [27]. Завдяки дизайну заклади формують так звану атмосферну довіру, яка не потребує додаткових словесних підтверджень – вона втілена у фактурі, ритмі освітлення, логіці простору.

Роль емоційного дизайну у створенні клієнтської прихильності стає особливо помітною при поєднанні візуальної естетики та сенсорної інтеракції. Дослідження показують, що лояльність клієнтів формується швидше у середовищах, де оформлення викликає позитивні афективні стани та залишає емоційні «сліди» [8]. Такі сліди підсилюють силу бренду на когнітивному рівні, роблячи його впізнаваним і психологічно комфортним. Таким чином, емоційний дизайн функціонує як механізм глибокого брендового закорінення, підкріплений когнітивними, емоційними й поведінковими реакціями споживачів.

У світлі викладених результатів важливо систематизувати функціональні прояви емоційного дизайну у готельно-ресторанному менеджменті. Табл. 1 дозволяє зіставити ключові елементи дизайну з їх впливом на управлінські та поведінкові результати, засновані на емпіричних дослідженнях і прикладних кейсах [6; 8; 13].

Таблиця 1

Вплив елементів емоційного дизайну на управлінське мислення і лояльність клієнтів

Елемент емоційного дизайну	Вплив на управлінські рішення	Вплив на поведінку клієнтів
Колористика інтер'єру	Зниження конфліктності, підвищення комунікації	Підсилення першого враження
Просторове зонування	Прискорення ухвалення рішень у пікові години	Орієнтація та емоційна навігація
Сенсорні ефекти (запах, дотик)	Підвищення самоорганізації персоналу	Формування емоційної прив'язаності
Навігація та візуальні носії	Координація дій, зниження когнітивного навантаження	Підвищення зручності й довіри до бренду
Атмосферність (загальний настрій простору)	Моделювання колективного настрою й поведінкової єдності	Формування асоціативної лояльності до бренду

Джерело: сформовано на основі [8; 10; 16; 22; 27]

Таким чином, емоційний дизайн є не лише особливістю художнього оформлення середовища, а дієвим механізмом впливу на когнітивні процеси як персоналу, так і споживачів. Його функція полягає у створенні інтерфейсів для організаційної поведінки, які не потребують вербального підтвердження чи адміністративного втручання.

4. Емоційний дизайн і продуктивність надання послуг

У межах практики готельно-ресторанного управління емоційний дизайн проявляється не лише як елемент естетизації простору, а як чинник підвищення ефективності надання сервісних послуг. Дані емпіричних досліджень засвідчують, що просторове й сенсорне середовище безпосередньо впливає на такі критичні показники, як швидкість обслуговування, повторність візитів клієнтів, зниження кількості скарг і стабільність внутрішніх командних рішень [2; 7; 10; 18].

Зміни в організації візуальних, звукових і тактильних елементів викликають несвідомі емоційні реакції, що проявляються у формуванні стійкого зворотного зв'язку з клієнтом [22]. Емоційно налаштований простір не лише активізує поведінкові моделі лояльності, а й полегшує адаптацію персоналу до високого навантаження. В умовах сталого сервісу дизайн середовища може виступати посередником між менеджментом і персоналом, оскільки редизайн бекофісної інфраструктури сприяє покращенню командної злагодженості [20].

Варто також враховувати, що у сучасних умовах цифрової трансформації емоційний дизайн відіграє важливу роль не лише у фізичному просторі, а й у цифрових середовищах (інтерфейсах сайтів, додатках, меню тощо). Стратегічне управління в цифровій економіці вимагає інтеграції емоційно орієнтованих інструментів у цифрові платформи з метою формування цілісного клієнтського досвіду та посилення управлінської ефективності [15]. Дизайн стає частиною інноваційної стратегії сервісного підприємства, що охоплює як естетичні, так і функціональні аспекти взаємодії. У табл. 2 наведено зв'язок між емоційним дизайном середовища та продуктивністю діяльності готелів і ресторанів.

Таблиця 2

Емоційний дизайн і продуктивність надання послуг

Фокус дослідження	Показники впливу на продуктивність
Ергономіка й емоційне середовище	Підвищення швидкості обслуговування, зниження кількості помилок
Стиль інтер'єру та суб'єктивне сприйняття	Покращення враження клієнтів, зменшення скарг
Емоційне регулювання в робочих зонах	Зниження конфліктності в команді, поліпшення якості внутрішніх рішень
Несвідомий вплив дизайну на досвід клієнта	Підвищення повторних візитів, емоційна лояльність
Просторові зміни як чинник згуртованості команди	Посилення командної взаємодії та стійкості обслуговування
Рівні емоційного дизайну (вісцеральний, поведінковий, рефлексивний)	Ефективніша взаємодія з продуктами та середовищем, зменшення напруги у сервісній взаємодії
Емоційна навігація як чинник клієнтського досвіду	Створення емоційного зв'язку з брендом, зростання позитивного зворотного зв'язку

Джерело: сформовано на основі [2; 7; 10; 18; 20; 22; 27; 28]

Аналіз кейсів дозволяє дійти висновку, що емоційний дизайн стає не лише комунікаційним або брендинговим ресурсом, а й функціональним важелем підвищення якості, швидкості та стійкості сервісу в умовах реального навантаження. Це зміщує його роль із суто естетичної до управлінської, де дизайн проектується як частина операційної стратегії. Інтеграція дизайну в управлінські стратегії ресторану або готелю дозволяє створити гнучку, чутливу до контексту модель управління, де простір стає повноцінним ресурсом підтримки рішень, формування лояльності та підвищення сервісної ефективності.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що емоційний дизайн у готельно-ресторанному менеджменті є не лише естетичним оформленням простору, а й повноцінним інструментом стратегічного управління. Його функції реалізуються у формуванні управлінських рішень, підтримці командної адаптивності, підвищенні продуктивності надання послуг і конструюванні клієнтської лояльності.

Особливу роль відіграє багаторівнева структура емоційного дизайну, яка охоплює вісцеральний, поведінковий і рефлексивний рівні впливу. Ці елементи формують відчуття «просторової впевненості», що знижує когнітивне навантаження персоналу в умовах стресу, пришвидшує реакції та підвищує якість сервісу в пікові години. Дизайн також виступає як латентний координатор поведінки, сприяючи самоорганізації команди й покращенню комунікаційних патернів без прямого адміністративного втручання. У фізичному та цифровому середовищі він формує сценарії взаємодії, що акумулюють брендове сприйняття й емоційну залученість.

Інтеграція емоційного дизайну у стратегії сервісного управління підвищує ефективність операцій, скорочує час обслуговування та зменшує кількість помилок. Це підтверджує потребу в

подальшому розвитку дизайн-орієнтованих управлінських моделей, що враховують не лише функціональність, а й емоційний потенціал простору як активу готельно-ресторанного бізнесу.

Література

1. Гудошник О. В., Крупський О. П. Медійні можливості коміксів: сучасні інструменти формування та представлення організаційної культури. *European Journal of Management Issues*. 2023. Вип. 31(1). С. 40-49. DOI: <https://doi.org/10.15421/192304>.
2. Кравчук Є., Крупський О. Вплив емоційного сервісу на лояльність клієнтів у сфері б'юті-послуг. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. Vol. 4. С. 101-114. DOI: <https://doi.org/10.15421/cims.4.274>.
3. Крупський О. П. Когнітивний стиль як фактор розвитку підприємств туризму та гостинності. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 140-146. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-140_146.pdf (дата звернення: 14.05.2025).
4. Крупський О. П., Стасюк Ю. М., Волошина А. Р. Стратегічне планування і реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>.
5. Крупський О., Редько В. Влияние когнитивного стиля работников на результат эмоционального труда персонала предприятий туристической индустрии. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2017. Вип. 195. С. 11-18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/195-6/2>.
6. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 8(559). С. 459-465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-459-465>.
7. A Comparative Study on the Influence of Different Decoration Styles on Subjective Evaluation of Hotel Indoor Environment / Xu J., Li M., Huang D., Wei Y., Zhong S. *Buildings*. 2022. Vol. 12(11). 1777. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12111777>.
8. Aydin C., Özdoğan O. N. Differences in servicescape perceptions between customers of different nationalities. *Handbook of Tourism and Consumer Behavior*. Edward Elgar Publishing, 2024. P. 180-191.
9. Barvinok N. The influence of design on the competitiveness of hotels and tourist and recreation complexes in the context of marketing strategies. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-4>.
10. Brundin E., Languilaire J.-C. When the display of emotion is not enough: An emotion boundary management perspective on the quality of strategic decisions. *Long Range Planning*. 2023. Vol. 56(5). 102245. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102245>.
11. Cant M. C., Ragunanan S., Wiid J. A. Evaluating loyalty in South Africa's hotel industry: The effect of service quality and brand equity. *Journal of Economics and Behavioral Studies. Economic Review*. 2024. Vol. XXII(1). P. 29-46. DOI: <https://doi.org/10.51558/2303-680x.2024.22.1.29>.
12. Emotional design through measurement of psychophysiological and behavioral parameters: Taking steps towards neurodesign / Monestina N. G., Berdasco D. P., Begoña M., Albiñana J., Royo T. M. *The 9th International Conference on Design & Emotion*. 2014. P. 325-331. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Teresa-Magal-Royo> (дата звернення: 14.05.2025).
13. Foerster T. A., Koprowski J. L., Mars M. M. From Local to Global: Eco-entrepreneurship and Global Engagement with the Environment. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*. 2024. Vol. 30. P. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1048-473620240000030011>.
14. Godovykh M. Hospitality Art Experience Model: The Effects of Visual Art on Guests' Attitudes and Behavior. *Tourism and Hospitality*. 2024. Vol. 5(2). P. 439-447. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5020027>.
15. Grynko T., Hviniasvili T. Strategic Business Management in the Digital Economy. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Vol. 2. P. 372-376. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/126> (дата звернення: 14.05.2025).
16. Guo Z., Yao Y., Chang Y.-C. Research on Customer Behavioral Intention of Hot Spring Resorts Based on SOR Model: The Multiple Mediation Effects of Service Climate and Employee Engagement. *Sustainability*. 2022. Vol. 14(14). 8869. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14148869>.
17. Ho A. G., Siu K. W. M. G. Emotion Design, Emotional Design, Emotionalize Design: A Review on Their Relationships from a New Perspective. *The Design Journal*. 2012. Vol. 15(1). P. 9-32. DOI: <https://doi.org/10.2752/175630612x13192035508462>.
18. How Is Job Performance Affected by Ergonomics in the Tourism and Hospitality Industry? Mediating Roles of Work Engagement and Talent Retention / El-Sherbeeney A. M., Al-Romeedy B. S., Abdelhady M. H., Sheikhsouk S., Alsetoohy O., Liu S., Khairy H. A. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(20). 14947. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152014947>.

19. Iastremska O. Brand strength based on realistic and emotional features and strategy of managing it. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2022. Vol. 4(18). P. 50-56. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.18.050>.
20. Ispiryanyan A., Pakeltiene R., Ispiryanyan O., Giedraitis A. Fostering Organizational Sustainability Through Employee Collaboration: An Integrative Approach to Environmental, Social, and Economic Dimensions. *Encyclopedia*. 2024. Vol. 4(4). P. 1806-1826. DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040119>.
21. Kanzola A.-M., Papaioannou K., Petrakis P. E. Exploring the other side of innovative managerial decision-making: Emotions. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9(4). 100588. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100588>.
22. Liu H., Xiao Q., Wang H. Understanding Customer Experience for Sustainable Innovation: An Integration of Conscious and Unconscious Perspectives of Theme Hotel Guests. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(13). 5274. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135274>.
23. Norman D. Emotional design: Why we love (or hate) everyday things. New York : Basic Books, 2004. 287 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/224927652_Emotional_Design_Why_We_Love_or_Hate_Everyday_Things (дата звернення: 14.05.2025).
24. Peres M. Hospitality Branding: Expressing the Brand Through Design and Transferable Experiences. *Communication Design and Branding: A Multidisciplinary Approach*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. P. 223-241. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-35385-7_13.
25. Pullman M. E., Gross M. A. Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Sciences*. 2004. Vol. 35(3). P. 551-578. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x>.
26. Straker K., Wrigley C. Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements. *Business Horizons*. 2016. Vol. 59(3). P. 339-346. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.010>.
27. Velthuis S. J. Creating sustainable competitive advantage in the hospitality industry through commercial friendships: Connecting the host and guest on a social and emotional level. *Research in Hospitality Management*. 2022. Vol. 12(1). P. 85-89. DOI: <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080936>.
28. Yusa I. M. M., Ardhana I. K., Putra I. N. D., Pujaastawa I. B. G. Emotional design: A review of theoretical foundations, methodologies, and applications. *Journal of Aesthetics, Design, and Art Management*. 2023. Vol. 3(1). P. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.58982/jadam.v3i1.308>.

References

1. Hudoshnyk, O.V. and Krupskyi, O.P. (2023), "Media Possibilities of Comics: Modern Tools for the Formation and Presentation of Organizational Culture", *European Journal of Management Issues*, Iss. 31(1), pp. 40-49, DOI: <https://doi.org/10.15421/192304>.
2. Kravchuk, Ye. and Krupskyi, O. (2025), "The impact of emotionally driven service on customer loyalty in the beauty services sector", *Challenges and Issues of Modern Science*, Vol. 4, pp. 101-108, DOI: <https://doi.org/10.15421/cims.4.274>.
3. Krupskyi, O.P. (2015), "The Cognitive Style as a Factor in the Development of Tourism and Hospitality Companies", *Problems of Economy*, no. 2, pp. 140-146, available at: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-2_0-pages-140_146.pdf (access date May 14, 2025).
4. Krupskyi, O.P., Stasiuk, Yu.M. and Voloshyna, A.R. (2024), "Strategic planning and realization of the innovative development potential of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, no. 11, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.83>.
5. Krupskyi, O. and Redko, V. (2017), "The influence of the employee' cognitive working style on the emotional labor outcomes in tourism firms", *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*, Vol. 195, pp. 11-18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2017/195-6/2>.
6. Raiko, D.V. (2024), "Strategic Enterprise Management in the Context of the Experience Economy: Integrating Emotional Marketing into the Business Model", *Business Inform*, no. 8(559), pp. 459-465, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-459-465>.
7. Xu, J., Li, M., Huang, D. et al. (2022), "A Comparative Study on the Influence of Different Decoration Styles on Subjective Evaluation of Hotel Indoor Environment", *Buildings*, Vol. 12(11), 1777, DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12111777>.
8. Aydin, C. and Özdoğan, O.N. (2024), "Differences in servicescape perceptions between customers of different nationalities", In: *Handbook of Tourism and Consumer Behavior*, Edward Elgar Publishing, UK, pp. 180-191.
9. Barvinok, N. (2024), "The influence of design on the competitiveness of hotels and tourist and recreation complexes in the context of marketing strategies", *Ekonomika ta suspikstvo*, Issue no. 68, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-4>.

10. Brundin, E. and Languilaire, J.-C. (2023), "When the display of emotion is not enough: An emotion boundary management perspective on the quality of strategic decisions", *Long Range Planning*, Vol. 56(5), 102245, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102245>.
11. Cant, M.C., Ragunanan, S. and Wiid, J.A. (2024), "Evaluating loyalty in South Africa's hotel industry: The effect of service quality and brand equity", *Journal of Economics and Behavioral Studies. Economic Review*, Vol. XXII(1), pp. 29-46, DOI: <https://doi.org/10.51558/2303-680x.2024.22.1.29>.
12. Monestina, N.G., Berdasco, D.P., Begoña, M. et al. (2014), "Emotional design through measurement of psychophysiological and behavioral parameters: taking steps towards neurodesign", *The 9th International Conference on Design & Emotion*, pp. 325-331, available at: <https://www.researchgate.net/profile/Teresa-Magal-Royo> (access date May 14, 2025).
13. Foerster, T.A., Koprowski, J.L. and Mars, M.M. (2024), "From Local to Global: Eco-entrepreneurship and Global Engagement with the Environment", *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Vol. 30, pp. 1-14, DOI: <https://doi.org/10.1108/S1048-473620240000030011>.
14. Godovykh, M. (2024), "Hospitality Art Experience Model: The Effects of Visual Art on Guests' Attitudes and Behavior", *Tourism and Hospitality*, Vol. 5(2), pp. 439-447, DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5020027>.
15. Grynko, T. and Hviniashvili, T. (2024), "Strategic Business Management in the Digital Economy", *Challenges and Issues of Modern Science*, Vol. 2, pp. 372-376, available at: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/126> (access date May 14, 2025).
16. Guo, Z., Yao, Y. and Chang, Y.-C. (2022), "Research on Customer Behavioral Intention of Hot Spring Resorts Based on SOR Model: The Multiple Mediation Effects of Service Climate and Employee Engagement", *Sustainability*, Vol. 14(14), 8869, DOI: <https://doi.org/10.3390/su14148869>.
17. Ho, A.G. and Siu, K.W.M.G. (2012), "Emotion Design, Emotional Design, Emotionalize Design: A Review on Their Relationships from a New Perspective", *The Design Journal*, Vol. 15(1), pp. 9-32, DOI: <https://doi.org/10.2752/175630612x13192035508462>.
18. El-Sherbeeney, A.M., Al-Romeedy, B.S., Abd elhady, M.H. et al. (2023), "How Is Job Performance Affected by Ergonomics in the Tourism and Hospitality Industry? Mediating Roles of Work Engagement and Talent Retention", *Sustainability*, Vol. 15(20), 14947, DOI: <https://doi.org/10.3390/su152014947>.
19. Iastremska, O. (2022), "Brand strength based on realistic and emotional features and strategy of managing it", *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, Vol. 4(18), pp. 50-56, DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.18.050>.
20. Ispiryman, A., Pakeltiene, R., Ispiryman, O. and Giedraitis, A. (2024), "Fostering Organizational Sustainability Through Employee Collaboration: An Integrative Approach to Environmental, Social, and Economic Dimensions", *Encyclopedia*, Vol. 4(4), pp. 1806-1826, DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040119>.
21. Kanzola, A.-M., Papaioannou, K. and Petrakis, P.E. (2024), "Exploring the other side of innovative managerial decision-making: Emotions", *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 9(4), 100588, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100588>.
22. Liu, H., Xiao, Q. and Wang, H. (2024), "Understanding Customer Experience for Sustainable Innovation: An Integration of Conscious and Unconscious Perspectives of Theme Hotel Guests", *Sustainability*, Vol. 16(13), 5274, DOI: <https://doi.org/10.3390/su16135274>.
23. Norman, D. (2004), *Emotional design: Why we love (or hate) everyday things*, Basic books, New York, USA, available at: https://www.researchgate.net/publication/224927652_Emotional_Design_Why_We_Love_or_Hate_Everyday_Things (access date May 14, 2025).
24. Peres, M. (2023), "Hospitality Branding: Expressing the Brand Through Design and Transferable Experiences", In: *Communication Design and Branding: A Multidisciplinary Approach*, Springer Nature Switzerland, Cham, Germany, pp. 223-241, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-35385-7_13.
25. Pullman, M.E. and Gross, M.A. (2004), "Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors", *Decision Sciences*, Vol. 35(3), pp. 551-578, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x>.
26. Straker, K. and Wrigley, C. (2016), "Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements", *Business Horizons*, Vol. 59(3), pp. 339-346, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.010>.
27. Velthuis, S.J. (2022), "Creating sustainable competitive advantage in the hospitality industry through commercial friendships: connecting the host and guest on a social and emotional level", *Research in Hospitality Management*, Vol. 12(1), pp. 85-89, DOI: <https://doi.org/10.1080/22243534.2022.2080936>.
28. Yusa, I.M.M., Ardhana, I.K., Putra, I.N.D. and Pujaastawa, I.B.G. (2023), "Emotional design: a review of theoretical foundations, methodologies, and applications", *Journal of Aesthetics, Design, and Art Management*, Vol. 3(1), pp. 1-14, DOI: <https://doi.org/10.58982/jadam.v3i1.308>.

Гринько Т.В., Крупський О.П., Стасюк Ю.М.

ЕМОЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета. Визначення ролі емоційного дизайну як інструменту стратегічного управління в готельно-ресторанному бізнесі та аналіз його впливу на ефективність управлінських рішень, адаптивність організаційної поведінки та когнітивну залученість персоналу.

Методика дослідження. У дослідженні використано міждисциплінарний підхід, який поєднує якісний контент-аналіз наукових публікацій, метод кейс-стаді на прикладі готельних і ресторанных закладів, когнітивний аналіз управлінських патернів та візуально-етнографічне дослідження просторово-сенсорного середовища. Концептуальну основу становить підхід design-based strategic management, що дозволяє оцінити вплив дизайну середовища на стратегічне мислення та поведінкові моделі.

Результати дослідження. Встановлено, що емоційний дизайн впливає на ключові аспекти управління в готельно-ресторанному бізнесі: пришвидшує прийняття рішень у критичних ситуаціях, знижує когнітивне навантаження персоналу, формує емоційно позитивне середовище для клієнтів та підвищує рівень їхньої лояльності. Доведено, що дизайн простору може слугувати латентним регулятором командної поведінки, сприяючи самоорганізації й ефективній взаємодії без адміністративного втручання.

Наукова новизна результатів дослідження. Запропоновано трактування емоційного дизайну як фреймового елементу стратегічного управління в сервісному бізнесі. Вперше узагальнено його функціональну багаторівневу структуру (вісцеральний, поведінковий і рефлексивний рівні) та визначено його вплив на когнітивну залученість як персоналу, так і клієнтів.

Практична значущість результатів дослідження. Розроблені рекомендації щодо інтеграції емоційного дизайну в управлінські стратегії готельно-ресторанних закладів можуть бути використані для підвищення ефективності сервісу, покращення внутрішньої комунікації та створення сталого емоційного зв'язку з клієнтами. Отримані результати є актуальними як для фізичних, так і для цифрових сервісних середовищ.

Ключові слова: емоційний дизайн, стратегічне управління, готельно-ресторанний бізнес, сервісне середовище, когнітивна залученість, організаційна поведінка.

Grynko T.V., Krupskiy O.P., Stasiuk Yu.M.

EMOTIONAL DESIGN AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL IN HOTEL AND RESTAURANT MANAGEMENT

Purpose. The aim of this study is to determine the role of emotional design as a strategic management tool in the hotel and restaurant business and to analyse its impact on decision-making efficiency, organizational behaviour adaptability, and cognitive engagement of personnel.

Methodology of research. The study applies an interdisciplinary approach combining qualitative content analysis of academic publications, case studies of hotel and restaurant enterprises, cognitive analysis of management patterns, and visual ethnographic research of the spatial-sensory environment. The conceptual foundation is based on the design-based strategic management approach, which enables the assessment of how spatial design solutions influence strategic thinking and behavioural models.

Findings. The research revealed that emotional design influences key aspects of management in the hotel and restaurant business: it accelerates decision-making in critical situations, reduces cognitive load on staff, fosters a positive emotional environment for customers, and increases customer loyalty. It was proved that spatial design can act as a latent regulator of team behaviour, supporting self-organization and effective interaction without administrative pressure.

Originality. The study proposes an interpretation of emotional design as a framing element of strategic management in service businesses. For the first time, the functional multi-level structure of emotional design (visceral, behavioural, and reflective levels) is generalized and its impact on the cognitive engagement of both staff and clients is defined.

Practical value. The recommendations developed for integrating emotional design into hotel and restaurant management strategies can be used to improve service efficiency, enhance internal communication, and establish a sustainable emotional connection with customers. The findings are relevant to both physical and digital service environments.

Key words: emotional design, strategic management, hotel and restaurant business, service environment, cognitive engagement, organizational behaviour.

Дата надходження рукопису: 23.05.2025

Дата прийняття рукопису до друку: 20.06.2025

Дата публікації: 30.06.2025