

УДК 338. 488.2

JEL classification: M14, L83, F23

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(11\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(11))

## «КОДЕКС БУСІДО» ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У МІЖНАРОДНІЙ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

**КОРСАК Роман**

доктор історичних наук, професор кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

<https://orcid.org/0000-0001-9245-252X>

[roman.korsak@uzhnu.edu.ua](mailto:roman.korsak@uzhnu.edu.ua)

*Стаття присвячена дослідженню ролі «Кодексу Бусідо» як філософсько-етичного інструменту формування корпоративної культури та професійних цінностей у міжнародній готельній індустрії. У публікації розкривається сутність «Кодексу Бусідо», його історико-філософські засади та ключові цінності – честь, дисципліна, лояльність, відповідальність та служіння, а також їхнє значення для сучасного управління персоналом у сфері гостинності. Особлива увага приділяється аналізу того, як принципи «Бусідо» можуть бути адаптовані до умов глобального готельного бізнесу та інтегровані у систему корпоративної культури та стандартів сервісу.*

*У дослідженні розглянуто практичні приклади застосування ціннісно-орієнтованих підходів, співзвучних філософії «Бусідо», у діяльності міжнародних готельних мереж, включаючи «Ritz-Carlton», «Marriott International», «Hoshino Resorts» та «Okura Hotels & Resorts». Показано, що орієнтація на дисципліну, повагу до гостей, відданість професії та високу етичну відповідальність персоналу сприяє підвищенню якості обслуговування, зміцненню корпоративної лояльності та формуванню сталого іміджу готельного бренду на міжнародному ринку гостинності. Наголошено, що такі підходи позитивно впливають на мотивацію співробітників, знижують плинність кадрів і створюють атмосферу довіри та професійної гордості за приналежність до компанії.*

*На основі аналізу теоретичних концепцій та практичного досвіду запропоновано рекомендації щодо впровадження принципів «Бусідо» у HR-стратегію готельних підприємств, включаючи системи навчання, наставництва, формування лідерських компетенцій та корпоративних стандартів поведінки. Ці рекомендації спрямовані на розвиток відповідальної професійної поведінки персоналу, зміцнення корпоративної ідентичності та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств за умов високої міжнародної конкуренції.*

*Як висновок, наголошується на необхідності комплексного та адаптивного підходу до використання філософії «Бусідо» в міжнародній готельній індустрії з урахуванням культурної різноманітності персоналу та гостей. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень, серед яких розробка методик оцінки ефективності впровадження ціннісних принципів «Бусідо», а також аналіз можливостей їхньої інтеграції у стратегічне управління та сталий розвиток готельних брендів.*

**Ключові слова:** «Кодекс Бусідо», філософія управління, корпоративна культура, міжнародна готельна індустрія, управління персоналом, професійна етика, сервіс, лояльність персоналу, сталий розвиток, гостинність.

## THE BUSHIDO CODE AS A TOOL FOR FORMING CORPORATE CULTURE IN THE INTERNATIONAL HOTEL INDUSTRY

**KORSAK Roman**

State Institution of Higher Education «Uzhhorod National University»

*The article explores the role of the Bushido code as a philosophical and ethical tool for shaping corporate culture and professional values in the international hotel industry. It explores the essence of the Bushido code, its historical and philosophical foundations, and key values – honor, discipline, loyalty, responsibility, and service – as well as their significance for modern human resources management in the hospitality industry. Particular attention is paid to analyzing how Bushido principles can be adapted to the global hotel industry and integrated into corporate culture and service standards.*

*The study examines practical examples of the application of value-based approaches, consistent with the Bushido philosophy, in the operations of international hotel chains, including The «Ritz-Carlton», «Marriott International», «Hoshino Resorts», and «Okura Hotels & Resorts». It is shown that a focus on discipline, respect for guests, professional dedication, and high ethical responsibility among staff contributes to improved service quality, stronger corporate loyalty, and the development of a sustainable hotel brand image in the international market. It is noted that such approaches have a positive impact on employee motivation, reduce turnover, and create an atmosphere of trust and professional pride in belonging to the company.*

*Based on an analysis of theoretical concepts and practical experience, recommendations are proposed for implementing Bushido principles into the HR strategy of hotel companies, including training systems, mentoring, leadership development, and corporate standards of conduct. These recommendations are aimed at developing responsible professional behavior among staff, strengthening corporate identity, and enhancing the competitiveness of hotel companies in a highly competitive international environment. In conclusion, the need for a comprehensive and adaptive approach to implementing Bushido philosophy in the international hotel industry, taking into account the cultural diversity of staff and guests, is emphasized. Promising areas for further research have been identified, including the development of methods for assessing the effectiveness of implementing Bushido value principles, as well as an analysis of the possibilities for integrating them into the strategic management and sustainable development of hotel brands.*

**Keywords:** Bushido code, management philosophy, corporate culture, international hotel industry, human resources management, professional ethics, service, employee loyalty, sustainable development, hospitality.



## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах глобалізації та високої конкуренції у міжнародній готельній індустрії особливого значення набуває формування стійкої корпоративної культури, заснованої не тільки на стандартах обслуговування та професійної підготовки персоналу, але й на глибинних ціннісних орієнтирах, що визначають поведінку працівників, їхнє ставлення до гостей, колег та організації у цілому. Сучасні готельні підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних із втратою корпоративної ідентичності, зниженням рівня професійної етики, формалізацією сервісу та ослабленням лояльності персоналу, що негативно позначається на якості обслуговування та репутації бренду.

У цьому контексті актуалізується необхідність пошуку філософсько-етичних підстав, здатних забезпечити формування внутрішньої відповідальності, дисципліни, поваги та відданості професії у працівників готельної сфери. Однією з таких підстав може виступати «Кодекс Бусідо» – традиційна японська система моральних цінностей, що включає принципи честі, обов'язку, відданості, самодисципліни та служіння, які мають універсальний характер і можуть бути адаптовані до сучасних умов міжнародного готельного бізнесу.

Відмітимо, що проблематика дослідження полягає у недостатньому теоретичному опрацюванні та практичній інтеграції філософії «Бусідо» у систему управління персоналом та формування корпоративної культури міжнародної готельної індустрії. Незважаючи на активне використання етичних кодексів та корпоративних цінностей у діяльності готельних мереж, філософські основи цих підходів часто залишаються фрагментарними та не систематизованими. У цьому контексті дослідження «Кодексу Бусідо» як інструменту формування корпоративної культури набуває особливого значення для розвитку теорії управління людськими ресурсами, а також для практики створення стійких, етично-орієнтованих та конкурентоспроможних готельних підприємств на міжнародному ринку.

## **АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

У контексті дослідження теми аналіз існуючих наукових публікацій дозволяє виявити філософські, етичні та управлінські підходи до використання традиційних ціннісних систем у формуванні корпоративної культури та професійної етики персоналу у сфері послуг. Особлива увага у наукових працях приділяється «Кодексу Бусідо» як історично сформованій системі моральних принципів, які знаходять відображення у сучасних моделях управління людськими ресурсами та організаційної поведінки.

Зокрема, у праці О. Осики та К. Осики особлива увага приділяється філософським та психологічним аспектам засвоєння ключових принципів «Бусідо» – честі, самоконтролю, відповідальності, обов'язку та служіння, що дає нам можливість екстраполювати дані цінності на сучасні моделі професійної етики та управління персоналом в індустрії гостинності [4].

Дослідження С. Капрanova, яке ґрунтується на аналізі трактату «Хагакуре», розкриває «Бусідо» як антропологічну концепцію служіння людини, для якої характерні внутрішня дисципліна, моральна цілісність, усвідомлений вибір професійного шляху та безумовна відданість своїй справі [1].

Для нашого дослідження дані вітчизняні праці є методологічно важливими, оскільки вони формують теоретичну базу для обґрунтування можливості інтеграції принципів «Бусідо» в корпоративну культуру міжнародних готельних мереж, а також дозволяють глибше розкрити зв'язок між традиційними японськими цінностями, якістю сервісу, поведінкою персоналу та стійкістю бренду в умовах глобального ринку.

У монографії І. Нітобе «Кодекс Бусідо» розглядається як фундамент японської етичної традиції, яка формує норми поведінки особистості у професійній та громадській сферах. Автор наголошує на універсальному характері принципів «Бусідо», зазначаючи, що такі категорії, як честь і повага, можуть бути адаптовані до різних соціально-економічних умов та професійних контекстів. У контексті міжнародної готельної індустрії зазначені положення дозволяють розглядати «Кодекс Бусідо» як філософську основу формування відповідального ставлення персоналу до своєї професії, гостей та організації, що безпосередньо впливає на якість сервісу та стійкість корпоративної культури [3].

Значний внесок у вивчення практичного застосування цінностей «Бусідо» в управлінні організаціями зробили дослідники японської моделі менеджменту, зокрема W. Ouchi, який розробив концепцію «Theory Z». Автор акцентує увагу на важливості колективної відповідальності, лояльності співробітників, довгостроковій зайнятості та довірчих відносин між персоналом та керівництвом. Ці принципи багато у чому корелюють з філософією «Бусідо» і знаходять свій відбиток у діяльності міжнародних компаній, включаючи підприємства готельної індустрії. У цьому контексті цінності «Бусідо» сприяють формуванню стійкої корпоративної ідентичності, підвищення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів, що має ключове значення для сфери гостинності [16].

Публікації А. Вага присвячена аналізу можливостей застосування філософії «Бусідо» як концептуальної основи сучасного управління у сфері гостинності. Автор розглядає самурайську стратегію не в історико-культурному, а в управлінському контексті, інтерпретуючи ключові цінності – дисципліну, честь та адаптивність як чинники формування стійкої корпоративної культури готельних підприємств. Дисципліна трактується як внутрішня професійна установка персоналу, що забезпечує стабільність операційних процесів і єдині стандарти сервісу, честь – як відповідальність співробітника та бренду перед гостем, що виражається в етичності поведінки та орієнтації на довгострокову репутацію, а адаптивність – як здатність готельного бізнесу гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, культурне розмаїття клієнтів та кризові ситуації. Загалом автор доводить, що інтеграція принципів самурайської стратегії сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню лояльності співробітників та формуванню конкурентних переваг готельних підприємств [6].

На окрему увагу заслуговують дослідження Н. Belal, S. Kunio, K. Michitaka, що розглядають японську філософію гостинності «омотенаші», яка тісно пов'язана з ціннісними установками «Кодексу Бусідо». Автори відзначають, що орієнтація на щире служіння гостю, увага до деталей та емоційне залучення персоналу формують високий рівень сервісу, що виходить за рамки формальних стандартів. В умовах міжнародної готельної індустрії ці підходи сприяють створенню унікального клієнтського досвіду та формуванню довгострокової лояльності гостей [7].

Таким чином, аналіз наукових публікацій підтверджує, що «Кодекс Бусідо» може розглядатися як ефективний філософсько-етичний інструмент формування корпоративної культури у міжнародній готельній індустрії. Його ключові принципи знаходять відображення у сучасних концепціях управління персоналом, етичних кодексах та практиках сервісу, сприяючи розвитку професійної відповідальності, дисципліни та орієнтованості на довгострокову якість обслуговування. Впровадження цінностей кодексу «Бусідо» у систему управління готельними підприємствами може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, стійкості та репутаційної стабільності міжнародних готельних брендів.

#### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є дослідження ролі «Кодексу Бусідо» як філософсько-етичного інструменту формування корпоративної культури та професійної етики у міжнародній готельній індустрії. У рамках поставленої мети передбачається проаналізувати теоретичні основи «Кодексу Бусідо», розкрити його ключові ціннісні принципи, а також визначити їхнє значення для розвитку відповідальної професійної поведінки, лояльності персоналу та стійких стандартів сервісу в умовах розвитку глобального готельного ринку.

Крім того, стаття спрямована на обґрунтування можливостей практичної адаптації та інтеграції принципів у систему управління персоналом міжнародних готельних підприємств. Це передбачає виявлення механізмів впливу філософії «Бусідо» на формування корпоративної ідентичності, підвищення якості обслуговування та зміцнення довгострокових відносин між персоналом, гостями та брендом. Реалізація даних підходів сприяє створенню стійкої, ціннісно-орієнтованої моделі розвитку міжнародної готельної індустрії, що ґрунтується на принципах честі, відповідальності, поваги та служіння.

#### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

«Кодекс Бусідо» (англ. «Bushidō», япон. «武士道» – «шлях воїна») є унікальною системою моральних цінностей та етичних норм, що сформувалися в японському самурайському суспільстві у період феодалної Японії. Основною метою «Бусідо» було регулювання поведінки воїнів, формування їхньої внутрішньої дисципліни, відповідальності та відданості своєму господарю, а також підтримання високої особистої честі та гідності. В основу кодексу було закладено сім ключових цінностей: 1) обов'язок і вірність, 2) співчуття, 3) хоробрість і героїзм, 4) чесність і справедливість, 5) честь і слава, 6) шляхетність, 7) щирість і правдивість. Ці моральні принципи формували не тільки поведінку самураїв у бойових умовах, але й їхнє ставлення до суспільства, сім'ї та колег, створюючи стійку систему етичних орієнтирів, яка визначала життя та професійні дії кожного воїна. Незважаючи на свою історичну прив'язку до японської культури, принципи «Бусідо» мають універсальний характер, оскільки вони спираються на загальнолюдські цінності відповідальності, поваги до інших та прагнення до досконалості у професійній та особистій діяльності [1, с. 90-98; 3, с. 15-23].

Історичне формування принципів «Бусідо» пройшло через тривалий процес синтезу різних філософських та релігійних вчень Японії. На ранніх етапах розвитку кодексу значний вплив мали конфуціанство, буддизм і синтоїзм. Конфуціанство принесло ідеї поваги до ієрархії, обов'язку та соціальної відповідальності; буддизм сприяв формуванню внутрішньої дисципліни, вмінню контролювати емоції та приймати неминучі труднощі з гідністю. Синтоїзм посилив акцент на служінні суспільству і гармонії з навколишнім середовищем. Внаслідок цього синтезу «Кодекс Бусідо» став не просто набором правил поведінки, а цілісною філософською системою, що поєднує мораль, професійну етику та духовне вдосконалення особистості. Універсальність принципів «Бусідо» проявляється в їхньому застосуванні поза контекстом військової справи: цінності честі, відданості справі, самодисципліни та поваги до інших актуальних сфер сучасного суспільства, включаючи міжнародний готельний бізнес та індустрію гостинності [14, с. 10-16; 4, с. 187-192; 8].

Сучасний менеджмент активно використовує філософські та етичні концепції у формуванні корпоративної культури та стандартів поведінки співробітників. У цьому контексті «Кодекс Бусідо» може виступати як джерело принципів, які допомагають будувати корпоративну культуру, засновану на етиці, відповідальності та повазі до колег та клієнтів. Цінності «Бусідо», такі як дисципліна, відданість професійній справі та почуття честі, співвідносяться із сучасними концепціями корпоративної культури, де велика увага приділяється етичній поведінці, стійкості до стресу, командній роботі та формуванню довгострокової ідентичності бренду. У міжнародних готельних мережах, де співробітники взаємодіють із людьми різних культур та національностей, застосування універсальних етичних принципів, закладених у кодексі «Бусідо», дозволяє формувати загальні стандарти поведінки, які сприяють зміцненню довіри та поваги між персоналом, керівництвом та гостями [5, с. 23-42; 9, с. 12-18].

Подібність принципів «Бусідо» із сучасними етичними кодексами міжнародних компаній проявляється у низці аспектів. По-перше, як і «Бусідо», корпоративні кодекси орієнтовані на формування етичних орієнтирів: сприяють чесній, відповідальній і відданій справі поведінці співробітників. По-друге, принципи лояльності та дисципліни у «Бусідо» відповідають сучасним корпоративним стандартам, які передбачають дотримання правил внутрішнього розпорядку, професійну етику та довгострокову відданість компанії. По-третє, «Кодекс Бусідо» акцентує увагу на відповідальності перед колективом та суспільством, що повністю збігається з підходами сучасних міжнародних готельних мереж, де корпоративна культура будується на повазі до колег, командній роботі та піклування про клієнта. Таким чином, принципи «Бусідо», адаптовані під сучасні реалії, можуть бути етичною основою, що зміцнює корпоративну ідентичність та сприяє стійкому розвитку міжнародного готельного бізнесу [12, с. 189-208; 6].

Філософські та етичні принципи, закладені у «Кодексі Бусідо», також сприяють формуванню корпоративної ідентичності готельних підприємств. Елементи цієї ідентичності включають: культуру етичної взаємодії з колегами та клієнтами, систему внутрішніх норм поведінки та моральні орієнтири, що визначають стандарти сучасного сервісу. При цьому корпоративна ідентичність, заснована на принципах «Бусідо», формує емоційну стійкість персоналу, підвищує якість клієнтського досвіду та сприяє довгостроковій лояльності гостей. Зрештою, інтеграція цінностей «Бусідо» у корпоративну культуру дозволяє міжнародним готельним мережам створювати унікальні стандарти обслуговування, які поєднують професіоналізм, етику та людські цінності, забезпечуючи конкурентну перевагу на глобальному ринку гостинності [10, с. 34-42].

Таким чином, розгляд сутності та історичних засад «Кодексу Бусідо», його філософсько-етичного значення для сучасного менеджменту та ролі ціннісних систем у формуванні корпоративної культури дозволяє обґрунтувати актуальність його застосування у міжнародній готельній індустрії. «Кодекс Бусідо» як формує внутрішні моральні орієнтири співробітників, так і сприяє створенню стійкої корпоративної ідентичності, підвищенню професіоналізму, дисципліни та відповідальності персоналу. Ці аспекти безпосередньо впливають на якість обслуговування, імідж та конкурентоспроможність готельного підприємства, роблячи кодекс важливим інструментом стратегічного управління людськими ресурсами та формування довгострокової стійкості бренду на міжнародному ринку готельного бізнесу.

Відмітимо, що у сучасному міжнародному готельному бізнесі особливого значення набувають корпоративні практики, що формують не тільки професійні навички персоналу, але і його ціннісні установки, дисципліну та здатність до ефективної комунікації з гостями. У цьому контексті принципи «Кодексу Бусідо» можуть виступати як ефективний інструмент формування корпоративної культури та стандартів поведінки співробітників. Одним із яскравих прикладів практичної реалізації цих цінностей є концепція обслуговування у мережі «Ritz-Carlton», відома як «Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen» (укр. «Леді та джентльмени, що обслуговують леді та джентльменів»). Дана модель передбачає, що кожен співробітник розглядається як представник бренду, який несе особисту відповідальність за якість сервісу і задоволення потреб гостей. Подібний підхід відображає ключові принципи «Бусідо»: дисципліна, самоконтроль та почуття обов'язку перед колективом та клієнтами, що дозволяє створювати стійку корпоративну ідентичність та високий рівень довіри до бренду [19].

Аналогічно, корпоративна культура «Marriott International» будується на цінностях «Spirit to Serve» (укр. «Дух служіння») та принципі «Put People First» (укр. «Ставимо людей на перше місце») – означає, що турбота про співробітників розглядається як фундамент для забезпечення виняткового обслуговування клієнтів. Ці цінності включені у головні корпоративні стандарти та процеси управління персоналом, такі як орієнтація на розвиток співробітників, рівні можливості, навчання та залучення до корпоративної місії. Дослідження показують, що чітко сформульовані базові цінності готельної мережі «Marriott International» сприяють підвищенню мотивації співробітників та їхньої прихильності до цілей компанії, що у свою чергу позитивно відбивається на повсякденній практиці обслуговування та стійкості бренду на глобальному ринку гостинності [20].

Не менш важливим є запозичення та адаптація японської філософії гостинності «омотенаші» у міжнародній готельній практиці. Дана концепція орієнтована на щире служіння гостю, уважне ставлення до його потреб та передбачення очікувань. Поєднання принципів «омотенаші» з цінностями «Бусідо» дозволяє формувати у персоналу готельних мереж внутрішню мотивацію до безумовного якісного обслуговування, що підвищує рівень емпатії та сприяє емоційному залученню співробітників. В умовах мультикультурної

взаємодії з гостями із різних країн дана філософія дозволяє уніфікувати стандарти сервісу, зберігаючи при цьому високий рівень індивідуалізації обслуговування та зміцнюючи репутацію готельного підприємства як установи, орієнтованої на цінності поваги та турботи [2, с. 184-187; 11, с. 40-44; 15, с. 32-35].

Приклади готельних мереж, які у своїй діяльності реалізують ціннісні підходи «омотенаші», близькі до філософії «Бусідо», є «Hoshino Resorts» та «Okura Hotels & Resorts». Зокрема, компанія «Hoshino Resorts», що розвинулася з традиційного японського рюкана (японський готель, заснований на багатомісячних нормах гостинності та побуту) і розширила мережу своїх об'єктів до більш ніж 60 курортів та готелів як в Японії, так і за її межами, робить ставку на унікальний стиль гостинності «омотенаші» та глибоку повагу до локальних культурних традицій. Мережа прагне забезпечити персоналізований сервіс, де співробітники завдяки відносно спрощеній організаційній структурі та розширеним повноваженням можуть самостійно приймати рішення, спрямовані на задоволення індивідуальних потреб гостей та створення унікального досвіду перебування, що сприяє підвищенню їхнього залучення та мотивації до служіння. Більше того, у центрі уваги простежується ідея відповідальності та відданості справі, де кожен співробітник сприяє спільній місії бренду, збігаючись із ціннісними орієнтирами, характерними для «Кодексу Бусідо» [13].

Подібні принципи простежуються і в корпоративній філософії японської мережі готелів класу люкс «Okura Hotels & Resorts», де основна концепція сервісної діяльності базується теж на традиції «омотенаші» – уважній, безумовній гостинності, що передбачає відчуття потреб гостя і поважне ставлення як до клієнтів, так і до колег. Ця філософія інтегрована в операційні процеси мережі, орієнтуючи співробітників на найвищі стандарти поведінки та сервісу в усіх аспектах діяльності – від обслуговування до взаємодії всередині колективу та з зовнішніми партнерами, що схоже на цінності дисципліни, поваги та служіння, властивими «Кодексу Бусідо». Завдяки такому поєднанню традиційних цінностей та сучасних корпоративних стандартів готельна мережа «Okura Hotels & Resorts» зміцнює свою позицію на міжнародному ринку, пропонуючи сервіс, який відображає як функціональні, так і етичні аспекти якісного готельного обслуговування [17; 18, с. 85-120].

Відмітимо, що впровадження принципів «Кодексу Бусідо» у корпоративну культуру міжнародних готельних мереж потребує системного та багаторівневого підходу, що поєднує стратегічне планування, навчання персоналу, оцінку результатів та інтеграцію цінностей до операційних стандартів. Ключовим завданням є не тільки формування етичних орієнтирів та дисципліни співробітників, але й забезпечення їхнього реального впливу на якість сервісу, лояльність клієнтів та імідж бренду. Ефективне використання принципів «Бусідо» передбачає поєднання кількох взаємозалежних механізмів, кожен із яких відіграє значну роль у формуванні стійкої корпоративної культури [5, с. 23-42; 9, с. 43-56].

Перший механізм полягає у розробці та інтеграції спеціалізованих навчальних програм для персоналу. Такі тренінги можуть включати знайомство з філософією «Бусідо», практичні вправи з самоконтролю, дисципліни та етичної поведінки, а також моделювання сценаріїв взаємодії з гостями, де застосовуються принципи служіння, поваги та відданості справі. Важливо, щоб навчання мало не формальний характер, а сприяло внутрішньому засвоєнню цінностей. Досвід міжнародних мереж, таких як «Ritz-Carlton» та «Marriott International», показує, що комбінування теоретичних модулів із практичними завданнями підвищує засвоєння принципів та їх перенесення на щоденну роботу. У таких програмах також приділяється увага розвитку емоційного інтелекту співробітників, здатності до емпатії та уважності до деталей, що є прямим відображенням етичних стандартів «Кодексу Бусідо» [19; 20; 6].

Другий механізм – створення системи наставництва та корпоративного прикладу, де старші співробітники та керівники демонструють застосування цінностей «Бусідо» на практиці. Такий підхід формує у персоналу почуття відповідальності, лояльності до компанії та розуміння, що дотримання етичних норм підтримується організацією, а не є формальним. Наставники виконують роль моделі поведінки, показуючи, як цінності дисципліни, служіння та відданості справі впливають на ефективність роботи та задоволення гостей. Цей підхід також сприяє передачі корпоративної культури новому поколінню співробітників, зміцнюючи корпоративну ідентичність та зменшуючи плинність кадрів [16, с. 87-99; 10, с. 46-58].

Третій механізм – інтеграція принципів «Бусідо» до операційних стандартів готельного сервісу. Це передбачає, що корпоративні процедури та стандарти якості не просто формалізують технічні аспекти обслуговування, але й включають ціннісні орієнтири. Наприклад, у стандартах взаємодії з гостями можна закріпити правила уважного слухання, поважного спілкування, ініціативи у вирішенні проблем та дотримання етичних норм. Така інтеграція дозволяє співробітникам бачити зв'язок між філософією «Бусідо» та повсякденними діями, що підвищує внутрішню мотивацію та зміцнює корпоративну культуру [6].

Вважаємо, що для оцінки ефективності впровадження принципів «Бусідо» необхідно використовувати як якісні, так і кількісні показники: рівень задоволеності гостей, показники повторних відвідувань та лояльності клієнтів, показники плинності кадрів, залучення співробітників, а також результати внутрішнього аудиту корпоративної етикетки. Додатково необхідно застосовувати методи зворотного зв'язку від клієнтів та колег, оцінку виконання процедур наставництва та участь персоналу у тренінгах з корпоративної культури. Такий комплексний підхід дозволяє виявляти вплив «Кодексу Бусідо» на реальну роботу готельного підприємства та коригувати програми навчання і розвитку персоналу [10, с. 39-48; 6].

Також, особливого значення має безперервна підтримка корпоративної культури на рівні керівництва. Лідери компанії повинні не тільки транслиувати цінності «Кодексу Бусідо», але й демонструвати їх у стратегічних рішеннях, в управлінні конфліктами, оцінці та мотивації персоналу. Застосування філософії «Бусідо» у стратегічному управлінні дозволяє створювати атмосферу довіри, поваги та командної взаємодії, що позитивно відбивається на іміджі готельної мережі на міжнародному ринку та зміцнює конкурентні переваги. У разі глобальної конкуренції стійкість бренду і лояльність клієнтів стають результатом як матеріальних стандартів сервісу, так і глибинної ціннісної орієнтації персоналу, сформованої через використання принципів «Бусідо» [5; с. 23-42; 6].

Таким чином, механізми впровадження принципів «Бусідо» включають комплексні навчальні програми, систему наставництва, інтеграцію цінностей в операційні стандарти та постійну оцінку ефективності. Застосування цих механізмів сприяє формуванню корпоративної ідентичності, зміцненню професійної етики, підвищенню якості сервісу та лояльності персоналу. Зрештою, філософія «Кодексу Бусідо» стає стратегічним інструментом розвитку міжнародної готельної індустрії, забезпечуючи синергетичний ефект: високі стандарти обслуговування, стійкість корпоративної культури та конкурентоспроможність бренду на глобальному ринку гостинності.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що принципи «Кодексу Бусідо» є ефективним інструментом формування корпоративної культури та професійної етики персоналу міжнародних готельних мереж. Цінності «Кодексу Бусідо» безпосередньо впливають на поведінку співробітників, їх внутрішню мотивацію, рівень відповідальності та здатність забезпечувати високі стандарти обслуговування. Застосування цих принципів дозволяє співробітникам готельних підприємств краще впоратися зі стресовими ситуаціями, зберігати професіоналізм в умовах високої інтенсивності роботи, виявляти повагу та увагу до гостей і колег, що позитивно позначається на рівні задоволеності клієнтів та зміцнює імідж бренду.

Практичний досвід міжнародних готельних мереж, таких як «Ritz-Carlton», «Hoshino Resorts», «Okura Hotels & Resorts» та «Marriott International», демонструє, що інтеграція філософії «Бусідо» і японської концепції гостинності «омотенаші» сприяє створенню унікальної корпоративної ідентичності, підвищує дисципліну та професійну відповідальність персоналу. Ці цінності стають не тільки внутрішнім орієнтиром для співробітників, але й елементом стратегічного позиціонування бренду на міжнародному ринку гостинності. Готельні мережі, орієнтовані на етичний підхід до роботи та уважне ставлення до клієнта, формують конкурентну перевагу, яка відображається у довгостроковій лояльності гостей, позитивних відгуках та репутаційній стійкості.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з розробкою системних методик оцінки впливу принципів «Бусідо» на ефективність роботи персоналу та якість сервісу. Зокрема, важливо визначити кількісні та якісні показники, які дозволять виміряти вплив цінностей дисципліни, відданості справі та відповідальності на продуктивність праці, рівень задоволеності клієнтів та загальну атмосферу всередині колективу. Крім того, актуальним стає вивчення способів адаптації «Кодексу Бусідо» до мультикультурного середовища міжнародних готельних мереж, де співробітники і гості представляють різноманітні культурні та соціальні контексти..

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Капранов С. Філософія бусідо як антропологія (на матеріалі «Хагакуре»). Філософський альманах. 2015. Випуск 9–10 (147–148). С. 90-98.
2. Корсак Р., Гуштан Т. Філософія концепції «омотенаші» у міжнародній готельно-ресторанній індустрії. № 1 (2025): Development Service Industry Management. С. 184-189.
3. Нітобе І. Бусідо. Душа Японії. Видавництво: Астролябія, 2025. 224 с.
4. Осика О., Осика, К. Теоретичний аналіз філософсько-психологічних основ моральних принципів бусідо. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології", (44), 2019. С. 187–211.
5. Al-alsheikh A. The Origin of Japanese Excellent Customer Service. Studies in Business and Accounting, Vol. 8, 2014. Pp. 23–42.
6. Barra A. The Samurai Strategy in Hospitality: Discipline, Honor, and Adaptability in Hotel Management. March 24, 2025 URL: <https://www.lead-hospitality.com/en/la-estrategia-samurai-en-la-hoteleria-disciplina-honor-y-adaptabilidad-en-la-gestion-de-un-hotel/>
7. Belal H., Kunio S., Michitaka K. Value Co-creation with Customer through Recursive Approach Base on Japanese «omotenashi» Service International Journal of Business Administration, 2013, Vol. 4, Issue 1. Pp. 78-83.
8. Bushido: The Samurai Code of Honor Explained for Modern Travelers. URL: <https://samurai-experience.com/2025/09/24/bushido-the-samurai-code-of-honor-explained-for-modern-travelers/>
9. Fujii H. Handbook of Japanese Tourism and Hospitality. Routledge, 2026. 330 Pages.
10. Hara Y., Ikenobo S., Han S. H. New Approach to Resilient Hospitality Management. Lessons and

Insights from Kyoto, Japan. Springer, 2022. 155 p.

11. Haraoka, N. Labor Market Reform Is Vital to Preserve «omotenashi» in Japan's Hotel Business. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly*. Jan/Feb 2015, Vol. 34 Issue 1, Pp. 40-44.
12. Horvat A. Bushidō and the Legacy of “Samurai Values” in Contemporary Japan. June 2018. *Asian Studies* 6(2): Pp.189-208.
13. Hoshino Resorts. URL: <https://hoshinoresorts.com/en/aboutus/> (дата звернення 24.01.2026).
14. Kamiko T. The Bushido Code: Words of Wisdom from Japan's Greatest Samurai. Tuttle Publishing, 2023. 192 p.
15. Nakano Y., Lloyd S. Hospitality — «omotenashi» . *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly*. Jul/Aug 2008, Vol. 27 Issue 4, Pp. 32-35.
16. Ouchi W. G. Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge. Avon Books, 1982. 244 p.
17. Okura Hotels & Resorts. URL: [https://gropedia.com/page/Okura\\_Hotels?utm](https://gropedia.com/page/Okura_Hotels?utm) (дата звернення 24.01.2026).
18. Terasaka K., Inaba, Y. Hospitaliti to omotenashi, sabisu no hikaku bunseki. *The Journal of Social Science*, 2014. Pp. 85–120.
19. The Ritz-Carlton: Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/the-ritz-carlton-ladies-and-gentlemen-serving-ladies-and-gentlemen/> (дата звернення 24.01.2026).
20. We Put People First. URL: <https://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi?utm> (дата звернення 24.01.2026).

### References

1. Kapranov S. (2015). Filosofiia busido yak antropohiia (na materialii «Hagakure»). [The Philosophy of Bushido as Anthropology (Based on the “Hagakure”)]. *Filosofskiyi almanakh – Philosophical Almanac*. Issues 9–10 (147–148), 90–98. [in Ukrainian].
2. Korsak R., Hushtan T. (2025). Filosofiia kontseptsii «omotenashi» u mizhnarodnii hotelno-restorannii industrii. [Philosophy of the concept of "omotenashi" in the international hotel and restaurant industry]. *Development Service Industry Management*, No. 1: 184-189. [in Ukrainian].
3. Nitobe I. (2025). *Busido. Dusha Yaponii*. [Bushido: The Soul of Japan]. Publishing House: Astroliabiiia. 224 p. [in Ukrainian].
4. Osyka O., Osyka K. (2019). Teoretychnyi analiz filosofsko-psykholohichnykh osnov moralnykh pryntsyviv busido. [Theoretical Analysis of the Philosophical and Psychological Foundations of the Moral Principles of Bushido]. *Zbirnyk naukovykh prats “Problemy suchasnoi psykholohii” – Problems of Modern Psychology*, Issue 44. 187–211. [in Ukrainian].
5. Al-alsheikh A. (2014). The Origin of Japanese Excellent Customer Service. *Studies in Business and Accounting*, Vol. 8., 23–42.
6. Barra A. (2025). The Samurai Strategy in Hospitality: Discipline, Honor, and Adaptability in Hotel Management. URL: <https://www.lead-hospitality.com/en/la-estrategia-samurai-en-la-hoteleria-disciplina-honor-y-adaptabilidad-en-la-gestion-de-un-hotel/>
7. Belal H., Kunio S., Michitaka K. (2013). Value Co-creation with Customer through Recursive Approach Base on Japanese «omotenashi» Service *International Journal of Business Administration*, Vol. 4, Issue 1, 78-83.
8. Bushido: The Samurai Code of Honor Explained for Modern Travelers. (2024). URL: <https://samurai-experience.com/2025/09/24/bushido-the-samurai-code-of-honor-explained-for-modern-travelers/>
9. Fujii H. (2026). *Handbook of Japanese Tourism and Hospitality*. Routledge. 330 Pages.
10. Hara Y., Ikenobo S., Han S. H. (2022). *New Approach to Resilient Hospitality Management. Lessons and Insights from Kyoto, Japan*. Springer. 155 pages.
11. Haraoka, N. (2015). Labor Market Reform Is Vital to Preserve «omotenashi» in Japan's Hotel Business. *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly*, Vol. 34 Issue 1, 40-44.
12. Horvat A. (2018). Bushidō and the Legacy of “Samurai Values” in Contemporary Japan. *Asian Studies* 6(2), 189-208.
13. Hoshino Resorts. URL: <https://hoshinoresorts.com/en/aboutus/> (дата звернення 24.01.2026).
14. Kamiko T. (2023). *The Bushido Code: Words of Wisdom from Japan's Greatest Samurai*. Tuttle Publishing. 192 p.
15. Nakano Y., Lloyd S. (2008). Hospitality — «omotenashi» . *Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly*, Vol. 27 Issue 4. 32-35.
16. Ouchi W. G. (1982). *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*. Avon Books. 244 p.
17. Okura Hotels & Resorts. URL: [https://gropedia.com/page/Okura\\_Hotels?utm](https://gropedia.com/page/Okura_Hotels?utm) (дата звернення 24.01.2026).
18. Terasaka K., Inaba, Y. (2014). Hospitaliti to omotenashi, sabisu no hikaku bunseki. *The Journal of Social Science*. 85–120.
19. The Ritz-Carlton: Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-rctom/submission/the-ritz-carlton-ladies-and-gentlemen-serving-ladies-and-gentlemen/>
20. We Put People First. URL: <https://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi?utm>