

Новосьолов Олександр Васильович

кандидат історичних наук,

доцент кафедри готельно-ресторанної справи,

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1407-4508>

NOBU: ВІД АВТОРСЬКОГО РЕСТОРАНУ “MATSUHISA” ДО МІЖНАРОДНОЇ МЕРЕЖІ “NOBU HOSPITALITY”

У статті досліджено особливості стратегічного розвитку міжнародної компанії гостинності “Nobu Hospitality” на прикладі трансформації авторського ресторану “Matsuhisa” у всесвітньо відомий міжнародний бренд. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі стратегічного управління у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та зміни моделей споживчої поведінки. Особливого значення набуває вивчення успішних практик розвитку міжнародних ресторанних і готельних мереж, що ґрунтуються на ефективній інтеграції бізнес-концепції, стратегічного партнерства, міжнародного масштабування та диверсифікації діяльності. Метою дослідження є виявлення та систематизація стратегічних управлінських чинників, які забезпечили еволюцію ресторану “Matsuhisa” у міжнародну компанію “Nobu Hospitality” а також узагальнення закономірностей формування її сучасної бізнес-моделі як основи довгострокового міжнародного успіху. У роботі використано системний, історико-логічний, порівняльний і структурно-функціональний методи дослідження, а також кейс-метод. Теоретичну основу становлять концепції стратегічного менеджменту, ресурсного підходу, конкурентних переваг, динамічних здатностей підприємства та сучасні дослідження у сфері hospitality management. Встановлено, що розвиток “Nobu Hospitality” відбувався шляхом послідовної реалізації чотирьох взаємопов’язаних стратегічних управлінських рішень: формування бізнес-концепції, створення стратегічного партнерства, контрольованого міжнародного масштабування та пов’язаної диверсифікації діяльності. Доведено, що саме інтеграція зазначених рішень забезпечила формування стійкої бізнес-моделі міжнародної компанії гостинності, заснованої на ефективному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, розвитку корпоративної культури, підтриманні високих стандартів гостинності та системному управлінні брендом. Запропоновано авторську модель стратегічного розвитку “Nobu Hospitality”, яка відображає послідовність формування її конкурентних переваг і може бути використана для аналізу розвитку інших міжнародних компаній індустрії гостинності. Наукова новизна полягає у комплексному обґрунтуванні стратегічної трансформації “Nobu Hospitality” як міжнародної компанії гостинності крізь призму інтеграції взаємопов’язаних стратегічних управлінських рішень. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення стратегій розвитку підприємств ресторанного бізнесу, міжнародних мереж гостинності та готельно-ресторанних комплексів.

Ключові слова: “Nobu Hospitality”; Nobu yuki Matsuhisa; ресторанний бізнес; індустрія гостинності; стратегічне управління; бізнес-концепція; бізнес-модель; міжнародне масштабування; стратегічне партнерство; диверсифікація.

Постановка проблеми та її актуальність.

Сучасна індустрія гостинності характеризується високою динамікою розвитку, посиленням міжнародної конкуренції та зростанням вимог споживачів до якості послуг, автентичності досвіду й цілісності бренду. За таких умов довгострокова конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу визначається не лише якістю ресторанного продукту, а й здатністю формувати ефективну бізнес-концепцію, забезпечувати її міжнародне масштабування та інтегрувати різні напрями діяльності в межах єдиної бізнес-моделі.

Одним із найуспішніших прикладів такого розвитку є “Nobu Hospitality” – міжнародна компанія, що об’єднує ресторани, готелі та резиденції під єдиним брендом. Особливістю бренду є його вишуканий дизайн та японська філософія гостинності. Його еволюція демонструє, що міжнародний успіх є результатом

послідовної реалізації стратегічних управлінських рішень, які забезпечують збереження корпоративної культури, стандартів гостинності та конкурентної ідентичності бренду в процесі міжнародного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити три основні напрями досліджень. Перший охоплює праці, присвячені розвитку сучасної японської гастрономії та її глобалізації. Дослідники Cwierotka K.-J., [2], Farrer J., Wang C., Wank D., de Carvalho M. R., Hess Ch., Vyletalova L. [4], Gabaccia D. R. [5] намагаються вирішити питання транснаціонального поширення японської кухні в контексті мобільності людського капіталу.

Другий представлений дослідженнями гастрономічної культури та соціальної ідентичності. У працях Imai, Shoko [6; 7] та Lankarani N. [9] зауважується, що японські підприємці-мігранти такі як *Matsuhisa*



Nobuyuki (松久 信幸) виявилися впливовими новаторами ресторанної галузі, особливо у світових мегаполісах. Ці ж дослідники значну увагу приділяють особистому бренду *Nobu* та його професійній діяльності.

Третій становлять класичні праці зі стратегічного менеджменту та розвитку підприємств індустрії гостинності таких дослідників як Barney J. B. [1], Enz, C. A. [3], Kandampully J., Zhang T., Bilgihan A. [8], Mintzberg H. [16], Olsen M. D., Tse E. C.-Y., West J. J. [18], Porter M. E. [19], Sigala M. [20].

Попри значний масив наукових публікацій, стратегічна трансформація ресторану “*Matsuhisa*” у міжнародну компанію “*Nobu Hospitality*” як цілісний процес розвитку практично не досліджувалася. У більшості праць увага приділяється гастрономічним, культурним або біографічним аспектам діяльності *Nobuyuki Matsuhisa* Imai Shoko [6], O’Connell M. [17], тоді як механізми формування бізнес-моделі міжнародної компанії гостинності залишаються недостатньо висвітленими. Мусимо констатувати, що у нашому дослідженні ми не використовуємо дослідження українських науковців, оскільки дана проблематика ще не стала предметом дискурсу вітчизняної дослідницької спільноти.

Окрема група джерел – це безпосередньо праці шеф-кухаря *Nobuyuki Matsuhisa*: мемуари, книги рецептів, тощо. Ця група особливо цінна, оскільки дозволяє отримати важливі данні про розвиток та еволюцію не лише бренду *Nobu*, але й дозволяє дослідити особливості бізнес-моделі, впроваджені спочатку в ресторані “*Matsuhisa*” і масштабовані в “*Nobu Hospitality*” [10; 11; 12; 13; 14; 15].

Метою статті є обґрунтування стратегічних управлінських рішень, що забезпечили трансформацію авторського ресторану “*Matsuhisa*” у міжнародну компанію гостинності “*Nobu Hospitality*”, а також визначення закономірностей формування її сучасної бізнес-моделі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На відміну від існуючих праць, присвячених переважно гастрономічним, культурним або біографічним аспектам діяльності *Nobuyuki Matsuhisa*, перед нами постала проблема обґрунтувати трансформацію бренду *Nobu* та ресторану “*Matsuhisa*” в глобальну мережу “*Nobu Hospitality*” крізь призму взаємопов’язаних стратегічних управлінських рішень. Таким чином, нами запропоновано цілісну модель розвитку міжнародної компанії гостинності “*Nobu Hospitality*”, що відображає послідовність формування її бізнес-моделі.

Методологія дослідження. Методологічною основою дослідження є концепції стратегічного менеджменту, які використовуються як інструмент аналізу розвитку міжнародного підприємства індустрії гостинності. Теоретичне підґрунтя становлять концепції конкурентних переваг, ресурсний підхід до розвитку підприємства, концепція динамічних здатностей та сучасні підходи до стратегічного розвитку підприємств гостинності.

У процесі дослідження застосовано історико-логічний метод – для аналізу етапів розвитку “*Nobu Hospitality*”; системний підхід – для дослідження взаємозв’язку стратегічних управлінських рішень; структурно-функціональний аналіз – для визначення ролі окремих управлінських рішень у формуванні бізнес-моделі компанії; порівняльний метод – для зіставлення розвитку “*Nobu Hospitality*” з сучасними тенденціями міжнародної індустрії гостинності; кейс-метод – для комплексного аналізу трансформації ресторану “*Matsuhisa*” у міжнародне підприємство гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування конкурентоспроможної бізнес-концепції є одним із ключових чинників довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності. У сучасних умовах міжнародної конкуренції стійкі конкурентні переваги формуються не лише завдяки якості ресторанного продукту, а насамперед через створення цілісної системи споживчої цінності, що інтегрує гастрономічну концепцію, стандарти сервісу, корпоративну культуру, бренд і атмосферу закладу [16, с. 196].

Проведене дослідження свідчить, що першим стратегічним управлінським рішенням, яке визначило подальший розвиток “*Nobu Hospitality*”, стало формування бізнес-концепції ресторану “*Matsuhisa*”. На відміну від більшості авторських ресторанів, діяльність яких ґрунтується переважно на професійній майстерності шеф-кухаря, “*Matsuhisa*” від початку розвивався як інтегрована система, у якій усі елементи були підпорядковані єдиній стратегічній ідеї.

У межах цього дослідження бізнес-концепція розглядається як інтегрована система стратегічних принципів функціонування підприємства гостинності, що визначає спосіб створення споживчої цінності, ринкове позиціонування, стандарти сервісу, корпоративні цінності та потенціал довгострокового розвитку.

Формування цієї концепції безпосередньо пов’язане з професійним шляхом *Nobuyuki Matsuhisa*. Досвід роботи в Японії, Перу, Аргентині та США сприяв переосмисленню традиційної японської кухні та створенню авторського стилю, заснованого на поєднанні класичних японських технік із локальними продуктами й сучасними гастрономічними підходами [8; 12]. Саме відкриття ресторану “*Matsuhisa*” у Лос-Анджелесі стало практичною реалізацією цієї бізнес-концепції [2, с. 184].

Важливою особливістю стало те, що ресторан не позиціонувався виключно як заклад традиційної японської кухні. Його концепція була орієнтована на міжнародну аудиторію та поєднувала гастрономічну автентичність із відкритістю до міжкультурної адаптації. Такий підхід відповідає висновкам К.-J. Swiertki, яка розглядає сучасну японську кухню як результат постійної культурної взаємодії [2]. Подібної позиції дотримуються J. Farrer та співавтори, наголошуючи, що міжнародний успіх японських ресторанів визначається не буквальним відтворенням традиційної кухні,

а її адаптацією до локального соціокультурного середовища [4].

Конкурентоспроможність бізнес-концепції “*Matsuhisa*” формувалася завдяки інтеграції взаємопов’язаних складових: авторської кухні, високих стандартів сервісу, сучасного дизайну, корпоративної культури, професійної підготовки персоналу та послідовного розвитку бренду. У результаті споживач отримував не лише якісний ресторанний продукт, а комплексний досвід взаємодії з брендом, що стало одним із ключових джерел його конкурентних переваг.

Особливого значення набув розвиток корпоративної культури та системи професійної підготовки персоналу. Компанія приділяла увагу не лише технологічним навичкам працівників, а й формуванню єдиних стандартів гостинності, корпоративних цінностей і принципів взаємодії з гостями. Це дозволило поступово трансформувати індивідуальний професійний досвід засновника у відтворювану організаційну компетентність, що стало необхідною передумовою подальшого міжнародного розвитку [6, с. 304].

Водночас особистий бренд *Nobuyuki Matsuhisa* відігравав значно ширшу роль, ніж репутація відомого шеф-кухаря. Він став гарантом якості, автентичності та послідовності розвитку компанії. Як зазначає Shoko Imai, міжнародне сприйняття бренду *Nobu* ґрунтується не лише на гастрономічній складовій, а й на сформованій системі культурних і професійних цінностей, що визначають його автентичність [7].

З позицій стратегічного менеджменту сформовану бізнес-концепцію доцільно розглядати як систему взаємопов’язаних стратегічних ресурсів, які забезпечили підприємству довгострокові конкурентні переваги [1, с. 111]. Її цінність полягала не в окремих елементах, а в їх комплексній інтеграції, що створила основу для подальшого масштабування діяльності без втрати якості ресторанного продукту, корпоративної культури та конкурентної ідентичності бренду.

Таким чином, формування бізнес-концепції стало першим і визначальним стратегічним управлінським рішенням у розвитку “*Nobu Hospitality*”. Саме вона створила фундамент для реалізації наступних етапів стратегічного розвитку – формування стратегічного партнерства, міжнародного масштабування та пов’язаної диверсифікації, які забезпечили трансформацію авторського ресторану у міжнародну компанію гостинності.

Після формування бізнес-концепції ресторан “*Matsuhisa*” зіткнувся з типовою для підприємств індустрії гостинності проблемою: необхідністю забезпечити подальший розвиток за умов обмежених фінансових, організаційних та управлінських ресурсів. Практика функціонування міжнародних ресторанних мереж свідчить, що навіть успішна бізнес-концепція не гарантує довгострокового розвитку без створення відповідної системи управління та ресурсного забезпечення. Саме тому другим стратегічним управлінським рішенням у розвитку “*Nobu Hospitality*” стало формування моделі стратегічного партнерства [16, с. 266].

У сучасному стратегічному менеджменті партнерство розглядається як механізм інтеграції взаємодоповнювальних ресурсів і компетентностей, що створює нові можливості для розвитку підприємства. Для компаній індустрії гостинності особливе значення має поєднання професійного досвіду, управлінських компетентностей, фінансових ресурсів і репутаційного капіталу, яке дозволяє забезпечити масштабування діяльності без втрати якості послуг та корпоративної ідентичності [1, с. 113–115].

Вирішальним етапом розвитку “*Nobu Hospitality*” стало створення партнерства між *Nobuyuki Matsuhisa*, *Robert De Niro*, *Drew Nieporent* і *Meir Teper*. На відміну від поширеного уявлення про це партнерство як співпрацю відомого шеф-кухаря та голлівудського актора, проведений аналіз свідчить, що його успіх визначався насамперед взаємодоповнюваністю стратегічних ресурсів партнерів [15, с. 67–68].

У сформованій моделі *Nobuyuki Matsuhisa* забезпечував розвиток гастрономічної концепції, підтримання стандартів якості та корпоративної культури, залишаючись головним носієм професійних цінностей бренду [8, с. 384; 12, с. 126]. *Drew Nieporent* відповідав за організацію ресторанного бізнесу та операційне управління, *Meir Teper* – за інвестиційну підтримку, тоді як *Robert De Niro* сприяв міжнародному позиціонуванню бренду й розширенню його комунікаційного потенціалу [9]. Поєднання цих компетентностей створило організаційну основу для подальшого розвитку компанії.

Практичним результатом партнерства стало відкриття у 1994 році ресторану “*Nobu New York*”, який започаткував формування міжнародного бренду *Nobu*. Його значення полягало не лише у відкритті нового ресторану, а в підтвердженні можливості відтворення бізнес-концепції “*Matsuhisa*” в іншому організаційному середовищі. Від цього моменту розвиток компанії здійснювався як розвиток єдиної мережі зі спільними стандартами гостинності, корпоративною культурою та принципами управління [9].

Важливою особливістю сформованої моделі стало розмежування стратегічних і операційних функцій. Попри розширення мережі, *Nobuyuki Matsuhisa* зберігав контроль над ключовими елементами бізнес-концепції – гастрономічною концепцією, добром шеф-кухарів, підготовкою персоналу та підтриманням стандартів якості [7]. Це забезпечувало єдність корпоративної культури й автентичність бренду, тоді як професійна управлінська команда відповідала за операційний розвиток міжнародної мережі [8, с. 388].

З позицій ресурсного підходу таке партнерство стало прикладом інтеграції взаємодоповнювальних стратегічних ресурсів, що сформували нові організаційні компетентності підприємства [1, с. 107–109]. При цьому вирішальне значення мали не лише матеріальні ресурси, а й нематеріальні активи – професійна репутація, бренд, корпоративна культура та управлінський досвід. Саме вони забезпечили довгострокову

конкурентоспроможність компанії та створили передумови для її міжнародного розвитку.

Отже, стратегічне партнерство стало другим ключовим управлінським рішенням у розвитку “*Nobu Hospitality*”. Воно забезпечило інтеграцію професійних, фінансових, управлінських і репутаційних ресурсів, створило ефективну систему корпоративного управління та сформувало організаційну основу для контрольованого міжнародного масштабування компанії.

Після формування бізнес-концепції та створення ефективної моделі стратегічного партнерства перед “*Nobu Hospitality*” постало стратегічне завдання забезпечити міжнародний розвиток без втрати якості ресторанного продукту, корпоративної культури та стандартів гостинності. Для підприємств індустрії гостинності саме цей етап є визначальним, оскільки швидке розширення мережі нерідко супроводжується послабленням контролю за якістю, уніфікацією сервісу та розмиванням бренду. Тому ключовим чинником успіху стає не темп зростання, а здатність забезпечити відтворення бізнес-концепції в різних країнах.

Проведене дослідження показало, що третім стратегічним управлінським рішенням у розвитку “*Nobu Hospitality*” стала реалізація моделі контрольованого міжнародного масштабування. Її сутність полягала у поєднанні єдиних корпоративних стандартів із адаптацією окремих елементів діяльності до особливостей локальних ринків. На відміну від моделей швидкої експансії, компанія орієнтувалася на поступове відкриття нових ресторанів у міжнародних фінансових, туристичних та культурних центрах, де існував попит на преміальний продукт гостинності [12, с. 114].

Міжнародне масштабування здійснювалося не як копіювання існуючих ресторанів, а як відтворення бізнес-концепції. Незмінними залишалися її базові складові: авторська гастрономічна концепція *Nobuyuki Matsuhisa*, стандарти якості, корпоративна культура, принципи сервісу та позиціонування бренду. Водночас окремі елементи меню, використання локальних продуктів і дизайнерські рішення адаптувалися до особливостей конкретного ринку [2, с. 191; 3, с. 155]. Саме поєднання стандартизації та локальної адаптації забезпечило міжнародну конкурентоспроможність бренду.

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку міжнародної індустрії гостинності, у якій конкурентні переваги формуються завдяки здатності поєднувати глобальну цілісність бренду з урахуванням регіональних особливостей споживчого попиту. Як зазначають J. Farrer та співавтори, міжнародне поширення японської гастрономії відбувається через адаптацію культурної традиції до локального середовища без втрати її концептуальної автентичності [4, с. 259–260]. Аналогічний підхід простежується й у розвитку бренду *Nobu*, який пропонує не буквально відтворення японської кухні, а сучасну авторську інтерпретацію, зрозумілу міжнародній аудиторії [7].

Важливою складовою контрольованого міжнародного масштабування стала система забезпечення якості. Компанія підтримувала єдині корпоративні стандарти через централізовану підготовку персоналу, професійний добір керівників і кухарів, а також особисту участь *Nobuyuki Matsuhisa* у відкритті нових ресторанів, розробленні меню та впровадженні стандартів гостинності [7]. Такий підхід забезпечував передачу не лише технологічних знань, а й корпоративної культури та філософії бренду [8, с. 390–391].

Не менш важливим елементом міжнародного розвитку стала система організаційного навчання. Досвід відкриття кожного нового ресторану використовувався для вдосконалення внутрішніх процедур, підготовки персоналу та розвитку управлінських компетентностей. У результаті міжнародне масштабування сприяло не лише географічному розширенню діяльності, а й накопиченню організаційного досвіду, що зміцнював стратегічний потенціал компанії [7].

З позицій стратегічного менеджменту така модель відповідає концепції динамічних здатностей підприємства, відповідно до якої довгострокова конкурентоспроможність забезпечується здатністю інтегрувати, розвивати та оновлювати власні компетентності відповідно до змін конкурентного середовища [18, с. 21]. У випадку “*Nobu Hospitality*” це проявилось у здатності поєднати міжнародне зростання зі збереженням корпоративної культури, високих стандартів гостинності та цілісності бізнес-концепції.

Отже, контрольоване міжнародне масштабування стало третім стратегічним управлінським рішенням, що забезпечило перехід “*Nobu Hospitality*” від міжнародної ресторанної мережі до глобального бренду гостинності. Його реалізація створила організаційні передумови для наступного етапу розвитку – пов’язаної диверсифікації діяльності та формування сучасної бізнес-моделі компанії.

Міжнародне масштабування створило передумови для переходу “*Nobu Hospitality*” до нового етапу стратегічного розвитку – пов’язаної диверсифікації діяльності. Для підприємств індустрії гостинності диверсифікація є не лише способом розширення сфери діяльності, а й інструментом зміцнення конкурентних переваг через використання вже сформованих ресурсів, компетентностей і бренду [16, с. 43–44]. У випадку “*Nobu Hospitality*” вона стала закономірним продовженням попередніх стратегічних рішень і завершила формування сучасної бізнес-моделі компанії.

На відміну від багатьох міжнародних ресторанних мереж, що обмежуються розвитком закладів харчування, “*Nobu Hospitality*” інтегрувала ресторанний, готельний і житловий напрями діяльності в межах єдиної системи гостинності. Відкриття перших *Nobu Hotels* не означало переходу до нового виду бізнесу, а стало використанням потенціалу вже сформованої бізнес-концепції, міжнародного бренду та корпоративних компетентностей [10, с. 84].

Принциповою особливістю цієї моделі було те, що ресторан залишався центральним елементом бренду. На відміну від традиційних готельних операторів, де ресторан переважно виконує допоміжну функцію, у *"Nobu Hospitality"* саме гастрономічна концепція визначала характер усього комплексу гостинності. Гість отримував не окремі послуги проживання чи харчування, а цілісний досвід взаємодії з брендом, який поєднував авторську кухню, сервіс, дизайн, атмосферу та корпоративні цінності [6, с. 304].

У результаті диверсифікації відбулася якісна трансформація бізнес-моделі компанії. Якщо на попередніх етапах основною цінністю був ресторанный продукт, то після інтеграції готельного напрямку компанія почала пропонувати комплексний продукт гостинності. Це забезпечило розширення каналів взаємодії зі споживачами, підвищення лояльності клієнтів і зміцнення позицій бренду на міжнародному ринку.

Важливою передумовою успішної диверсифікації стало збереження цілісності бізнес-концепції. Незважаючи на розширення сфери діяльності, компанія підтримувала єдині стандарти гостинності, корпоративну культуру, принципи сервісу та вимоги до якості. Завдяки цьому кожний новий проєкт сприймався як органічне продовження бренду *Nobu*, а не як окремий напрям бізнесу.

Стратегічне значення диверсифікації визначалося також ефективним використанням нематеріальних активів. Поряд із фінансовими ресурсами ключовими джерелами розвитку стали бренд, професійна репутація, корпоративна культура, управлінські компетентності та міжнародний досвід компанії. Саме ці ресурси забезпечили синергетичний ефект між ресторанным, готельним і житловим напрямками діяльності, підтверджуючи положення ресурсного підходу про визначальну роль унікальних компетентностей у формуванні довгострокових конкурентних переваг [1, с. 103].

Отримані результати свідчать, що пов'язана диверсифікація не змінила стратегічної ідентичності *"Nobu Hospitality"*, а суттєво посилила її. Інтеграція різних напрямів діяльності дала змогу сформувати цілісну бізнес-модель міжнародної компанії гостинності, у якій ресторанный бренд став основою розвитку всіх інших сегментів бізнесу.

Таким чином, пов'язана диверсифікація стала четвертим стратегічним управлінським рішенням у розвитку *"Nobu Hospitality"*. Її реалізація завершила трансформацію авторського ресторану у міжнародну компанію гостинності, здатну забезпечувати стійкі конкурентні переваги завдяки інтеграції бізнес-концепції, корпоративної культури, міжнародного бренду та сучасної бізнес-моделі.

Проведене дослідження свідчить, що розвиток *"Nobu Hospitality"* є прикладом послідовної стратегічної трансформації підприємства гостинності, у якій довгострокова конкурентоспроможність забезпечується не окремими управлінськими рішеннями, а їх інтеграцією в межах єдиної бізнес-моделі. На відміну

від багатьох міжнародних ресторанных мереж, розвиток компанії здійснювався не шляхом швидкого розширення діяльності, а через поетапне формування взаємопов'язаних стратегічних компетентностей, кожна з яких створювала передумови для реалізації наступного етапу розвитку.

Ключовим результатом дослідження є встановлення взаємозалежності чотирьох стратегічних управлінських рішень, що визначили еволюцію *"Nobu Hospitality"*. Формування бізнес-концепції забезпечило створення унікальної споживчої цінності та заклало основу довгострокових конкурентних переваг. Стратегічне партнерство дало змогу інтегрувати професійні, фінансові, управлінські та репутаційні ресурси, необхідні для організаційного розвитку компанії. Контрольоване міжнародне масштабування забезпечило відтворення бізнес-концепції на міжнародному рівні із збереженням корпоративних стандартів, тоді як пов'язана диверсифікація завершила трансформацію компанії у багатопрофільного оператора гостинності.

Проведений аналіз показав, що стратегічна цінність кожного з цих рішень визначається не самостійно, а через їх взаємодію. Бізнес-концепція сформувала основу корпоративної ідентичності; партнерська модель забезпечила необхідні організаційні ресурси; міжнародне масштабування створило умови для накопичення управлінських компетентностей; диверсифікація розширила можливості використання вже сформованих стратегічних ресурсів. У сукупності вони сформували цілісну бізнес-модель, здатну забезпечувати стабільний розвиток компанії в умовах глобальної конкуренції.

Особливе значення для розвитку *"Nobu Hospitality"* мало ефективне використання нематеріальних стратегічних ресурсів. Поряд із матеріальними активами визначальними чинниками міжнародного успіху стали бренд, корпоративна культура, професійна репутація, стандарти гостинності та організаційні компетентності. Саме інтеграція цих ресурсів забезпечила можливість масштабування діяльності без втрати якості послуг і конкурентної ідентичності бренду, що відповідає положенням ресурсного підходу та концепції динамічних здатностей підприємства [19, с. 264].

Узагальнення результатів дослідження дає підстави запропонувати авторську модель стратегічного розвитку *"Nobu Hospitality"*, яка складається з чотирьох взаємопов'язаних етапів: *формування бізнес-концепції* → *стратегічне партнерство* → *контрольоване міжнародне масштабування* → *пов'язана диверсифікація*. Принциповою особливістю цієї моделі є її послідовний характер: кожне наступне стратегічне рішення спирається на ресурси, компетентності та організаційні можливості, сформовані на попередньому етапі.

Запропонована модель має ширше практичне значення, ніж аналіз окремого кейсу *"Nobu Hospitality"*. Вона демонструє загальну закономірність розвитку підприємств індустрії гостинності, відповідно до якої стійкі конкурентні переваги формуються через

інтеграцію бізнес-концепції, ефективної системи управління, міжнародного розвитку та диверсифікації діяльності. Такий підхід може бути використаний під час розроблення стратегій розвитку міжнародних ресторанних мереж, готельних операторів і багатопрофільних компаній сфери гостинності [20, с. 182–183].

Таким чином, розвиток “*Nobu Hospitality*” доцільно розглядати як послідовний процес інтеграції взаємопов’язаних стратегічних управлінських рішень, що забезпечили трансформацію авторського ресторану *Matsuhisa* у міжнародну компанію гостинності зі стійкою бізнес-моделлю та довгостроковими конкурентними перевагами.

Висновки. Проведене дослідження дозволило встановити, що трансформація авторського ресторану “*Matsuhisa*” у міжнародну компанію гостинності “*Nobu Hospitality*” була результатом послідовної реалізації взаємопов’язаних стратегічних управлінських рішень, інтеграція яких забезпечила формування стійкої бізнес-моделі та довгострокових конкурентних переваг компанії.

У ході дослідження ідентифіковано чотири ключові стратегічні управлінські рішення, що визначили основні етапи розвитку “*Nobu Hospitality*”. Першим із них стало *формування бізнес-концепції*, яка поєднала авторську гастрономічну концепцію, преміальне ринкове позиціонування, високі стандарти сервісу, корпоративні цінності та бренд у єдину систему створення споживчої цінності. Другим стало *створення стратегічного партнерства*, яке забезпечило інтеграцію професійних, управлінських, фінансових і репутаційних ресурсів, необхідних для подальшого розвитку компанії. Третім рішенням стало *контрольоване міжнародне*

масштабування, що поєднало єдині корпоративні стандарти з адаптацією окремих елементів діяльності до особливостей локальних ринків. Завершальним етапом стала *пов’язана диверсифікація*, яка забезпечила інтеграцію ресторанного, готельного та житлового напрямів діяльності в межах єдиної бізнес-моделі міжнародної компанії гостинності.

Ключовим результатом дослідження є обґрунтування того, що довгостроковий успіх “*Nobu Hospitality*” забезпечувався не окремими конкурентними перевагами, а їх послідовною інтеграцією. Бізнес-концепція сформувала основу стратегічного розвитку; партнерська модель створила необхідні організаційні ресурси; міжнародне масштабування забезпечило відтворення корпоративних стандартів на глобальному рівні; диверсифікація розширила можливості використання сформованих компетентностей і завершила трансформацію компанії у міжнародного оператора гостинності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу під час розроблення стратегій розвитку підприємств ресторанного бізнесу, міжнародних мереж гостинності та готельно-ресторанних комплексів. Запропонована модель може бути адаптована для аналізу стратегічного розвитку інших міжнародних брендів індустрії гостинності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов’язати з порівняльним аналізом стратегічних моделей розвитку міжнародних компаній гостинності, дослідженням інтеграції ресторанного й готельного бізнесу в межах єдиної бізнес-моделі, а також оцінюванням впливу цифрової трансформації на конкурентоспроможність міжнародних брендів сфери гостинності.

Список використаних джерел:

1. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
2. Cwiartka K.-J. *Modern Japanese Cuisine: Food, Power and National Identity*. London: Reaktion Books, 2006. 240 p.
3. Enz, C. A.. *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases* (2nd ed.). John Wiley & Sons. 2009 p. 704 p.
4. Farrer J., Wang C., Wank D., de Carvalho M. R., Hess Ch., Vyletalova L. Japanese Culinary Mobilities Research: The Globalization of the Japanese Restaurant. *Foods & Food Ingredients Journal of Japan*. 2017. Vol. 222. No. 3. P. 257–266.
5. Gabaccia D. R. *We Are What We Eat: Ethnic Food and the Making of Americans*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000. 288 p.
6. Imai, Shoko. The Authenticity of Celebrity Chef Nobu: Performance, Taste and Text. *Asian Food Study Conference*. 2017. No. 7. P. 304–304.
7. Imai, Shoko. Nobu and After: Westernized Japanese Food and Globalization. In *Food and Social Identities in the Asia Pacific Region*, ed. James Farrer. Tokyo: Sophia University Institute of Comparative Culture. URL: <http://icc.fla.sophia.ac.jp/global%20food%20papers/html/imai.html> (дата звернення 15.06.2026)
8. Kandampully J., Zhang T., Bilgihan A. Customer Loyalty: A Review and Future Directions with a Special Focus on the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2015. Vol. 27. No. 3. P. 379–414.
9. Lankarani N. A Family Model With the Chef as Father Figure. *The New York Times*. June 5, 2016. URL: <https://www.nytimes.com/2016/06/06/business/international/nobu-chef-nobuyuki-matsuhisa-global-manager.html> (дата звернення: 15.06.2026).
10. Matsuhisa Nobuyuki, Edwards Mark. *Nobu West*. Andrews McMeel Publishing. 2007. 256 p.
11. Matsuhisa Nobuyuki. *Nobu: The Cookbook*. Quadrille Publishing Ltd. 2001. 192 p.
12. Matsuhisa, Nobuyuki. *Nobu Now*. London: Gardners Books; First UK Edition. 2004. 256 p.
13. Matsuhisa, Nobuyuki. *Nobu's Vegetarian Cookbook*. Pie Books. 2012. 176 p.
14. Matsuhisa Nobuyuki. *World of Nobu*. Ney York; London; Toronto; Sydney; Ney Delly Pacific Image Electronics International. 2019. 416 p.

15. Matsuhisa Nobuyuki. *Nobu: A Memoir*. New York; London; Toronto; Sydney; New Delly: Emily Bestler Books – Atria. 2017. 224 p.
16. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
17. O'Connell M. Nobu's Matsuhisa Turns 30: An Oral History of the Sushi Restaurant Where Tom Cruise Couldn't Get In. *The Hollywood Reporter*. June 2, 2017. URL: <https://www.hollywoodreporter.com/lifestyle/lifestyle-news/nobus-matsuhisa-turns-30-an-oral-history-sushi-restaurant-tom-cruise-couldnt-get-1008251/> (дата звернення: 15.06.2026).
18. Olsen M. D., Tse E. C.-Y., West J. J. *Strategic Management in the Hospitality Industry*. 3rd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008. 385 p.
19. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
20. Sigala M. Social media marketing in tourism and hospitality. *Information Technology & Tourism*. 2015. No. 15. P. 181–183. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-015-0024-1>

References:

1. Barney J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120.
2. Cwiertka, K.-J. (2006). *Modern Japanese cuisine: food, power and national identity*. London: Reaktion Books, 240p.
3. Enz, C. A. (2009). *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases* (2nd ed.). John Wiley & Sons. 704 p.
4. Farrer, J., Wang, C., Wank, D., de Carvalho, M. R., Hess, Ch., Vyletalova, L. (2017) Japanese Culinary Mobilities Research: The Globalization of the Japanese Restaurant. *Foods & Food Ingredients Journal of Japan*, vol. 222, no. 3, pp. 257–266.
5. Gabaccia, Donna R. (2000). *We Are What We Eat: Ethnic Food and the Making of Americans*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University. 288 p.
6. Imai, Shoko. (2017). The Authenticity of Celebrity Chef Nobu: Performance, Taste and Text. *Asian Food Study Conference*, no. 7, pp. 304–304.
7. Imai, Shoko. (2010) Nobu and After: Westernized Japanese Food and Globalization. In *Food and Social Identities in the Asia Pacific Region*, ed. James Farrer. Tokyo: Sophia University Institute of Comparative Culture. URL: <http://icc.fla.sophia.ac.jp/global%20food%20papers/html/imai.html>
8. Kandampully J., Zhang T., Bilgihan A. (2015). Customer Loyalty: A Review and Future Directions with a Special Focus on the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 27, no. 3, pp. 379–414.
9. Lankarani, Na. (June 5, 2016). A Family Model With the Chef as Father Figure. *The New York Times*. Available at: <https://www.nytimes.com/2016/06/06/business/international/nobu-chef-nobuyuki-matsuhisa-global-manager.html>
10. Matsuhisa, Nobuyuki, Edwards, Mark. (2007). *Nobu West*. Andrews McMeel Publishing, 256 p.
11. Matsuhisa, Nobuyuki. (2001). *Nobu: The Cookbook*. Quadrille Publishing Ltd, 192 p.
12. Matsuhisa, Nobuyuki. (2004). *Nobu Now*. London: Gardners Books; First UK Edition, 256 p.
13. Matsuhisa, Nobuyuki. (2012). *Nobu's Vegetarian Cookbook*. Pie Books, 176 p.
14. Matsuhisa, Nobuyuki. (2019). *World of Nobu*. New York; London; Toronto; Sydney; New Delly Pacific Image Electronics International, 416 p.
15. Matsuhisa, Nobuyuki. *Nobu: (2017). A Memoir*. New York; London; Toronto; Sydney; New Delly: Emily Bestler Books–Atria, 224 p.
16. Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press, 458 p.
17. O'Connell, M. (June 2, 2017). Nobu's Matsuhisa Turns 30: An Oral History of the Sushi Restaurant Where Tom Cruise Couldn't Get in. *Hollywood Reporter*. Available at: <https://www.hollywoodreporter.com/lifestyle/lifestyle-news/nobus-matsuhisa-turns-30-an-oral-history-sushi-restaurant-tom-cruise-couldnt-get-1008251/>
18. Olsen M. D., Tse E. C.-Y., West J. J. (2008). *Strategic Management in the Hospitality Industry*. 3rd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 385 p.
19. Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. 557 p.
20. Sigala M. (2015) Social media marketing in tourism and hospitality. *Information Technology & Tourism*, no. 15, pp. 181–183. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40558-015-0024-1>

Novosiolov Alexandr

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

NOBU: FROM AN AUTHOR'S RESTAURANT “MATSUHISA” TO THE INTERNATIONAL “NOBU HOSPITALITY” NETWORK

The article investigates the strategic development of “Nobu Hospitality” through the transformation of the author's restaurant “Matsuhisa” into an internationally recognized hospitality company. The relevance of the research is determined by the increasing importance of strategic management in ensuring the long-term competitiveness of hospitality enterprises under conditions of

globalization, growing international competition and changing consumer expectations. The experience of internationally successful hospitality brands demonstrates that sustainable competitive advantage is achieved through the integration of strategic management decisions rather than through the quality of individual products or services alone. The aim of the research is to identify and systematize the strategic managerial factors that enabled the evolution of “Matsuhisa” into “Nobu Hospitality”, as well as to generalize the principles underlying the formation of its contemporary business model and long-term international success. The research employs historical, systemic, comparative and structural-functional methods together with the case study approach. The theoretical framework is based on strategic management theory, the resource-based view, competitive advantage theory, the concept of dynamic capabilities and contemporary hospitality management research. The findings demonstrate that the development of “Nobu Hospitality” resulted from the consistent implementation of four interconnected strategic managerial decisions: the formation of the business concept, strategic partnership, controlled international expansion and related diversification. Their integration enabled the creation of a sustainable business model based on effective utilization of tangible and intangible resources, corporate culture, quality management and brand development. The study proposes an original model of the strategic development of “Nobu Hospitality”, explaining the sequence through which competitive advantages were accumulated and transformed into long-term international success. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive interpretation of “Nobu Hospitality” as an international hospitality company through the integration of interconnected strategic managerial decisions. The practical significance of the research consists in the possibility of applying the proposed approach to the strategic development of restaurant enterprises, hospitality companies and international hotel and restaurant networks.

Keywords: “Nobu Hospitality”; Nobuyuki Matsuhisa; hospitality industry; restaurant business; strategic management; business concept; business model; international expansion; strategic partnership; diversification.

Дата надходження статті: 29.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.07.2026

Дата публікації статті: 31.08.2026