

УДК 330.341.1:640.412

Капліна Тетяна Вікторівна

*доктор технічних наук, професор,
професор кафедри готельно-ресторанної
та курортної справи*

*Полтавський університет економіки
і торгівлі*

ORCID: 0009-0005-0848-2213

Рогоза Микола Єгорович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної
кібернетики, бізнес-економіки
та інформаційних систем*

*Полтавський університет економіки
і торгівлі*

ORCID: 0000-0002-5654-7385

Бондар-Підгурська Оксана Василівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки
і торгівлі*

ORCID: 0000-0001-7792-4023

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-25>

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЙОГО ПРАКТИК

Анотація. Вступ. У статті досліджено управління інноваційним розвитком готельного бізнесу в умовах цифрової трансформації, зміни споживчих очікувань, відновлення туризму та кризових викликів українського ринку. Актуальність теми зумовлена тим, що інновації стають необхідною умовою підвищення якості сервісу, ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності та стійкості готельних підприємств, особливо в умовах воєнних ризиків, нестабільного попиту, кадрових втрат і енергетичних обмежень.

Мета. Метою статті є дослідження теоретико-практичних засад управління інноваційним розвитком підприємств готельного бізнесу та обґрунтування напрямів адаптації світового досвіду до умов життєдіяльності готельного бізнесу України на основі порівняльного аналізу міжнародних і вітчизняних практик.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний підхід, методи аналізу й синтезу, порівняльного аналізу, контент-аналізу та узагальнення. Вони дали змогу розглянути інноваційний розвиток як цілісний управлінський процес, зіставити практики світових і українських готелів, опрацювати наукові, статистичні, галузеві та аналітичні джерела, а також сформулювати рекомендації щодо адаптивного впровадження інновацій.

Результати. Обґрунтовано, що інновації у сфері гостинності охоплюють не лише цифрові технології, а й сервісні, організаційні, маркетингові, екологічні, кадрові та безпекові рішення. Визначено, що світові готельні мережі переважно орієнтуються на цифрові екосистеми, персоналізацію клієнтського досвіду, мобільну реєстрацію, цифрові ключі, CRM-системи, штучний інтелект, автоматизоване управління доходами, програми лояльності та сталі практики. Українські готелі, натомість, функціонують в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків, тому їхніми пріоритетами є безпека гостей, енергонезалежність, резервний інтернет, гнучке ціноутворення, онлайн-продажі, адаптація до внутрішнього попиту та операційна стійкість. Доведено, що пряме перенесення світового досвіду в українські умови є недоцільним. Запропоновано адаптивний підхід до управління інноваційним розвитком українських готелів, який передбачає діагностику проблем, вибір пріоритетних інновацій, пілотне впровадження, оцінювання ефективності та масштабування успішних рішень.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання інноваційної активності українських готелів у різних регіонах, визначення ефективності цифрових, безпекових та енергетичних рішень, а також аналіз ролі штучного інтелекту, автоматизації й сталого розвитку у післявоєнному відновленні готельного бізнесу України.

Ключові слова: готельний бізнес, управління інноваційним розвитком, світові готелі, українські готелі, цифровізація, індустрія гостинності, конкурентоспроможність.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Готельний бізнес є однією з ключових складових індустрії гостинності та туристичного комплексу, оскільки забезпечує не лише розміщення туристів, а й формує загальний рівень якості туристичного продукту, конкурентоспроможність DESTINAЦІЙ, імідж країни та економічну активність суміжних сфер. У сучасних умовах розвиток готельного бізнесу дедалі більше залежить від здатності підприємств упроваджувати інновації, швидко адаптуватися до змін попиту, використовувати цифрові технології, підвищувати ефективність операційних процесів і створювати нову цінність для споживача.

Світовий готельний бізнес після пандемії COVID-19 увійшов у фазу активного відновлення та технологічної трансформації. За даними UN Tourism, у 2024 р. міжнародні туристичні прибуття досягли 1,4 млрд., що становило 99% допандемічного рівня 2019 р. [1, с. 4]. Це означає, що глобальні готельні підприємства знову опинилися в умовах високої конкуренції, але вже з новими вимогами споживачів: безконтактні сервіси, гнучке бронювання, персоналізовані пропозиції, цифрова комунікація, екологічність, безпека та висока швидкість обслуговування.

Водночас travel & tourism залишається вагомим складовим світової економіки. За оцінками World Travel & Tourism Council, у 2024 р. загальний внесок подорожей і туризму у світовий ВВП у номінальних цінах оцінювався на рівні 11 096 млрд. дол. США [2, с. 9]. Це підтверджує значення готельного бізнесу не лише як елемента туристичної інфраструктури, а і як чинника зайнятості, інвестицій, регіонального розвитку та міжнародної мобільності.

Управління інноваціями в готельному бізнесі охоплює не лише впровадження окремих технологічних рішень, а й формування цілісної управлінської системи, яка поєднує стратегічне планування, інвестиції, організаційну культуру, навчання персоналу, аналіз даних, оцінювання ефективності нововведень і постійне вдосконалення сервісних процесів. Сучасне трактування інновацій спирається на положення Oslo Manual 2018, де інновації розглядаються як нові або вдосконалені продукти чи процеси, що істотно відрізняються від попередніх і впроваджені в практичну діяльність [3, с. 68]. Теоретичні основи інноваційного розвитку розкрито у працях Й. Шумпетера, який розглядав економічний розвиток через здійснення нових комбінацій та діяльність підприємця як носія інноваційних змін [4, с. 48–57], а також П. Друкера, який підкреслював підприємницький, управлінський і системний характер інноваційної діяльності [5, с. 17–27].

Для українських готелів проблема управління інноваціями має особливе значення. На відміну від багатьох світових готельних ринків, український готельний бізнес функціонує в умовах повномасштабної війни, руйнування інфраструктури, зниження міжнародного туристичного потоку, нестабільного попиту, кадрових втрат, безпекових ризиків і регіональної нерівномірності розвитку. Офіційні матеріали Державного агентства розвитку туризму України та Верховної Ради України засвідчують, що туристична сфера продовжує формувати бюджетні надходження навіть в умовах воєнного часу [6; 7; 8]. Аналітика Ribas Hotels Group показує, що український готельний сектор поступово адаптується до нових умов, а внутрішній туризм залишається одним із важливих чинників підтримки попиту [9; 10].

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності визначення того, які саме інноваційні підходи, характерні для світових готелів, можуть бути ефективно адаптовані українськими готелями з урахуванням воєнних, економічних, інфраструктурних і кадрових обмежень. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності українського готельного бізнесу через впровадження інноваційних управлінських, технологічних, сервісних і безпекових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку готельного бізнесу активно досліджується у працях, присвячених цифровій трансформації індустрії гостинності, зміні поведінки споживачів, управлінню якістю сервісу, сталому розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств. У сучасних дослідженнях цифровізація розглядається як один із головних чинників підвищення ефективності готельного менеджменту, оскільки вона дає змогу оптимізувати операційні процеси, покращувати взаємодію з клієнтами, накопичувати й аналізувати дані про споживачів, а також підвищувати рівень персоналізації послуг.

У праці Ф. Котлера та співавторів маркетинг у сфері гостинності розглядається як процес створення клієнтської цінності та формування довгострокових відносин із клієнтами, що передбачає орієнтацію не лише на саму послугу проживання, а й на ширший досвід споживача [11, с. 35–52].

Саме тому інновації у сфері готельного бізнесу мають розглядатися не лише як технологічні нововведення, а як інструмент зміни всієї системи створення цінності для гостя.

Д. Бухаліс і Р. Лоу ще у 2008 р. підкреслювали, що інформаційні технології радикально змінили туристичний і готельний бізнес, вплинувши на бронювання, управління каналами продажу, маркетинг і взаємодію зі споживачами [12, с. 609–623]. Подальші дослідження «smart tourism» поглибили це розуміння, акцентуючи увагу на ролі даних, мобільних технологій, персоналізації та цифрових екосистем у формуванні сучасного туристичного досвіду [13, с. 179–188].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із персоналізацією готельних послуг. Б. Нойгофер, Д. Бухаліс і А. Ладкін доводять, що «smart-технології» дають змогу створювати персоналізований досвід у сфері гостин-

ності, поєднуючи цифрові інструменти, інформацію про споживача та сервісну взаємодію [14, с. 243–254]. Це має особливе значення для готельного бізнесу, оскільки лояльність гостя часто залежить не лише від матеріальних характеристик готелю, а й від індивідуального ставлення та здатності підприємства передбачати потреби клієнта.

Значна частина сучасних наукових досліджень присвячена автоматизації, роботизації та штучному інтелекту. С. Іванов і К. Вебстер аналізують вплив роботів, штучного інтелекту та автоматизації сервісу на сферу подорожей, туризму та гостинності, підкреслюючи як потенціал цих технологій, так і управлінські виклики, пов'язані з їхнім впровадженням [15, с. 1–23]. І. Тусядія розглядає автоматизацію в туризмі як перспективний, але складний напрям, що потребує оцінювання не лише економічної ефективності, а й впливу на якість сервісу та сприйняття споживачами [16].

Пандемія COVID-19 стала важливим чинником прискорення інноваційних змін у сфері гостинності. М. Сігала зазначає, що пандемія спричинила не лише кризу туристичної індустрії, а й створила умови для її переосмислення, цифрового оновлення та переходу до більш стійких моделей розвитку [17, с. 312–321]. У цьому контексті актуальними стали безконтактні сервіси, гнучке бронювання, цифрова комунікація, автоматизація обслуговування та нові стандарти санітарної й операційної безпеки.

Р. Лоу, Д. Бухаліс і Ч. Кобаноглу аналізують розвиток інформаційно-комунікаційних технологій у готельному бізнесі й туризмі, наголошуючи, що вони стали невід'ємною частиною управління підприємствами гостинності [18, с. 727–750]. У роботах Д. Бухаліса та А. Амаранггани «smart tourism destinations» розглядаються як середовище, у якому цифрові технології посилюють персоналізацію сервісу та підвищують якість туристичного досвіду [19, с. 377–389]. З. Сян, В. Маньїні й Д. Фезенмаер досліджують вплив інформаційних технологій на поведінку споживачів у процесі планування подорожей, що безпосередньо впливає на готельне бронювання та онлайн-репутацію [20, с. 244–249].

На інституційному рівні важливими є матеріали World Tourism Organization щодо цифрової трансформації туризму та міжнародних туристичних показників [21; 22]. Вони підтверджують, що цифровізація стала одним із визначальних напрямів розвитку туристичної сфери та готельного бізнесу в глобальному масштабі.

Попри наявність значної кількості досліджень щодо цифровізації та інновацій у готельному бізнесі, недостатньо розкритими залишаються питання порівняння моделей управління інноваціями у світових та українських готелях саме в умовах кризової трансформації. Більшість досліджень зосереджується або на глобальних технологічних трендах, або на загальному стані українського ринку, тоді як проблема адаптації світових інноваційних практик до українських реалій потребує подальшого наукового обґрунтування.

Невирішеною частиною загальної проблеми є визначення того, які інновації є пріоритетними для українських готелів у коротко- та середньостроковій перспективі, які бар'єри перешкоджають їх впровадженню, а також які управлінські підходи можуть забезпечити баланс між технологічним розвитком, економічною доцільністю, безпекою гостей і конкурентоспроможністю готельного підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретико-практичних засад управління інноваційним розвитком підприємств готельного бізнесу та обґрунтування напрямів адаптації світового досвіду до умов життєдіяльності готельного бізнесу України на основі порівняльного аналізу міжнародних і вітчизняних практик.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань: розкрити сутність управління інноваційним розвитком у готельному бізнесі; визначити основні напрями інноваційного розвитку світових готелів; охарактеризувати сучасний стан і виклики українського готельного бізнесу; порівняти інноваційні практики світових та українських готелів; визначити бар'єри впровадження інновацій в українських готелях; обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційним розвитком в українському готельному бізнесі.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний підхід — для розгляду управління інноваційним розвитком як цілісного процесу; аналіз і синтез — для узагальнення наукових підходів до інноваційного розвитку готельного бізнесу; порівняльний аналіз — для зіставлення інноваційних практик світових та українських готелів; контент-аналіз — для опрацювання галузевих звітів, офіційних матеріалів готельних мереж і аналітичних даних; метод узагальнення — для формування рекомендацій та обґрунтування алгоритму адаптивного управління інноваціями в українських готелях.

На відміну від наявних підходів, у яких інноваційний розвиток готельного бізнесу переважно розглядається через призму цифровізації, автоматизації та підвищення якості сервісу, у статті запропоновано адаптивний підхід, що враховує кризові умови функціонування українських готелів. Такий підхід передбачає поетапне впровадження інновацій: оцінювання можливостей адаптації світових практик, урахування українських умов, вибір пріоритетних інновацій, пілотне впровадження, оцінювання ефективності та масштабування успішних рішень.

Виклад основного матеріалу. Управління інноваційним розвитком у готельному бізнесі доцільно розглядати як цілеспрямовану управлінську діяльність, пов'язану з пошуком, розробленням, упровадженням і контролем нововведень, які забезпечують підвищення якості готельних послуг, ефективності бізнес-процесів, конкурентоспроможності готелю та рівня задоволеності споживачів. У сфері гостинності інновації мають специфічний характер, оскільки вони стосуються не лише технологій, а й сервісної взаємодії, емоційного досвіду гостя, організації праці персоналу, каналів продажу, маркетингових комунікацій, енергоефективності та безпеки.

На відміну від виробничих підприємств, де інновації часто мають форму нового продукту або технологічного процесу, у готельному бізнесі значна частина інновацій є сервісними, організаційними або маркетинговими. Наприклад, мобільна реєстрація, цифровий ключ, персоналізовані пропозиції, чат-боти, автоматизоване ціноутворення чи CRM-система можуть не змінювати базову послугу розміщення, але істотно змінюють спосіб її надання та сприйняття гостем.

У сучасному готельному бізнесі управління інноваційним розвитком виконує кілька ключових функцій: стратегічну, операційну, маркетингову, кадрову, антикризову та інвестиційну. Стратегічна функція полягає у визначенні напрямів довгострокового розвитку готелю; операційна — у підвищенні ефективності щоденних процесів; маркетингова — у формуванні унікальної ціннісної пропозиції; кадрова — у розвитку компетентностей персоналу; антикризова — у забезпеченні стійкості підприємства до зовнішніх загроз; інвестиційна — у обґрунтуванні доцільності вкладень у нові технології та управлінські рішення.

Таблиця 1

Класифікація інновацій у готельному бізнесі

Вид інновацій	Зміст	Приклади застосування у готелях	Очікуваний результат
Технологічні	Впровадження цифрових, автоматизованих і технічних рішень	PMS, CRM, мобільний check-in, цифрові ключі, чат-боти	Скорочення часу обслуговування, зменшення операційних витрат
Сервісні	Нові або вдосконалені способи надання послуг	Персоналізовані пропозиції, self-service, smart-room	Підвищення задоволеності гостей
Організаційні	Зміни в управлінні, структурі та бізнес-процесах	Revenue management, гнучке ціноутворення, оптимізація графіків персоналу	Підвищення ефективності управління
Маркетингові	Нові способи просування, продажу й комунікації з клієнтами	OTA-платформи, соціальні мережі, програми лояльності	Збільшення завантаженості та впізнаваності бренду
Екологічні	Рішення, спрямовані на ресурсозбереження і сталий розвиток	Енергоефективне освітлення, скорочення споживання води, сортування відходів	Зниження витрат і посилення іміджу відповідального бізнесу
Безпекові	Інновації, спрямовані на захист гостей і персоналу	Системи оповіщення, укриття, автономне живлення, цифрова комунікація під час небезпеки	Підвищення довіри гостей і стійкості підприємства

Джерело: складено авторами на основі узагальнення підходів до інноваційного розвитку, цифровізації та сервісної трансформації в готельному бізнесі [3; 4; 5; 11; 12; 13; 15; 18]

Управління інноваційним розвитком у готельному бізнесі передбачає не хаотичне впровадження окремих технологій, а системний процес, який включає аналіз зовнішнього середовища, оцінку потреб гостей, визначення інноваційних пріоритетів, вибір інструментів, планування ресурсів, навчання персоналу, контроль результатів і коригування управлінських рішень. Саме системність є однією з головних відмінностей інноваційного менеджменту у великих міжнародних готельних мережах порівняно з багатьма незалежними або малими готелями.

Світовий готельний бізнес розвивається в умовах відновлення міжнародного туризму, посилення конкуренції та швидкої цифрової трансформації. Повернення міжнародного туризму майже до рівня 2019 р. актуалізує для готельних підприємств потребу в підвищенні якості сервісу, масштабуванні цифрових каналів продажу й персоналізації взаємодії з клієнтами [1, с. 4; 22]. Водночас зростання економічного внеску travel & tourism у світову економіку підтверджує стратегічне значення інновацій для всієї індустрії гостинності [2, с. 10].

Серед головних тенденцій інноваційного розвитку світових готелів можна виокремити такі: цифровізація клієнтського шляху, автоматизація операційних процесів, використання даних для персоналізації сервісу, розвиток мобільних застосунків і програм лояльності, впровадження технологій штучного інте-

лекту, посилення екологічної відповідальності та інтеграція принципів сталого розвитку [12; 13; 14; 15; 16; 18; 19; 20; 21].

Одним із найпоширеніших напрямів інновацій є цифровізація сервісу на всіх етапах взаємодії гостя з готелем: від пошуку й бронювання номера до поселення, користування послугами, оплати та післяпродажної комунікації. Наприклад, Marriott Bonvoy пропонує мобільний застосунок, який підтримує мобільну реєстрацію та використання мобільного ключа в окремих готелях [23; 24]. Такі рішення скорочують час очікування на рецепції, зменшують навантаження на персонал і формують для гостя відчуття більшої зручності та контролю над власним перебуванням.

Аналогічні підходи використовує Hilton, який розвиває можливості мобільного застосунку Hilton Honors, зокрема contactless check-in і Digital Key [25;26]. Ці інструменти ілюструють перехід світових готелів до безконтактного, мобільного та персоналізованого обслуговування, що стало особливо актуальним після пандемії COVID-19 [17].

Іншим прикладом є цифрова трансформація IHG Hotels & Resorts. Компанія повідомляла про розвиток нового цифрового досвіду бронювання на основі cloud-рішень, що має зробити процес бронювання швидшим, гнучкішим і зручнішим для гостей [27]. Крім того, IHG розвиває портфель брендів, орієнтованих на різні сегменти споживачів, що демонструє поєднання цифрових і маркетингових інновацій [28].

У великих міжнародних мережах інновації дедалі частіше пов'язуються не тільки з технологічними сервісами, а й із формуванням комплексної екосистеми гостинності. Ассор позиціонує себе як глобальна hospitality-група, що об'єднує різні бренди, формати розміщення, сервіси та напрями діяльності [29]. Для

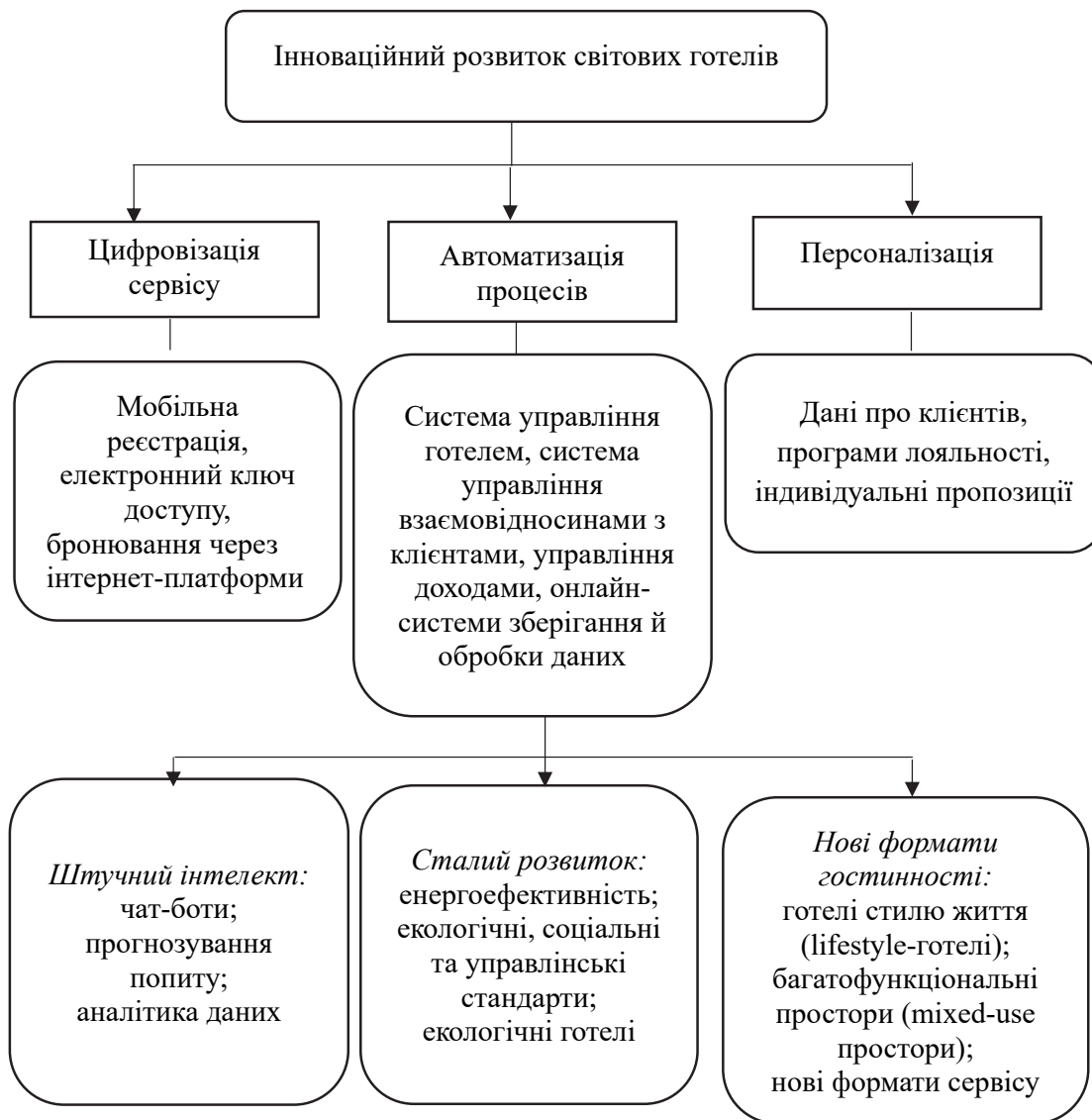


Рис. 1. Основні напрями інноваційного розвитку світових готелів
Джерело: узагальнено та побудовано авторами на основі [12–22; 23–29]

таких компаній інноваційний розвиток охоплює не лише готельне розміщення, а й ресторани, події, програми лояльності, lifestyle-сервіси, партнерські платформи та сталі практики (рис. 1).

З рисунка 1 видно, що інноваційний розвиток світових готелів має багатовекторний характер. Його не можна зводити лише до впровадження окремих цифрових інструментів. Ідеться про зміну алгоритму управління готелем, у якій дані, технології, персонал, бренд, сталість і клієнтський досвід функціонують як взаємопов'язані елементи.

Український готельний бізнес розвивається в умовах, які істотно відрізняються від більшості світових ринків. Якщо для міжнародних готельних мереж головними чинниками інноваційного розвитку є глобальна конкуренція, цифровізація, боротьба за лояльність клієнтів і впровадження ESG-практик, то для українських готелів ключовими стали безпека, адаптація до воєнних ризиків, енергетична автономність, збереження персоналу, переорієнтація на внутрішній попит і фінансова стійкість.

Після початку повномасштабної війни готельний бізнес України зазнав суттєвих втрат через руйнування інфраструктури, падіння міжнародного туризму, зменшення ділової активності в окремих регіонах і зростання операційних витрат. Водночас у більш безпечних областях, насамперед у західних регіонах, посилилася роль внутрішнього туризму, релокації бізнесу, тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб, гуманітарних місій, журналістів, волонтерів і представників міжнародних організацій [6; 7; 8; 9; 10; 30].

За аналітичними матеріалами українського готельного ринку, одним із драйверів розвитку залишався внутрішній туризм, а ринок демонстрував ознаки поступового відновлення в окремих сегментах і регіонах [9; 10]. У таких умовах інновації українських готелів мають переважно адаптивний і антикризовий характер. Вони спрямовані не лише на підвищення комфорту, а й на забезпечення безперервності діяльності, безпеки гостей і здатності працювати за умов нестабільного електропостачання та зміни попиту.

Для українських готелів важливими стали такі інноваційні напрями: цифровізація бронювання і продажів; гнучке управління цінами; безпекові рішення; енергетична автономність; нові формати сервісу; кадрові інновації. Особливістю українського готельного бізнесу є те, що інновації часто впроваджуються не як елемент довгострокової стратегії розвитку, а як відповідь на конкретну кризову ситуацію (табл. 2).

Таблиця 2

Особливості інноваційного розвитку світових та українських готелів

Критерій порівняння	Світові готелі	Українські готелі
Основна мета інновацій	Підвищення конкурентоспроможності, персоналізація сервісу, зростання прибутковості	Забезпечення стійкості, безпеки, адаптації до нестабільного попиту
Фінансові можливості	Значні інвестиційні ресурси, доступ до глобального капіталу	Обмежені ресурси, висока обережність щодо інвестицій
Рівень цифровізації	Системний, інтегрований, часто на рівні корпоративних платформ	Нерівномірний, залежить від масштабу, регіону та власника готелю
Основні технології	Мобільні застосунки, цифровий ключ, AI, CRM, big data, revenue management	Онлайн-бронювання, месенджери, PMS, генератори, резервний інтернет
Роль безпеки	Важливий, але переважно стандартний елемент сервісу	Критичний чинник вибору готелю та організації роботи
Кадровий потенціал	Розвинені корпоративні програми навчання	Дефіцит кадрів, міграція працівників, потреба в мультифункціональності
Ринкова орієнтація	Міжнародний і глобальний попит	Переважно внутрішній попит та окремі категорії іноземних гостей
Управлінський підхід	Стратегічне та планове управління інноваціями	Переважно адаптивне, антикризове та ресурсно обмежене управління

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 6–10; 23–30]

У табл. 2 узагальнено ключові відмінності інноваційного розвитку світових та українських готелів. Світові готельні мережі здебільшого розглядають інновації як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, персоналізації сервісу та зростання прибутковості. Їхній розвиток спирається на значні інвестиційні ресурси, системну цифровізацію, використання штучного інтелекту, CRM-систем, big data, мобільних застосунків і технологій revenue management.

Натомість для українських готелів інновації мають переважно адаптивний і антикризовий характер. Вони спрямовані насамперед на забезпечення стійкості роботи, безпеки гостей і персоналу, підтримання базових сервісів в умовах нестабільного попиту та обмежених фінансових можливостей. Тому поряд із цифровими рішеннями особливого значення набувають практичні інфраструктурні інновації: резервне

електроживлення, стабільний інтернет, онлайн-бронювання, комунікація через месенджери та впровадження PMS-систем.

Отже, на відміну від світової практики, де інновації є елементом довгострокової стратегії розвитку, в українському готельному бізнесі вони часто виступають засобом швидкої адаптації до кризових умов, збереження операційної діяльності та підвищення довіри споживачів.

Порівняльний аналіз свідчить, що між світовими та українськими готелями існують суттєві відмінності у масштабі, мотивації, ресурсному забезпеченні та організаційній логіці впровадження інновацій. Світові готелі, особливо великі міжнародні мережі, мають змогу реалізовувати інновації централізовано, на основі корпоративних стратегій, єдиних цифрових платформ, програм лояльності та великих масивів клієнтських даних. Українські готелі, своєю чергою, частіше діють у форматі точкових управлінських рішень, які залежать від фінансових можливостей конкретного підприємства, регіональної ситуації та поточного рівня попиту.

Головною перевагою світових готелів є системність управління інноваціями. Міжнародні мережі можуть інтегрувати мобільні додатки, цифрові ключі, персоналізовані пропозиції, програми лояльності, управління доходами та маркетингову аналітику в єдину цифрову екосистему. У такій моделі гість взаємодіє не лише з окремим готелем, а з брендом, який супроводжує його на різних етапах подорожі [23; 24; 25; 26; 27; 28; 29].

Для українських готелів перевагою є гнучкість і здатність до швидкої адаптації. Невеликі та середні готелі можуть швидше змінювати цінову політику, формат послуг, канали комунікації та операційні рішення. Однак обмежені інвестиційні ресурси, кадрові проблеми, нестабільність попиту та безпекові ризики ускладнюють упровадження комплексних інноваційних стратегій [6; 7; 8; 9; 10; 30].

Науково-практичне значення порівняльного аналізу полягає в тому, що світовий досвід не може бути механічно перенесений в українські умови. Адаптація має відбуватися з урахуванням таких чинників: рівня безпеки регіону, фінансового стану готелю, цільової аудиторії, масштабу підприємства, доступності персоналу, енергетичної ситуації та цифрової готовності менеджменту [3; 5; 12; 13; 15; 18].

На основі аналізу наукових підходів до управління інноваціями в готелях (світу і України) побудовано алгоритм адаптації світового досвіду (рис. 2).

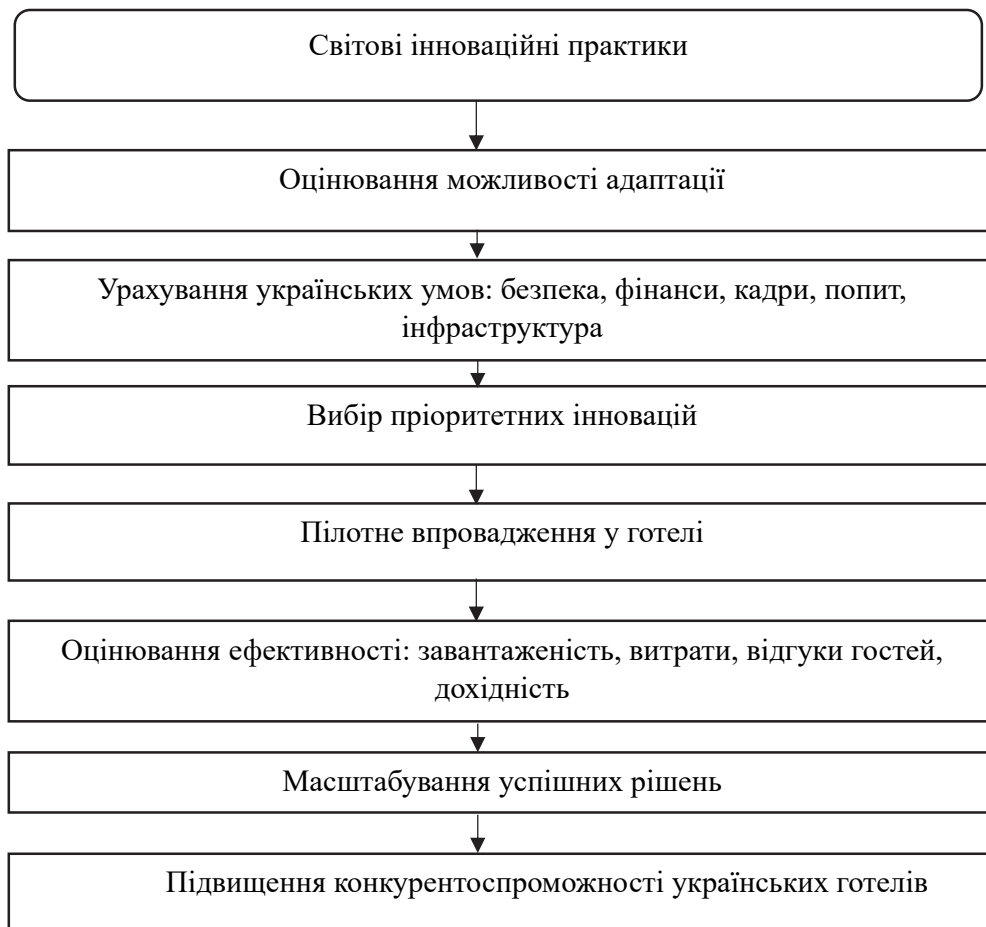


Рис. 2. Алгоритм адаптації світового досвіду інноваційного управління до нових реалій українських готелів

Джерело: розробка авторів на основі [3; 5; 6–10; 23–30]

Запропонований алгоритм передбачає, що адаптація інновацій має починатися не з придбання технології, а з управлінської діагностики. Готель повинен визначити, яка саме проблема потребує розв'язання: низька завантаженість, високі витрати, повільне обслуговування, слабка онлайн-присутність, нестача персоналу, недостатній рівень безпеки чи низька лояльність гостей.

Лише після цього доцільно обирати конкретний інноваційний інструмент.

З урахуванням проведеного аналізу можна запропонувати низку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним розвитком в українському готельному бізнесі.

По-перше, українським готелям доцільно переходити від епізодичного впровадження інновацій до формування інноваційної стратегії. Така стратегія має містити перелік пріоритетних напрямів розвитку, очікувані результати, джерела фінансування, відповідальних осіб, строки реалізації та показники ефективності [3; 5].

По-друге, пріоритетом має стати базова цифровізація готельного управління. Навіть невеликі готелі можуть отримати позитивний ефект від використання PMS, CRM, онлайн-бронювання, інтеграції з OTA-платформами, автоматизованої комунікації з гостями та систематичного аналізу відгуків [12; 13; 18; 20; 21].

По-третє, у сучасних українських умовах інноваційне управління має обов'язково включати безпекову складову. Готель повинен мати чіткі протоколи дій під час повітряної тривоги, зрозумілу комунікацію з гостями, доступ до укриття або безпечного простору, резервні канали зв'язку та підготовлений персонал [6; 7; 8; 9; 10; 30].

По-четверте, необхідним напрямом є енергетична й інфраструктурна автономність. Інвестиції в генератори, акумуляторні системи, резервний інтернет і енергоефективне обладнання можуть розглядатися не лише як витрати, а як інновації стійкості, які забезпечують безперервність діяльності готелю.

По-п'яте, українським готелям варто активніше використовувати інструменти персоналізації, навіть якщо вони не мають доступу до складних AI-систем. Персоналізація може реалізовуватися через аналіз історії бронювань, сегментацію гостей, індивідуальні пропозиції для постійних клієнтів, гнучкі пакети послуг, спеціальні умови для сімей, бізнес-клієнтів, внутрішньо переміщених осіб або довгострокових гостей [14; 15; 16; 19].

По-шосте, важливо інвестувати в персонал. Технології не забезпечують інноваційного розвитку без відповідних компетентностей працівників. Для українських готелів актуальними є навчання цифровим інструментам, стандартам сервісу, кризовій комунікації, іноземним мовам, роботі з відгуками та управлінню конфліктними ситуаціями.

Таблиця 3

Рекомендовані напрями інноваційного розвитку українських готелів

Напря́м	Зміст рекомендації	Очікуваний результат
Цифровізація управління	Впровадження PMS, CRM, онлайн-бронювання, автоматизованих повідомлень	Підвищення ефективності управління та скорочення ручної роботи
Безпека гостей	Укриття, інструкції, системи оповіщення, навчання персоналу	Зростання довіри гостей і зниження ризиків
Енергонезалежність	Генератори, резервний інтернет, акумуляторні системи, енергоефективне обладнання	Безперервність роботи готелю
Гнучке ціноутворення	Аналіз попиту, сезонності, подій, регіональної ситуації	Збільшення доходу й оптимізація завантаженості
Онлайн-маркетинг	Робота з OTA, соціальними мережами, сайтом, Google Business Profile	Залучення нових гостей і підвищення видимості готелю
Персоналізація сервісу	Сегментація гостей, індивідуальні пропозиції, програми лояльності	Підвищення повторних бронювань
Розвиток персоналу	Навчання цифровим навичкам, сервісним стандартам і кризовій комунікації	Підвищення якості обслуговування
Сталий розвиток	Енергоощадні технології, скорочення відходів, відповідальне використання ресурсів	Зниження витрат і покращення репутації

Джерело: розробка авторів на основі [12; 13; 15; 18; 20; 23–30]

Отже, управління інноваційним розвитком в українському готельному бізнесі має базуватися на поєднанні світового досвіду та національної специфіки. Найбільш перспективним є алгоритм поступового впровадження інновацій: від базової цифровізації та безпекових рішень до персоналізованого сервісу, аналітики даних, сталого розвитку та комплексного інноваційного менеджменту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає підстави зробити висновок, що управління інноваційним розвитком є одним із ключових чинників сучасного готельного

бізнесу. В умовах глобальної конкуренції, цифровізації, зміни поведінки споживачів і зростання вимог до якості сервісу готелі вже не можуть обмежуватися традиційними методами управління. Інновації стають не додатковою перевагою, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності, підвищення ефективності операційної діяльності та формування позитивного клієнтського досвіду.

Світовий готельний бізнес демонструє системний підхід до управління інноваційним розвитком. Міжнародні готельні мережі активно впроваджують мобільні застосунки, цифрові ключі, онлайн-реєстрацію, CRM-системи, revenue management, штучний інтелект, персоналізовані пропозиції, програми лояльності та екологічні рішення. Особливістю світових готелів є те, що інновації впроваджуються не ізольовано, а як частина цілісної цифрової екосистеми. У таких готелях технології поєднуються з брендингом, маркетингом, аналітикою даних, управлінням доходами та програмами лояльності.

Українські готелі функціонують в істотно складніших умовах. На їхню діяльність впливають воєнні ризики, зниження міжнародного туристичного потоку, регіональна нерівномірність попиту, кадрові проблеми, енергетична нестабільність і обмежені інвестиційні можливості. Водночас український готельний бізнес демонструє адаптивність, що проявляється у розвитку внутрішнього туризму, цифрових каналів продажу, безпекових рішень, енергетичної автономності та нових форматів обслуговування.

Порівняльний аналіз світових та українських готелів показав, що їхні інноваційні пріоритети суттєво відрізняються. Для світових готелів головними напрямками є персоналізація, цифровий клієнтський досвід, штучний інтелект, сталість і підвищення прибутковості. Для українських готелів першочергового значення набувають безпека гостей, автономність роботи, цифрові канали продажу, гнучке ціноутворення, адаптація до внутрішнього попиту та збереження операційної стійкості.

Механічне перенесення світового досвіду в українські умови є недоцільним. Інноваційні практики міжнародних готельних мереж повинні адаптуватися з урахуванням фінансових, безпекових, кадрових, інфраструктурних і регіональних особливостей України. Найбільш перспективною для українських готелів є поетапний алгоритм управління інноваційним розвитком, який передбачає діагностику проблем підприємства, вибір пріоритетних інновацій, пілотне впровадження, оцінювання ефективності та подальше масштабування успішних рішень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні науково-методичного підходу до адаптивного управління інноваційним розвитком підприємств українського готельного бізнесу шляхом розроблення алгоритму адаптації світового досвіду інноваційного управління до нових реалій українських готелів, який, на відміну від наявних підходів до цифрової трансформації готельних підприємств, комплексно враховує вплив воєнних ризиків, нестабільного попиту, енергетичних обмежень, кадрового дефіциту та підвищених вимог до безпеки гостей.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для українських готелів щодо впровадження інновацій. До першочергових напрямів належать: базова цифровізація управління, використання PMS і CRM-систем, розвиток онлайн-бронювання, підвищення якості комунікації з гостями, впровадження безпекових протоколів, забезпечення енергетичної автономності, розвиток персоналу та застосування інструментів персоналізації сервісу.

Подальші перспективи досліджень у цьому напрямі можуть бути пов'язані з емпіричним аналізом інноваційної активності українських готелів у різних регіонах, оцінюванням економічної ефективності цифрових технологій, вивченням впливу безпекових чинників на вибір готелю, а також дослідженням ролі штучного інтелекту, автоматизації та сталого розвитку у післявоєнному відновленні готельного бізнесу України.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. World Tourism Barometer. January 2025. Excerpt. *UN Tourism*. URL: https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-01/UNWTO_Barom25_01_January_EXCERPT_v3.pdf (дата звернення: 07.04.2026).
2. Travel & Tourism Economic Impact 2024: World. London: World Travel & Tourism Council, 2024. 21 p. URL: https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbc3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf (дата звернення: 07.04.2026).

3. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 256 p. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата звернення: 07.04.2026).
4. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934. 255 p.
5. Drucker P. F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
6. До бюджету громад у 2024 році надійшло майже 273 млн. грн туристичного збору. *Державне агентство розвитку туризму України: офіційний вебсайт*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru> (дата звернення: 07.04.2026).
7. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд. грн. *Державне агентство розвитку туризму України: офіційний вебсайт*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzhet-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 07.04.2026).
8. Тимчасова слідча комісія Верховної Ради України з питань культури, спорту та туризму. Туристичний збір і податкові надходження від туристичної сфери зростають попри війну. *Офіційний вебпортал парламенту України*. 29 квіт. 2025. URL: <https://www.rada.gov.ua/print/261436.html> (дата звернення: 07.04.2026).
9. Огляд готельного ринку України 2024. *Ribas Hotels Group*. 2 жовт. 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rinku-ukrayini-2024/> (дата звернення: 07.04.2026).
10. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». *Ribas Hotels Group*. 2 жовт. 2024. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukrayini-2024/> (дата звернення: 07.04.2026).
11. Kotler P. et al. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th ed., Global ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017. 680 p.
12. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, No. 4. P. 609–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
13. Gretzel U., Sigala M., Xiang Z., Koo C. Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, No. 3. P. 179–188. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
14. Neuhofer B., Buhalis D., Ladkin A. Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*. 2015. Vol. 25, No. 3. P. 243–254. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
15. Ivanov S., Webster C., eds. *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/9781787566873>
16. Tussyadiah I. A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 81. Art. 102883. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
17. Sigala M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 117. P. 312–321. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
18. Law R., Buhalis D., Cobanoglu C. Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2014. Vol. 26, No. 5. P. 727–750. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
19. Buhalis D., Amaranggana A. Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. Cham: Springer, 2015. P. 377–389. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
20. Xiang Z., Magnini V. P., Fesenmaier D. R. Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2015. Vol. 22. P. 244–249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>
21. Tourism and the Digital Transformation: CE/108/9 rev.1. Madrid: UNWTO, 2018. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtoecd.2018.1.g51w645001604520> (дата звернення: 07.04.2026).
22. *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. Madrid: UNWTO, 2021. 24 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422456>
23. Marriott Bonvoy Mobile App. *Marriott International*. [б.п.]. URL: <https://www.marriott.com/marriott-brands/mobile-app.mi> (дата звернення: 07.04.2026).
24. How Do I Use Mobile Key? *Marriott International Help Center*. [б.п.]. URL: <https://help.marriott.com/s/article/marriott-mobile-key-use> (дата звернення: 07.04.2026).
25. Hilton Honors App with Contactless Check-In. *Hilton*. [б.п.]. URL: <https://www.hilton.com/en/p/hilton-honors-mobile-app/> (дата звернення: 07.04.2026).
26. How to Use Your Digital Key. *Hilton Help Center*. [б.п.]. URL: <https://www.hilton.com/en/help-center/check-in-and-check-out/how-to-use-your-digital-key/> (дата звернення: 07.04.2026).
27. IHG Hotels & Resorts Revolutionizes Booking Experience Through Next-Gen Cloud Solutions. *IHG Hotels & Resorts*. 2023. URL: <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2023/ihg-hotels-and-resorts-revolutionizes-booking-experience-through-next-gen-cloud-solutions> (дата звернення: 07.04.2026).

28. Our Brands. *IHG Hotels & Resorts*. [б.п.]. URL: <https://www.ihg.com/content/us/en/about/brands> (дата звернення: 07.04.2026).
29. Accor — Global Hospitality Group. *Accor Group*. [б.п.]. URL: <https://group.accor.com/en> (дата звернення: 07.04.2026).
30. *Державне агентство розвитку туризму України: Офіційний вебсайт*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 07.04.2026).

References

1. UN Tourism. (2025). *World Tourism Barometer. January 2025. Excerpt*. Retrieved from https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-01/UNWTO_Barom25_01_January_EXCERPT_v3.pdf
2. World Travel & Tourism Council. (2024). *Travel & Tourism Economic Impact 2024: World*. London: WTTC, 21 p. Retrieved from https://assets-global.website-files.com/6329bc97af73223b575983ac/6643349dbfbd3e3c03afcb8_EIR2024-World-130524.pdf
3. OECD, Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 256 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
4. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 255 p.
5. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 277 p.
6. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. (2024). Do biudzhetu hromad u 2024 rotsi nadiyshlo maizhe 273 mln hrn turystychnoho zboru [Almost UAH 273 million in tourist tax revenues reached community budgets in 2024]. *Ofitsiyni vebsait DART — Official Website of DART*. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-u-2024-roci-nadiyshlo-mayzhe-273-mln-grn-turistichnogo-zboru> [in Ukrainian].
7. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. (2025). U 2024 rotsi turystychna sfera Ukrainy prynesia v biudzheth maizhe 3 mlrd hrn [In 2024, Ukraine's tourism sector brought almost UAH 3 billion to the budget]. *Ofitsiyni vebsait DART — Official Website of DART*. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> [in Ukrainian].
8. Tymchasova slidcha komisiia Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan kultury, sportu ta turyzmu. (2025). Turystychni zbir i podatkovy nadkhodzhenia vid turystychnoi sfery zrostaiut popry viinu [Tourist tax and tax revenues from the tourism sector are growing despite the war]. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy — Official Web Portal of the Parliament of Ukraine*. April 29. Retrieved from <https://www.rada.gov.ua/print/261436.html> [in Ukrainian].
9. Ribas Hotels Group. (2024). Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2024 [Overview of the hotel market of Ukraine 2024]. *Ribas Hotels Group*. October 2. Retrieved from <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelnoho-rinku-ukrayini-2024/> [in Ukrainian].
10. Ribas Hotels Group. (2024). Rezultaty doslidzhennia "Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2024" [Results of the study "Overview of the hotel market of Ukraine 2024"]. *Ribas Hotels Group*. October 2. Retrieved from <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukrayini-2024/> [in Ukrainian].
11. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism*. 7th ed., Global ed. Harlow: Pearson Education Limited, 680 p.
12. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*, vol. 29, no. 4, pp. 609–623. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
13. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, vol. 25, no. 3, pp. 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
14. Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, vol. 25, no. 3, pp. 243–254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
15. Ivanov, S., & Webster, C. (eds.) (2019). *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781787566873>
16. Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 81, art. 102883. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
17. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, vol. 117, pp. 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
18. Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, no. 5, pp. 727–750. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0367>
19. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalisation of services. In: *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*. Cham: Springer, pp. 377–389. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_28
20. Xiang, Z., Magnini, V. P., & Fesenmaier, D. R. (2015). Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 22, pp. 244–249. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>

21. World Tourism Organization. (2018). *Tourism and the Digital Transformation: CE / 108 / 9 rev.1*. Madrid: UNWTO. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/unwtoecd.2018.1.g51w645001604520>
22. World Tourism Organization. (2021). *International Tourism Highlights, 2020 Edition*. Madrid: UNWTO, 24 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422456>
23. Marriott International (n.d.). *Marriott Bonvoy Mobile App. Marriott International*. Retrieved from <https://www.marriott.com/marriott-brands/mobile-app.mi>
24. Marriott International (n.d.). *How Do I Use Mobile Key? Marriott International Help Center*. Retrieved from <https://help.marriott.com/s/article/marriott-mobile-key-use>
25. Hilton (n.d.). *Hilton Honors App with Contactless Check-In. Hilton*. Retrieved from <https://www.hilton.com/en/p/hilton-honors-mobile-app/>
26. Hilton (n.d.). *How to Use Your Digital Key. Hilton Help Center*. Retrieved from <https://www.hilton.com/en/help-center/check-in-and-check-out/how-to-use-your-digital-key/>
27. IHG Hotels & Resorts. (2023). *IHG Hotels & Resorts Revolutionizes Booking Experience Through Next-Gen Cloud Solutions. IHG Hotels & Resorts*. Retrieved from <https://www.ihgplc.com/en/news-and-media/news-releases/2023/ihg-hotels-and-resorts-revolutionizes-booking-experience-through-next-gen-cloud-solutions>
28. IHG Hotels & Resorts (n.d.). *Our Brands. IHG Hotels & Resorts*. Retrieved from <https://www.ihg.com/content/us/en/about/brands>
29. Accor Group (n.d.). *Accor — Global Hospitality Group. Accor Group*. Retrieved from <https://group.accor.com/en>
30. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy (n.d.). *Ofitsiyni vebsait [Official website]. Ofitsiyni vebsait DART — Official Website of DART*. Retrieved from <https://www.tourism.gov.ua/> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 11.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.05.2026

Дата публікації: 17.05.2026

Kaplina Tetyana

*Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Hotel,
Restaurant and Resort Business
Poltava University of Economics and Trade*

Rohoza Mykola

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economic
Cybernetics, Business Economics and
Information Systems
Poltava University of Economics and Trade*

Bondar-Pidhurska Oksana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management
Poltava University of Economics and Trade*

MANAGING INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE HOTEL INDUSTRY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF PRACTICES

Summary. Introduction. The article examines the management of innovative development in the hotel business under the conditions of digital transformation, changing consumer expectations, tourism recovery, and crisis challenges in the Ukrainian market. The relevance of the study is determined by the fact that innovations have become a necessary condition for improving service quality, business process efficiency, competitiveness, and resilience of hotel enterprises, especially in the context of military risks, unstable demand, staff losses, and energy constraints.

Purpose. The purpose of the article is to study the theoretical and practical foundations of managing innovative development in hotel business enterprises and to determine the directions for adapting global experience to the operating conditions of Ukrainian hotels based on a comparative analysis of international and domestic practices.

Materials and methods. The study applies a systematic approach, as well as methods of analysis and synthesis, comparative analysis, content analysis, and generalization. These methods made it possible to consider innovative development as an integrated management process, compare the practices of global and Ukrainian hotels, process scientific, statistical, industry-related, and analytical sources, and formulate recommendations for the adaptive implementation of innovations.

Results. The study substantiates that innovations in hospitality include not only digital technologies, but also service, organizational, marketing, environmental, human resource, and safety-related solutions. It is determined that global hotel chains mainly focus on digital ecosystems, personalization of customer experience, mobile check-in, digital keys, CRM systems, artificial intelligence, automated revenue management, loyalty programs, and sustainable practices. Ukrainian hotels, in contrast, operate under limited resources and increased risks; therefore, their priorities include guest safety, energy independence, backup Internet access, flexible pricing, online sales, adaptation to domestic demand, and operational resilience. The article proves that direct transfer of global experience to Ukrainian conditions is inappropriate. An adaptive approach to managing innovative development in Ukrainian hotels is proposed. It involves diagnosing enterprise problems, selecting priority innovations, pilot implementation, evaluating effectiveness, and scaling successful solutions.

Prospects. Further research should focus on assessing the innovation activity of Ukrainian hotels in different regions, determining the effectiveness of digital, safety, and energy solutions, and analyzing the role of artificial intelligence, automation, and sustainable development in the post-war recovery of Ukraine's hotel business.

Key words: hotel business, innovation management, global hotels, Ukrainian hotels, digitalization, hospitality industry, competitiveness, service personalization, hotel innovation.