

УДК 338.48:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.37>**Філіпчук С.С.**

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0567-5480>**Панасюк А.В.**

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7078-1423>**Filipchuk Serhii, Panasiuk Anna**

Luts'k National Technical University

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СВІТОВИХ ПРАКТИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

IMPLEMENTATION OF GLOBAL PRACTICES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY OF UKRAINE

Стаття присвячена комплексному аналізу особливостей імплементації світових практик інноваційного розвитку індустрії гостинності України в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених глобальними викликами, воєнними подіями та посиленням євроінтеграційних процесів. Дослідження розкриває основні технологічні та екологічні інновації, характерні для провідних туристичних країн, зокрема розвиток цифрових сервісів, автоматизації операцій, використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, впровадження «зелених» стандартів та стимулювання розвитку локальної гастрономії. Проведено порівняльний аналіз міжнародних підходів із можливостями їх адаптації в Україні, виявлено стимулюючі фактори та перешкоди, серед яких недостатня інноваційна культура, обмежений доступ до інвестицій, низький рівень цифрових компетенцій персоналу та потреба модернізації інфраструктури. Встановлено, що війна значно загострила наявні проблеми індустрії гостинності, сформувавши необхідність прискореного впровадження інновацій як основного інструменту стійкості, адаптивності та відновлення. Сформульовано рекомендації щодо розвитку людського капіталу, створення інноваційних кластерів, посилення партнерств та адаптації міжнародних моделей управління для вітчизняної індустрії гостинності.

Ключові слова: інноваційні моделі управління, «зелені» інновації, сталий розвиток, конкурентоспроможність, людський капітал, інноваційні кластери, повоєнне відновлення, євроінтеграція.

The article is devoted to a comprehensive analysis of the implementation of global practices of innovative development in Ukraine's hospitality industry under conditions of profound economic, technological, and social transformations caused by the war; intensifying global competition, and the acceleration of European integration processes. The study substantiates the key directions of innovative transformations characteristic of leading countries worldwide, including the digitalization of services, the use of artificial intelligence, the automation of operational processes, the introduction of "green" standards, the development of local gastronomy, the modernization of managerial approaches, and the formation of new models of service interaction. It is demonstrated that these practices significantly enhance the efficiency, adaptability, and competitiveness of hospitality enterprises, creating favorable conditions for the long-term resilience of the hospitality industry. Based on a comparative analysis, the article identifies the potential for adapting global innovation models to the Ukrainian context, taking into account the specifics of regional development, the needs of the domestic market, resource



constraints, and the impact of wartime risks. A number of barriers that slow down innovation processes have been revealed, including insufficient investment, weak digital and organizational readiness of enterprises, a low level of innovation culture, staff shortages, and the fragmented nature of state support policies. Emphasis is placed on the fact that current conditions generate an increased demand for technologically flexible solutions capable of ensuring the recovery and further growth of the hospitality industry. Recommendations have been formulated regarding the creation of regional innovation clusters, the development of human capital, the strengthening of cross-sectoral cooperation, the improvement of the institutional environment, and Ukraine's integration into global innovation networks of the hospitality industry. The results of the study provide a scientific and practical foundation for developing effective strategies aimed at enhancing the competitiveness of the hospitality industry during the post-war recovery period and ensuring its long-term development.

Keywords: *innovative management models; green innovations; sustainable development; competitiveness; human capital; innovation clusters; post-war recovery; European integration.*

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності стикається з доцільністю швидкої адаптації до нових технологічних трендів, змін у поведінці споживачів, вимог сталого розвитку та підвищеної конкуренції на світовому ринку туристичних послуг. Проте український ринок характеризується низькою інноваційною активністю, недостатнім рівнем технологічного забезпечення, фрагментарністю управлінських підходів та слабкою інтеграцією до глобального та регіональних ринків гостинності. У результаті виникає розрив між глобальними стандартами інноваційності та реальними можливостями українських підприємств гостинності, що обмежує їхню конкурентоспроможність і сповільнює розвиток досліджуваної сфери.

Крім того, вплив воєнних дій, суттєво загострив проблему стійкості та перешкоджає відновленню індустрії гостинності. Підприємства змушені діяти в умовах ресурсних обмежень, деструкції логістичних зв'язків, зміни туристичних потоків та зниження інвестиційної активності. У таких обставинах інновації перестають бути лише фактором підвищення ефективності, вони стають необхідним інструментом виживання та довгострокового розвитку досліджуваної сфери [1]. Україна має потенціал для впровадження провідних світових практик, однак цей процес потребує комплексного обґрунтування, визначення оптимальних механізмів адаптації, подолання наявних бар'єрів та формування сприятливого середовища для інноваційного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує зростання інтересу вчених до проблем інноваційного розвитку індустрії гостинності України, особливо в умовах воєнних викликів та посткризового відновлення. У роботі Ковальчук С. [1] висвітлено основні тенденції трансформації індустрії гостинності, акцентовано увагу на структурних змінах, падінні туристичної активності та необхідності модернізації підприємств через цифровізацію та інновації. Дослідження Сірої Е. та ін. [2] визначає важливість післявоєнних інструментів відновлення туризму, що включають інтеграцію міжнародних підходів, формування адаптивних бізнес-моделей та підвищення ролі державної підтримки. Вагомий внесок у теоретико-методологічне підґрунтя зроблено у монографії Кувіки Г. та Черчик Л. [3], де системно обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності, визначено інституційні бар'єри та окреслено потенціал інноваційно орієнтованих моделей розвитку.

У ряді сучасних публікацій визначено інструменти інновацій, їхній вплив на сервіс, управління та маркетинг. Зокрема, Гарбар Ж. та Гонтарук Я. [4] досліджують маркетингові інновації та підкреслюють їхню роль у підвищенні привабливості туристичних продуктів. Саркісян Г. та ін. [5] аналізують концептуальні інновації у моделях функціонування закладів гостинності південних регіонів. Вдовічена О. та Паламарек К. [6] розкривають значення світових технологічних трендів для готельно-ресторанного бізнесу, Чепурда Л. та ін. [7] вивчають використання інновацій у стратегічному маркетингу туристичних підприємств.

Значну увагу дослідники приділяють цифровим технологіям. Благополучна та ін. [8] аналізують роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу, Д'яконова А. та ін. [9] доводять, що інновації є важливим чинником підвищення якості послуг. Дослідження Мельник Т. та Дробот О. [10] наголошують на глибокому впливі війни на функціонування індустрії гостинності та потребі адаптивних, технологічно гнучких рішень для її відновлення.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених інноваційному розвитку індустрії гостинності, низка аспектів комплексної імплементації світових практик в Україні залишається недостатньо дослідженою. Не визначено механізми адаптації глобальних інноваційних моделей до умов воєнної економіки та посткризового відновлення, не розроблено інструментарій оцінювання готовності українських підприємств до цифрової трансформації та «зелених» інновацій, а також не вистачає системних рекомендацій щодо формування регіональних інноваційних кластерів у сфері гостинності. Недостатньо вивченими залишаються питання інтеграції штучного інтелекту в сервісні процеси, побудови інноваційних екосистем партнерства «освіта-бізнес-влада» та узгодження міжнародних стандартів сталості з національними умовами. Саме ці аспекти потребують обґрунтування та подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо імплементації світових інноваційних практик в індустрію гостинності України, а також визначення механізмів, інструментів і умов, що забезпечують підвищення її конкурентоспроможності та стійкості в сучасних умовах розвитку.

Виклад основного матеріалу. Індустрія гостинності в Україні перебуває на етапі структурної трансформації, зумовленої дією глобалізаційних трендів, вимог постпандемічного відновлення та викликів воєнного часу. У цих умовах важливою є імплементація кращих світових практик інноваційного розвитку, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності, її технологічну модернізацію, гнучкість та адаптивність до мінливих умов ринку. Досвід провідних країн із розвинутою туристичною та готельно-ресторанною інфраструктурою демонструє, що саме інновації у сферах сервісу, цифровізації, логістики, просторової організації бізнес-процесів та стратегічного управління забезпечують стійкість індустрії гостинності до кризових коливань та створюють додану вартість для споживачів [2].

У країнах Європейського Союзу, Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону найбільш поширеними напрямками інновацій є цифрова трансформація готельно-ресторанного бізнесу, використання систем штучного інтелекту для оптимізації операційних процесів, запровадження автоматизованих систем управління якістю сервісу, діджиталізація ланцюгів взаємодії зі споживачем, розвиток безконтактних технологій та мобільних платформ [3]. Такі інструменти, як chat-bots, автоматизовані інформаційно-диспетчерські системи, системи рекомендацій та прогнозно-аналітики вже стали стандартом для інноваційно орієнтованих підприємств гостинності. Крім того, світова практика доводить, що глибока трансформація індустрії гостинності неможлива без поєднання технологічних інновацій із концептуальними змінами в управлінні, сервісному дизайні, формуванні інноваційної культури персоналу та переходу до сталих моделей функціонування.

Значний вплив на розвиток індустрії гостинності мають моделі сталості та «зелені» інновації, що активно імплементуються у світовій практиці. У країнах Скандинавії, Німеччині, Канаді та Японії відбувається системна інтеграція екологічних стандартів (ISO 14001, EMAS), енергоефективних рішень, технологій повторного використання ресурсів, скорочення вуглецевого сліду підприємств гостинності та розвиток екоорієнтованої гастрономії [4]. Готелі впроваджують «Smart-eco» управління, ресторани переходять на локальні ланцюги постачання, а туристичні оператори запроваджують цифрові системи моніторингу впливу на довкілля. Такі підходи формують новий стан-

дарт інноваційного розвитку, що поєднує технологічну та соціально-екологічну складові, забезпечуючи довгострокову економічну стійкість індустрії гостинності.

Застосування світових практик інноваційного розвитку в українській індустрії гостинності забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств та формує довгострокову стратегічну стійкість досліджуваної сфери в умовах глобальної турбулентності та внутрішніх викликів [5]. Імплементация таких підходів дозволяє адаптувати кращі технологічні, управлінські та екологічні рішення, що вже довели свою ефективність у провідних туристичних країнах світу, сприяє модернізації сервісу, інтеграції у європейський економічний простір, зміцненню людського капіталу та розвитку інноваційних екосистем на регіональному рівні (таблиця 1).

Світові практики інноваційного розвитку індустрії гостинності вирізняються високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, автоматизації сервісних операцій та широким застосуванням штучного інтелекту у взаємодії зі споживачами. У провідних країнах світу технологічні рішення, такі як наприклад, безконтактні системи реєстрації, мобільні додатки для повного циклу обслуговування, автоматизовані модулі управління бронюванням тощо, стали невід'ємним стандартом сервісу [6]. Підприємства гостинності в Україні впроваджують зазначені інновації, проте переважно мережеві готелі та ресторани. Процес цифрової трансформації гальмується недостатнім рівнем інвестицій у модернізацію IT-інфраструктури та обмеженим набором цифрових компетенцій персоналу, що потребує державної підтримки та розширення освітніх програм.

Екоменеджмент та «зелені» інновації набули особливої популярності в країнах ЄС, Японії та Скандинавії. Такий підхід включає впровадження енергоефективних

Таблиця 1

**Можливість імплементации світових практик
інноваційного розвитку індустрії гостинності в Україні**

Поширені світові практики	Характеристики та приклади впровадження	Можливості імплементации в Україні
Цифровізація та автоматизація сервісів	Безконтактні технології, мобільні додатки, AI-сервіси, автоматизовані системи бронювання.	Імплементується переважно у мережах, потребує інвестицій, підготовки персоналу та модернізації IT-інфраструктури.
«Зелені» інновації та екоменеджмент	Енергоефективні рішення, повторне використання ресурсів, скорочення CO ₂ , сертифікація за ISO	Має потенціал завдяки попиту та євроінтеграції, проте наразі недостатньо фінансування та стимулів
Стійкі гастрономічні практики	Локальні продукти, короткі ланцюги постачання, zero-waste принципи	Усі регіони мають потужний гастропотенціал, потребує розвитку кластерів та логістики
Інноваційні моделі управління	Сервісний дизайн, lean-менеджмент, гнучкі операційні моделі	Можлива адаптація через освітні програми та бізнес-інкубатори, бар'єром є нестача менеджерів
Розвиток людського капіталу	Компетентнісне навчання, інтеграція з технологічними рішеннями, партнерство бізнесу та освіти	Активно імплементується, потрібні інвестиції в освіту, дуальні програми, участь у міжнародних проєктах
Кластеризація інновацій та міжсекторальні партнерства	Туристичні кластери, лабораторії сервісного дизайну, інноваційні хаби	Є потенціал створення регіональних кластерів, потребує підтримки держави та залучення грантових ресурсів

Джерело: сформовано авторами за даними [6–11]

рішень, скорочення вуглецевого сліду, повторне використання ресурсів та сертифікацію підприємств відповідно до міжнародних стандартів сталості [7]. В Україні наявний значний потенціал для розвитку екоорієнтованої гостинності, зокрема завдяки інтеграції до європейських ринків та підвищенню попиту на екологічний сервіс серед споживачів. Проте основними стримуючими чинниками залишаються висока вартість інвестицій у модернізацію та відсутність системи економічних стимулів для підприємств гостинності, які впроваджують екотехнології.

Окреме місце у міжнародній практиці займають стійкі гастрономічні рішення та розвиток концепцій локальної кухні з короткими ланцюгами постачання. Світові тенденції демонструють перехід до «zero-waste» моделей, використання локальних продуктів, розвиток гастрономічних регіонів і позиціонування національної кухні як інструменту туристичної привабливості [8]. Україна має особливо сприятливі умови для впровадження таких практик завдяки багатому культурній та гастрономічній спадщині своїх регіонів, проте реалізація потенціалу потребує розвитку регіональних кластерів, удосконалення логістики та посилення взаємодії між виробниками, рестораторами й туристичними операторами.

Світові моделі інноваційного управління все частіше базуються на концепціях сервісного дизайну та гнучких операційних підходах, що дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, покращувати якість обслуговування та підвищувати адаптивність до змін ринку [9]. В Україні такі підходи починають застосовуватися, зокрема у мережних закладах та підприємствах, що беруть участь у міжнародних програмах професійного розвитку. Проте, масштабна імплементація стримується нестачею менеджерів, які володіють компетенціями у сфері сервісного дизайну та інноваційного менеджменту.

У провідних країнах світу важливим елементом модернізації індустрії гостинності є розвиток людського капіталу через компетентісно орієнтовану освіту, дуальні програми підготовки фахівців, партнерство з бізнесом та впровадження навчальних модулів, що відповідають сучасним технологічним трендам [10]. Для України цей напрям є стратегічно важливим, оскільки саме дефіцит висококваліфікованих кадрів залишається одним із основних бар'єрів інноваційного розвитку.

Важливим інструментом глобального розвитку індустрії гостинності є кластеризація, яка передбачає формування інноваційних екосистем, що об'єднують готельно-ресторанні підприємства, освітні установи, органи влади та інших стейкхолдерів. У світі такі кластери стають платформами для трансферу технологій, розвитку сервісних інновацій, створення стартапів і проведення прикладних досліджень [11]. Для України кластерний підхід є перспективним шляхом підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності, особливо в умовах євроінтеграції та регіональної економічної трансформації. Проте для його реалізації потрібна інституційна підтримка, стимулювання кооперації та залучення міжнародного фінансування. Використання глобального досвіду може стати основою для побудови конкурентоспроможної, стійкої та інноваційно орієнтованої української індустрії гостинності.

Висновки. Імплементація світових практик інноваційного розвитку індустрії гостинності є стратегічно важливим вектором модернізації українського ринку послуг, що забезпечує можливість адаптації найефективніших технологічних, управлінських і сервісних рішень, які вже довели свою результативність у провідних країнах світу. Аналіз досліджуваних процесів засвідчив, що основними напрямками інновацій є цифровізація, екологізація, розвиток людського капіталу, кластеризація та впровадження сучасних моделей управління, кожен із яких має значний потенціал адаптації в Україні за умови відповідної інституційної підтримки та інвестиційного забезпечення.

Українська індустрія гостинності перебуває у складних умовах посткризового та воєнного відновлення, що робить інноваційний розвиток необхідним для забезпечення її стійкості та конкурентоздатності. Використання глобального досвіду доз-

воляє пришвидшити трансформаційні процеси, інтегрувати країну в європейський економічний простір, розвивати регіональні інноваційні екосистеми та створювати нові можливості для бізнесу. Успішність такого процесу визначатиметься здатністю держави, бізнесу та освітніх інституцій до скоординованої взаємодії, спрямованої на подолання бар'єрів інноваційного розвитку та формування сучасної інфраструктури гостинності.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (7), С. 27–32.
2. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 68. С. 155–158.
3. Кувіка Г., Черчик Л. Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2025. 324 с.
4. Гарбар Ж., Гонтарук Я. Маркетингові інновації в індустрії гостинності України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 2022. № 5, С. 36–44.
5. Саркісян Г., Ліганенко М., Кожевнікова В., Ткачук О. Інноваційні підходи до удосконалення концепції закладів гостинності півдня України. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 2 (16). С. 104–117.
6. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 22–27.
7. Чепурда Л., Чепурда Г., Матвійчук Л. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 68–76.
8. Благополучна А., Поворознюк І., Штангеева Н. Роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу у готелях та ресторанах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9 (27). С. 69–77.
9. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (дата звернення: 12.11.2025).
10. Філіпчук С. Інноваційний розвиток індустрії гостинності України в умовах невідзначеності. *Економіка та суспільство*, 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16> (дата звернення: 12.11.2025).
11. Мельник Т.М., Дробот О.В. Вплив війни на індустрію гостинності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2023. № 42. С. 121–127.

References:

1. Kovalchuk S. (2024) Doslidzhennia stanu ta tendentsii rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [Research on the state and development trends of the Ukrainian hospitality industry]. *Transformatsiina ekonomika*. no. 2 (7), pp. 27–32.
2. Sira E., Holubets I., Bezruchenkov Yu. (2022) Pislivoienne vidnovlennia turyzmu v Ukraini [Post-war revival of tourism in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*. no. 68. pp. 155–158.
3. Kuvika H., Cherchuk L. (2025) Sfera hostynnosti Ukrainy: teoriia, metodolohiia, stratehichni napriamy vidnovlennia konkurentospromozhnosti [Hospitality sector of Ukraine: theory, methodology, strategic directions for restoring competitiveness]: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk. p. 324.
4. Harbar Zh., Hontaruk Ya. (2022) Marketynhovi innovatsii v industrii hostynnosti Ukrainy [Marketing innovations in the Ukrainian hospitality industry]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 5, pp. 36–44.
5. Sarkisian H., Lihanenko M., Kozhevnikova V., Tkachuk O. (2023) Innovatsiini pidkhody do udoskonalennia kontseptsii zakladiv hostynnosti pivdnia Ukrainy [Innovative approaches to improving the concept of hospitality establishments in southern Ukraine]. *Nauka i tekhnika sohodni*, no. 2 (16). pp. 104–117.
6. Vdovichena O., Palamarek K. (2024) Rol svitovykh innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [The role of global innovative technologies in the development of the hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, no. 2 (12). pp. 22–27.

7. Chepurda L., Chepurda H., Matviichuk L. (2024) Dosvid zastosuvannia innovatsiinykh tekhnolohii v praktytsi realizatsii metodiv stratehichnoho marketynhu v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi [Experience in applying innovative technologies in the practice of implementing strategic marketing methods in tourism and hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, no. 2 (12). pp. 68–76.

8. Blahopoluchna A., Povorozniuk I., Shtanheieva N. (2024) Rol shtuchnoho intelektu u personalizatsii servisu u hoteliakh ta restoranakh [The role of artificial intelligence in personalizing service in hotels and restaurants]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi*, no. 9 (27). pp. 69–77.

9. Diakonova A., Titomyr L., Zhovtiak K. (2024) Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakistiu posluh v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in forming a service quality management strategy in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (accessed November 12, 2025).

10. Filipchuk S. (2025). Innovatsiinyi rozvytok industrii hostynnosti Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Innovative development of the Ukrainian hospitality industry in conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16> (accessed November 12, 2025).

11. Melnyk T., Drobot O. (2023) Vplyv viiny na industriiu hostynnosti v Ukraini [The impact of the war on the hospitality industry in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 42. pp. 121–127.

Стаття надійшла: 12.11.2025

Стаття прийнята: 10.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025