

УДК 005.591.452:005.591.6:640:412

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-5>

ІНТЕГРАТИВНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

А. С. КАПЛІНАкандидат економічних наук, доцент;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7026-574X>**С. О. ДУДНИК**аспірант,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8228-7276>

Анотація. *Мета* дослідження полягає в узагальненні теоретико-методологічних підходів до трактування інновацій у готельному господарстві та обґрунтуванні необхідності їх інтегративного розгляду з позицій менеджменту. *Методика дослідження* ґрунтується на застосуванні методів теоретичного узагальнення, аналізу, систематизації та порівняння наукових підходів. *Результати.* Доведено, що інновації охоплюють стратегічні цілі, організаційну культуру, компетентності персоналу, клієнтський досвід і принципи сталого розвитку. Запропоновано авторське визначення інновацій та розроблено логіку інтегративного управління ними. *Практична значущість результатів дослідження* полягає у можливості використання запропонованого підходу для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю готельних підприємств.

Ключові слова: інновації, готельне господарство, готельне підприємство, управління інноваціями, сервісні інновації, цифровізація, клієнтський досвід, сталий розвиток, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Готельне господарство належить до тих сфер економічної діяльності, у яких інновації набувають особливого значення через високу залежність підприємств від якості сервісу, змін споживчої поведінки, цифрових каналів продажу, репутації, кадрового потенціалу та здатності швидко адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища. На відміну від виробничих галузей, де інновація часто матеріалізується у новому продукті або технології, у готельному бізнесі вона нерідко проявляється у способі взаємодії з гостем, персоналізації обслуговування, організації внутрішніх процесів, зміні сервісних стандартів, використанні даних, розвитку цифрової інфраструктури та формуванні унікального клієнтського досвіду.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасне готельне підприємство функціонує в умовах посилення конкуренції, зростання вимог гостей до швидкості, безпеки, екологічності та індивідуалізації сервісу, а також підвищення ролі онлайн-платформ, цифрових комунікацій, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, штучного інтелекту та автоматизації операційних процесів. Водночас технологічні інструменти самі по собі не гарантують інноваційного результату. Їх ефективність залежить від того, наскільки вони вбудовані в управлінську систему підприємства, підтриму-

ються персоналом, відповідають очікуванням гостей і забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Проблема полягає у тому, що в науковій літературі інновації у готельному господарстві розглядаються з різних позицій: як результат підприємницької активності, сервісне оновлення, цифрова трансформація, чинник конкурентоспроможності, організаційно-управлінська зміна або складова сталого розвитку. Кожен із цих підходів має власну пояснювальну цінність, проте окремо не дає змоги повністю розкрити складну природу інновацій у готельному підприємстві. Саме тому виникає потреба у формуванні інтегративного підходу, який поєднує економічні, сервісні, технологічні, кадрові, клієнтоорієнтовані та сталі аспекти управління інноваціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади інноваційного розвитку сформувано Й. Шумпетером, який розглядав інновації як результат підприємницької ініціативи щодо створення нових комбінацій ресурсів, технологій, продуктів, ринків і форм організації діяльності [1]. У Oslo Manual 2018 інновацію визначено як новий або істотно вдосконалений продукт чи процес, упроваджений у діяльність підприємства або представлений користувачам [2]. Для готельного господарства це визначення потребує врахування сервісного характеру діяльності, безпосередньої взаємодії з гостем і нематеріальності готельного продукту.

Автори Ф. Галлуй, О. Вайнштейн і П. ден Гертог довели, що сервісні інновації охоплюють не лише технології, а й зміни сервісної концепції, комунікацій із клієнтами, організації обслуговування, компетентностей персоналу та механізмів створення споживчої цінності [3; 4]. А. М. Х'яллагер виокремила продуктові, процесні, управлінські, маркетингові та інституційні інновації, що дає змогу оцінювати розвиток готелю з урахуванням його послуг, партнерських зв'язків, каналів збуту та середовища туристичної дестинації [5].

Науковці Ф. Орфіла-Сінтес і Дж. Маттссон установили залежність інноваційної активності готелів від характеристик підприємства, ринкового середовища, компетентностей споживачів і попиту [6]. М. Оттенбахер і Дж. Гнот серед чинників успіху інновацій визначили людські ресурси, навчання персоналу, внутрішню підтримку змін і відповідність нововведень потребам ринку [7]. М. Оттенбахер також обґрунтував необхідність оцінювання фінансових, ринкових, кадрових і клієнтських результатів інноваційної діяльності [8].

С. Чанг, Й. Гонг і С. Шум розкрили вплив управління людськими ресурсами на формування поступових і радикальних інновацій у готельних компаніях [9]. Дж. Л. Ніколау та М. Х. Санта-Марія встановили, що різні види інновацій неоднаково впливають на ринкову вартість готельних підприємств [10], а К. Таджеддіні визначив клієнтоорієнтованість і підприємницьку орієнтацію передумовами їх інноваційної поведінки [11].

Цифрову трансформацію готельного господарства П. Кансакарар, А. Мунір і Н. Шабані пов'язують із модернізацією сервісної платформи, автоматизацією операцій, персоналізацією обслуговування та управління даними, водночас наголошуючи на ризиках несумісності систем, порушення конфіденційності й недостатньої технологічної готовності підприємств [12]. Д. Бухаліс і Р. Люн розглядають готель як цифрову екосистему, засновану на взаємопов'язаності, аналітиці даних та інтеграції сервісів [13]. Д. Бухаліс і Й. Сінарта доповнюють цей підхід концепцією спільного створення цінності в режимі реального часу [14]. І. Туссада обґрунтовує необхідність відповідального застосування штучного інтелекту й автоматизації з урахуванням їх корисності, сприйняття споживачами, соціальних наслідків і сталості [15]. С. Іванов і К. Вебстер зазначають, що роботизація та сервісна автоматизація здатні змінювати продуктивність праці, структуру витрат і досвід гостей, проте потребують належного управлінського обґрунтування [16]. Важливим напрямом досліджень є поєднання інноваційності зі сталістю готельного господарства. Науковці [17] трактують сервісні інновації як процес створення сталої цінності для клієнтів і суспільства, а

автори праці [18] підтверджують вплив готельних інновацій у кризових умовах на ринкове сприйняття результативності підприємств. Т. Мішик і Н. Золтан досліджують взаємозв'язок сталих практик та інновацій, зокрема у сферах енергоефективності, управління відходами й соціальної відповідальності [19]. З. Елкхвескі та співавтори визначають сталі інновації механізмом адаптації індустрії гостинності й туризму до кризових явищ і довгострокових викликів [20].

Отже, наявні дослідження формують теоретичну основу вивчення інновацій у готельному господарстві, однак сервісні, технологічні, організаційні, ринкові та сталі складники переважно розглядаються відокремлено. Недостатньо обґрунтовано залишається цілісна управлінська логіка формування, впровадження та оцінювання інновацій на рівні готельного підприємства.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є узагальнення наукових підходів до трактування інновацій у готельному господарстві та обґрунтування інтегративного підходу до управління інноваціями на рівні готельного підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: систематизувати основні теоретичні підходи до розуміння інновацій у готельному господарстві; визначити їх переваги та обмеження; сформулювати авторське визначення інновацій у готельному господарстві; обґрунтувати логіку інтегративного управління інноваціями з урахуванням сервісної, цифрової, організаційної, кадрової, клієнтоорієнтованої та сталої складових.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інновації у готельному господарстві мають комплексну природу, оскільки поєднують матеріальні й нематеріальні складові сервісу. З одного боку, вони можуть бути пов'язані з новими форматами розміщення, технологіями бронювання, цифровими каналами комунікації, системами управління доходами, автоматизацією обліку, енергоефективним обладнанням або екологічними рішеннями. З іншого боку, значна частина інновацій проявляється у змінах стандартів гостинності, поведінки персоналу, комунікації з гостями, персоналізації пропозиції, дизайні вражень і здатності підприємства формувати довіру та лояльність.

Економіко-підприємницький підхід дає змогу розглядати інновації як джерело конкурентних переваг і стратегічного розвитку. Для готельного підприємства це означає здатність створювати нові сервісні формати, виходити на нові сегменти ринку, формувати унікальну пропозицію, змінювати модель продажів і використовувати нові джерела ресурсів. Однак цей підхід потребує доповнення, оскільки не повністю враховує специфіку

готельної послуги, високий вплив персоналу та суб'єктивність сприйняття якості гостем.

Нормативно-статистичний підхід, представлений Oslo Manual 2018, важливий для уніфікації понятійного апарату та вимірювання інноваційної активності. Він дозволяє віднести до інновацій нові або суттєво вдосконалені продукти і процеси, які введені в діяльність підприємства [2]. У готельному бізнесі це можуть бути нові послуги, цифрові процеси бронювання, нові методи організації праці, зміни в маркетингових комунікаціях, управлінні взаємовідносинами з гостями або операційному менеджменті. Водночас такий підхід переважно фіксує факт інновації, але не пояснює управлінський механізм її появи та реалізації.

Сервісний підхід є одним із найбільш релевантних для готельного господарства. Його сутність полягає у тому, що інновація розглядається як зміна характеристик послуги, компетентностей персоналу, технології обслуговування та взаємодії з клієнтом [3; 4]. Для готелю це означає, що інноваційною може бути не лише нова технологія, а й новий спосіб поселення, індивідуалізована комунікація, гнучке реагування на запити гостя, покращена навігація у сервісному просторі, нова модель післяпродажного контакту або інша логіка формування враження.

Туристично-галузевий підхід розширює межі аналізу, оскільки готельне підприємство не функціонує автономно. Його інноваційність залежить від дестинації, транспортної доступності, туристичної інфраструктури, онлайн-посередників, партнерів, локальних постачальників і репутації території. Класифікація інновацій у туризмі на продуктові, процесні, управлінські, маркетингові та інституційні дає змогу ширше побачити джерела оновлення [5]. Проте на рівні окремого підприємства необхідно конкретизувати, які саме управлінські функції забезпечують реалізацію цих інновацій.

Технологічно-цифровий підхід набув особливої актуальності внаслідок розвитку мобільних сервісів, хмарних систем, штучного інтелекту, інтернету речей, великих даних, чат-ботів, електронної комерції та платформ бронювання. Цифровізація дозволяє готелям краще прогнозувати попит, управляти завантаженням номерного фонду, персоналізувати пропозиції, автоматизувати рутинні операції, контролювати якість, аналізувати відгуки та підтримувати комунікацію з гостем протягом усього клієнтського шляху [13; 14; 15]. Проте цифрові рішення не можна ототожнювати з інноваціями автоматично. Вони стають інноваціями лише тоді, коли створюють додаткову цінність для гостя або підвищують ефективність управління підприємством.

Ринково-результативний підхід акцентує увагу на наслідках інновацій: прибутковості, ринковій

вартості, репутації, конкурентній позиції, лояльності гостей і здатності підприємства генерувати довгострокові результати. Дослідження Дж. Л. Ніколау та М. Х. Санта-Марії підтверджує, що різні типи інновацій можуть мати різний вплив на ринок [10]. Однак у готельному господарстві не всі результати інновацій проявляються швидко. Частина ефектів має довгостроковий характер і пов'язана з довірою, повторними візитами, емоційною прихильністю, організаційною культурою та репутаційним капіталом.

Організаційно-управлінський підхід дозволяє розглядати інновації як результат управлінської діяльності. Йдеться про стратегічне бачення керівництва, організаційну культуру, делегування повноважень, навчання персоналу, систему мотивації, внутрішні комунікації, механізми прийняття рішень і готовність підприємства до змін [7; 8; 9]. Для готельного господарства цей підхід є центральним, оскільки навіть найкраща технологічна або сервісна ідея не буде результативною без залучення працівників, підтримки керівництва, ресурсного забезпечення та системного контролю.

Клієнтоорієнтований підхід фокусує увагу на тому, що кінцевим критерієм успішності інновації є створення додаткової цінності для гостя. Інновація має бути зрозумілою, корисною, зручною, емоційно прийнятною та такою, що покращує досвід взаємодії з готелем. Персоналізація, омніканальна комунікація, швидке реагування на запити, прозорість сервісу, безпечність, комфорт і емоційна залученість стають ключовими характеристиками сучасного готельного продукту [11; 12; 18].

Підхід сталого розвитку пов'язує інновації з екологічною, соціальною та економічною відповідальністю. Для готельного підприємства це означає впровадження енергоефективних технологій, водозбереження, управління відходами, відповідальну закупівельну політику, підтримку локальних постачальників, розвиток персоналу, інклюзивність, безпечні умови праці та довгострокову збалансованість бізнес-моделі [20; 21]. Сталі інновації не повинні обмежуватися декларативними заходами або репутаційним позиціонуванням. Вони мають бути інтегровані в операційні процеси, фінансове планування, кадрову політику та систему оцінювання результативності.

Узагальнення підходів дозволяє стверджувати, що інновації у готельному господарстві доцільно розглядати як багатовимірне управлінське явище. Його зміст охоплює не лише нові продукти або технології, а й процеси, організаційні рішення, кадрові практики, маркетингові інструменти, клієнтський досвід і сталість. Звідси впливає авторське визначення: іннова-

ції у готельному господарстві це цілеспрямовані управлінські зміни у продуктах, послугах, технологіях, бізнес-процесах, організаційній структурі, маркетингових інструментах, кадровій політиці та моделях взаємодії з гостем, які є новими або суттєво вдосконаленими для конкретного готельного підприємства, упроваджені в його діяльність і спрямовані на створення додаткової споживчої цінності, підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та забезпечення сталого розвитку.

У межах інтегративного підходу управління інноваціями у готельному підприємстві має передбачати кілька взаємопов'язаних етапів.

Перший етап полягає у стратегічному обґрунтуванні інновації. На цьому етапі керівництво визначає, яку проблему має вирішити інновація: зниження витрат, підвищення якості сервісу, покращення клієнтського досвіду, розширення ринку, зростання лояльності, підвищення енергоефективності або зміцнення репутації. Важливо, щоб інновація була пов'язана зі стратегією підприємства, а не впроваджувалася лише як реакція на модні технологічні тренди.

Другий етап охоплює діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішня діагностика має включати аналіз ресурсів, компетентностей персоналу, цифрової готовності, організаційної культури, фінансових можливостей і поточного рівня сервісу. Зовнішня діагностика передбачає аналіз конкурентів, очікувань гостей, ринкових трендів, технологічних можливостей, регуляторних вимог і особливостей дестинації.

Третій етап пов'язаний із проєктуванням інноваційного рішення. У готельному господарстві таке проєктування має поєднувати сервісну логіку, економічне обґрунтування, технологічну доцільність і клієнтську цінність. Наприклад, упровадження мобільного поселення має оцінюватися не лише за технічними параметрами, а й за впливом на зручність гостя, навантаження персоналу, безпеку даних, швидкість обслуговування та якість першого контакту з готелем.

Четвертий етап передбачає організаційне забезпечення. Інновації потребують визначення відповідальних осіб, розподілу повноважень, формування команди, навчання персоналу, внутрішньої комунікації та мотивації. Працівники готелю є не лише виконавцями інновацій, а й джерелом ідей, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із гостями та бачать проблеми сервісного процесу. Тому управління інноваціями має спиратися на залучення персоналу, культуру відкритості до змін і підтримку ініціативності.

П'ятий етап полягає у впровадженні інновації. Для готельного підприємства доцільним є поетапне впровадження, яке дозволяє протестувати рішення на окремому підрозділі, катего-

рії гостей або сервісному процесі. Такий підхід знижує ризики, дає змогу отримати зворотний зв'язок і внести коригування до масштабування інновації.

Шостий етап охоплює оцінювання результативності. У готельному господарстві оцінювання інновацій має бути багатокритеріальним. До фінансових показників можуть належати дохідність, рентабельність, економія витрат і окупність інвестицій. До сервісних показників варто віднести рівень задоволеності гостей, кількість повторних бронювань, оцінки у відгуках, швидкість обслуговування, кількість скарг і якість комунікації. До організаційних показників належать залученість персоналу, продуктивність праці, плинність кадрів і рівень прийняття інновації працівниками. До сталих показників можна віднести споживання енергії, води, обсяги відходів, частку локальних постачальників і соціальні ефекти.

Сьомий етап передбачає коригування та інституціоналізацію інновації. Якщо нововведення підтвердило результативність, воно має бути закріплене у стандартах, посадових інструкціях, навчальних програмах, цифрових регламентах і системі контролю якості. Якщо очікуваного ефекту не досягнуто, управління має передбачати перегляд рішення, зміну процесу або відмову від інновації.

Інтегративний підхід дозволяє уникнути однобічного трактування інновацій. У практиці готельного менеджменту часто виникає спокуса ототожнювати інновацію з цифровим інструментом. Однак система онлайн-бронювання, чат-бот або автоматизована стійка поселення є лише засобами. Їх інноваційна цінність визначається тим, чи покращують вони досвід гостя, чи знижують навантаження персоналу, чи підвищують точність управлінських рішень, чи забезпечують економічний або сталий результат.

Водночас не всі інновації є видимими для гостя. Частина з них стосується внутрішніх процесів: управління запасами, планування змін персоналу, прогнозування завантаження, навчання працівників, аналізу відгуків, управління якістю, енергомоніторингу або комунікації між підрозділами. Такі інновації можуть мати значний вплив на стабільність сервісу, хоча безпосередньо не сприймаються гостем як нововведення.

Особливу роль у готельному господарстві відіграють кадрові інновації. До них можна віднести нові підходи до навчання персоналу, наставництва, внутрішнього обміну знаннями, мотивації, оцінювання сервісної поведінки, розвитку емоційного інтелекту та формування командної культури. Оскільки готельна послуга значною мірою створюється у процесі взаємодії працівника і гостя, кадрові інновації прямо впливають на якість сервісу та лояльність клієнтів.

Маркетингові інновації у готельному господарстві пов'язані з новими способами позиціонування, просування, роботи з відгуками, використанням соціальних мереж, персоналізацією комунікації, програмами лояльності та формуванням бренду готелю. У цифровому середовищі маркетингова інновація має бути узгоджена з операційною спроможністю підприємства. Обіцянка у комунікаціях повинна відповідати реальному сервісному досвіду, інакше інновація може призвести не до зміцнення репутації, а до втрати довіри.

Процесні інновації забезпечують стабільність і передбачуваність сервісу. Вони можуть включати оптимізацію поселення і виселення, зміну логістики прибирання номерів, автоматизацію заявок на технічне обслуговування, впровадження стандартів швидкого реагування на запити гостей, удосконалення внутрішнього документообігу та цифровий моніторинг якості. Такі інновації мають безпосередній вплив на ефективність управління і витрати підприємства.

Продуктові інновації проявляються у створенні нових пакетів послуг, тематичних номерів, wellness-пропозицій, просторів для дистанційної роботи, сімейних форматів проживання, гнучких тарифів, локальних гастрономічних пропозицій або сервісів для окремих цільових сегментів. Успішність таких інновацій залежить від точного розуміння потреб гостей і здатності підприємства забезпечити заявлену якість.

Сталі інновації стають дедалі важливішими не лише через екологічні вимоги, а й через зміну цінностей споживачів. Для частини гостей відповідальне споживання, енергоефективність, мінімізація відходів, локальна автентичність і соціальна відповідальність готелю є чинниками вибору. Однак сталі інновації потребують управлінської послідовності. Формальне декларування екологічності без реальних змін може створювати репутаційні ризики.

Отже, інтегративний підхід до управління інноваціями у готельному господарстві має ґрунтуватися на таких принципах: стратегічна узгодженість інновацій із цілями підприємства; орієнтація на додаткову цінність для гостя; поєднання технологічних і нетехнологічних змін; залучення персоналу до інноваційного процесу; оцінювання фінансових і нефінансових результатів; урахування вимог сталого розвитку; гнучкість і здатність до коригування рішень.

Узагальнена модель інтегративного управління інноваціями у готельному підприємстві може бути представлена як послідовність взаємопов'язаних блоків: стратегія, діагностика, ідея, ресурсне забезпечення, сервісне проєктування, цифрова підтримка, кадрове залучення, впровадження, оцінювання, коригування, стандартизація. Така

модель відповідає управлінській логіці спеціальності 073, оскільки розглядає інновації не як випадкові нововведення, а як керований процес, що потребує планування, організації, мотивації, контролю та аналізу результативності.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. У статті обґрунтовано, що інновації у готельному господарстві мають багатовимірну природу і не можуть бути повністю пояснені лише одним теоретичним підходом. Економіко-підприємницький підхід розкриває стратегічну роль інновацій у розвитку підприємства, нормативно-статистичний забезпечує методологічну визначеність, сервісний враховує специфіку готельної послуги, туристично-галузовий показує зв'язок готелю з дестинацією та туристичною системою, технологічно-цифровий відображає можливості цифрової трансформації, ринково-результативний орієнтує на оцінювання ефектів, організаційно-управлінський пояснює роль менеджменту і персоналу, клієнтоорієнтований акцентує увагу на цінності для гостя, а сталий підхід пов'язує інновації з довгостроковою відповідальністю.

Запропоновано авторське визначення інновацій у готельному господарстві як цілеспрямованих управлінських змін у продуктах, послугах, технологіях, бізнес-процесах, організаційній структурі, маркетингових інструментах, кадровій політиці та моделях взаємодії з гостем, які є новими або суттєво вдосконаленими для конкретного готельного підприємства, упроваджені в його діяльність і спрямовані на створення додаткової споживчої цінності, підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління та забезпечення сталого розвитку.

Доведено, що інтегративний підхід до управління інноваціями у готельному підприємстві має охоплювати стратегічне обґрунтування, діагностику середовища, сервісне проєктування, організаційне забезпечення, цифрову підтримку, залучення персоналу, поетапне впровадження, багатокритеріальне оцінювання та інституціоналізацію успішних нововведень. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання для формування системи управління інноваційною діяльністю готельного підприємства, розроблення інноваційної стратегії, оцінювання результативності нововведень і підвищення конкурентоспроможності в умовах цифровізації та сталого розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію оцінювання результативності інновацій у готельному господарстві, зокрема з урахуванням фінансових, сервісних, кадрових, цифрових, репутаційних і сталих показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick ; London : Transaction Publishers, 2008. 255 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers (дата звернення: 27.06.2026).
2. OECD. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. 256 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf (дата звернення: 30.06.2026).
3. Gallouj F., Weinstein O. Innovation in services. *Research Policy*. 1997. Vol. 26, № 4–5. P. 537–556. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00030-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00030-9)
4. den Hertog P. Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*. 2000. Vol. 4, № 4. P. 491–528. DOI: <https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>
5. Hjalager A. M. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31, № 1. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
6. Orfila-Sintes F., Mattsson J. Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*. 2009. Vol. 37, № 2. P. 380–394. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
7. Ottenbacher M., Gnoth J. How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 2005. Vol. 46, № 2. P. 205–222. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
8. Ottenbacher M. C. Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2007. Vol. 31, № 4. P. 431–454. DOI: <https://doi.org/10.1177/1096348007302352>
9. Chang S., Gong Y., Shum C. Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*. 2011. Vol. 30, № 4. P. 812–818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>
10. Nicolau J. L., Santa-Maria M. J. The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*. 2013. Vol. 32. P. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005>
11. Tajeddini K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31, № 2. P. 221–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
12. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*. 2019. Vol. 8, № 3. P. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245>
13. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality: Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. P. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
14. Buhalis D., Sinarta Y. Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2019. Vol. 36, № 5. P. 563–582. DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
15. 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. Article 102883. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
16. Ivanov S., Webster C., editors. *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2019. 296 p. DOI: <https://doi.org/10.1108/9781787566873>
17. Kandampully J., Bilgihan A., Van Riel A. C. R., Sharma A. Toward holistic experience-oriented service innovation: Co-creating sustainable value with customers and society. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2023. Vol. 64, № 2. P. 161–183. DOI: <https://doi.org/10.1177/19389655221108334>
18. Sharma A., Shin H., Santa-Maria M. J., Nicolau J. L. Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*. 2021. Vol. 88. Article 103180. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
19. Misik T., Nagy Z. Sustainability and Innovation in Hospitality Management: Green Practices in Northeastern Hungary. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 13. Article 6185. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136185>
20. Elkhwesky Z., Salem I. E., Ramkissoon H., Castañeda-García J. A. A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: A roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34, № 5. P. 1925–1958. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1128>
21. Enz C. A. Strategies for the implementation of service innovations. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2012. Vol. 53, № 3. P. 187–195. DOI: <https://doi.org/10.1177/1938965512448176>

REFERENCES

1. Schumpeter J. A. (2008). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Transaction Publishers. Available at: https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers (accessed June 27, 2026).
2. OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/10/oslo-manual-2018_g1g9373b/9789264304604-en.pdf (accessed June 30, 2026).

3. Gallouj F. & Weinstein O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, vol. 26, no. 4–5, pp. 537–556. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00030-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00030-9)
4. den Hertog P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, vol. 4, no. 4, pp. 491–528. DOI: <https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>
5. Hjalager A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, vol. 31, no. 1, pp. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
6. Orfila-Sintes F. & Mattsson J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, vol. 37, no. 2, pp. 380–394. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
7. Ottenbacher M. & Gnoth J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 46, no. 2, pp. 205–222. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
8. Ottenbacher M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 31, no. 4, pp. 431–454. DOI: <https://doi.org/10.1177/10963480-07302352>
9. Chang S., Gong Y. & Shum C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 30, no. 4, pp. 812–818. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>
10. Nicolau J. L. & Santa-Maria M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 32, pp. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005>
11. Tajeddini K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, vol. 31, no. 2, pp. 221–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
12. Kansakar P., Munir A. & Shabani N. (2019). Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, vol. 8, no. 3, pp. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245>
13. Buhalis D. & Leung R. (2018). Smart hospitality: Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 71, pp. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
14. Buhalis D. & Sinarta Y. (2019). Real-time co-creation and oneness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 36, no. 5, pp. 563–582. DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
15. 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, article 102883. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
16. Ivanov S. & Webster C. (Eds.). (2019). *Robots, artificial intelligence and service automation in travel, tourism and hospitality*. Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/9781787566873>
17. Kandampully J., Bilgihan A., Van Riel A. C. R. & Sharma A. (2023). Toward holistic experience-oriented service innovation: Co-creating sustainable value with customers and society. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 64, no. 2, pp. 161–183. DOI: <https://doi.org/10.1177/19389655221108334>
18. Sharma A., Shin H., Santa-Maria M. J. & Nicolau J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, vol. 88, article 103180. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
19. Misik T. & Nagy Z. (2025). Sustainability and innovation in hospitality management: Green practices in North-eastern Hungary. *Sustainability*, vol. 17, no. 13, article 6185. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136185>
20. Elkhwesky Z., Salem I. E., Ramkissoon H. & Castañeda-García J. A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: A roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 34, no. 5, pp. 1925–1958. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1128>
21. Enz C. A. (2012). Strategies for the implementation of service innovations. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 53, no. 3, pp. 187–195. DOI: <https://doi.org/10.1177/1938965512448176>

Anna Kaplina, Svitlana Dudnyk, Poltava University of Economics and Trade. An integrative approach to innovation management in the hotel industry.

Annotation. The purpose of this article is to generalize theoretical and methodological approaches to the interpretation of innovation in the hotel industry and to substantiate an integrative approach to innovation management at the level of a hotel enterprise. **Methodology of research.** The study is based on a systematic analysis of scientific literature, comparative and structural analysis, synthesis of theoretical approaches, and generalization of conceptual provisions in the field of innovation management, hospitality management, and service innovation theory. **Findings.** It has been established that innovation in the hotel industry has a multidimensional nature and cannot be fully explained within a single theoretical perspective. Existing approaches interpret innovation as an economic phenomenon, a service improvement, a technological transformation, a marketing tool, an organizational change, or a component of sustainable development. Each of these approaches has significant explanatory value; however, separately they do not fully capture the complex managerial nature of innovation in hotel enterprises. The authors propose a definition of innovation in the hotel industry as purposeful managerial changes in products, services, technologies, business processes, organizational structure, marketing tools, human resources policy, and guest interaction models aimed at creating additional consumer value, enhancing competitiveness, improving management efficiency, and ensuring sustainable development. It is substantiated that innovation in the hotel industry is not limited to technological solutions, as it also includes service, process, product, organizational, marketing, per-

sonnel, and sustainability-oriented innovations. Digital transformation and automation tools (including artificial intelligence and data-driven systems) are effective only when integrated into the management system and aligned with guest expectations and strategic objectives of the enterprise. An integrative approach to innovation management in hotel enterprises is proposed, which includes the following stages: strategic justification of innovation, environmental diagnosis, innovation design, organizational support, implementation, evaluation of results, and institutionalization of successful solutions. This approach ensures the combination of service logic, technological feasibility, human resource involvement, customer orientation, and sustainability principles within a unified management framework. **Practical value.** The proposed approach can be used for developing innovation strategies of hotel enterprises, improving management systems, enhancing service quality, and increasing competitiveness in conditions of digital transformation and sustainable development.

Keywords: innovation, hospitality industry, hotel enterprise, innovation management, service innovation, digitalization, customer experience, sustainable development, competitiveness.

Дата надходження статті: 06.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 04.08.2026

Дата публікації статті: 10.09.2026