

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-57-67](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-57-67)

УДК 338.48:640.4

JEL Classification: L83

Юлія Євгенівна Дашук

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)

E-mail: yli2204@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6394-017X>ResearcherID: [ABF-6984-202](https://orcid.org/0000-0001-6394-017X)**Михайло Іванович Лепкий**

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Луцький національний технічний університет (Луцьк, Україна)

E-mail: lepkiym@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2470-6780>ResearcherID: [АНС-3261-2022](https://orcid.org/0000-0003-2470-6780)**ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ
В СИСТЕМІ ТУРИСТИЧНОЇ ПОЛІТИКИ
ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

У статті обґрунтовано роль інноваційного менеджменту готельно-ресторанної сфери в реалізації туристичної політики післявоєнного відновлення України. На основі аналізу статистичних даних, стратегічних документів визначено ключові тенденції розвитку HoReCa й окреслено проблеми фрагментарності інновацій. Запропоновано концептуальну модель інноваційного менеджменту, що базується на п'яти засадах: цифрова модернізація, адаптивне управління, сервісна інноваційність, сталі практики, соціальні та інклюзивні інновації. Розроблено систему індикаторів для оцінювання рівня інноваційності підприємств і їх відповідності цілям туристичної політики відновлення.

Ключові слова: готельно-ресторанна справа; менеджмент; інновації; туристична політика; сфера послуг; HoReCa.

Рис.: 3. Табл.: 2. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України вимагає переосмислення ролі готельно-ресторанного сектору (HoReCa) як ключового елемента економічної стабілізації та соціальної згуртованості регіонів. Водночас сучасні виклики, серед яких: зруйнована інфраструктура, кадрові втрати, зміна туристичних потоків – потребують застосування інноваційних управлінських моделей, що інтегрують принципи сталого розвитку, цифровізації та європейських стандартів якості.

Інноваційний менеджмент у HoReCa стає важливим інструментом реалізації туристичної політики відновлення, що визначена у стратегічних документах, зокрема: Державна стратегія розвитку туризму та курортів до 2030 року [1], Плані відновлення країни [3], EU Tourism Agenda 2030 [2].

Післявоєнне відновлення України створює нову соціально-економічну реальність, у якій сфера туризму та гостинності постає не лише як галузь обслуговування, а як стратегічний чинник формування національної резиліентності, зайнятості та інтеграції у європейський простір. Готельно-ресторанний сектор, що зазнав значних втрат через руйнування інфраструктури, міграцію персоналу та падіння внутрішнього попиту, нині опиняється в епіцентрі політики відновлення туризму. Водночас саме ця сфера має найбільший потенціал для запровадження інноваційних управлінських моделей, цифрових рішень і сталих практик, які здатні прискорити економічну стабілізацію територій і відновлення довіри до України як туристичної дестинації.

Діюча державна туристична політика характеризується недостатнім рівнем узгодженості з реальними потребами готельно-ресторанного бізнесу, зокрема в частині стимулювання інновацій, цифровізації, кадрового оновлення та підвищення стандартів якості послуг. Попри наявність стратегічних документів механізми імплементації інноваційних інструментів менеджменту залишаються розрізненими та недостатньо ефективними. Відсутня інтегрована система партнерства між державними органами, бізнесом і освітнім середовищем, що зумовлює низьку швидкість трансформацій у сфері HoReCa.

У науковому вимірі проблема пов'язана з потребою оновлення теоретико-методологічних підходів до розуміння інноваційного менеджменту в туризмі й готельно-ресторанній справі в умовах післякризової реконструкції. Наявні дослідження зосереджуються переважно на загальних питаннях управління чи маркетингу, однак не враховують взаємозв'язок між політикою відновлення, інституційними механізмами та управлінськими інноваціями. Отже, необхідним є комплексне вивчення того, як інноваційні підходи до менеджменту можуть стати дієвим інструментом реалізації туристичної політики післявоєнного відновлення України.

Практичне значення проблеми полягає у формуванні науково обґрунтованої моделі відновлення готельно-ресторанної сфери на засадах інноваційного менеджменту, що забезпечить: підвищення конкурентоспроможності українських закладів гостинності; інтеграцію в європейський простір стандартів сталого туризму та якості послуг; зміцнення кадрового потенціалу й розвитку людського капіталу; залучення інвестицій і відновлення туристичних потоків до регіонів України.

Таким чином, дослідження інноваційного менеджменту в контексті туристичної політики післявоєнного відновлення важливе для розвитку сучасних концепцій управління у сфері туризму та гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому дискурсі післявоєнного розвитку туристичної та готельно-ресторанної сфери України все більшої уваги набувають питання адаптації бізнесу до воєнних викликів, модернізації управлінських процесів та впровадження інновацій, однак комплексне поєднання цих аспектів у контексті туристичної політики відновлення все ще залишається недостатньо опрацьованим. Серед українських авторів Н. Середя та І. Піюренко розглядають інноваційну діяльність у готельно-ресторанному бізнесі як ключову передумову конкурентоспроможності, фокусуючись на видах продуктових, процесних та організаційних інновацій та етапах реалізації інноваційних проєктів на рівні окремих підприємств [4].

Б. Камінський, застосовуючи просторово-інституційний підхід, показує, що модернізація готельно-ресторанного сектору курортів у період війни поєднує гібридизацію функцій (проживання, реабілітація, логістична підтримка, внутрішній туризм), посилену цифровізацію та появу нових моделей взаємодії громади, бізнесу й донорів; автор прямо пов'язує ці зміни з необхідністю оновлення місцевої туристичної політики та стратегій розвитку курортів у повоєнний період [5]. У дослідженнях Т. Сидоренко [6] та В. Даниленко-Кульчицької [7] висвітлено трансформацію підприємницької діяльності в умовах воєнного стану, зокрема наголошено на різкому падінні доходів та руйнуванні традиційних моделей роботи галузі. Водночас додаткової уваги потребує виклад можливих траєкторій адаптації та інструментів управлінського або інноваційного відновлення, що є критично важливим для формування післявоєнної політики модернізації готельно-ресторанного сектору.

Т. Бут у своєму дослідженні проблем і шляхів післявоєнного відновлення туризму в Україні акцентує на системній вразливості туристичної галузі до воєнних ризиків, пропонує напрями диверсифікації туристичного продукту та інструменти державної політики підтримки, проте інноваційний менеджмент готельно-ресторанних підприємств розглядається радше фрагментарно, як один із багатьох факторів стійкості [8]. Т. Мітяєва та П. Горішевський зосереджують увагу на ключових викликах, з якими зіткнулася готельно-ресторанна сфера в умовах повномасштабної війни, а також описують первинні моделі її адаптації, зокрема спрощення операцій, оптимізацію витрат, диверсифікацію послуг, переорієнтацію на внутрішній туристичний потік і соціальні функції бізнесу [9]. Водночас не розглядають інноваційний менеджмент як інструмент стратегічного післявоєнного відно-

влення. Н. Коваленко окреслює напрями післявоєнної трансформації бізнес-процесів у туристичній та готельно-ресторанній сфері, проте не пропонує цілісної моделі інтеграції інновацій у державну туристичну політику, що становить основний фокус нашого дослідження [10]. О. Моргулець та О. Нищенко комплексно аналізують стан готельно-ресторанного бізнесу України у довоєнний, воєнний та передбачуваний післявоєнний періоди, оцінюючи ключові економічні показники, але зосереджується переважно на діагностиці ситуації та макроекономічних тенденціях, не пропонуючи інноваційної моделі менеджменту чи механізмів інтеграції інновацій у туристичну політику відновлення [11].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявні напрацювання щодо інновацій у готельно-ресторанному бізнесі, недостатньо дослідженим залишається питання їх інтеграції в туристичну політику післявоєнного відновлення України. Існуючі українські дослідження описують цифровізацію, модернізацію сервісів та окремі управлінські інновації, але майже не розкривають механізми їх узгодження з державними стратегіями відбудови, регіональними туристичними програмами та новими соціально-економічними функціями індустрії гостинності, що сформувалися під час війни.

У міжнародних дослідженнях переважає фокус на smart-туризмі, цифровій трансформації та інноваціях, спричинених кризами, однак майже відсутні праці, що адаптують ці концепції до післявоєнних умов або українського контексту. Недостатньо вивчено, як світові моделі інноваційного менеджменту можуть бути впроваджені в умовах руйнувань, зміни попиту та ресурсних обмежень, а також якою має бути адаптивна, стійка модель управління готельно-ресторанною сферою в рамках туристичної політики відновлення.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування та розроблення концептуальної моделі інноваційного менеджменту готельно-ресторанної сфери, інтегрованої в систему туристичної політики післявоєнного відновлення України. Це передбачає визначення ключових напрямів інноваційної трансформації підприємств індустрії гостинності, аналіз їх відповідності потребам післявоєнної реконструкції туристичних дестинацій, а також формування управлінських підходів, здатних забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність галузі в умовах глибоких соціально-економічних змін.

Виклад основного матеріалу. Післявоєнний розвиток туристичних дестинацій України формує нову логіку функціонування готельно-ресторанної сфери та її управління, оскільки підприємства галузі одночасно працюють у середовищі відновлення інфраструктури, трансформації попиту та посилення соціальних функцій. Інноваційний менеджмент виступає ключовим чинником відновлення та трансформації готельно-ресторанної сфери України у післявоєнний період, забезпечуючи підвищення її стійкості, ефективності та конкурентоспроможності на внутрішньому й міжнародному ринках.

За даними UNWTO, понад 60 % світових туристичних компаній після пандемії та кризових періодів 2022-2023 рр. зробили ставку саме на інновації – цифрові сервіси, автоматизацію, екоуправління та адаптивні бізнес-моделі – як головний інструмент виживання і розвитку галузі [12]. Ця тенденція актуальна й для України, де готельно-ресторанна сфера водночас виконує соціально-економічну, репутаційну та відновну функцію. Інноваційний менеджмент у цьому контексті реалізується через:

- цифрову трансформацію сервісів – онлайн-бронювання, автоматизацію операцій, Smart Room Systems, використання CRM і big data для персоналізації послуг;
- гнучкі моделі управління – застосування методів Agile Hospitality Management і Data-Driven Decision Making;
- впровадження ESG-принципів (екологічних, соціальних, управлінських стандартів), що формують довіру клієнтів і партнерів.

Згідно з аналітичним звітом Ribas Hotels Group [13], понад 70 % опитаних українських готелів відзначили, що цифрові інновації допомогли утримати клієнтську базу навіть в умовах воєнного часу. Це свідчить, що інновації стають не лише конкурентною перевагою, а передумовою виживання бізнесу.

Готельний ринок України у 2024-2025 рр. демонструє ознаки стабілізації після глибокого спаду, спричиненого воєнними діями. За даними Ribas Hotels Group та Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), кількість суб'єктів туристичної діяльності у 2024 р. зросла на 7 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про поступове відновлення ділової активності у секторі гостинності [13; 14]. Загальна структура колективних засобів розміщення на кінець 2024 року в Україні представлена на рис. 1.

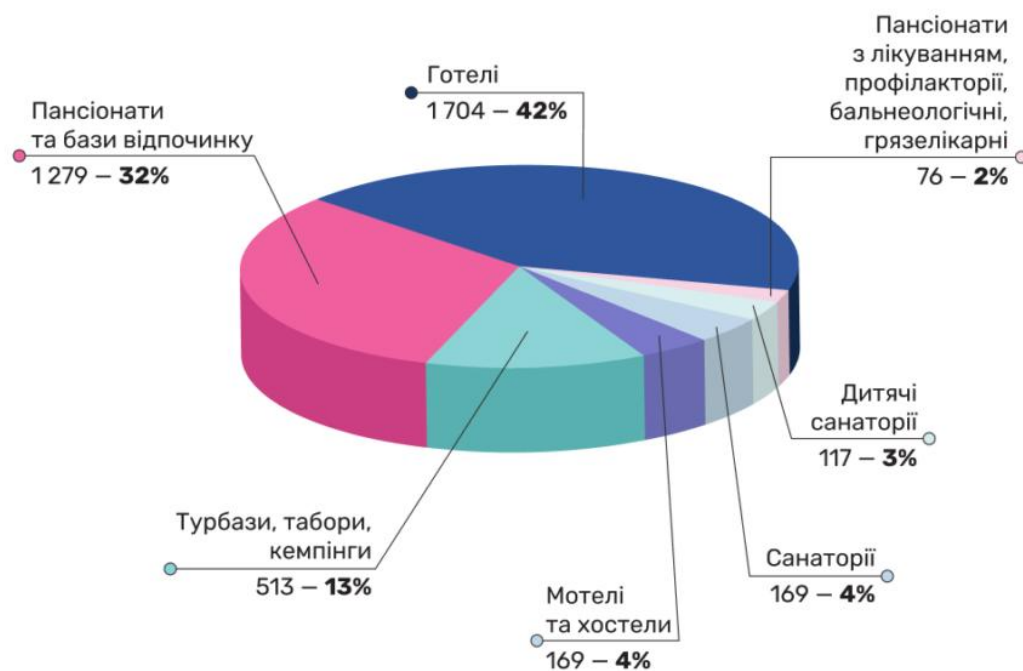


Рис. 1. Структура колективних засобів розміщення в Україні [13]

Упродовж 2024 р. відкрито або відновлено діяльність 96 нових об'єктів колективного розміщення, що демонструє зсув девелоперської активності у напрямі регіонів, стійкіших до ризиків – Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської, Черкаської та Київської областей [13]. Згідно з оцінкою Property Times, заповнюваність готелів у Львові в першому кварталі 2025 р. становила 47–48 %, що на 7–12 в.п. вище, ніж роком раніше, тоді як у Буковелі сягала 71 % у січні 2025 р. [15]. Це формує позитивний сигнал для інвесторів щодо стабільності попиту.

Ключовою тенденцією стає диверсифікація форматів: зростає частка апарт-готелів, кондо-моделей і котеджних комплексів, що орієнтовані на тривале проживання та гнучкі форми оренди. Такий зсув є відповіддю на зміну структури попиту – поєднання рекреаційного, ділового та релокаційного туризму. За оцінкою Ribas Hotels Group, ці формати займають уже понад 30 % нових об'єктів, що вводяться в експлуатацію у західних і центральних областях України.

Попри воєнний контекст, у 2024 р. зафіксовано зростання в'їзного туризму: Україну відвідали понад 2,5 млн іноземців, що на 4,1 % більше, ніж роком раніше. Основними країнами походження є Польща, Румунія, Словаччина та країни Балтії [13].

Що стосується туристичного збору, то його обсяг у 2024 році сягнув 273 млн грн, що на 23 % перевищує показники 2023 р. Якщо аналізувати дані на січень-червень 2025 року, то розмір туристичного збору становив 142,6 млн грн, що на третину більше, ніж за аналогічний період 2024 року. Обсяг туристичного збору за регіонами України за перше півріччя 2025 року представлено на рис. 2.

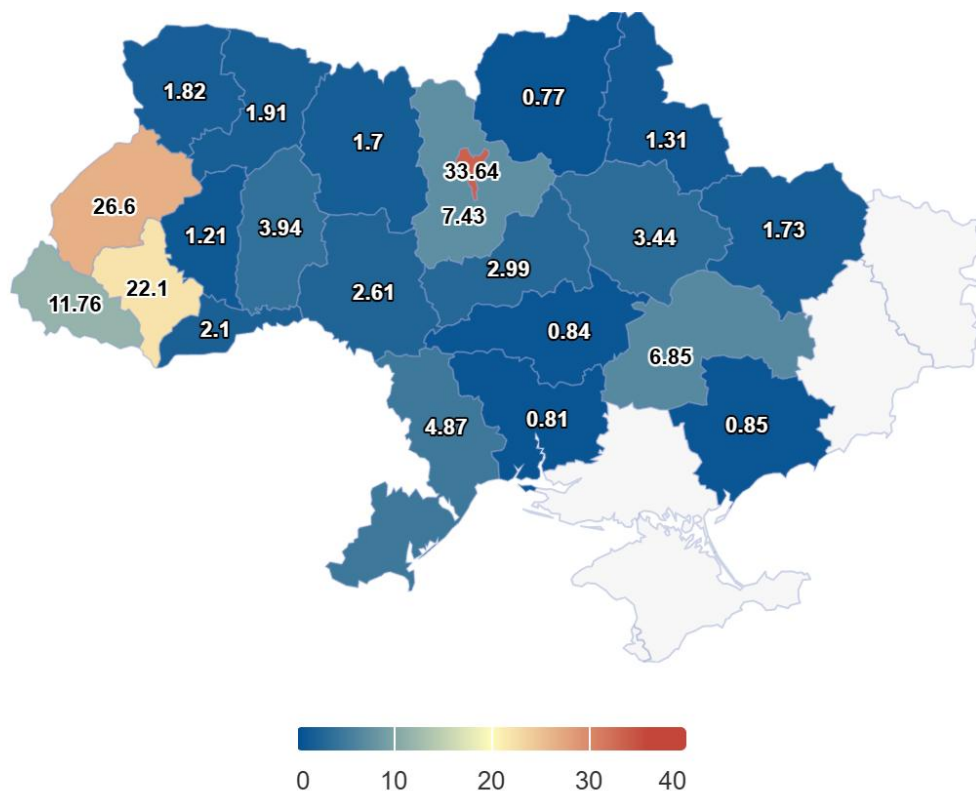


Рис. 2. Обсяг туристичного збору за регіонами України за перше півріччя 2025 року, млн грн [13]

Зростання доходів місцевих бюджетів через цей податок є прямим індикатором активізації внутрішнього туризму – насамперед у безпечних регіонах центральної та західної України [13].

Водночас зростання туристичного збору відображає не лише пожвавлення внутрішньої мобільності, а й зміну структури попиту, що безпосередньо впливає на операційні моделі підприємств індустрії гостинності. Розширення внутрішнього туристичного ринку створює потребу в підвищенні ефективності сервісу та адаптації бізнес-процесів, що, у свою чергу, стимулює прискорене впровадження цифрових рішень та нових управлінських практик у готельно-ресторанній сфері.

Так, у відповідь на скорочення персоналу і потребу в оптимізації витрат активно впроваджуються цифрові рішення: системи self-check-in/out, мобільні ключі, автоматизоване управління доходами (Revenue Management Systems), CRM-платформи та аналітика попиту на основі big data. Паралельно зростає роль онлайн-бронювання (Booking, Airbnb, Google Travel, локальні OTA), а також цифрового маркетингу, орієнтованого на внутрішнього туриста. Це стимулює розвиток нових компетенцій у персоналу та створення мережеских платформ для малих готельєрів. За оцінками аналітиків Ribas Hotels Group [13], український готельний сектор переходить від екстенсивної моделі (масові об'єкти та великий фонд) до якісної трансформації, орієнтованої на гнучке використання простору; поєднання житлової, туристичної та робочої функцій; технологічну ефективність; партнерство між приватними девелоперами й місцевими громадами.

У цьому контексті для посилення ролі HoReCa в системі туристичної політики післявоєнного відновлення України нами пропонується використовувати концептуальну модель інноваційного менеджменту, орієнтовану на інтеграцію технологічних, продуктових, управлінських і соціальних інновацій у розвиток готельно-ресторанних підприємств та їхню взаємодію з туристичними дестинаціями.

Модель базується на п'яти стратегічних засадах: цифрова модернізація, адаптивне управління, сервісна інноваційність, сталі практики розвитку, соціальні та інклюзивні інновації. Кожен з цих елементів не лише підвищує ефективність роботи підприємств, а й сприяє відновленню туристичної інфраструктури, формуванню нової пропозиції для внутрішніх і міжнародних туристів, відновленню конкурентної позиції України на глобальному ринку. Хоча окремі технологічні та сервісні інновації вже застосовуються підприємствами готельно-ресторанної сфери, вони мають переважно фрагментарний, реактивний характер і не утворюють системної моделі управління інноваціями. У контексті післявоєнного відновлення інноваційність полягає не лише у впровадженні нових технологій, а у формуванні інтегрованої моделі інноваційного менеджменту, узгодженої з державними та регіональними стратегіями розвитку туристичних дестинацій. Ключові напрями інноваційної трансформації готельно-ресторанної сфери у післявоєнний період представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Ключові напрями інноваційної трансформації готельно-ресторанної сфери у післявоєнний період

Стратегічна засада	Існуючий стан	Післявоєнна трансформація	Очікуваний ефект
1. Цифрова модернізація	QR-меню, онлайн-резервування, електронні платежі, чат-боти	повна автоматизація сервісів, smart-room, аналітика поведінки гостей, інтегровані PMS/CRM, кібербезпека	зниження витрат, персоналізація послуг, підвищення ефективності операцій
2. Адаптивне управління	ситуативне реагування на кризи, оптимізація персоналу	впровадження agile-моделей, антикризових алгоритмів, сценарного управління, цифрового HR	стійкість бізнесу до воєнних і економічних ризиків
3. Сервісна інноваційність	оновлення меню, розширення спектра послуг, кейтеринг	створення реабілітаційних, інклюзивних, wellness- і MICE-продуктів, крос-культурні стандарти сервісу	формування конкурентної післявоєнної туристичної пропозиції
4. Сталі практики розвитку	часткові екометоди (сортування відходів, LED-освітлення)	енергоефективні системи, циркулярні практики, локальні ланцюги постачання, екосертифікація	відповідність стандартам ЄС, зменшення витрат, позитивний імідж
5. Соціальні та інклюзивні інновації	епізодичні соціальні ініціативи	інтегровані інклюзивні сервіси, партнерства з громадами, програми підтримки ветеранів та ВПО	підсилення ролі бізнесу в післявоєнному відновленні територій

Джерело: сформовано авторами.

Результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що післявоєнне відновлення туристичної галузі України потребує не лише оперативних антикризових рішень, а передусім переходу до системної інноваційної трансформації готельно-ресторанної сфери, здатної забезпечити стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність бізнесу в умовах динамічно змінюваного середовища.

Окремі технологічні та сервісні нововведення, які вже впроваджуються підприємствами, мають фрагментарний характер і не утворюють комплексної моделі управління інноваціями. Саме тому на цьому етапі ключовим завданням є формування концептуальної моделі інноваційного менеджменту, що інтегрує технологічні, продуктові, управлінські та соціальні інновації та узгоджується з державними й регіональними стратегіями відновлення туристичних дестинацій. Запропонована схема відображає логіку такої інтеграції, демонструючи, яким чином інноваційні процеси можуть бути перетворені на інструмент модернізації та відбудови галузі гостинності.



Рис. 3. Концептуальна модель інноваційного менеджменту готельно-ресторанної сфери в системі туристичної політики післявоєнного відновлення

Розроблена концептуальна модель інноваційного менеджменту готельно-ресторанної сфери показує, що системне впровадження інновацій у поєднанні з туристичною політикою відновлення формує нову архітектуру розвитку галузі в післявоєнний період.

По-перше, модель доводить, що інноваційні рішення повинні охоплювати не лише технологічний вимір, а й управлінські, сервісні, соціальні та сталі практики, створюючи цілісну екосистему модернізації. По-друге, інтеграція інновацій у державні та регіональні стратегії реконструкції дозволяє узгодити дії бізнесу, влади та громад, що прискорює відбудову туристичних дестинацій і підвищує інвестиційну привабливість галузі. По-третє, модель підкреслює, що стійкість готельно-ресторанних підприємств до воєнних та економічних викликів прямо залежить від здатності застосовувати адаптивні управлінські підходи й впроваджувати нові формати сервісу, орієнтовані на потреби внутрішніх і міжнародних туристів.

Узгодження інноваційного менеджменту з туристичною політикою передбачає об'єднання зусиль бізнесу, влади та місцевих громад у спільних цілях реконструкції туристичної інфраструктури, формування нової туристичної пропозиції та підвищення якості сервісу. Це означає, що інновації мають впроваджуватися не лише як внутрішні ініціативи окремих закладів, а як частина ширших програм відновлення – з урахуванням стратегій розвитку регіонів, пріоритетів інвестиційної політики, стандартів ЄС щодо сталості та вимог до формування безпечних, інклюзивних туристичних просторів. Системна інтеграція інноваційного менеджменту з туристичною політикою дозволяє подолати ключові розриви, які наразі спостерігаються в галузі [16].

Для практичної оцінки рівня інноваційності готельно-ресторанних підприємств та ступеня їх інтегрованості в туристичну політику післявоєнного відновлення необхідно застосовувати структуровану систему індикаторів (таблиця 2). Вони дозволяють здійснити комплексний моніторинг ключових аспектів інноваційного менеджменту – від цифрової модернізації до соціальних та інклюзивних практик – і виявити, наскільки діяльність підприємств відповідає стратегічним пріоритетам відбудови туристичних дестинацій.

Таблиця 2

*Ключові напрями інноваційної трансформації готельно-ресторанної сфери
у післявоєнний період*

Напрямок (блок моделі)	Індикатори оцінювання
1. Цифрова модернізація	- Частка підприємств, що використовують PMS/CRM-системи - Рівень автоматизації сервісних процесів (check-in/out, платежі, бронювання) - Частка smart-room та mobile key рішень - Частка онлайн-послуг у структурі сервісу - Наявність політик кібербезпеки
2. Адаптивне управління	- Наявність інноваційної стратегії підприємства - Використання agile- та сценарних підходів - Час реагування на зміни попиту/умов - Частка персоналу, навчена кризовому менеджменту - Наявність системи оцінювання ризиків
3. Сервісна інноваційність	- Частка нових послуг у загальній структурі сервісу - Наявність реабілітаційних, інклюзивних, wellness-, MICE-продуктів - Кількість нових сервісів, створених після війни - Рівень персоналізації сервісу (data-driven) - Показники задоволеності клієнтів
4. Сталі практики розвитку	- Енергоспоживання на 1 м²/номер - Частка використання відновлюваної енергії - Наявність екосертифікацій (Green Key, EU Ecolabel тощо) - Рівень локалізації ланцюгів постачання - Кількість/частка перероблених відходів
5. Соціальні та інклюзивні інновації	- Наявність програм підтримки ветеранів, ВПО, сімей з дітьми - Рівень доступності інфраструктури (інклюзивний дизайн) - Кількість партнерських проєктів з громадами - Частка персоналу, навчена інклюзивному сервісу - Соціальна участь підприємства (CSR-проєкти)

Джерело: сформовано авторами.

Представлена система індикаторів демонструє, що узгодженість інноваційного менеджменту з туристичною політикою відновлення вимагає не лише наявності окремих нововведень, а їх системного впровадження та інтеграції в загальну траєкторію розвитку регіонів і держави. Таблична модель дозволяє оцінити прогрес підприємств у п'яти ключових напрямках та виявити структурні розриви між поточним станом і необхідним рівнем інноваційної зрілості.

Використання цієї індикативної системи створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування програм підтримки, оптимізації регіональної туристичної політики та підвищення стійкості готельно-ресторанної сфери у процесі післявоєнного відновлення України.

Висновки і пропозиції. Таким чином, післявоєнне відновлення туристичної галузі України вимагає переходу від фрагментарних антикризових рішень до системної інноваційної трансформації сфери HoReCa. Аналіз засвідчив, що чинна політика має переважно декларативний характер, тому запропонована концептуальна модель інноваційного менеджменту, яка базується на п'яти стратегічних засадах (цифрова модернізація, адаптивне управління, сервісна інноваційність, сталі практики, соціальна інклюзія), є необхідним інструментом для формування цілісної екосистеми галузі. Такий підхід підтверджує багатомірний характер інновацій у реконструкції – від технологічної автоматизації до впровадження європейських стандартів сталого та відповідального туризму.

Емпіричні дані підтверджують поступове відновлення сектору в безпечних регіонах та трансформацію його функціональної ролі: готельно-ресторанний бізнес стає ключовим елементом не лише економічного, а й соціально-реабілітаційного відновлення та зміцнення національної резилієнтності. Розроблена система індикаторів оцінювання інноваційності дозволяє здійснювати комплексний моніторинг внеску підприємств у реалізацію політики відновлення та виявляти структурні розриви між стратегічними пріоритетами й реальним станом галузі, акцентуючи на необхідності створення інклюзивних, wellness- та реабілітаційних продуктів.

Для практичної імплементації цих змін запропоновано інституціоналізувати інноваційний менеджмент у державних та регіональних стратегіях як окремий пріоритет, підкріплений фінансовими стимулами та освітніми програмами з розвитку кризових і цифрових компетентностей персоналу. Ключовими напрямками подальшого розвитку мають стати кластеризація бізнесу, інтеграція ESG-стандартів та розробка інклюзивної інфраструктури, що дозволить перетворити HoReCa на драйвер відбудови громад та дієвий інструмент європейської інтеграції України.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Державної стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>.
2. EU Tourism Agenda 2030, Council of the European Union [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>.
3. План Відновлення України (2022) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://recovery.gov.ua>.
4. Серета Н. Інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі: сутність, класифікація та механізми впровадження / Н. Серета, І. Піюренко // Економіка та держава. – 2020. – № 7. – С. 98–102. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58>.
5. Камінський Б. А. Модернізація готельно-ресторанного сектору українських курортів / Б. А. Камінський // Інноваційна економіка. – 2025. – № 1. – С. 189–196. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.22>.
6. Сидоренко Т. М. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану / Т. М. Сидоренко // Підприємництво і торгівля. – 2022. – № 33. – С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>.
7. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України / В. А. Даниленко-Кульчицька // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2022. – № 6. – С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.
8. But T. Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine / T. But // Management and Entrepreneurship: Trends of Development. – 2024. – № 1(27). – Pp. 32-43. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03>.
9. Мітяєва Т. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація / Т. Мітяєва, П. Горішевський // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>.

10. Коваленко Н. Напрямки післявоєнної трансформації бізнес-процесів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні / Н. Коваленко // Наукові перспективи. – 2024. – № 2(44). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-701-714](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-701-714).
11. Моргулець О. Б. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період / О. Б. Моргулець, О. В. Нищенко // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2023. – № 8. – С. 88-96.
12. UNWTO. *Tourism Innovation and Resilience Report 2024* [Electronic resource] / World Tourism Organization. – 2024. – Accessed mode: <https://www.unwto.org>.
13. Ribas Hotels. Огляд готельного ринку України 2025 [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotelnogo-rynku-ukrayiny-2025/?utm_source=chatgpt.com.
14. Державне агентство розвитку туризму України [Електронний ресурс] // Офіційний вебсайт. – Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/>
15. Property Times. Завантаженість готелів України в I кварталі 2025 року – аналітика [Електронний ресурс]. – 2025. – Режим доступу: https://propertytimes.com.ua/novosti/zavantazhenist_goteliv_ukrayini_v_i_kvartali_2025_roku_analitika?utm_source=chatgpt.com.
16. Дащук Ю. Менеджмент туризму та гостинності малих громад: управлінські рішення та практики / Ю. Дащук, Т. Зубехіна // Економіка та суспільство. – 2025. – № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-84>.

References

1. Pro skhvalennia Derzhavnoi stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2030 roku [*On approval of the State Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the period up to 2030*], Order of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 168-r. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>.
2. Council of the European Union. (2022). *EU Tourism Agenda 2030*. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf>.
3. Government of Ukraine. (2022). Plan Vidnovlennia Ukrainy [Ukraine Recovery Plan]. <https://recovery.gov.ua>.
4. Sereda, N., & Piiurenko, I. (2020). Innovative activity in the hotel and restaurant business: Essence, classification and mechanisms of implementation [Innovatsiina diialnist u hotelno-restorannomu biznesi: sutnist, klasyfika-tsiia ta mekhanizmy vprovadzhennia]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 7, 98–102. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58>.
5. Kaminskyi, B. A. (2025). Modernizatsiia hotelno-restorannoho sektoru ukrainskykh kurortiv [Modernization of the hotel and restaurant sector of Ukrainian resorts]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, (1), 189–196. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.22>.
6. Sydorenko, T. M. (2022). Osoblyvosti funktsionuvannia hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho stanu [Features of hotel and restaurant business functioning under martial law]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 33, 66–70. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>.
7. Danylenko-Kulchytska, V. A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [The impact of war on the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 6, 19–23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.
8. But, T. (2024). Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 1(27), 32–43. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03>.
9. Mitiaieva, T., & Horishevskyi, P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel and restaurant sector: Challenges and adaptation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>.
10. Kovalenko, N. (2024). *Napriamky pisliavoiennoi transformatsii biznes-protsesiv turystychnoho ta hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini* [Directions of post-war transformation of business processes in the tourism and hotel-restaurant business in Ukraine]. <http://hdl.handle.net/123456789/9239>.
11. Morhulets, O. B., & Nyshenko, O. V. (2023). Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoiennyi, voiennyi ta pislia-voiennyi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentral-nii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 8, 88–96.

12. UNWTO. (2024). *Tourism Innovation and Resilience Report 2024*. World Tourism Organization. <https://www.unwto.org>.
13. Ribas Hotels Group. (2025). *Ohliad hotelnoho rynku Ukrainy 2025 [Hotel Market Review of Ukraine 2025]*. <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025>.
14. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. (n.d.). *Official website*. <https://www.tourism.gov.ua>.
15. Property Times. (2025). *Zavantazhenist hoteliv Ukrainy v I kvartali 2025 roku – analityka [Hotel occupancy in Ukraine in Q1 2025: Analytical report]*. https://propertytimes.com.ua/novosti/zavantazhenist_goteliv_ukrayini_v_i_kvartali_2025_roku_analitika.
16. Dashchuk, Yu., & Zubekhina, T. (2025). Menedzhment turyzmu ta hostynnosti malych hromad: upravlinshi rishennia ta praktyky [Tourism and hospitality management in small communities: Managerial decisions and practices]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-84>.

Отримано 29.10.2025

UDC 338.48:640.4

Yuliia Dashchuk

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Lutsk National Technical University (Lutsk, Ukraine)

E-mail: yli2204@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6394-017X>

ResearcherID: [ABF-6984-202](https://orcid.org/0000-0001-6394-017X)

Mykhailo Lepky

PhD in Geography, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Lutsk National Technical University (Lutsk, Ukraine)

E-mail: lepkiym@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2470-6780>

ResearcherID: [AHC-3261-2022](https://orcid.org/0000-0003-2470-6780)

**INNOVATIVE MANAGEMENT OF THE HOTEL
AND RESTAURANT SECTOR IN THE SYSTEM OF TOURISM POLICY
FOR UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY**

The article examines innovative management in the hotel and restaurant sector within the framework of Ukraine's post-war tourism recovery policy. The relevance of the study is driven by the need to shift from reactive crisis responses to a systemic transformation of the HoReCa sector as a strategic driver of economic resilience, employment, and social cohesion in the regions. The aim of the research is to substantiate and develop a conceptual model of innovative management integrated into national and regional tourism recovery policies. The methodological basis includes the analysis of strategic and regulatory documents, synthesis of industry statistics, comparative assessment of market trends, and an indicative approach to evaluating enterprise innovativeness.

The study identifies key challenges faced by the HoReCa sector during the war and in the reconstruction period, characterizes trends in digitalization, diversification of accommodation formats, changes in tourism demand, and the growing importance of domestic tourism. A conceptual model of innovative management is proposed, based on five strategic pillars: digital modernization, adaptive management, service innovation, sustainable development practices, and social and inclusive innovations.

A system of indicators is developed to monitor the level of innovative maturity of hotel and restaurant enterprises and their alignment with post-war tourism policy objectives. The practical significance of the results lies in enabling the use of the proposed model and indicators for designing support programs for HoReCa, improving regional destination recovery strategies, and strengthening the sector's resilience in the post-war period.

Keywords: hotel and restaurant industry; management; innovations; tourism policy; service sector; HoReCa.

Fig.: 3. **Table:** 2. **References:** 16.