

Левченко С.П.

доктор філософії,

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4465-1679>

Levchenko Serhii

International Humanitarian University, Odesa

Тітомир Л.А.

кандидат технічних наук, доцент,

Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2281-3884>

Titomyr Liudmyla

International Humanitarian University, Odesa

ФОРСАЙТ-ДОСЛІДЖЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК ЧИННИКУ ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

FORESIGHT STUDY OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MANAGEMENT PRACTICES IN THE HOTEL INDUSTRY AS A FACTOR OF ENHANCING THEIR COMPETITIVENESS

Анотація. У статті проведено дослідження проблематику впровадження інноваційних технологій у готельну індустрію використовуючи форсайт-методику, а саме PESTLE-аналіз та сценарний аналіз. У статті проведено детальний огляд останніх робіт вітчизняних та зарубіжних авторів стосовно інноваційних управлінських практик у готельній сфері. У результаті проведеного дослідження було окреслено основні проблеми, з якими стикаються українські готелі у період повномасштабної війни. На основі проведеного PESTLE-аналізу встановлено найбільш суттєві виклики зовнішнього середовища станом на сьогоднішній день. Використання сценарного аналізу у форсайт-дослідженні дозволило сформулювати підходи до майбутнього розвитку подій, враховуючи оптимістичну, песимістичну та базову альтернативи. Базуючись на проведених аналізах у статті було запропоновано основні інноваційні практики, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності як конкретного готелю, так і формуватимуть позитивний імідж готельної індустрії в цілому.

Ключові слова: готельна індустрія, готельний менеджмент, інноваційний менеджмент, форсайт, сценарний аналіз, PESTLE-аналіз, конкурентоспроможність, екологізація, зелена енергетика.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки, яка ускладнена у наш час тривалим

перебігом повномасштабного російського вторгнення гостро стоїть проблема ефективного функціонування готелів в Україні. Тривалість воєнного стану та подальша геополітична невизначеність створюють великі ризики для готельної сфери. Окрім проблем геополітичної невизначеності, змінюються вимоги щодо сервісу в готелях, дотримання цілей сталого розвитку, заміни традиційних управлінських підходів на інноваційні, що може стати конкурентною перевагою окремого готелю. Варто також зазначити, що основні традиційні управлінські підходи можуть бути неконкурентоспроможними в умовах невизначеності, що зумовлює пошук управлінських підходів у готельній сфері, що мають інноваційну складову.

Така ускладнена невизначеність геополітичної складової зовнішнього середовища вимагає ретельного дослідження та прогнозування діяльності готельної сфери в Україні, базуючись на форсайті зробити більш конкурентоспроможною як і готельну сферу в цілому, так і конкурентоспроможність конкретної одиниці. Методику, що використовуються у форсайті допоможуть проаналізувати розвиток впливу інноваційних управлінських практик готельної сфери та підготувати суб'єкти даної сфери до адапта-

ції в подальшій діяльності враховуючи сучасні виклики.

Мета статті: проаналізувати за допомогою методик форсайту ризики, що пов'язані із невизначеністю у готельній сфері та впровадженні у них інноваційних управлінських практик як конкурентні переваги на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню використання інноваційних управлінських практик в готельній сфері та їхньої конкурентоспроможності свої дослідження присвятили низка вітчизняних та іноземних авторів. І. Я. Мендела та Є. М. Мендела дійшли до висновку, що побудова інноваційної маркетингової політики, яка підвищить конкурентоспроможність готелю повинна єднати в собі такі «чуттєві ноти», як зір, звук або мелодія, аромат, смак, дотик [1, с. 23]. Ю. Земліна та А. Букатов акцентують увагу на використанні штучного інтелекту в готельній сфері, активному використанні соцмереж, ERP-систем та інтеграції зі службами доставки [2, с. 211–215]. Г. М. Воляник ті співавтори виділяють основні невирішені напрямки інноваційної діяльності: захист персональних даних, інтеграція інноваційних технологій, персоналізація обслуговування, цінова політика, оптимізація під мобільні додатки [3, с. 29]. Т. В. Капліна та В. А. Красномоєць вважають екологізацію одним із визначних чинників формування конкурентоспроможності готельного підприємства [4, с. 64–65]. К. М. Кащук та співавтори. виділяють наступні тенденції розвитку: персоналізація готельного продукту, використання ІІІ для аналітики даних, застосування «Інтернету речей», віртуальна та доповнена реальності, екологізація, використання мобільних додатків [5, с. 96]. О. В. Шикіна та Г. І. Фадєєва розробляють теоретичні засади концептуальних готелів. Такі готелі в створюють власну концепцію, яка забезпечує певну атмосферу та враження, які є їхньою унікальною торгівельною пропозицією [6, с. 214–217]. О. В. Дишкантук також звертає увагу на сталий розвиток індустрії та вважає в якості бар'єру успішного розвитку сталості культурний аспект, оскільки в деяких культурах вона ігнорується [7, с. 145–146].

Зарубіжні дослідники акцентують на екологізації як ключовому напрямі інновацій у готельній індустрії. М. Д. Лопез-Гамеро та співавтори пов'язують конкурентоспроможність із гнучкістю управління, інноваційними технологіями та екологічним менеджментом [8]. Ф. Куо підкреслює роль персоналу у забезпеченні сталого розвитку готелів [9, с. 12–15]. М. Донате розглядає

приховування знань як бар'єр і пропонує лідерство, орієнтоване на знання, що сприяє їх обміну та довірі [10].

Аналіз літератури показав нестачу досліджень із форсайт-методиками у готельній сфері. Ю. М. Сорвіна досліджує методології прогнозування у туризмі, проте її робота виконана до повномасштабної війни та не враховує сучасних умов невизначеності [11]. А. Мазаракі та співавтори аналізували можливості форсайту в туризмі й прогнозували розвиток технологій у коротко- та довгостроковій перспективі [12, с. 14–15]. А. Кривко розглядає форсайт-методології для оцінки інвестиційних ризиків у готельній сфері, однак не здійснює її комплексного дослідження [13, с. 81–82].

Виклад основного матеріалу. За даними Ribas Hotels Group, готельний ринок демонструє стабілізацію та показує приріст на 7% (96 нових готельних підприємств та 273 млн. грн. туристичного збору. Однак, ці показники є все одно нижчими у порівнянні з показниками до повномасштабної війни (-20%) [14]. На Рис. 1 наведено загальну кількість готельних підприємств у період 2021–2024 рр.

Така стабілізація зумовлена, на нашу думку, адаптацією готельної сфери до впливу тривалості повномасштабної війни та відстані від зони бойових дій. Однак, загострення ситуації може дати зворотній ефект, що призведе до падіння попиту до даної сфери. Дослідження показують, що готельна сфера є чутливою до зовнішніх загроз глобального характеру [15]. Першим етапом прогнозування діяльності закладів готельної індустрії є проведення PESTLE-аналізу, що допоможе виявити загрози зовнішніх чинників, що дозволить готелям підготуватись до можливих сценаріїв розвитку подій. Результати PESTLE-аналізу зображено у Табл. 1.

Як можна побачити з даної таблиці, інноваційні рішення для готельної індустрії в Україні повинні враховувати, насамперед, зовнішні виклики безпекової складової та російської агресії, особливо терористичні атаки на енергетичну інфраструктуру. Виходячи з цього, одна з конкурентних переваг є інвестування в інноваційні технології в галузі зеленої енергетики, зокрема, у сонячні батареї. Серед потенційних конкурентних переваг, на які повинні звернути увагу готелі є наступні:

- використання інноваційних технологій, зокрема, технологій віртуальної та доповненої реальності;
- концептуалізація готелів з акцентом на інноваційну складову;

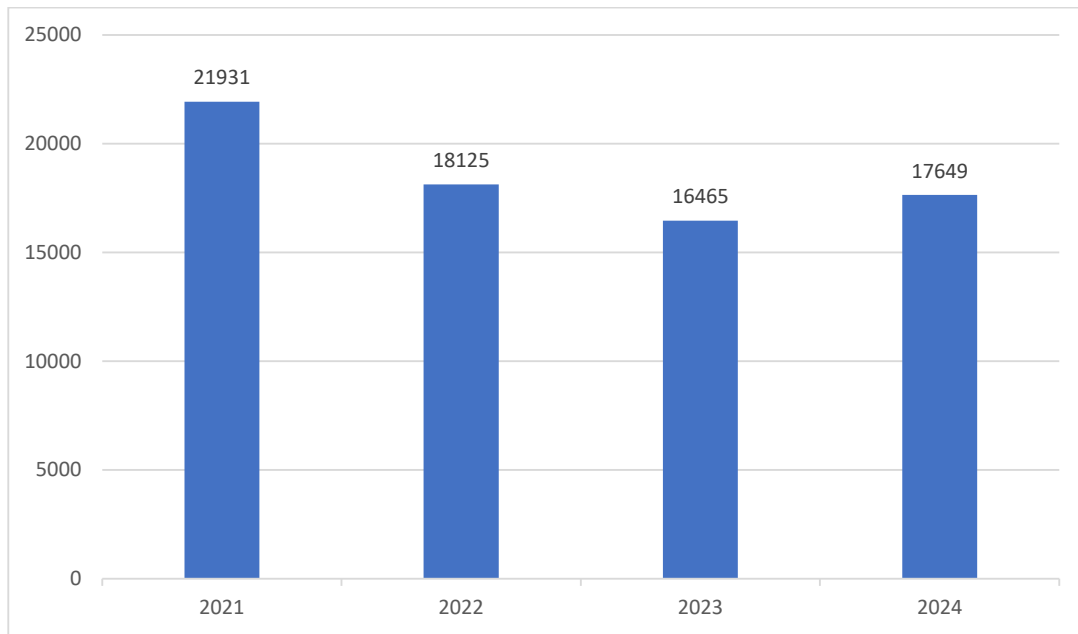


Рис. 1. Загальна кількість готельних підприємств у період 2021–2024 рр.

Джерело: [14]

Таблиця 1

PESTLE-аналіз готельної індустрії станом на 2025 рік

Чинники зовнішнього середовища	Рекомендації
1	2
Політичні – тривалість повномасштабного вторгнення; – геополітичні ризики масштабізації військової агресії росії на інші країни Європи; – енергетична безпека; – спрямованість державної політики у готельній та туристичній сфері;	– використання інноваційних технологій, що засновані на енергоефективності, в тому числі на автономному забезпеченні електроенергією; – посилення безпекової складової, зокрема, побудова укриття, оптимізація планів евакуації; – моніторинг грантових програм підтримки як з боку держави, так і з інших фондів;
Економічні – помірна стабілізація індустрії гостинності в цілому; – інфляція та нестабільність курсу валют; – збільшення операційних витрат на енергозабезпечення внаслідок атак на енергетичну інфраструктуру;	– підвищення конкурентоспроможності за рахунок впровадження інноваційних технологій, у тому числі, пов'язаних з автономним забезпеченням електроенергії; – розробка додаткових конкурентних переваг, формування маркетингової політики відповідно до концепції закладу;
Соціальні – нестача персоналу через мобілізацію та міграцію; – зміна попиту на готелі, зокрема, поява розміщення довгострокового проживання;	– співпраця із закладами вищої освіти для подальшого рекрутингу персоналу з числа студентів, і впровадження для них гнучкого графіку для поєднання роботи з навчанням; – ребрендинг готелів та адаптація під основні тренди попиту;
Технологічні – впровадження інноваційних технологій, що базуються на мінімізації контакту гостей та персоналу, інтеграція в системи онлайн-бронювання, використання CRM та ERP для аналітики даних; – впровадження штучного інтелекту в управління готелем та для аналітики даних;	– розробка та інвестування в CRM-моделі, що дозволить створити персоналізований продукт; – моніторинг технологічних змін у готельній індустрії; – акцентування маркетингової політики на інноваційній складовій; – впровадження «розумних рішень» для забезпечення енергоефективності готелю; – забезпечення кібербезпеки даних
Правові – регуляторні зміни, що спрямовані на стимулювання розвитку та підтримки готельної індустрії; – можливість введення обмежень та страховок, що пов'язані з безпековими ризиками;	– моніторинг змін у законодавстві та програм підтримки, що стосуються готельної сфери; – оцінка відповідності поточного стану готелів відповідно до будівельних норм; – перегляд страхової політики;

1	2
Екологічні – зростання світових трендів на екологізацію всіх сфер, відповідність цілям сталого розвитку; – ріст потреби в автономному енергозабезпеченні, в тому числі, серед екологічно чистих видів енергії	– розробка та впровадження енергоефективних заходів; – впровадження норм екологічного менеджменту, що може бути як також елементом маркетингової політики готелю, так і мати економічні результату за рахунок продажу надлишку енергії.

Джерело: розроблено авторами

- використання автономної зеленої енергетики;
- використання штучного інтелекту для аналітики даних;
- персоналізація обслуговування.

Наступним етапом форсайту готельної сфери в Україні буде розробка сценарного аналізу із трьома

основними сценаріями розвитку подій [16]. За основу даного аналізу візьмемо тривалість повномасштабної агресії росії проти України без визначених термінів її завершення. Результати сценарного аналізу представлені на Рис. 2.

Отже, при оптимістичному сценарії розвитку подій рекомендації будуть наступні:

Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
• Тривалість повномасштабної війни без суттєвої ескалації • Допомога віновлення сфері гостинності як з боку держави, так і з боку інших фондів • Іноземні компанії обережно інвестують в українську сферу гостинності • Зростання інтересу до волонтерського та солідарного туризму • Півніщення уваги до України призводить до стійкого зростання ринку до показників початку повномасштабної війни • Використання інноваційних управлінських практик та технологій як конкурентна перевага	• Готелі працюють здебільшого на внутрішній ринок та в умовно безпечних регіонах • Обмежене інвестування в сферу гостинності, здебільшого, з приватного капіталу • Консолідація сектору гостинності, впровадження енергоефективних технологій для підвищення енергетичної автономії • Побудова конкурентних переваг робиться з акцентом на безпечність, та енергоефективність	• Ескалація воєнних дій, в тому числі, на території європейських країн, внаслідок чого буде спостерігатися падіння світове падіння туристичної сфери • Зменшення кількості умовно безпечних зон, де можуть існувати готелі • Міжнародна допомога спрямована виключно на оборонну галузь • Внаслідок загострення ситуації на фронті, відбувається глибока криза готельної індустрії в цілому, що призводить до масового банкрутства готельних підприємств

Рис. 2. Сценарний аналіз розвитку готельної індустрії в Україні

Джерело: складено авторами

- диверсифікація ринку гостинності на міжнародний рівень;
- інвестиції у сталість (екологізація, використання зеленої енергетики, поширення еко-готелів);
- цифровізація та використання інноваційних технологій для розробки персоналізованого продукту, зокрема, штучного інтелекту для побудови системи управління та аналізу даних, технологій доповненої та віртуальної реальності;
- розвиток партнерства, створення готельних кластерів;
- інвестування у підготовку кадрів, метою якого є утримання вітчизняних спеціалістів на внутрішньому ринку праці.

Рекомендації при песимістичному сценарії наступні:

- забезпечення енергетичної автономії;
 - оптимізація витрат;
 - перепрофілювання частини готелів під довготривале проживання;
 - пошук фінансування, здебільшого, від приватних фондів;
 - будь-які управлінські рішення повинні корелюватись із ситуацією на фронті;
 - акцент на потреби військових;
 - релокація в разі загострення бойових дій.
- Рекомендації при базовому сценарії:
- розвиток локального партнерства;
 - забезпечення фінансової стійкості;
 - орієнтація на внутрішній та волонтерський (солідарний туризм);
 - забезпечення автономії в енергетиці, в тому числі, зеленої;
 - орієнтація на внутрішній попит;
 - зміна форматів готелів відповідно до потреб внутрішніх туристів, військових;
 - обережне інвестування в концептуальність.

Для успішної трансформації готельної індустрії пропонувався багатовимірний підхід, який полягає в фінансовій підтримці інституційної трансформації як з боку держави, так і з боку бізнесу, проведення навчань, що пов'язані із екологізацією свідомості, розвиток нормативно-правової бази, що пов'язана зі сталим розвитком, впровадження інноваційних технологій та популяризацію сталих практик серед суспільства [7, с. 145–146].

Висновки. Основні напрямки інноваційної складової як для конкретного готелю, так і для готельної індустрії в цілому включають в себе використання ШІ для аналізу даних, інновації, що забезпечують автономію енергетичного сектору, автоматизація системи бронювання, та інших. Важливо, щоб топ-менеджмент готелю

відслідковував усі зміни, що пов'язані як із технологічними змінами, так і з ситуацією на фронті, оскільки деякі з них вимагають суттєвих інвестицій.

На сьогоднішній день в Україні готельна індустрія перебуває хоч і в стані стабілізації та адаптації до бойових дій, проте, цей показник може змінитись як від ситуації на фронті, так і від можливої збройної агресії РФ проти країн Європи. Проведені дослідження показують, що застосування інноваційних технологій підвищать конкурентоспроможність готелю, причому, деякі з них є необхідними на фоні можливих атак на українську енергетику. Зокрема, використання автономних джерел енергії є необхідним для мінімізації наслідків енергетичного терору РФ. А при використанні для цього «зелених» джерел енергії, готель може використовувати це як свою конкурентну перевагу та вибудувати свою концепцію, акцентуючи увагу на екологічності.

Проведені PESTLE та сценарний аналіз, базуючись на невизначеному терміні закінчення воєнних дій також підтвердили необхідність інвестування в автономну енергетику. Іншим важливим чинником, який було виявлено під час проведення форсайт-дослідження є активне використання інформаційних технологій як для створення інноваційної автоматизованої системи управління готелів, так і для аналізу даних, так і для створення персоналізованого готельного продукту, що при будь-якому сценарію розвитку подій забезпечить конкурентоспроможність готелю.

Література:

1. Мендела І. Я., Мендела Є. М. Маркетингові інновації в готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. Т. 4. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospce-4-3>
2. Земліна Ю., Букатов А. Інформаційні технології як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства: аналітичний зріз ринку України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2025. Т. 7 (2). С. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173>
3. Воляник Г., Колінько Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 2 (12). С. 28–33. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4)
4. Капліна Т. В., Красномоєць В. А. Інновації в системі розвитку підприємств готельного господарства. *Підприємство та інновації*. 2021. № 16. С. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.10>
5. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. Т. 6, № 545. С. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>

6. Шикіна О., Фадеева Г. І. Теоретичні основи діяльності концептуальних готелів та їх класифікація. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6 (11). С. 212–219. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/3049/1/Shykina.pdf>
7. Дишкантюк О. В. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
8. M. D. López-Gamero, J. F. Molina-Azorín, J. Pereira-Moliner, E. M. Pertusa-Ortega. Agility, innovation, environmental management and competitiveness in the hotel industry / et al. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2373>
9. Kuo F.-I., Fang W.-T., LePage B. A. Proactive environmental strategies in the hotel industry: eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1931254>
10. Donate M. J., Miguel González-Mohino M., Appio F. P., Bernhard F. Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership / et al. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 144. P. 572–586. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>
11. Сорвіна Ю. М. Форсайт – як спроба зазирнути у майбутнє туризму в період COVID-19. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2021. Т. 2. С. 207–212. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.26>
12. Мазаракі А., Бойко М., Охріменко А. Форсайт розвитку національної туристичної системи. *Scientia fructuosa*. 2018. Т. 3 (119). С. 5–22. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/680/611>
13. Кривко А. Форсайт-підхід до оцінки інвестиційних ризиків діяльності підприємств готельного господарства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1 (46). С. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-10>
14. Огляд готельного ринку України 2025 – Аналітика – Ribas Hotels Group Готельна керуюча компанія. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/>
15. Корж Н., Онишук Н. Вплив пандемії COVID-19 на готельну індустрію. *Економічний розмах*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-25>
16. Як сценарний аналіз може допомогти лідерам управління в турбулентні часи. *Teletype*. URL: <https://teletype.in/@strategicinsights/scenario-analysis>
- industry]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2 (12), pp. 28–33. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4)
4. Kaplina, T. V., & Krasnomovets, V. A. (2021). Innovatsii v systemi rozvytku pidpriemstv hotelnoho hospodarstva [Innovations in the development system of hotel enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 16, pp. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.10>
5. Kaschuk, K. M., Mosiichuk, I. V., & Saukh, I. V. (2023). Suchasni tekhnolohii menedzhmentu v hotelno-restorannomu biznesi: praktyky ta innovatsii [Modern management technologies in hotel and restaurant business: Practices and innovations]. *Biznes Inform*, 6 (545), pp. 93–99. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-93-99>
6. Shykina, O., & Fadeieva, H. I. (2017). Teoretychni osnovy diialnosti kontseptualnykh hoteliv ta yikh klasyfikatsiia [Theoretical basis of conceptual hotels' activity and their classification]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 6 (11), pp. 212–219. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/3049/1/Shykina.pdf>
7. Dyshkantiuk, O. V. (2024). Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of the hospitality industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 7, pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
8. López-Gamero, M. D., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2022). Agility, innovation, environmental management and competitiveness in the hotel industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2373>
9. Kuo, F.-I., Fang, W.-T., & LePage, B. A. (2021). Proactive environmental strategies in the hotel industry: Eco-innovation, green competitive advantage, and green core competence. *Journal of Sustainable Tourism*, pp. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1931254>
10. Donate, M. J., González-Mohino, M., Appio, F. P., & Bernhard, F. (2022). Dealing with knowledge hiding to improve innovation capabilities in the hotel industry: The unconventional role of knowledge-oriented leadership. *Journal of Business Research*, 144, pp. 572–586. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.001>
11. Sorvina, Yu. M. (2021). Forsait – yak sproba zazyrnutu u maibutnie turyzmu v period COVID-19 [Foresight as an attempt to look into the future of tourism during COVID-19]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 2, pp. 207–212. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.26>
12. Mazarakis, A., Boiko, M., & Okhrimenko, A. (2018). Forsait rozvytku natsionalnoi turystychnoi systemy [Foresight of the development of the national tourism system]. *Scientia fructuosa*, 3 (119), pp. 5–22. Available at: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/680/611>
13. Kryvko, A. (2023). Forsait-pidkhid do otsinky investytsiynykh ryzykiv diialnosti pidpriemstv hotelnoho hospodarstva [Foresight approach to assessing investment risks in hotel industry enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 1 (46), pp. 79–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-10>
14. Ohlad hotelnoho rynku Ukrainy 2025 – Analitika – Ribas Hotels Group Hotelna keruiucha kompaniia [Hotel market review of Ukraine 2025 – Analytics – Ribas Hotels Group Hotel management company]. (2025). Available at: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/>

References:

1. Mendela, I. Ya., & Mendela, Ye. M. (2022). Marketynhovi innovatsii v hotelnomu biznesi [Marketing innovations in the hotel business]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 4, pp. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospce-4-3>
2. Zemlina, Yu., & Bukatov, A. (2025). Informatsiini tekhnolohii yak faktor konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho pidpriemstva: analitychnyi zriz rynku Ukrainy [Information technologies as a factor of competitiveness of hotel and restaurant enterprises: Analytical overview of the Ukrainian market]. *Restoranni i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii*, 7 (2), pp. 207–219. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.7.2.2024.335173>
3. Volianyk, H., Kolinko, N., & Shutka, S. (2024). Innovatsiini tsyfrovi tekhnolohii elektronnoi komertsii u hotelnii industrii [Innovative digital technologies of e-commerce in the hotel

15. Korzh, N., & Onyshchuk, N. (2020). Vplyv pandemii COVID-19 na hotelnu industriiu [The impact of the COVID-19 pandemic on the hotel industry]. *Ekonomichnyi rozmakh*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-25>
16. Yak stsenarnyi analiz mozhe dopomohy lideram upravliaty v turbulentni chasy [How scenario analysis can help leaders manage in turbulent times]. (2025). *Teletype*. Available at: <https://teletype.in/@strategicinsights/scenario-analysis>

Summary. The article touches upon the issues of introducing innovative technologies into the hotel industry using foresight methodologies, namely PESTLE analysis and scenario analysis. The article provides a detailed review of the latest works by domestic and foreign authors on innovative management practices in the hotel sector. As a result of the study, the main problems faced by Ukrainian hotels during a full-scale war were outlined. Based on the PESTLE analysis, the most significant challenges of the external environment as of today were identified. Among them the following can be distinguished: lasting of a full-scale Russian military aggression against Ukraine, massive spreading of an artificial intelligence in every sphere, issues, caused by Russian terrorist attacks on a Ukrainian energetic infrastructure, need for a sustainability and ecologic conceptualization of a hospitality industry. The use of scenario analysis in the foresight study allowed us to form approaches to the future development of events, taking into account optimistic, pessimistic and basic alternatives. Based on the analyses conducted, the article proposes the main innovative practices that will ensure an increase in the competitiveness of both a specific hotel and form a positive image of the hotel industry as a whole. Those practices should include autonomy of energetic infrastructure, use of alternative, “green” sources of electric energy, use of artificial intelligence, automatization of a managerial processes and personalization of a services that would increase their competitiveness. Moreover, hotel industry should also pay an attention to the grant initiatives that are provided not only by the Ukrainian state funds. The article concludes that in general, the situation in the hotel industry directly depends on the situation on the front. The results of the scenario analysis helped to determine the main recommendations based on three main scenarios of events. Based on the analysis, it was found that the main directions of industry development should include measures to ensure energy independence, the use of automation to optimize management processes and data analytics, on the basis of which it will be possible to develop a personalized product. Another promising direction for increasing the competitiveness of the hotel industry is the use of green energy, which will ensure greening, and will also allow developing a concept based on ecological principles.

Keywords: hotel industry, innovation management, foresight, scenario analysis, PESTLE analysis, competitiveness, ecologization, green energy.

Стаття надійшла: 15.08.2025

Стаття прийнята: 07.09.2025

Стаття опублікована: 24.09.2025