

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))  
Кафедра туризму і готельного господарства  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до кваліфікаційної роботи

бакалавра

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему: «Управління інноваційною діяльністю готельних підприємств»

Виконав: здобувачка 4 курсу

групи ХарМГКТС22-1з

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва напрямку підготовки та спеціальності)

Калітіна Є.В.

(Прізвище та ініціали)

Керівник: Сегеда І.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент: Жовтяк Г.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)  
« 20 » « 06 » 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу  
Кваліфікаційна робота розглянута. Калітіна Є.В.  
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії  
Зав. кафедри ТіГГ  
\_\_\_\_\_  
(назва)

доц., к. е. н. Писарева І.В.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

« \_20\_ » « \_\_06\_\_ » 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра туризму і готельного господарства  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
Зав. кафедри ТiГГ  
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 02 » « 03 » 2026 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**

Калітіній Єлизаветі Володимирівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління інноваційною діяльністю готельних підприємств», керівник роботи Сегеда Ірина Василівна, доц., затверджені наказом вищого навчального закладу від 2.03.2026 р. № 198-03.
2. Строк подання здобувачем роботи 20 червня 2026 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі документи, нормативно-правові акти, науково-технічна, періодична література, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, матеріали виробничої та передкваліфікаційної практикиКиїв
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні аспекти діяльності готельного господарства та його поствоєнного відновлення. 2. Аналіз діяльності готельного господарства на міжнародному та національному рівнях. 3. Адаптація до українських умов досвіду поствоєнного відновлення готельного господарства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень: 1. Узагальнення поняття «інновації» різними авторами. 2. Аналіз визначень інноваційної діяльності підприємства. 3. Узагальнення визначення інновацій в індустрії гостинності. 4. Основні показники виробничо-експлуатаційної програми готелю N. 5. Аналіз інноваційної діяльності готелю N та процесів управління нею. 6. Узагальнення закордонного досвіду інноваційної діяльності в готельному бізнесі. 7. Ключові напрями інноваційної діяльності підприємств гостинності. 8. Значення інновацій для готельного господарства. 9. Оцінювання інвестиційної ефективності інноваційного проекту.

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ          | Прізвище, ініціали та посада консультантів | Підпис, дата   |                  |
|-----------------|--------------------------------------------|----------------|------------------|
|                 |                                            | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Основна частина | Сегеда І.В.                                |                |                  |
| Нормоконтроль   | Соколенко А.С.                             |                |                  |

7. Дата видачі завдання 02.03.2026 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи               | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | <i>Збір і обробка первинної інформації</i>        | <i>2.03. – 21.03</i>          |          |
| 2.    | <i>Робота над теоретичним розділом</i>            | <i>23.03 – 11.04</i>          |          |
| 3.    | <i>Робота над аналітичним розділом</i>            | <i>13.04 – 02.05</i>          |          |
| 4.    | <i>Робота над проєктним розділом</i>              | <i>04.05 – 23.05</i>          |          |
| 5.    | <i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i> | <i>25.05 – 30.05</i>          |          |
| 6.    | <i>Оформлення пояснювальної записки</i>           | <i>01.06 – 6.06</i>           |          |
| 7.    | <i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>          | <i>8.06 – 20.06</i>           |          |

Студент

\_\_\_\_\_ Калітіна Є.В.  
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ Сегеда І.В.  
(підпис, прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП .....                                                                                                   | 6   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ                          |     |
| 1.1. Описова характеристика інновацій та інноваційної діяльності.....                                         | 8   |
| 1.2. Зміст та особливості процесу управління інноваційною діяльністю                                          | 21  |
| 1.3. Специфіка інноваційної діяльності готельних підприємств.....                                             | 29  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ                           |     |
| 2.1. Опис діяльності та кратка характеристика готелю N.....                                                   | 40  |
| 2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності готелю N.....                                                  | 48  |
| 2.3. Аналіз інноваційної діяльності готелю N та процесів управління нею.....                                  | 62  |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ |     |
| 3.1. Узагальнення європейського досвіду управління інноваційною діяльністю готельних підприємств.....         | 74  |
| 3.2. Управління інноваційною діяльністю готельних підприємств України в кризових умовах .....                 | 84  |
| 3.3. Пропозиції щодо активізації інноваційної діяльності готелю N .....                                       | 100 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                 | 107 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                               | 112 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                  | 118 |

## ВСТУП

Стрімкий розвиток інноваційних процесів та постійне оновлення технологій обумовлюють необхідність поглибленого дослідження, систематизації та узагальнення наукових підходів до управління інноваційною діяльністю. Для сфери туризму та гостинності інновації виступають одним із головних чинників підвищення конкурентоспроможності, удосконаленню сервісних процесів, впровадженню сучасних технологій обслуговування та формуванню додаткової цінності для споживачів.

Разом із тим сучасні умови функціонування підприємств індустрії гостинності характеризуються впливом численних зовнішніх викликів, серед яких економічна нестабільність, посилення конкурентної боротьби, дефіцит інвестиційних ресурсів, зростання фінансових ризиків та наслідки кризових явищ, що стримує інноваційну активність суб'єктів господарювання та ускладнює реалізацію інноваційних проєктів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук ефективних механізмів управління інноваційним розвитком підприємств сфери гостинності.

Актуальність теми роботи визначається тим, що інноваційна діяльність сьогодні є одним із ключових факторів забезпечення успішного функціонування та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності. В умовах швидкої трансформації туристичного ринку традиційні конкурентні переваги поступово втрачають свою ефективність, а основним джерелом розвитку стає здатність підприємства генерувати та впроваджувати інновації. Саме нові підходи до організації обслуговування, використання цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, створення унікальних туристичних продуктів та підвищення клієнтоорієнтованості дозволяють підприємствам зміцнювати свої ринкові позиції, забезпечувати стабільне зростання доходів і формувати стійкі конкурентні переваги.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей інноваційної діяльності готельних підприємств, оцінка її сучасного стану та розроблення

практичних рекомендацій щодо активізації інноваційних процесів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Дослідити економічну сутність інновацій, розкрити їх зміст та значення для розвитку підприємств індустрії гостинності.
2. Систематизувати основні види інновацій та визначити особливості їх застосування у сфері гостинності.
3. Проаналізувати сучасний стан інноваційної діяльності готельних підприємств та виявити основні проблеми, що стримують її розвиток у Києві
4. Оцінити вплив інновацій на результати діяльності готельних підприємств, їх конкурентоспроможність та економічну ефективність.
5. Розробити практичні напрями активізації інноваційної діяльності та обґрунтувати можливості підвищення інноваційної спроможності готельних підприємств.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність готельних підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти формування, оцінювання й розвитку інноваційної діяльності готельних підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні наукових уявлень про особливості впровадження інновацій у сфері гостинності, визначенні їхнього впливу на економічні результати діяльності підприємств, виявленні основних проблем інноваційного розвитку та розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності. Запропоновані підходи можуть бути використані керівниками готельних підприємств для вдосконалення управлінських рішень, підвищення якості послуг, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 129 сторінок, у тому числі основного тексту – 111 сторінок. Робота містить: 15 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел (56 найменувань, викладених на 5 сторінках), додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **1.1. Описова характеристика інновацій та інноваційної діяльності**

Інновацію доцільно розглядати як кінцевий результат перетворення наукових знань, творчих ідей, дослідницьких розробок та управлінських рішень у новий або суттєво вдосконалений продукт, послугу, технологію чи організаційний механізм, які набувають практичного значення та суспільної цінності в процесі їх реального використання. Таким чином, інновація охоплює не лише створення новизни, а й її успішне впровадження в економічну діяльність для задоволення потреб споживачів та підвищення ефективності функціонування підприємств.

У широкому розумінні інновація може розглядатися як результат творчої діяльності або як процес упровадження нововведень у виробництво, сферу послуг, систему управління чи маркетингову діяльність. При цьому сама по собі нова ідея, навіть якщо вона має значний потенціал, не вважається інновацією доти, доки не буде реалізована на практиці та не принесе конкретного економічного, соціального чи технологічного ефекту. Отже, визначальною ознакою інновації є її практичне застосування та здатність створювати додану вартість.

Особливого значення інноваційна діяльність набуває у сфері туризму та гостинності, де рівень конкурентоспроможності підприємств значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати нові форми обслуговування. Інновації у туристичній галузі сприяють підвищенню якості послуг, формуванню нових туристичних продуктів, розширенню спектра сервісів і створенню додаткових конкурентних переваг.

На розвиток інноваційної діяльності в туріндустрії впливає комплекс

зовнішніх факторів. До найважливіших із них належать загальний стан національної економіки, рівень доходів населення, нормативно-правове регулювання туристичної діяльності, рівень економічного розвитку країни, міжнародне співробітництво та міждержавні угоди у сфері туризму. Сукупність цих факторів визначає можливості для інвестиційної активності, впровадження нових технологій та модернізації туристичної інфраструктури.

Потреба в інноваціях у туристичній галузі також обумовлюється глобальними змінами, що відбуваються в економічній, екологічній та інформаційній сферах. Зростання вимог споживачів до якості послуг, ускладнення туристичних продуктів, посилення конкуренції та цифровізація суспільства спонукають підприємства постійно вдосконалювати власну діяльність і впроваджувати нові підходи до організації обслуговування.

Одним із пріоритетних напрямів сучасних інноваційних трансформацій є розвиток концепції сталого туризму. У багатьох країнах світу туристичні дестинації впроваджують системи раціонального використання природних ресурсів, екологічного менеджменту та екологічної сертифікації. Це пов'язано зі зростанням впливу таких чинників, як зміна клімату, скорочення природоохоронних територій та погіршення стану навколишнього середовища. У результаті екологічна складова стає одним із ключових критеріїв вибору туристами місця відпочинку, а екологічно орієнтовані інновації перетворюються на важливий фактор конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Важливу роль у розвитку інновацій відіграють сучасні інформаційно-комунікаційні технології. Стрімке поширення цифрових рішень сприяло формуванню концепції електронного туризму (e-tourism), яка охоплює використання онлайн-бронювання, мобільних додатків, віртуальних екскурсій, цифрових платформ продажу туристичних послуг та систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Цифрові технології змінюють не лише способи реалізації туристичних продуктів, але й організаційну структуру підприємств, бізнес-моделі та підходи до управління.

Цифрова трансформація охоплює також діяльність органів державного управління туризмом і туристичних дестинацій. Для просування туристичних територій активно використовуються цифрові маркетингові інструменти, геоінформаційні системи, аналітика великих даних та сучасні CRM-технології. Це сприяє підвищенню ефективності управління туристичними потоками та покращенню взаємодії з потенційними туристами.

Сучасний розвиток туристичної індустрії характеризується переходом від масового туризму до персоналізованих туристичних продуктів. Споживачі дедалі більше прагнуть отримувати індивідуалізовані послуги, адаптовані до їхніх особистих потреб та інтересів. Це стимулює сегментацію ринку та появу спеціалізованих туристичних пропозицій для окремих категорій клієнтів.

Інноваційні зміни відбуваються також у сфері туристичної інфраструктури. Готелі, транспортні компанії, туристичні комплекси та об'єкти дозвілля адаптують свої послуги до потреб різних соціальних груп населення, зокрема дітей, людей похилого віку та осіб з інвалідністю. Створення доступного туристичного середовища та спеціалізованих продуктів для цих категорій споживачів є прикладом соціальних інновацій у сфері туризму.

Додатковими факторами, що стимулюють інноваційну активність у туристичній галузі, є зростання інтересу до культурного різноманіття та способу життя інших народів, поступове насичення попиту на традиційні туристичні маршрути, посилення глобальної конкуренції між туристичними дестинаціями та необхідність створення нових туристичних продуктів. Важливим завданням також залишається розвиток внутрішнього та в'їзного туризму, який здатний виступати потужним каталізатором регіонального економічного зростання.

Суттєвий вплив на інноваційний розвиток туризму мають соціально-економічні зміни. Підвищення рівня освіти населення, зростання добробуту та доступності інформації сприяють формуванню нового покоління туристів, які мають високий рівень обізнаності, активно використовують цифрові технології та самостійно планують власні подорожі. Такі споживачі висувають значно

вищі вимоги до якості послуг, що стимулює туристичні підприємства до постійного вдосконалення своєї діяльності.

Особливе значення в сучасних умовах має розвиток мережових інформаційних ресурсів. Туристичні портали, онлайн-платформи бронювання, блоги, форуми та соціальні мережі формують новий інформаційний простір, у межах якого відбувається обмін туристичним досвідом. Відгуки, рейтинги, фото- та відеоконтент дедалі більше впливають на вибір туристів та формують репутацію підприємств. Це змушує суб'єктів туристичної діяльності приділяти особливу увагу управлінню якістю послуг, розвитку клієнтоорієнтованого сервісу та впровадженню сучасних систем менеджменту якості.

Таким чином, інноваційна діяльність у сфері туризму та гостинності виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їх адаптації до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових переваг на ринку. Саме інновації створюють передумови для підвищення якості туристичних послуг, розширення можливостей для задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку галузі.

Сучасний туристичний ринок характеризується суттєвими змінами у поведінці споживачів. Якщо раніше переважала орієнтація на стандартизовані туристичні продукти, то сьогодні все більшого значення набувають персоналізовані послуги та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Сучасні туристи прагнуть отримати унікальний досвід, який відповідає їхнім особистим інтересам, стилю життя та очікуванням. У зв'язку з цим споживач дедалі частіше виступає не лише покупцем туристичного продукту, а й активним учасником процесу його формування, що стимулює розвиток індивідуалізованих туристичних пропозицій.

Інноваційна діяльність у туристичній сфері, відповідно до сучасних міжнародних підходів та положень Генеральної угоди про торгівлю послугами (ГАТС), реалізується за кількома ключовими напрямками.

Перший напрям пов'язаний з організаційними інноваціями, які передбачають удосконалення системи управління туристичними

підприємствами. Вони охоплюють реорганізацію бізнес-процесів, оптимізацію організаційної структури, інтеграцію підприємств у мережеві об'єднання, використання сучасних цифрових технологій управління, удосконалення кадрової політики та впровадження інноваційних методів фінансового менеджменту. Завдяки таким змінам підвищується гнучкість підприємств, їхня адаптивність до ринкових змін та загальна ефективність діяльності.

Другий напрям становлять маркетингові інновації, які спрямовані на вдосконалення методів просування туристичних продуктів і послуг. До них належить використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, технологій Big Data, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), персоналізованих рекламних кампаній та інших сучасних інструментів комунікації. Особливе значення має освоєння нових сегментів ринку та оперативне реагування на зміну споживчих переваг.

Третій напрям охоплює продуктові інновації, які полягають у створенні нових туристичних продуктів або модернізації вже існуючих. Такі інновації передбачають удосконалення споживчих характеристик туристичних послуг, розширення їх функціональних можливостей, зміну позиціонування на ринку та формування нової цінності для споживача. Саме продуктові інновації часто стають джерелом довгострокових конкурентних переваг підприємств туристичної сфери.

Загалом інноваційна діяльність у туризмі спрямована на створення нових або вдосконалення існуючих транспортних, готельних, рекреаційних, культурно-пізнавальних, екскурсійних та інших послуг. Важливу роль у цьому процесі відіграють інтерактивні технології, цифрові сервіси, мультимедійні рішення, доповнена та віртуальна реальність, які суттєво змінюють спосіб взаємодії туриста з туристичним продуктом.

Інновації можуть охоплювати як туристичний продукт у цілому, так і його окремі складові. Наприклад, музейні установи все активніше використовують інтерактивні експозиції, цифрові гідів, аудіовізуальні ефекти та віртуальні реконструкції історичних подій. При цьому інші елементи

туристичної подорожі можуть залишатися традиційними. Таким чином, навіть локальні інновації здатні суттєво підвищувати привабливість туристичного продукту.

Сучасна туристична індустрія активно освоює нові ринки, впроваджує інструменти електронної комерції та використовує новітні форми організації бізнесу. Широке застосування отримують телекомунікаційні технології, хмарні сервіси, автоматизовані системи бронювання та сучасні управлінські моделі, що забезпечують більш ефективне функціонування підприємств туристичної сфери.

Конкурентоспроможність туристичних підприємств і DESTINACIЙ дедалі більше залежить від рівня впровадження систем управління якістю. Особливої ваги набуває інтеграція внутрішніх систем контролю якості із комплексними механізмами управління туристичними ресурсами на регіональному рівні. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування та ефективне використання туристичного потенціалу територій.

У сучасних умовах інновації перетворюються на невід'ємний елемент стратегічного розвитку підприємств. Постійне оновлення технологій, модернізація бізнес-процесів та вдосконалення сервісних рішень стають необхідною умовою збереження ринкових позицій і нарощування конкурентних переваг.

Туризм сьогодні належить до найважливіших секторів світової економіки. Його внесок у формування валового внутрішнього продукту багатьох країн, розвиток міжнародної торгівлі послугами та залучення інвестицій підтверджує стратегічне значення галузі для глобального економічного розвитку. Саме тому інноваційний розвиток туристичної сфери розглядається як один із ключових чинників забезпечення її подальшого зростання.

Необхідність активного впровадження інновацій обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Серед найважливіших можна виділити зростання різноманітності потреб туристів, появу нових форматів

туристичних продуктів, розвиток цифрових технологій та посилення конкуренції між суб'єктами туристичного ринку.

Суттєвий вплив на трансформацію туристичної галузі справляє підвищення рівня цифрової грамотності споживачів. Сучасні туристи мають можливість самостійно планувати подорожі, бронювати транспорт і проживання, формувати індивідуальні маршрути та отримувати необхідну інформацію через цифрові канали. Це змінює роль традиційних туристичних посередників і стимулює підприємства до пошуку нових форм взаємодії зі споживачами.

У цьому контексті важливо розмежовувати поняття винаходу та інновації. Винахід є результатом наукової, технічної або творчої діяльності, який створює принципово нову ідею, технологію чи продукт. Інновація ж являє собою процес успішного впровадження цієї новизни у практичну діяльність та отримання економічного або соціального ефекту. Іншими словами, винахід створює потенційну цінність, тоді як інновація забезпечує її практичну реалізацію та використання споживачем.

Для досягнення комерційного успіху інноваційний продукт повинен відповідати низці важливих критеріїв. Насамперед він має створювати реальну цінність для споживача та забезпечувати відчутні переваги порівняно з існуючими аналогами. Важливими характеристиками також є унікальність, складність копіювання конкурентами, економічна доступність, надійність та ефективність використання.

Отже, інновації у сфері туризму слід розглядати як процес трансформації наукових знань, технологічних розробок та творчих ідей у практичні рішення, здатні задовольняти потреби ринку та створювати нову цінність для споживачів. Саме інноваційна діяльність сьогодні виступає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії, забезпечення їхнього сталого розвитку та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

У широкому розумінні інновація (нововведення) являє собою

цілеспрямований процес розроблення, впровадження та використання нових знань, технологій, продуктів, послуг або управлінських рішень, спрямований на досягнення позитивних змін у діяльності підприємств, організацій чи суспільства загалом. Інновації забезпечують не лише оновлення існуючих процесів, а й сприяють формуванню нових конкурентних переваг, підвищенню ефективності використання ресурсів, посиленню адаптивності до змін зовнішнього середовища та створенню додаткової цінності для споживачів. Їх впровадження виступає важливим чинником економічного розвитку, технологічного прогресу та підвищення рівня конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і цілих галузей економіки.

На нашу думку, інновації в туристичній галузі слід розглядати як результат практичного впровадження нових технологічних, організаційних, маркетингових або управлінських рішень у діяльність підприємств індустрії туризму та гостинності. Такі нововведення спрямовані на вдосконалення процесів обслуговування, підвищення якості туристичних послуг, оптимізацію використання ресурсів, покращення взаємодії зі споживачами та створення нових туристичних продуктів, що відповідають сучасним потребам ринку.

Впровадження інновацій у туристичному бізнесі забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення ефективності управління, скорочення операційних витрат і посилення ринкових позицій підприємств. Водночас інноваційна діяльність сприяє формуванню нової споживчої цінності, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та розвитку довгострокових конкурентних переваг. Основною метою інновацій у сфері туризму є досягнення економічного, соціального та комерційного ефекту, забезпечення стабільного функціонування підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та створення передумов для сталого розвитку в умовах цифрової трансформації, глобалізації та постійних змін ринкового середовища.

У табл. 1.1 наведено визначення поняття «інновації в туризмі» зарубіжними та вітчизняними вченими.

Таблиця 1.1

## Узагальнення поняття «інновації» різними авторами

| Автор                  | Визначення інновації                                                                                | Основний зміст       |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Й. Шумпетер            | Нова комбінація факторів виробництва та джерело економічного розвитку.                              | Економічний розвиток |
| П. Друкер              | Інструмент підприємництва, що створює нові можливості для бізнесу.                                  | Підприємництво       |
| Б. Твісс               | Процес перетворення наукової ідеї у комерційний результат.                                          | Комерціалізація      |
| Е. Роджерс             | Ідея, практика або об'єкт, який сприймається як новий.                                              | Дифузія інновацій    |
| Ф. Котлер              | Засіб створення нової споживчої цінності.                                                           | Маркетинговий підхід |
| Б. Санто               | Суспільно-економічний процес практичного використання винаходів.                                    | Практична реалізація |
| Л. Федулова            | Кінцевий результат інноваційної діяльності у вигляді нового продукту чи технології.                 | Результат діяльності |
| С. Ілляшенко           | Новий або вдосконалений продукт, технологія чи управлінське рішення.                                | Комплексний підхід   |
| О. Амоша               | Засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств.                                                | Конкурентні переваги |
| Авторське узагальнення | Результат створення та впровадження нових рішень, що забезпечують економічний або соціальний ефект. | Створення цінності   |

До інновацій у сфері туризму належать нововведення, які сприяють удосконаленню туристичних послуг, підвищенню рівня комфорту та безпеки подорожей, відновленню фізичного й психологічного потенціалу людини, а також забезпечують якісні зміни у функціонуванні підприємств туристичної індустрії. Такі інновації охоплюють створення нових туристичних продуктів, модернізацію існуючих послуг, удосконалення технологій обслуговування, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних методів управління.

Особливістю інновацій у туризмі є їхня спрямованість не лише на отримання економічного результату, а й на підвищення рівня задоволеності споживачів, формування позитивного туристичного досвіду та забезпечення сталого розвитку туристичних DESTINACIY. Інноваційні зміни можуть охоплювати всі етапи створення та реалізації туристичного продукту – від його розроблення і просування до безпосереднього споживання туристом.

Прикладами інновацій у туристичній сфері можуть виступати

впровадження сучасних транспортних технологій, які скорочують час подорожі та підвищують комфорт пересування туристів. Зокрема, використання швидкісних залізничних перевезень, розвиток авіаційної інфраструктури та інтеграція мультимодальних транспортних систем дозволяють суттєво підвищити доступність туристичних дестинацій. Важливим напрямом інноваційної діяльності є також автоматизація та цифровізація бізнес-процесів у підприємствах індустрії гостинності, впровадження систем онлайн-бронювання, мобільних додатків, електронних сервісів та технологій безконтактного обслуговування.

Суттєвий потенціал для підвищення ефективності туристичної діяльності мають інновації, спрямовані на вдосконалення умов праці персоналу. Відомо, що значна частка виробничих процесів у закладах гостинності досі виконується вручну, тому механізація та автоматизація окремих операцій дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати часу та покращити якість обслуговування клієнтів. Важливе значення мають також новітні методи організації праці, використання цифрових інструментів управління персоналом та впровадження систем професійного навчання.

Інноваційний розвиток туристичних підприємств передбачає також застосування сучасних методів трансформації виробничих ресурсів у якісні туристичні послуги. Це стосується використання нових технологій обслуговування, цифрових платформ управління бізнесом, систем управління якістю та інноваційних моделей взаємодії з клієнтами. Значну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств відіграє залучення працівників до процесів удосконалення діяльності через створення робочих груп якості, команд розвитку та інших форм колективної участі у вирішенні виробничих проблем.

Вагомий внесок у розвиток теорії інновацій зробив австрійський економіст Йозеф Шумпетер, який одним із перших пов'язав поняття інновації з економічним розвитком. На його думку, інновації є основним джерелом економічного прогресу та проявляються у впровадженні нових товарів,

технологій, методів виробництва, ринків збуту та організаційних форм господарювання. Учений визначав інновацію як появу нових комбінацій факторів виробництва, здатних забезпечити якісні зміни в економіці та стимулювати її розвиток у Києві.

Згідно з підходом Й. Шумпетера, провідну роль у здійсненні інновацій відіграють підприємці, які реалізують нові ідеї та впроваджують їх у практичну діяльність. Саме підприємницька ініціатива забезпечує трансформацію нових знань у реальні економічні результати та сприяє формуванню конкурентних переваг.

Водночас сучасне розуміння інновацій значно ширше за виключно підприємницьку діяльність. Інноваційні процеси можуть виникати не лише в економічній сфері, а й у соціальному, культурному, освітньому, екологічному та політичному середовищі. На відміну від комерційних інновацій, основною метою яких є отримання прибутку, соціальні інновації спрямовані на підвищення якості життя населення, вирішення суспільно значущих проблем, розвиток людського потенціалу та забезпечення сталого розвитку територій.

У сфері туризму особливого значення набувають саме соціальні та соціально-економічні інновації. До них можна віднести створення безбар'єрного туристичного середовища для осіб з інвалідністю, розвиток інклюзивного туризму, впровадження екологічно відповідальних моделей ведення бізнесу, використання технологій енергозбереження та розвиток концепції сталого туризму. Такі інновації здатні забезпечувати не лише економічний ефект для підприємств, але й позитивний соціальний вплив на місцеві громади та суспільство в цілому.

Отже, інновації в туризмі слід розглядати як комплексний процес створення та впровадження нових рішень, технологій, продуктів і методів управління, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємств, покращення якості туристичних послуг, задоволення потреб споживачів та забезпечення сталого розвитку туристичної галузі.

Інноваційна діяльність є одним із ключових чинників розвитку сучасної

економіки та забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Вона охоплює сукупність процесів, пов'язаних зі створенням, впровадженням, поширенням і комерціалізацією нових знань, технологій, продуктів, послуг та управлінських рішень (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сутність інноваційної діяльності підприємства

У сфері туризму та гостинності інноваційна діяльність сприяє підвищенню якості обслуговування, формуванню нових туристичних продуктів, цифровізації бізнес-процесів та покращенню клієнтського досвіду. В умовах глобалізації та цифрової трансформації саме інновації забезпечують підприємствам можливість адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати продуктивність праці та створювати довгострокові конкурентні переваги. Інноваційна діяльність може реалізовуватися через продуктивні, технологічні, маркетингові, організаційні та соціальні інновації. Її кінцевим результатом є отримання економічного, соціального або екологічного ефекту, що сприяє сталому розвитку підприємств та галузей економіки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Аналіз визначень інноваційної діяльності підприємства

| Автор                  | Визначення інноваційної діяльності                                                                                                   | Ключовий акцент            |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Й. Шумпетер            | Процес реалізації нових комбінацій факторів виробництва та впровадження нововведень.                                                 | Економічний розвиток       |
| П. Друкер              | Цілеспрямований пошук змін і використання їх як можливостей для бізнесу.                                                             | Підприємництво та зміни    |
| Б. Санто               | Суспільно-економічний процес практичного використання наукових досягнень.                                                            | Практичне впровадження     |
| Л. Федулова            | Комплекс заходів щодо створення та впровадження нових продуктів і технологій.                                                        | Інноваційний процес        |
| С. Ілляшенко           | Діяльність із розроблення, комерціалізації та поширення інновацій.                                                                   | Управління інноваціями     |
| Авторське узагальнення | Системна діяльність щодо створення, впровадження та використання нових рішень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. | Створення доданої цінності |

Отже, інноваційна діяльність є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та постійного зростання вимог споживачів саме інновації дозволяють підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати якість послуг і формувати нові конкурентні переваги.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що поняття «інноваційна діяльність» трактується науковцями як процес створення, впровадження та комерціалізації нових знань, технологій, продуктів, послуг і управлінських рішень, спрямованих на досягнення економічного, соціального або іншого корисного ефекту. Узагальнення наукових підходів дозволило зробити висновок, що інноваційна діяльність не обмежується лише технологічними нововведеннями, а охоплює також організаційні, маркетингові, управлінські та соціальні інновації.

Дослідження особливостей інновацій у туристичній сфері показало, що їх впровадження пов'язане зі зміною споживчих потреб, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізацією бізнес-процесів, поширенням електронної комерції та переходом до персоналізованих туристичних послуг.

Сучасний турист стає активним учасником формування туристичного продукту, що стимулює підприємства до розроблення нових форматів обслуговування та впровадження клієнтоорієнтованих інноваційних рішень.

Встановлено, що найбільш поширеними напрямками інноваційної діяльності в індустрії гостинності є продуктові, маркетингові, організаційні та технологічні інновації. Їх використання сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат, покращенню якості обслуговування, зростанню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню ринкових позицій підприємств.

Таким чином, інноваційна діяльність виступає стратегічним інструментом розвитку підприємств індустрії гостинності та важливою передумовою їх успішного функціонування в сучасних умовах. Активізація інноваційних процесів, впровадження цифрових технологій, розвиток нових туристичних продуктів та вдосконалення управлінських механізмів сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств, зміцненню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку туристичної галузі в майбутньому.

## **1.2. Зміст та особливості процесу управління інноваційною діяльністю**

У науковій літературі сформувалося декілька підходів до класифікації інновацій, серед яких одним із найбільш поширених є поділ за рівнем новизни та глибиною змін, які вони викликають. Відповідно до ступеня радикальності інновації прийнято поділяти на базисні, поліпшуючі, псевдоінновації та радикальні нововведення.

Базисні інновації являють собою фундаментальні нововведення, що виникають на основі значних наукових відкриттів або технологічних проривів. Вони формують підґрунтя для появи принципово нових технологічних укладів, створення нових видів продукції та послуг, а також здатні кардинально змінювати структуру ринків і напрямки розвитку окремих галузей економіки.

Поліпшуючі інновації характеризуються меншою глибиною змін і

спрямовані на вдосконалення вже існуючих продуктів, технологій, послуг або управлінських процесів. Вони базуються на поступових технічних, організаційних чи маркетингових удосконаленнях і дозволяють підвищувати ефективність діяльності без радикальної зміни існуючих принципів функціонування підприємства. Саме цей тип інновацій найбільш поширений у практичній діяльності підприємств сфери послуг, зокрема туристичної індустрії.

Окрему групу становлять псевдоінновації, які передбачають незначні зміни або косметичне оновлення існуючих продуктів і технологій. Незважаючи на певний маркетинговий ефект, такі нововведення не створюють суттєвої доданої вартості та не забезпечують значних конкурентних переваг. Як правило, вони використовуються для підтримання інтересу споживачів до вже існуючих продуктів або послуг.

Особливе місце посідають радикальні інновації, які пов'язані із впровадженням принципово нових рішень, здатних змінювати технологічні, організаційні або управлінські підходи до ведення діяльності. До цієї категорії відносять комбіновані інновації, що ґрунтуються на нових поєднаннях факторів виробництва, а також модифікаційні інновації, спрямовані на істотне вдосконалення характеристик продуктів, послуг чи бізнес-процесів.

Класифікація інновацій має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяє систематизувати різноманітні форми інноваційної діяльності, визначити особливості їх впровадження та оцінити потенційний вплив на результати функціонування підприємства. Розподіл інновацій за окремими класифікаційними ознаками сприяє більш глибокому розумінню механізмів інноваційного розвитку та дає змогу обирати найбільш ефективні інструменти управління нововведеннями. Залежно від мети дослідження інновації можуть класифікуватися за рівнем новизни, сферою застосування, об'єктом впровадження, джерелом виникнення, масштабом поширення, ступенем ризику та очікуваними результатами. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати інноваційний потенціал підприємства та формувати ефективну стратегію його

розвитку.

Для підприємств індустрії туризму та гостинності найбільше значення мають продуктові, технологічні, маркетингові та організаційні інновації. Саме вони безпосередньо впливають на якість туристичних послуг, рівень задоволеності споживачів, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах особливої актуальності набувають цифрові інновації, пов'язані із впровадженням систем онлайн-бронювання, мобільних застосунків, CRM-систем, технологій штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів.

У таблиці 1.3 надано узагальнену класифікацію інновацій.

Таблиця 1.3

#### Узагальнена класифікація інновацій

| Класифікаційна ознака    | Види інновацій           | Характеристика                                                         |
|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| За ступенем новизни      | Базисні                  | Ґрунтуються на наукових відкриттях і формують нові технологічні уклади |
|                          | Поліпшуючі               | Спрямовані на вдосконалення існуючих продуктів, послуг або процесів    |
|                          | Псевдоінновації          | Незначні зміни без суттєвого економічного ефекту                       |
| За об'єктом впровадження | Продуктові               | Створення нових або вдосконалення існуючих продуктів і послуг          |
|                          | Процесні (технологічні)  | Удосконалення технологій виробництва та обслуговування                 |
|                          | Організаційні            | Нові методи управління та організації діяльності                       |
|                          | Маркетингові             | Нові підходи до просування та збуту продукції і послуг                 |
| За сферою застосування   | Економічні               | Спрямовані на підвищення економічної ефективності                      |
|                          | Соціальні                | Орієнтовані на покращення умов праці та якості життя                   |
|                          | Екологічні               | Спрямовані на зниження негативного впливу на довкілля                  |
| За масштабом впливу      | Локальні                 | Реалізуються в межах окремого підрозділу або підприємства              |
|                          | Галузеві                 | Поширюються на певну галузь економіки                                  |
|                          | Національні та глобальні | Охоплюють країну або міжнародний рівень                                |
| За джерелом виникнення   | Власні                   | Створені безпосередньо підприємством                                   |
|                          | Запозичені               | Адаптовані з інших підприємств або галузей                             |

Враховуючи високий рівень конкуренції на туристичному ринку, саме здатність підприємств своєчасно впроваджувати різні види інновацій значною мірою визначає їх успішність, фінансову стійкість та перспективи довгострокового розвитку.

У туристичній галузі основним об'єктом інноваційної діяльності виступає туристична послуга, яка може змінюватися як за своїм змістом, так і за формою надання. Інновації у сфері туризму реалізуються через створення нових туристичних продуктів, розроблення сучасних форматів обслуговування, удосконалення технологій бронювання, впровадження цифрових платформ продажу, використання інтерактивних сервісів, технологій віртуальної та доповненої реальності, мобільних застосунків та інших цифрових рішень. При цьому інноваційний розвиток може базуватися як на створенні принципово нових технологій, так і на ефективному поєднанні вже існуючих інструментів для формування нової споживчої цінності.

Водночас науковці відзначають складність чіткого визначення інновацій у сфері туризму. На відміну від високотехнологічних галузей, які мають власні науково-дослідні центри та здійснюють фундаментальні розробки, туристичні підприємства здебільшого впроваджують прикладні інновації та адаптують технологічні рішення, створені в інших секторах економіки. Саме тому значна частина туристичних інновацій має адаптаційний характер і пов'язана з використанням досягнень інформаційних технологій, цифрового маркетингу, логістики та комунікацій.

Особливо стрімко в останні десятиліття розвивається напрям електронного туризму (e-tourism), який охоплює використання онлайн-платформ бронювання, електронної комерції, цифрового маркетингу, мобільних додатків, віртуальних екскурсій, інтерактивних путівників та інших сучасних цифрових сервісів. Саме цифрові інновації сьогодні формують найбільш динамічний сегмент розвитку туристичної індустрії та суттєво змінюють механізми взаємодії між туристичними підприємствами і споживачами.

Попри значну кількість наукових досліджень, питання визначення критеріїв інноваційності у сфері туризму залишається дискусійним. Значна увага приділяється проблемі оцінювання здатності туристичних підприємств не лише адаптувати існуючі технології, але й самостійно створювати нові конкурентоспроможні продукти та послуги.

У сучасній науковій практиці для оцінювання інноваційності найчастіше використовуються такі критерії:

- новизна, яка визначає рівень оригінальності інноваційного рішення;
- практична цінність і можливість реального застосування інновації;
- економічна та комерційна доцільність її впровадження;
- здатність формувати конкурентні переваги для підприємства;
- рівень технологічної складової нововведення;
- відповідність принципам сталого розвитку та екологічної відповідальності;
- соціальна значущість і позитивний вплив на суспільство;
- можливість масштабування та тиражування інноваційного рішення;
- здатність адаптуватися до ризиків та змін зовнішнього середовища.

Таким чином, інновації у сфері туризму являють собою багатогранне явище, що охоплює широкий спектр технологічних, організаційних, маркетингових та соціальних перетворень. Водночас питання визначення меж інноваційності, джерел формування інновацій та особливостей їхнього впровадження в туристичній індустрії залишаються актуальними та потребують подальших наукових досліджень з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, сталого розвитку та глобальної трансформації туристичного ринку.

Проблема визначення сутності, змісту та критеріїв інноваційності в туристичній галузі залишається однією з найбільш дискусійних у сучасній науковій літературі. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню інноваційних процесів у сфері туризму, єдиної загальноприйнятої концепції трактування інновацій у цій галузі досі не

вироблено. Це пояснюється специфікою туристичних послуг, які мають переважно нематеріальний характер і суттєво відрізняються від інновацій у виробничій сфері. У зв'язку з цим науковці продовжують розробляти теоретичні та методичні підходи до оцінювання інноваційної діяльності туристичних підприємств, враховуючи особливості функціонування індустрії туризму та гостинності. При цьому значний практичний інтерес становить адаптація моделей управління інноваціями, які успішно застосовуються в інших секторах сфери послуг.

Одним із показників, що демонструє складність оцінювання інновацій у туризмі, є аналіз патентної активності. Результати міжнародних досліджень свідчать, що кількість патентів, безпосередньо пов'язаних із туристичною діяльністю, залишається порівняно незначною. Переважна частина таких патентів стосується інформаційних технологій, програмного забезпечення, цифрових сервісів, спеціалізованих платформ бронювання або технічних рішень, орієнтованих на обслуговування туристів. Водночас більшість інновацій, що впроваджуються в туристичній індустрії, мають організаційний, маркетинговий, сервісний або управлінський характер і не підпадають під процедури патентного захисту.

Разом із тим обмеженість патентної статистики не свідчить про низький рівень інноваційної активності у сфері туризму. Особливість сервісних галузей полягає в тому, що значна частина нововведень має нематеріальну природу та не може бути формалізована у вигляді технічного винаходу чи патенту. Саме тому туристичні підприємства активно використовують інші інструменти захисту результатів інтелектуальної діяльності, зокрема ліцензування, франчайзинг, реєстрацію торговельних марок, комерційних найменувань, знаків обслуговування, авторських прав, а також механізми захисту комерційної таємниці та ноу-хау.

Унаслідок цього інновації в туризмі часто реалізуються через створення нових бізнес-моделей, удосконалення способів надання послуг, впровадження сучасних маркетингових інструментів, цифрових сервісів або нових підходів до

управління підприємством. Такі нововведення можуть забезпечувати вагомі конкурентні переваги та позитивний економічний ефект, хоча формально не підлягають патентуванню. Саме ця обставина значно ускладнює процеси статистичного обліку, кількісного оцінювання та порівняльного аналізу інноваційної діяльності підприємств туристичної сфери.

Додатковою проблемою є недосконалість правових механізмів захисту нематеріальних результатів інноваційної діяльності. Традиційно законодавчі системи більшою мірою орієнтовані на охорону матеріальних об'єктів інтелектуальної власності, тоді як ефективність захисту управлінських технологій, сервісних концепцій, бізнес-процесів, алгоритмів та інших нематеріальних інновацій залишається обмеженою. У результаті значна частина інновацій, що створюється у сфері послуг, не відображається в офіційній статистиці та не піддається повноцінному науковому моніторингу, що ускладнює оцінювання реального рівня інноваційного розвитку туристичної галузі.

Одну з найбільш комплексних і детальних класифікацій інновацій у туристичній сфері запропонувала В.А. Молчанова. Особливістю її підходу є врахування багатогалузевого характеру туристичної діяльності, яка поєднує елементи транспорту, готельного господарства, рекреації, культури, інформаційних технологій, маркетингу та управління. Запропонована класифікація охоплює дев'ять основних типів інновацій, які характеризують різні аспекти створення, просування та споживання туристичного продукту.

Першу групу становлять продуктові інновації, які передбачають розроблення та впровадження нових туристичних продуктів, послуг або товарів, що мають принципову новизну для ринку та споживачів. Такі інновації сприяють розширенню туристичної пропозиції та формуванню нових сегментів ринку. Прикладами можуть бути тематичні фестивальні тури, гастрономічні маршрути, винний туризм, екстремальні подорожі, авторські екскурсійні програми, а також використання мобільних туристичних додатків, інтерактивних путівників і віртуальних туристичних сервісів.

Другий тип представлений процесними інноваціями, які пов'язані із впровадженням нових або суттєво вдосконалених технологій надання туристичних послуг. Основною метою таких нововведень є підвищення ефективності бізнес-процесів, автоматизація операційної діяльності та покращення якості обслуговування клієнтів. До цієї категорії належать автоматизовані системи бронювання, цифрові платформи управління готелями, електронні квитки, мобільні сервіси реєстрації гостей, системи відеоспостереження та роботизовані технології обслуговування.

Важливе місце займають інновації бізнес-моделі, які передбачають зміну принципів організації туристичного бізнесу та створення нової цінності для споживачів. Такі інновації орієнтовані на побудову довгострокових відносин із клієнтами, використання клієнтоорієнтованих стратегій, персоналізацію послуг, розвиток цифрових платформ взаємодії та застосування CRM-систем для управління клієнтською базою.

Наступною категорією є маркетингові інновації, що охоплюють нові методи просування туристичних продуктів, удосконалення систем ціноутворення, розвиток брендів та використання сучасних каналів комунікації зі споживачами. До найбільш поширених маркетингових інновацій належать програми лояльності, бонусні системи, персоналізовані пропозиції, пакетні туристичні продукти типу «all inclusive», цифровий маркетинг та використання соціальних мереж для просування туристичних послуг.

П'яту групу становлять логістичні інновації, спрямовані на вдосконалення процесів переміщення туристів, інформації та супутніх послуг. До них належать інтегровані транспортні системи, цифрові платформи планування маршрутів, мультимодальні перевезення, а також концепція транспортних хабів, яка дозволяє оптимізувати транзитні потоки та підвищити ефективність транспортного обслуговування туристів.

Особливе значення для розвитку туристичної галузі мають інституційні інновації, які охоплюють зміни у нормативно-правовому середовищі, механізмах державного регулювання та моделях взаємодії між державою,

бізнесом і громадськістю. Прикладами можуть бути створення туристичних кластерів, розвиток державно-приватного партнерства, впровадження нових стандартів якості туристичних послуг та удосконалення системи управління туристичними дестинаціями.

Шосту групу формують ресурсні інновації, що передбачають залучення нових природних, історико-культурних, рекреаційних або інформаційних ресурсів до туристичного використання. Відкриття нових туристичних локацій, археологічних пам'яток, геологічних об'єктів, створення тематичних парків або нових туристичних маршрутів є прикладами таких інновацій.

До окремого напрямку належать організаційні інновації, які передбачають удосконалення структури управління підприємствами, впровадження сучасних методів менеджменту, нових форм мотивації персоналу, розвитку корпоративної культури та міжорганізаційної співпраці. Такі нововведення сприяють підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат і покращенню якості надання послуг.

Завершують класифікацію соціальні інновації, які спрямовані на забезпечення соціальної відповідальності туристичного бізнесу, розвиток інклюзивного туризму, підтримку місцевих громад, збереження культурної спадщини та впровадження екологічно відповідальних практик. Київ Особливої актуальності вони набувають у контексті реалізації концепції сталого розвитку туризму та формування безбар'єрного туристичного середовища.

Таким чином, класифікація В.А. Молчанової дозволяє комплексно розглядати інноваційну діяльність у туризмі, охоплюючи не лише технологічні чи продуктові зміни, а й організаційні, соціальні, маркетингові та інституційні аспекти розвитку галузі.

### **1.3. Специфіка інноваційної діяльності готельних підприємств**

Слід відзначити, що формування теоретичних засад інноваційної діяльності у сфері послуг є порівняно новим напрямом наукових досліджень. Лише впродовж останніх десятиліть інноваційні процеси у сервісному секторі

стали об'єктом системного вивчення, тоді як раніше основна увага дослідників зосереджувалася переважно на виробничих галузях. Зростання ролі сфери послуг у світовій економіці зумовило необхідність розроблення нових підходів до розуміння сутності, особливостей та механізмів впровадження інновацій у таких видах діяльності, як туризм, готельне господарство, транспорт, освіта та інші сервісні сфери.

Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії інновацій у сфері послуг зробили Б. ван Арк, Й. Броесма та П. ден Хертог. У своїх дослідженнях вони доводили, що інновації у сервісному секторі не обмежуються лише створенням нових продуктів чи технологій. На їхню думку, інноваційні зміни можуть охоплювати нові концепції обслуговування клієнтів, удосконалення каналів комунікації, впровадження сучасних способів дистрибуції послуг, використання цифрових технологій та трансформацію організаційних структур підприємств. Таким чином, інновації впливають не лише на кінцевий результат діяльності, а й на всю систему управління підприємством, змінюючи внутрішні бізнес-процеси, організаційну культуру та механізми взаємодії зі споживачами.

Результати численних зарубіжних досліджень свідчать, що інноваційна діяльність у туризмі значно ширша за просте створення нових туристичних продуктів або послуг. Важливим напрямом інновацій виступає ефективніше використання наявних ресурсів, удосконалення форм співпраці між суб'єктами туристичного ринку, розвиток нових туристичних маршрутів і дестинацій, а також пошук альтернативних способів задоволення потреб споживачів. Завдяки такому підходу інноваціями можуть визнаватися не лише масштабні технологічні нововведення, а й організаційні, маркетингові або управлінські рішення, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення його ринкових позицій.

Підходи до визначення інновацій в індустрії гостинності різними авторами зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Узагальнення визначення інновацій в індустрії гостинності різними авторами

Практичну значущість інновацій у туристичній галузі підтверджують численні кейс-дослідження, присвячені аналізу успішних прикладів упровадження нововведень у діяльність туристичних і готельних підприємств. Результати таких досліджень демонструють, що інновації здатні суттєво впливати на поведінку споживачів, якість надання послуг, організацію сервісних процесів, логістичне забезпечення діяльності підприємств, маркетингові комунікації та ефективність просування туристичних продуктів на ринку. У багатьох випадках саме інноваційні рішення стають вирішальним чинником формування конкурентних переваг і забезпечення довгострокового успіху підприємств.

З метою систематизації різноманітних проявів інноваційної діяльності науковцями було запропоновано низку класифікаційних підходів. Однією з найбільш відомих є модель, розроблена В. Абернати та КИЇВ Кларком, яка базується на оцінці ступеня впливу інновацій на існуючі технології та ринкові зв'язки. Запропонована типологія дозволяє аналізувати як технологічні, так і організаційні аспекти інноваційних змін та визначати їхній вплив на розвиток підприємств. У подальшому ця модель була адаптована до особливостей туристичної індустрії та стала теоретичною основою для багатьох досліджень інноваційного розвитку туристичних підприємств, готельних комплексів і туристичних дестинацій.

Отже, інноваційна діяльність у сфері туризму характеризується значною багатогранністю та різноманітністю форм прояву. Більшість сучасних інновацій у галузі мають нематеріальний характер і пов'язані з удосконаленням сервісу, управлінських механізмів, маркетингових технологій, цифрових інструментів та способів взаємодії зі споживачами. Саме тому подальший розвиток методичних підходів до виявлення, класифікації та оцінювання інноваційних процесів у туристичній сфері залишається важливим напрямом наукових досліджень і практичної діяльності, що має сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств та сталому розвитку туристичної галузі (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Підходи до визначення інновацій в індустрії гостинності

Інноваційна діяльність є одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств готельного господарства. В умовах посилення конкуренції на світовому та національному ринках гостинності, стрімкого розвитку цифрових технологій, зростання вимог споживачів до якості сервісу та необхідності оптимізації витрат саме інновації стають основним інструментом формування довгострокових конкурентних переваг. Для готельних підприємств інноваційна діяльність набуває особливого значення, оскільки результат їхньої роботи безпосередньо залежить від рівня задоволеності гостей, якості обслуговування та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Специфіка інноваційної діяльності готелів визначається передусім особливостями готельної послуги як економічного продукту.

На відміну від матеріальних товарів, готельна послуга має нематеріальний характер, виробляється та споживається одночасно, не підлягає накопиченню та зберіганню. Саме тому інновації в готельному бізнесі спрямовані переважно не на створення нових матеріальних продуктів, а на вдосконалення процесів обслуговування, підвищення комфорту проживання, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та формування позитивного клієнтського досвіду.

Важливою особливістю інноваційної діяльності готельних підприємств є її висока орієнтація на споживача. Сучасний гість очікує не лише якісного проживання, але й індивідуального підходу, швидкого обслуговування, використання сучасних цифрових сервісів, високого рівня безпеки та комфорту. У зв'язку з цим значна частина інновацій спрямована на персоналізацію послуг, автоматизацію комунікацій із клієнтами та вдосконалення механізмів взаємодії між гостем і готелем.

Одним із найбільш динамічних напрямів інноваційного розвитку є цифровізація готельного бізнесу.

Сучасні готелі активно впроваджують автоматизовані системи управління готелем (Property Management Systems), CRM-системи для роботи з

клієнтами, онлайн-платформи бронювання, мобільні застосунки, цифрові ключі, технології безконтактного заселення та виселення гостей (Self Check-in/Check-out). Такі рішення дозволяють скоротити витрати часу на обслуговування клієнтів, підвищити якість сервісу та зменшити операційні витрати.

Особливе місце серед інновацій займають технології штучного інтелекту та автоматизації. Сучасні готелі дедалі частіше використовують чат-боти для консультування гостей, системи автоматичного управління цінами (Revenue Management Systems), алгоритми прогнозування попиту та інтелектуальні системи управління номерним фондом. Використання таких технологій дозволяє більш ефективно управляти завантаженістю номерів, максимізувати доходи та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Важливою особливістю інноваційної діяльності в готельному господарстві є значна роль організаційних інновацій. На відміну від промислових підприємств, де домінують технологічні інновації, у готельному бізнесі суттєвий ефект можуть забезпечувати зміни в системі управління, організації праці, мотивації персоналу та корпоративній культурі. Запровадження сучасних методів менеджменту, командної роботи, програм професійного розвитку працівників та систем оцінювання якості обслуговування сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню результатів діяльності підприємства.

Окремим напрямом інноваційної діяльності є маркетингові інновації. У сучасних умовах конкуренція між готелями відбувається не лише на рівні якості послуг, а й у сфері маркетингових комунікацій. Використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, програм лояльності, персоналізованих пропозицій, систем динамічного ціноутворення та інструментів Big Data дозволяє більш ефективно залучати нових клієнтів та утримувати постійних гостей.

Суттєве значення для готельних підприємств мають екологічні інновації. У країнах Європейського Союзу та інших розвинених державах концепція

«зеленого готелю» стала одним із ключових напрямів розвитку індустрії гостинності. Впровадження енергозберігаючих технологій, систем автоматичного регулювання освітлення та опалення, використання альтернативних джерел енергії, сортування відходів, повторне використання водних ресурсів та екологічно безпечних матеріалів дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й суттєво скоротити експлуатаційні витрати.

Особливістю інноваційної діяльності готельних підприємств є також її висока залежність від людського фактора. Навіть найбільш сучасні технології не можуть повністю замінити якісне обслуговування, професіоналізм персоналу та гостинність. Саме тому значна частина інновацій спрямована на розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення систем мотивації та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Слід зазначити, що інноваційна діяльність готельних підприємств характеризується високим рівнем ризику. Впровадження нових технологій та управлінських рішень потребує значних фінансових ресурсів, а результати інноваційних проєктів не завжди можуть бути точно спрогнозовані. Разом із тим відмова від інновацій в умовах сучасного ринку призводить до втрати конкурентних позицій, зниження привабливості готелю для клієнтів та погіршення фінансових результатів діяльності.

Таким чином, інноваційна діяльність готельних підприємств являє собою комплексний процес розроблення, впровадження та використання нових технологічних, організаційних, маркетингових, соціальних та екологічних рішень, спрямованих на підвищення якості послуг, ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

У сучасній науковій літературі сформувалося декілька підходів до трактування інновацій в індустрії гостинності, які враховують особливості функціонування підприємств сфери послуг, орієнтованість на клієнта та високий рівень залежності результатів діяльності від якості сервісу. На відміну

від виробничих галузей, де інновації здебільшого пов'язані зі створенням нових матеріальних продуктів або технологій, у сфері гостинності вони охоплюють широкий спектр змін, спрямованих на вдосконалення процесів обслуговування, підвищення рівня комфорту гостей, оптимізацію управлінських рішень та формування унікального клієнтського досвіду.

Одним із найбільш поширених є технологічний підхід, відповідно до якого інновації розглядаються як результат впровадження нових або суттєво вдосконалених технологій у процеси управління та обслуговування клієнтів. У межах цього підходу особлива увага приділяється цифровій трансформації підприємств гостинності, автоматизації операційних процесів та використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. До найбільш поширених прикладів належать онлайн-системи бронювання, мобільні застосунки для гостей, цифрові ключі, системи електронної реєстрації, CRM-платформи, чат-боти, технології Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та аналітики великих даних (Big Data). Використання таких рішень дозволяє підвищити швидкість обслуговування, знизити операційні витрати, мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити більш високий рівень сервісу.

Другим важливим напрямом є сервісно-клієнтоорієнтований підхід, відповідно до якого інновації розглядаються через призму створення нових форматів взаємодії з гостями та підвищення якості клієнтського досвіду. Основною метою таких інновацій є формування унікальних вражень, які відрізняють підприємство від конкурентів. Прикладами можуть бути концептуальні готелі, тематичні засоби розміщення, екологічні готелі, готелі формату «Adults Only», персоналізовані програми обслуговування, індивідуальні туристичні пропозиції, а також використання технологій самостійної реєстрації гостей та роботизованих сервісів. Подібні інновації сприяють зростанню рівня задоволеності клієнтів, підвищенню їхньої лояльності та формуванню позитивного іміджу підприємства.

Важливе місце займає організаційний підхід, який пов'язує інновації з удосконаленням системи управління та внутрішніх бізнес-процесів

підприємства. У межах цього підходу інноваційними вважаються нові методи організації праці, системи мотивації персоналу, механізми координації діяльності структурних підрозділів, а також сучасні форми управління ресурсами. Прикладами таких інновацій є використання хмарних систем управління готелями (PMS), централізоване управління мережею готелів, гнучкі графіки роботи персоналу, аутсорсинг допоміжних функцій та впровадження проєктного менеджменту. Організаційні інновації дозволяють підвищити ефективність використання ресурсів, скоротити витрати та покращити якість управлінських рішень.

Особливої актуальності в останні роки набуває економіко-екологічний підхід, який базується на поєднанні економічної ефективності та принципів сталого розвитку. У межах цього підходу інноваціями вважаються рішення, що забезпечують одночасне скорочення витрат підприємства та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. До таких нововведень належать енергозберігаючі системи освітлення та кондиціонування, використання сонячних батарей, технології повторного використання води, сортування відходів, впровадження екологічно безпечних матеріалів і будівництво готелів відповідно до концепції Green Building. Такі інновації дозволяють не лише підвищити економічну ефективність діяльності, а й задовольнити потреби екологічно свідомих споживачів.

Не менш важливим є маркетинговий підхід, який розглядає інновації як нові способи просування послуг, побудови бренду та комунікації зі споживачами. Інноваційні маркетингові рішення спрямовані на розширення цільової аудиторії, підвищення впізнаваності бренду та формування конкурентних переваг. До них належать використання віртуальних турів, інструментів гейміфікації, контенту, створеного користувачами (UGC), інфлюенсер-маркетингу, персоналізованої реклами, систем динамічного ціноутворення та сучасних цифрових платформ комунікації. Такі інновації сприяють більш ефективному позиціонуванню підприємства на ринку та підвищенню його прибутковості.

Найбільш комплексним є системний (комплексний) підхід, відповідно до якого інновації охоплюють усі аспекти діяльності підприємства одночасно. У межах цього підходу інноваційною вважається будь-яка зміна, що впливає на продукт, процеси, систему управління, маркетингову діяльність та взаємодію зі споживачами. Прикладом є створення концепції «розумного готелю» (Smart Hotel), у якому інтегруються цифрові технології, автоматизовані системи управління, персоналізовані сервіси, сучасні методи маркетингу та нові бізнес-моделі обслуговування.

Отже, інноваційна діяльність підприємств індустрії гостинності являє собою безперервний і цілеспрямований процес створення, впровадження та використання нових технологій, сервісів, організаційних рішень, маркетингових інструментів і бізнес-моделей, спрямованих на підвищення якості обслуговування, зміцнення конкурентних позицій, зростання економічної ефективності та максимально повне задоволення потреб сучасних споживачів. Саме інновації сьогодні виступають ключовою умовою успішного функціонування та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації та глобальної конкуренції.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Опис діяльності та кратка характеристика готелю N

Стратегічне управління підприємствами туристичної та готельної сфери передбачає формування й реалізацію цілісної інноваційної політики, яка виступає важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства. Її основним призначенням є забезпечення узгодженості між науково-технологічною, виробничою, маркетинговою та фінансово-економічною діяльністю з метою ефективного впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Управління інноваційною діяльністю ґрунтується на комплексі організаційних, економічних і правових механізмів, які регламентують процес розроблення, впровадження та оцінювання інноваційних рішень. До таких механізмів належать нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку, система формування інноваційної стратегії, інструменти реалізації інноваційних програм і проєктів, методи оцінювання ефективності нововведень, а також механізми коригування та адаптації інноваційного курсу відповідно до змін зовнішнього середовища. Важливе значення має також координація діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, залучених до інноваційного процесу.

Ефективність реалізації інноваційної політики значною мірою залежить від наявності внутрішніх конкурентних переваг підприємства. До таких переваг належать стабільні ринкові позиції, значний масштаб діяльності, використання сучасних технологій, раціональна структура витрат, високий професійний рівень персоналу, позитивна ділова репутація, достатній інноваційний потенціал, активна дослідницька діяльність, фінансова стійкість та доступ до стратегічно важливих ресурсів і інформації. Саме ці фактори створюють передумови для успішного впровадження інновацій та

забезпечують підприємству можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Разом із тим існує низка факторів, які можуть стримувати інноваційний розвиток підприємств. До основних обмежень належать дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів, використання морально застарілих технологій, недостатній рівень управлінських компетенцій, надмірна централізація процесів управління, нестача кваліфікованих кадрів, слабка науково-дослідна база, недосконалість систем мотивації працівників, вузька спеціалізація діяльності та недостатня маркетингова активність. Наявність таких проблем істотно знижує здатність підприємства генерувати та впроваджувати нові ідеї, що негативно впливає на його інноваційний потенціал.

Практика свідчить, що рівень інноваційної активності значною мірою залежить від масштабів діяльності підприємства. Великі компанії, які володіють розвиненою інфраструктурою та значними ресурсами, нерідко характеризуються більш консервативним підходом до впровадження нововведень через високі ризики та складність трансформації існуючих бізнес-процесів. Водночас малі підприємства демонструють вищу гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін, проте їхні інноваційні можливості часто обмежуються нестачею фінансових, кадрових і технологічних ресурсів. У результаті рівень готовності до інноваційних змін є неоднаковим для різних суб'єктів господарювання.

На сучасному етапі розвитку України рівень інноваційної активності залишається недостатнім порівняно з провідними країнами світу. Це обумовлює необхідність переходу до інноваційно орієнтованої моделі економічного розвитку, яка має стати основою підвищення конкурентоспроможності національної економіки та її інтеграції у світовий економічний простір. Вирішення цього завдання потребує активної взаємодії держави, бізнесу, наукових установ та освітнього середовища.

Економічне зростання та успішне післякризове відновлення значною

мірою залежать від рівня розвитку інноваційної екосистеми країни. Важливими передумовами цього процесу є диверсифікація економіки, стимулювання наукових досліджень, створення сприятливого інвестиційного та інноваційного клімату, підтримка підприємницьких ініціатив і розвиток цифрових технологій. Особливу роль відіграє формування інституційного середовища, яке сприятиме комерціалізації інновацій та ефективному використанню інтелектуального потенціалу суспільства.

Для скорочення інноваційного розриву між Україною та країнами Європейського Союзу необхідно активізувати державну підтримку інноваційної діяльності, стимулювати технологічну модернізацію підприємств, розвивати механізми трансферу технологій та створювати умови для залучення інвестицій у високотехнологічні проекти. Особливо актуальним це є для підприємств туристичної та готельної сфери, де інновації дедалі більше визначають рівень конкурентоспроможності та якість послуг.

Важливим інструментом оцінювання інноваційної активності підприємств виступають показники інноваційних витрат. До них відносять усі фінансові ресурси, спрямовані на розроблення, придбання, впровадження та комерціалізацію нових технологій, продуктів, послуг або управлінських рішень незалежно від джерел фінансування та стадії реалізації інноваційного проєкту.

Інноваційні витрати охоплюють як поточні, так і капітальні вкладення, пов'язані з реалізацією технологічних, організаційних і маркетингових нововведень. Зокрема, витрати на організаційні інновації включають розроблення нових методів управління, модернізацію виробничих і сервісних процесів, придбання необхідного обладнання та підготовку персоналу до роботи в нових умовах. Витрати на маркетингові інновації пов'язані зі створенням нових каналів просування продукції та послуг, використанням сучасних цифрових інструментів комунікації, розробленням нових підходів до позиціонування бренду та залучення цільової аудиторії.

Водночас процес упровадження інновацій у діяльність туристичних

підприємств супроводжується низкою труднощів і ризиків. Серед основних проблем можна виділити нестачу фінансових ресурсів, високий рівень невизначеності результатів інноваційних проєктів, недостатню інноваційну культуру персоналу, слабку підтримку з боку держави та обмежені можливості комерціалізації нових розробок. Саме тому підвищення ефективності інноваційної діяльності потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне управління, належне фінансування, розвиток людського капіталу та створення сприятливого інноваційного середовища.

Впровадження інновацій на підприємствах туристичної сфери супроводжується низкою фінансових, організаційних та управлінських труднощів, які суттєво впливають на темпи інноваційного розвитку та ефективність реалізації інноваційних проєктів. Виявлені проблеми мають комплексний характер і проявляються як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузі та національної економіки загалом.

Особливе місце серед стримуючих факторів займають фінансові проблеми, які доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать недостатній рівень державної підтримки інноваційної діяльності, обмежені можливості залучення інвестиційних ресурсів, висока вартість кредитних коштів, нестабільність економічного середовища та недостатній розвиток механізмів фінансування інноваційних проєктів. Внутрішні фінансові проблеми пов'язані з дефіцитом власних коштів підприємств, недосконалістю системи фінансового планування, неефективним розподілом ресурсів, а також недостатніми обсягами фінансування науково-дослідних та інноваційних розробок.

Складність фінансування інноваційних проєктів посилюється тим, що більшість нововведень потребує значних початкових інвестицій, тоді як економічний ефект від їх реалізації проявляється лише через певний проміжок часу. Високий рівень ризику та тривалий період окупності інновацій часто стримують як потенційних інвесторів, так і керівництво підприємств від активного впровадження нових технологій і бізнес-рішень.

Не менш важливими є організаційні проблеми, які проявляються у відсутності ефективних механізмів управління інноваційною діяльністю, недостатній координації між структурними підрозділами, недосконалості внутрішніх бізнес-процесів та нестачі працівників із відповідними професійними компетенціями. У багатьох випадках інноваційна діяльність не інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства, що призводить до несистемності нововведень та зниження їх результативності.

Серед управлінських бар'єрів особливої уваги заслуговують недостатній рівень знань і практичних навичок керівників у сфері інноваційного менеджменту, відсутність довгострокового бачення розвитку підприємства, низька готовність до організаційних змін та надмірна централізація процесів прийняття рішень. Часто керівництво підприємств віддає перевагу традиційним підходам до ведення бізнесу, уникаючи ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз свідчить, що більшість зазначених проблем є типовими для значної кількості туристичних підприємств і потребують комплексного вирішення як на мікро-, так і на макрорівні. Важлива роль у цьому процесі належить державі, яка має формувати сприятливе середовище для розвитку інноваційної діяльності шляхом удосконалення нормативно-правової бази, стимулювання інвестиційної активності, підтримки технологічної модернізації підприємств та розвитку інноваційного підприємництва.

Особливого значення набуває розвиток інноваційної інфраструктури, яка включає сукупність взаємопов'язаних організацій, установ і механізмів, що забезпечують підтримку інноваційної діяльності. До таких елементів належать технопарки, бізнес-інкубатори, інноваційні центри, науково-дослідні установи, венчурні фонди та інші інституції, які сприяють створенню, поширенню та комерціалізації інновацій.

На рівні підприємства важливим напрямом подолання управлінських та

організаційних проблем є розвиток людського капіталу. Зокрема, доцільним є впровадження систематичних програм підвищення кваліфікації персоналу, проведення спеціалізованих тренінгів з інноваційного менеджменту, цифрових технологій та сучасних методів управління. Значний позитивний ефект може забезпечити впровадження мотиваційних механізмів, які стимулюватимуть працівників до генерування нових ідей та участі в інноваційних проєктах. Одним із таких інструментів може бути система матеріального заохочення, за якої працівники отримують частку додаткового прибутку, отриманого в результаті успішного впровадження запропонованих ними інноваційних рішень.

Для сучасних туристичних підприємств інноваційний розвиток дедалі більше асоціюється з використанням інформаційних технологій, цифрових платформ та ефективних комунікаційних систем. В умовах цифрової економіки інформація стає одним із найважливіших ресурсів, який визначає швидкість адаптації підприємства до змін ринкового середовища та ефективність реалізації інноваційних проєктів. Саме тому успішне впровадження інновацій повинно супроводжуватися не лише належним фінансовим забезпеченням, а й ефективним управлінням знаннями, розвитком кадрового потенціалу та орієнтацією на постійне підвищення якості туристичних послуг.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій і управлінських рішень є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств, їхньої фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Водночас ефективна реалізація інноваційного потенціалу можлива лише за умови комплексного підходу, що передбачає поєднання державної підтримки, розвитку інноваційної інфраструктури, удосконалення системи управління, підвищення кваліфікації персоналу та створення сприятливого середовища для генерування й впровадження нових ідей.

На макрорівні важливим завданням є формування сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності та стимулювання підприємств до

впровадження новітніх технологій. Для цього необхідно забезпечити ефективне функціонування інституційного середовища, яке сприятиме активізації інноваційних процесів у туристичній та готельній сферах. Насамперед це передбачає застосування податкових стимулів і фінансових механізмів підтримки підприємств, які здійснюють інвестиції в інноваційні розробки та технологічну модернізацію. Важливе значення має також розширення державних програм підтримки стартапів, туристичних кластерів, інноваційних центрів і технопарків, що сприятиме розвитку підприємницької активності та прискоренню комерціалізації нових ідей.

Одним із пріоритетних напрямів державної політики повинно стати вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства, що дозволить залучати додаткові інвестиційні ресурси до реалізації інноваційних проєктів у сфері туризму та гостинності. Не менш важливим є подальший розвиток законодавчої бази у сфері захисту інтелектуальної власності, яка має забезпечувати належний рівень охорони результатів інноваційної діяльності та стимулювати підприємства до створення нових продуктів і технологій.

Важливою складовою інноваційної політики є формування розвиненої інноваційної інфраструктури. До її елементів можуть належати бізнес-інкубатори, венчурні фонди, центри трансферу технологій, інноваційні хаби, консалтингові структури та інші інституції, діяльність яких спрямована на підтримку інноваційних проєктів на різних стадіях їх реалізації. Наявність такої інфраструктури сприяє прискоренню впровадження інновацій та зменшенню ризиків, пов'язаних із комерціалізацією нових розробок

Особливого значення набуває державна підтримка розвитку людського капіталу. У сучасних умовах необхідним є створення спеціалізованих освітніх програм і навчальних курсів, спрямованих на підготовку фахівців з інноваційного менеджменту, цифрових технологій та управління змінами у сфері туризму, готельного і ресторанного бізнесу. Підвищення рівня професійних компетенцій працівників є важливою передумовою успішного впровадження інновацій та ефективного використання сучасних технологій.

На рівні окремих підприємств інноваційний розвиток повинен базуватися на створенні внутрішньої системи підтримки нововведень. Насамперед доцільно впроваджувати програми безперервного професійного навчання персоналу, організовувати тренінги з інноваційного менеджменту, цифрових технологій та сучасних методів обслуговування клієнтів. Важливим інструментом стимулювання інноваційної активності є формування ефективної системи мотивації працівників, яка заохочуватиме генерування нових ідей та участь у реалізації інноваційних проєктів. З цією метою можуть використовуватися премії, бонусні програми або механізми участі працівників у розподілі прибутку, отриманого від впровадження інновацій.

Підвищенню ефективності інноваційної діяльності сприяє також використання сучасних цифрових інструментів управління. Впровадження CRM-систем, хмарних платформ, аналітичних програм, систем автоматизації бізнес-процесів та електронного документообігу дозволяє покращити управління інформаційними потоками, підвищити продуктивність праці та забезпечити оперативне прийняття управлінських рішень. Важливим напрямом є створення міжфункціональних команд, які об'єднують фахівців різних підрозділів для спільної розробки та реалізації інноваційних продуктів і послуг.

Особливу увагу в сучасних умовах слід приділяти розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які є основою цифрової трансформації туристичної індустрії. Автоматизація процесів бронювання, використання технологій Big Data для аналізу поведінки споживачів, застосування штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності, цифрових платформ продажу та мобільних застосунків відкривають нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств і формування конкурентних переваг на ринку.

Отже, інноваційний розвиток підприємств туристичної сфери є складним багатокомпонентним процесом, який потребує узгодженої взаємодії фінансових, організаційних, технологічних та кадрових факторів. Ефективність

цього процесу визначається не лише внутрішньою готовністю підприємства до впровадження змін, а й рівнем державної підтримки, розвитком інноваційної інфраструктури та доступністю сучасних технологій. Комплексне подолання існуючих бар'єрів дозволить підвищити конкурентоспроможність туристичної галузі України та забезпечити її стійкий розвиток в умовах цифрової економіки.

Сучасний етап розвитку готельного бізнесу в Україні характеризується посиленням ролі інновацій як одного з ключових інструментів забезпечення конкурентних переваг, підвищення якості обслуговування та вдосконалення бізнес-процесів. Під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та постійного зростання вимог споживачів інноваційна діяльність готельних підприємств поступово набуває системного характеру та стає важливою складовою стратегічного управління їх розвитком.

## **2.2. Аналіз виробничо-господарської діяльності готелю N**

Готель «N» розташований у центральній частині міста Тернополя та є сучасним підприємством індустрії гостинності, яке успішно поєднує багаторічний досвід роботи з високими стандартами обслуговування. Завдяки вигідному місцезнаходженню поблизу основних транспортних магістралей, адміністративних установ, культурно-історичних пам'яток та об'єктів ділової інфраструктури готель є зручним місцем розміщення як для туристів, так і для представників бізнесу.

Однією з вагомих конкурентних переваг готелю є оптимальне співвідношення вартості та якості послуг. Підприємство орієнтується на широкий сегмент споживачів, пропонуючи комфортні умови проживання за доступними цінами. Номерний фонд представлений різними категоріями номерів, що дозволяє задовольняти потреби гостей з різним рівнем доходів та вимогами до сервісу. Відвідувачам пропонуються як стандартні номери для короткострокового перебування, так і номери підвищеної комфортності та

категорії «люкс», призначені для більш вимогливих клієнтів.

Усі номери обладнані відповідно до сучасних вимог готельного сервісу та забезпечують комфортні умови проживання. До послуг гостей зручні меблі, кондиціонери, телевізори, доступ до високошвидкісного бездротового Інтернету, індивідуальні санітарно-гігієнічні приміщення та інші елементи, необхідні для повноцінного відпочинку. Значна увага приділяється підтриманню чистоти та належного технічного стану номерного фонду, що забезпечується регулярним прибиранням та своєчасним технічним обслуговуванням.

Важливою складовою діяльності готелю є організація харчування гостей. На території функціонує затишне кафе, де відвідувачам пропонується широкий асортимент страв української та європейської кухні, різноманітні закуски, десерти та напої. Заклад вирізняється комфортною атмосферою та високою якістю обслуговування. Крім того, у готелі працює бар, який є популярним місцем для неформальних зустрічей, ділового спілкування та відпочинку. Гостям пропонується широкий вибір гарячих і прохолодних напоїв, кавових напоїв та легких страв.

Для обслуговування корпоративних клієнтів і проведення ділових заходів у готелі обладнано сучасний конференц-зал, який використовується для організації семінарів, тренінгів, нарад, презентацій та інших бізнес-заходів. Конференц-зал оснащений сучасними технічними засобами, зокрема мультимедійним обладнанням, комп'ютерною технікою, проєкційною системою та швидкісним доступом до мережі Інтернет, що створює сприятливі умови для проведення заходів різного формату.

З метою підвищення рівня комфорту гостей готель надає широкий спектр додаткових послуг. До них належать цілодобова охорона території, безкоштовна автомобільна стоянка, банкомат, послуги обміну валют, перукарня, а також можливість користування міжміським та міжнародним зв'язком. Для спрощення процесу бронювання та підвищення доступності послуг функціонує офіційний вебсайт підприємства, де клієнти можуть

отримати актуальну інформацію про номерний фонд, вартість проживання, перелік послуг та здійснити онлайн-бронювання.

Готель має тривалу історію функціонування. Заснований у 1965 році, він пройшов кілька етапів модернізації та реконструкції, що дозволило адаптувати його до сучасних вимог ринку готельних послуг. У результаті проведених оновлень було модернізовано інженерні системи, покращено внутрішні інтер'єри, оновлено фасад будівлі та створено комфортні умови для проживання гостей відповідно до європейських стандартів якості.

Додатковою перевагою підприємства є його розташування поруч із зеленою рекреаційною зоною міста. Неподалік знаходиться міський парк, який створює сприятливі умови для відпочинку, прогулянок та проведення дозвілля. Водночас центральне розташування готелю забезпечує швидкий доступ до основних туристичних атракцій, культурних закладів, торговельно-розважальних центрів та адміністративних установ Тернополя.

Таким чином, готель «N» є сучасним багатофункціональним підприємством індустрії гостинності, яке успішно поєднує багаторічні традиції обслуговування з інноваційними підходами до організації сервісу. Високий рівень комфорту, широкий спектр послуг, розвинена інфраструктура, зручне місцезнаходження та помірна цінова політика забезпечують підприємству стійкі конкурентні переваги на регіональному ринку готельних послуг і роблять його привабливим місцем для проживання як туристів, так і ділових мандрівників.

Сучасні умови функціонування готельного бізнесу в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності та наявністю численних економічних, соціальних і політичних викликів, які суттєво впливають на ефективність діяльності підприємств індустрії гостинності. У таких умовах забезпечення стабільного розвитку готельних підприємств потребує не лише вдосконалення системи управління, а й проведення масштабної модернізації матеріально-технічної бази, активізації інвестиційної діяльності та впровадження інноваційних технологій.

Однією з найбільш гострих проблем галузі залишається значний ступінь фізичного та морального зносу основних засобів. Значна частина готельних підприємств України була побудована ще в другій половині XX століття та протягом тривалого часу не зазнавала комплексної модернізації. Внаслідок цього багато об'єктів розміщення експлуатують застаріле обладнання, інженерні комунікації та технологічні системи, які не відповідають сучасним вимогам до якості обслуговування та енергоефективності. За оцінками фахівців, рівень зносу основних фондів окремих підприємств готельного господарства коливається в межах від 25 до 70%, що негативно позначається на конкурентоспроможності послуг, рівні комфорту гостей та фінансових результатах діяльності.

Суттєвим стримуючим фактором розвитку готельної індустрії є також недостатній рівень інвестиційного забезпечення. Складна економічна ситуація, воєнні ризики, нестабільність фінансового ринку та високий рівень інвестиційної невизначеності значно обмежують можливості залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестиційних ресурсів. Іноземні інвестори обережно ставляться до вкладення капіталу в українську економіку через підвищені ризики ведення бізнесу, тоді як внутрішні джерела фінансування залишаються недостатніми через обмежені фінансові можливості підприємств та населення.

Додатковою проблемою виступає низький рівень заощаджень населення та недостатня довіра до фінансових інституцій. Високі кредитні ставки, обмежений доступ до довгострокового фінансування та нестача державних програм підтримки значно ускладнюють реалізацію інвестиційних проєктів у готельному секторі. У результаті багато підприємств змушені відкладати модернізацію матеріально-технічної бази, що призводить до подальшого накопичення технологічного відставання.

Важливим чинником функціонування готельних підприємств є платоспроможний попит населення, який безпосередньо впливає на рівень завантаження номерного фонду та обсяги доходів. Зниження купівельної

спроможності споживачів змушує частину готелів шукати альтернативні джерела прибутку. У деяких випадках це призводить до перепрофілювання окремих приміщень під офісні площі, коворкінги або інші комерційні об'єкти. Хоча такі рішення дозволяють частково компенсувати втрати доходів, вони нерідко призводять до зміни функціонального призначення готелю та послаблення його позицій на ринку готельних послуг.

Разом із тим сучасні готелі обслуговують різноманітні категорії споживачів, серед яких внутрішні та міжнародні туристи, ділові мандрівники, учасники конференцій, представники державних установ та корпоративного сектору. Це вимагає від підприємств постійного вдосконалення якості обслуговування, впровадження інноваційних підходів до управління, персоналізації сервісу, цифровізації бізнес-процесів та створення комфортного й інклюзивного середовища для всіх категорій гостей.

У сучасних умовах забезпечення ефективного функціонування готельних підприємств можливе лише за умови комплексного підходу до розвитку галузі. Важливу роль у цьому процесі відіграє державна підтримка, спрямована на стимулювання інвестиційної активності, розвиток державно-приватного партнерства, удосконалення нормативно-правового забезпечення та створення сприятливого бізнес-клімату. Реалізація таких заходів сприятиме модернізації готельної інфраструктури, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та зміцненню позицій України на міжнародному туристичному ринку.

Важливим показником діяльності будь-якого підприємства є його виробнича потужність, під якою розуміють максимально можливий обсяг виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг певної якості протягом визначеного проміжку часу. Рівень виробничої потужності формується під впливом багатьох техніко-економічних чинників, серед яких рівень технічного оснащення, ефективність використання виробничих площ, забезпеченість трудовими ресурсами, стан основних засобів, організація виробничих процесів та система управління підприємством.

Для підприємств готельного господарства виробнича потужність

проявляється насамперед через можливості номерного фонду, пропускну спроможність об'єктів обслуговування та рівень використання наявної інфраструктури. Підвищення виробничого потенціалу готелю може досягатися шляхом модернізації обладнання, впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизації процесів обслуговування, удосконалення організації праці та підвищення продуктивності персоналу.

Виробнича діяльність готельного підприємства нерозривно пов'язана з системою експлуатаційно-фінансового планування, яка визначає напрями його господарської діяльності та соціального розвитку. Відповідний план містить прогностні показники обсягу послуг, доходів і витрат, визначає потребу в ресурсах, а також передбачає заходи щодо підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат, покращення якості сервісу та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Ефективне планування дозволяє забезпечити раціональне використання наявного ресурсного потенціалу, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, підвищувати рівень завантаження номерного фонду та покращувати фінансові результати діяльності. Саме тому вдосконалення системи управління виробничою потужністю та експлуатаційно-фінансовим плануванням виступає одним із ключових напрямів підвищення економічної ефективності сучасних готельних підприємств.

У практиці готельного господарства оцінювання обсягів наданих послуг здійснюється переважно за допомогою системи натуральних показників, які найбільш повно відображають масштаби використання номерного фонду та інтенсивність обслуговування гостей. Одним із найважливіших і найбільш поширених показників є ліжко-доба, що характеризує фактичний обсяг послуг розміщення, наданих клієнтам протягом певного періоду часу.

Показник ліжко-добы визначається як кількість місць, зайнятих гостями протягом однієї доби, і використовується для оцінювання рівня завантаження готелю, ефективності використання номерного фонду та виробничого потенціалу підприємства. Саме цей індикатор дозволяє об'єктивно виміряти

фактичний обсяг реалізованих послуг розміщення незалежно від категорії номерів або тривалості перебування гостей.

Аналіз кількості реалізованих ліжко-діб має важливе значення для управління діяльністю готельного підприємства, оскільки дає можливість оцінити динаміку попиту на послуги розміщення, виявити сезонні коливання туристичних потоків, визначити періоди максимального та мінімального завантаження, а також проаналізувати ефективність маркетингових, рекламних та збутових заходів. Крім того, цей показник використовується під час планування доходів, прогнозування потреби в персоналі та формування цінової політики.

На основі показника ліжко-добы розраховуються й інші важливі аналітичні показники діяльності готелю, зокрема коефіцієнт завантаження номерного фонду, середня тривалість перебування гостей, дохід на одне місце або номер та ефективність використання наявних потужностей підприємства. Це дозволяє керівництву своєчасно приймати управлінські рішення щодо оптимізації роботи готелю та підвищення його економічної ефективності.

Особливого значення аналіз ліжко-діб набуває в умовах нестабільного ринкового середовища та посилення конкуренції між закладами розміщення. Моніторинг змін цього показника дає змогу оперативно реагувати на коливання попиту, коригувати маркетингову стратегію, впроваджувати програми стимулювання збуту та підвищувати рівень завантаження номерного фонду. У результаті забезпечується більш раціональне використання ресурсів підприємства, зростання доходів та зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку.

Таким чином, показник ліжко-добы виступає одним із ключових натуральних індикаторів діяльності готельного підприємства, який не лише характеризує фактичний обсяг наданих послуг, а й слугує важливим інструментом оцінювання ефективності використання матеріально-технічної бази, прогнозування розвитку підприємства та обґрунтування управлінських рішень.

Основні показники виробничо-експлуатаційної програми готелю N надано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні показники виробничо-експлуатаційної програми готелю N

| № з/п | Найменування показника                 | Динаміка за роками |         |         | Відхилення 2025/2023 |          |
|-------|----------------------------------------|--------------------|---------|---------|----------------------|----------|
|       |                                        | 2023               | 2024    | 2025    | Абсолютне            | Відносне |
| 1     | Кількість номерів                      | 112                | 112     | 112     | 0                    | 0        |
| 2     | Одноразова місткість готелю, місць     | 216                | 216     | 216     | 0                    | 0        |
| 6     | Коефіцієнт завантаження, %             | 74                 | 73      | 76      | 3                    | 4,1      |
| 7     | Обслуговано туристів, чол.             | 4216               | 4258    | 4386    | 170                  | 4,3      |
| 8     | Середній час перебування 1 гостя, днів | 4,7                | 5,6     | 4,0     | -0,7                 | -14,9    |
| 9     | Середній тариф, грн.                   | 1376,8             | 1576,9  | 1799,9  | 423,1                | 30,7     |
| 10    | Дохід від реалізації, тис. грн.        | 44083,7            | 51371,9 | 55979,0 | 11895,3              | 26,9     |
| 11    | Чистий прибуток, тис. грн.             | 1981,66            | 1876,78 | 2194,43 | 212,77               | 10,8     |

За даними табл. 2.1, коефіцієнт завантаження за досліджуваний період збільшився на 4,1%, кількість обслугованих туристів зросла на 4,3%, середній час перебування 1 гостя зменшився майже на 15%, дохід від реалізації зріс майже на 27% (рис. 2.1-2.4). Така динаміка говорить про те, що готель адаптувався до умов воєнного стану та продовжує більш-менш стабільно працювати.

Комплексний аналіз наведених показників дає можливість отримати об'єктивну та всебічну оцінку поточного стану готельного підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити ключові фактори, що впливають на результати господарської діяльності.

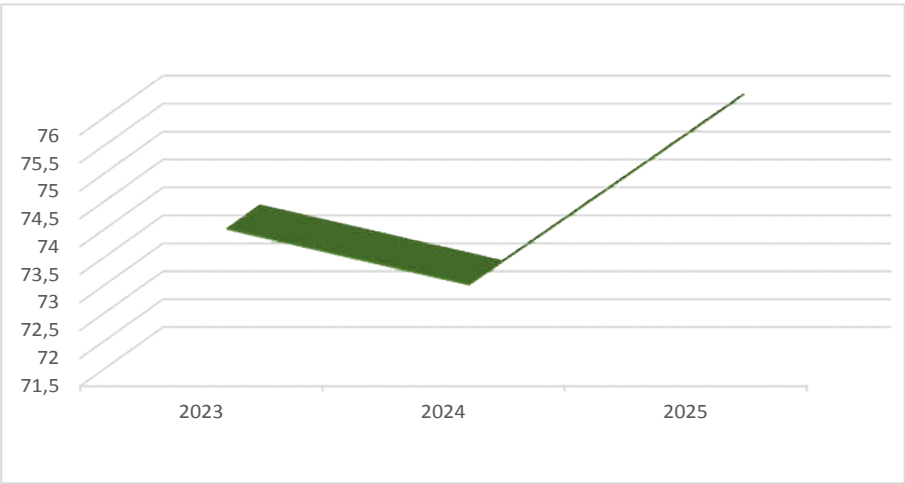


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта завантаження, %

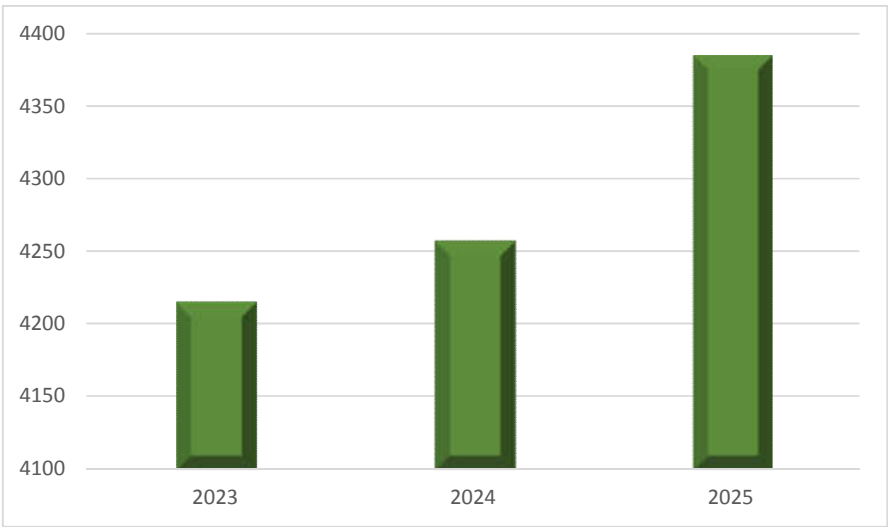


Рис. 2.2. Динаміка кількості обслугованих туристів, ос.

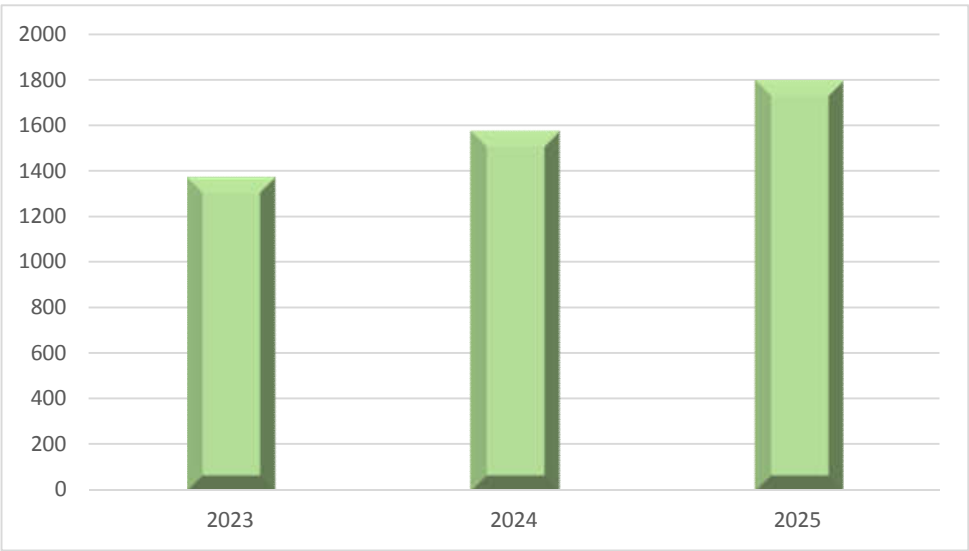


Рис. 2.3. Динаміка середнього тарифу, грн.

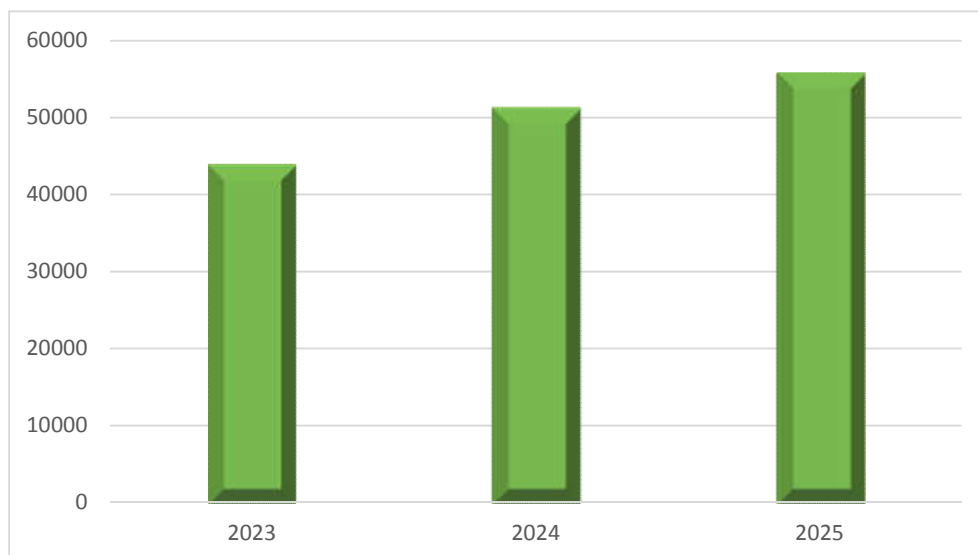


Рис. 2.4. Динаміка доходу від реалізації, тис. грн.

Дослідження таких параметрів дозволяє оцінити ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, рівень завантаження номерного фонду, прибутковість окремих видів послуг та загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Особливе значення має можливість виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності. На основі результатів аналізу керівництво отримує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат, удосконалення організації праці, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення якості обслуговування гостей. Крім того, аналіз дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та розробляти заходи щодо їх усунення.

Важливим результатом проведення такого дослідження є визначення перспектив розвитку підприємства та його інвестиційної привабливості. Отримані аналітичні дані можуть використовуватися для обґрунтування інвестиційних проєктів, планування реконструкції або розширення номерного фонду, впровадження інноваційних технологій та розроблення програм підвищення енергоефективності. Це створює передумови для залучення зовнішніх інвесторів, кредитних ресурсів і партнерських програм розвитку.

Не менш важливим є те, що результати аналізу дозволяють формувати

довгострокову стратегію підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Зокрема, вони можуть бути використані для вдосконалення маркетингової політики, розширення спектра послуг, впровадження програм лояльності, розвитку цифрових сервісів та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. У сучасних умовах високої конкуренції саме систематичний моніторинг ключових показників діяльності забезпечує можливість швидко реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати бізнес-модель до нових вимог споживачів.

Таким чином, комплексний аналіз економічних, виробничих та експлуатаційних показників виступає важливим інструментом стратегічного управління готельним підприємством. Він не лише дозволяє оцінити поточні результати діяльності, а й створює основу для прогнозування майбутнього розвитку, підвищення інвестиційної привабливості, удосконалення бізнес-процесів і забезпечення стійкого зростання ефективності функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

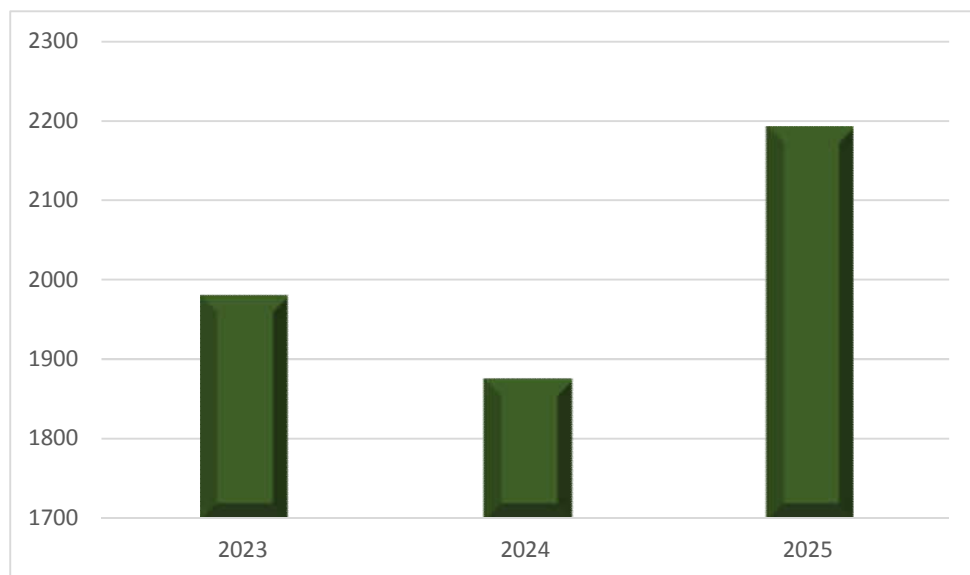


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку готелю, тис. грн.

Фінансові результати діяльності готельного підприємства значною мірою визначаються обсягом та структурою його доходів. Основним джерелом формування доходів у готельному бізнесі традиційно виступає основна

операційна діяльність, яка включає надходження від реалізації послуг розміщення, тобто експлуатації номерного фонду та використання ліжко-місць. Саме доходи від проживання, як правило, забезпечують найбільшу частку виручки та формують фінансову основу функціонування готельного підприємства.

Водночас сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності свідчать про постійне зростання ролі додаткових послуг у структурі доходів готелів. До таких послуг належать організація харчування, ресторанне обслуговування, проведення конференцій, семінарів і ділових заходів, надання оздоровчих, спортивних, SPA- та рекреаційних послуг, послуг пральні, трансферу, туристичного супроводу та інших сервісів. Розширення спектра додаткових послуг дозволяє не лише збільшити обсяг доходів, а й підвищити рівень задоволеності гостей, зміцнити конкурентні позиції підприємства та диверсифікувати джерела надходжень.

Окрім доходів від основної діяльності, готельні підприємства можуть отримувати прибутки від супутніх видів господарської діяльності. До таких джерел належать надходження від оренди приміщень, надання транспортних послуг, продажу сувенірної продукції, реалізації екскурсійних програм, партнерських проєктів, рекламної діяльності та інших комерційних операцій. Хоча частка цих доходів зазвичай є меншою порівняно з основною діяльністю, вони створюють додаткові можливості для підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, загальний дохід готелю формується як сукупність надходжень від основної, додаткової та іншої діяльності. Його величина виступає одним із ключових показників оцінювання результативності функціонування підприємства та відображає рівень попиту на готельні послуги, ефективність використання ресурсного потенціалу та конкурентоспроможність закладу на ринку. Рациональна структура доходів, у якій провідне місце займають надходження від номерного фонду, свідчить про ефективне використання основних виробничих потужностей готелю та

правильну організацію операційної діяльності.

Важливим узагальнюючим показником оцінювання результативності роботи підприємства є рентабельність. Вона характеризує рівень економічної ефективності та відображає співвідношення отриманого прибутку до витрат або ресурсів, використаних для його отримання. На відміну від абсолютних показників прибутку, рентабельність дозволяє оцінювати ефективність діяльності незалежно від масштабів підприємства, що робить її універсальним інструментом економічного аналізу.

Рентабельність дає можливість визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свої матеріальні, трудові та фінансові ресурси, а також оцінити рівень окупності вкладеного капіталу. Аналіз цього показника дозволяє своєчасно виявляти неефективні витрати, визначати резерви підвищення прибутковості та обґрунтовувати управлінські рішення щодо оптимізації господарської діяльності.

У практиці економічного аналізу застосовується значна кількість показників рентабельності, кожен із яких характеризує окремий аспект фінансово-господарської діяльності підприємства. Основою для їх розрахунку можуть виступати різні види прибутку.

Найчастіше використовуються такі фінансові результати:

- валовий прибуток, який визначається як різниця між доходом від реалізації послуг та їх виробничою собівартістю;
- операційний прибуток, що формується після врахування адміністративних, збутових та інших операційних витрат;
- прибуток до оподаткування, який відображає фінансовий результат підприємства до сплати податків та обов'язкових платежів;
- чистий прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства після виконання всіх податкових та фінансових зобов'язань.

Саме чистий прибуток вважається одним із найважливіших індикаторів успішності господарської діяльності, оскільки характеризує кінцевий фінансовий результат роботи підприємства та виступає джерелом

самофінансування, інвестиційного розвитку та підвищення ринкової вартості бізнесу.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що чистий прибуток досліджуваного готельного підприємства зріс майже на 11%, що в умовах воєнного стану є дуже позитивним результатом. З огляду на складні умови функціонування економіки України, пов'язані з воєнним станом, високим рівнем невизначеності та зростанням витрат на ведення бізнесу, така динаміка є надзвичайно позитивною. Зростання чистого прибутку свідчить про ефективність управлінських рішень, успішну адаптацію підприємства до складних умов зовнішнього середовища, підвищення результативності використання ресурсів та здатність готелю підтримувати стабільний рівень фінансової стійкості.

Крім того, позитивна динаміка прибутковості створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства, реалізації інвестиційних проєктів, модернізації матеріально-технічної бази, розширення спектра послуг та зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг (рис. 2.5).

Проведено комплексний аналіз усіх видів рентабельності, що дозволило не лише зробити висновки щодо поточного фінансового стану, а ще й зробити висновки щодо напрямів підвищення прибутковості готелю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Коефіцієнти рентабельності

| Показники                                   | 2022 | 2023 | 2024 | Темпи приросту, % |
|---------------------------------------------|------|------|------|-------------------|
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 2,50 | 1,42 | 1,17 | -53,20            |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 0,40 | 0,15 | 0,65 | 62,50             |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | 0,12 | 0,24 | 0,25 | 1,08              |

Отже, в результаті проведених розрахунків можна дійти висновку щодо достатньої стабільності прибутковості та стабільного фінансового стану готелю.

### **2.3. Аналіз інноваційної діяльності готелю N та процесів управління нею**

У сучасних умовах господарювання інноваційні проєкти є одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до змін ринкового середовища. У більшості випадків такі проєкти спрямовані на створення нових продуктів, послуг, технологій або організаційних рішень, які здатні задовольняти нові потреби споживачів, підвищувати якість обслуговування, скорочувати витрати та формувати додаткові конкурентні переваги. Особливої актуальності інноваційна діяльність набуває в умовах високої конкуренції та прискорення технологічних змін, коли здатність підприємства до впровадження нововведень стає важливим фактором його успішного функціонування.

Прийняття рішення щодо реалізації інноваційного проєкту потребує всебічного економічного обґрунтування та комплексної оцінки його доцільності. Під час аналізу враховується широкий спектр факторів, серед яких обсяг необхідних інвестиційних ресурсів, потенційний рівень прибутковості, строк окупності вкладень, рівень ризику, ринкові перспективи інновації, а також її відповідність стратегічним цілям підприємства. Важливим аспектом є оцінка попиту на майбутній продукт або послугу та прогнозування можливих результатів їх комерціалізації.

Реалізація інноваційних проєктів зазвичай потребує значних фінансових вкладень, які можуть здійснюватися як за рахунок власних коштів підприємства, так і за рахунок зовнішніх джерел фінансування. Інвестори, які вкладають капітал у розвиток інновацій, очікують отримання відповідного економічного ефекту та повернення вкладених ресурсів у визначені терміни. Саме тому оцінка інвестиційної привабливості проєкту та його здатності генерувати майбутні грошові потоки є однією з ключових передумов прийняття рішення про фінансування.

Економічна ефективність інноваційного проєкту визначається обсягом фінансових результатів, отриманих у процесі використання нововведення протягом усього його життєвого циклу. Основним критерієм виступає чистий прибуток, який підприємство отримує завдяки впровадженню нової технології, продукту або послуги. Водночас під час оцінювання інноваційних рішень необхідно враховувати часову вартість грошей, оскільки між моментом здійснення інвестицій та отриманням економічного ефекту зазвичай проходить певний період часу.

У зв'язку з цим важливим інструментом оцінювання виступає дисконтування грошових потоків, яке дозволяє привести майбутні доходи та витрати до поточної вартості. Використання ставки дисконту дає можливість врахувати інфляційні процеси, альтернативну вартість капіталу та ризики реалізації проєкту. Завдяки цьому забезпечується більш об'єктивна оцінка реальної економічної вигоди від впровадження інноваційного рішення та його впливу на фінансові результати підприємства.

Розроблення інноваційної стратегії належить до найважливіших завдань стратегічного управління підприємством і здійснюється на рівні вищого керівництва. Цей процес передбачає визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку та формування механізмів їх реалізації. До основних завдань розробки інноваційної стратегії належать:

- підготовка техніко-економічного обґрунтування інноваційного проєкту та оцінка його споживчих і функціональних характеристик;
- визначення потреби у фінансових ресурсах та розрахунок загального обсягу інвестицій, необхідних для розробки й впровадження інновації;
- аналіз ресурсного забезпечення підприємства, включаючи фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси;
- прогнозування строків окупності інвестицій та очікуваних фінансових результатів;
- оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та визначення рівня готовності до впровадження нововведень;

– аналіз можливих ризиків і розроблення механізмів їх мінімізації.

Особливу увагу слід приділяти співвідношенню понять «інвестиції» та «інновації». Незважаючи на їх тісний взаємозв'язок, вони не є тотожними економічними категоріями. Інноваційна діяльність неможлива без залучення інвестиційних ресурсів, оскільки будь-яке нововведення потребує фінансування на етапах розробки, тестування та впровадження. Водночас інвестиції, які не супроводжуються інноваційними змінами, часто не забезпечують довгострокового економічного ефекту та не створюють стійких конкурентних переваг. Відсутність інноваційного складника поступово призводить до технологічного відставання підприємства, зниження його ринкових позицій і втрати перспектив розвитку.

На практиці досить поширеною є помилка, коли інноваційні та інвестиційні проекти оцінюються за однаковими критеріями. Однак інноваційні рішення мають низку специфічних особливостей, які відрізняють їх від традиційних інвестиційних проектів. Якщо інвестора насамперед цікавлять показники прибутковості та рівень ризику вкладень, то інноваційний проект додатково повинен відповідати вимогам новизни, технологічної прогресивності, практичної значущості та споживчої цінності.

З цієї причини оцінювання інноваційних проектів здійснюється на основі розширеної системи показників, яка охоплює не лише фінансові результати, а й виробничі, технологічні, соціальні та організаційні аспекти. Умовно такі показники можна об'єднати у три основні групи.

Перша група – показники виробничої ефективності, які характеризують вплив інновації на виробничі процеси підприємства. До них належать підвищення продуктивності праці, скорочення тривалості виробничих операцій, зменшення матеріаломісткості та енергоємності продукції або послуг, покращення якості продукції та зростання рівня використання виробничих потужностей.

Друга група – фінансові показники ефективності, які дозволяють оцінити економічну доцільність реалізації інноваційного проекту. До них належать

рентабельність інвестицій, строк окупності вкладень, чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс прибутковості (PI), дисконтований строк окупності та інші показники, що характеризують фінансову результативність нововведення.

Третя група – інтегральні показники результативності, які відображають комплексний вплив інновації на розвиток підприємства. Вони враховують підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій, розширення частки ринку, покращення іміджу підприємства, зростання інноваційного потенціалу та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, оцінювання ефективності інноваційного проєкту повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який враховує не лише економічну окупність вкладених коштів, але й стратегічний вплив інновації на розвиток підприємства. Лише поєднання фінансових, виробничих, технологічних та соціальних критеріїв дозволяє об'єктивно визначити доцільність реалізації інноваційного проєкту та його внесок у забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

До важливих показників оцінювання результативності інноваційних проєктів у готельному бізнесі належать показники інвестиційної ефективності, які дозволяють визначити економічну доцільність упровадження нововведень та оцінити перспективи повернення вкладених коштів. Для аналізу таких проєктів використовується система критеріїв, що традиційно застосовується в інвестиційному менеджменті, зокрема чиста приведена вартість (Net Present Value – NPV), індекс прибутковості (Profitability Index – PI), внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return – IRR), а також дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period – DPP).

Разом із тим оцінювання інноваційних проєктів у сфері гостинності має певні особливості. На відміну від звичайних інвестиційних проєктів, тут необхідно враховувати повний комплекс витрат, пов'язаних із розробленням та впровадженням інновації. До таких витрат належать не лише

капіталовкладення у придбання обладнання або програмного забезпечення, але й витрати на розроблення концепції нового продукту чи послуги, створення дизайну, тестування технологічних рішень, навчання персоналу, маркетингове просування інновації, адаптацію бізнес-процесів та її комерціалізацію на ринку. Саме тому оцінка інноваційних проєктів у готельному господарстві потребує комплексного підходу та врахування як прямих, так і непрямих інвестиційних витрат.

У сучасній практиці аналізу інноваційної діяльності кількісні показники економічної ефективності інновацій доцільно поділяти на дві великі групи.

Перша група охоплює показники, що базуються на облікових оцінках. Вони формуються на основі бухгалтерської інформації та не враховують вплив фактора часу на вартість грошових ресурсів. До таких показників належать коефіцієнт рентабельності інвестицій, співвідношення прибутку до витрат, рівень економії витрат у результаті впровадження інновацій та інші показники, що характеризують поточну ефективність проєкту.

Друга група включає показники, які ґрунтуються на дисконтованих оцінках. Вони враховують зміну вартості грошей у часі шляхом приведення майбутніх грошових потоків до поточної вартості. Саме ця група показників дозволяє найбільш об'єктивно оцінити економічний ефект від реалізації інноваційного проєкту в довгостроковій перспективі та визначити його інвестиційну привабливість. До неї належать чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс прибутковості (PI), дисконтований термін окупності (DPP) та інші сучасні методи фінансового аналізу.

Готельне господарство як складова індустрії гостинності функціонує на основі безперервного руху фінансових потоків, які забезпечують процес створення та реалізації послуг. Економічна стійкість готельного підприємства значною мірою залежить від ефективності управління доходами та витратами, а також від здатності керівництва забезпечувати оптимальний баланс між ними. Надходження грошових коштів формують дохідну частину бюджету

підприємства, тоді як витрати пов'язані із забезпеченням операційної діяльності, утриманням номерного фонду, оплатою праці персоналу, маркетинговою діяльністю, оновленням матеріально-технічної бази та впровадженні інноваційних рішень.

Стабільність доходів і раціональне управління витратами створюють передумови для отримання прибутку, який виступає основним джерелом фінансування подальшого розвитку підприємства. Саме прибутковість забезпечує можливість реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів, модернізації інфраструктури, цифрової трансформації та розширення спектра послуг.

Основними джерелами формування доходів готельного підприємства є:

- доходи від надання послуг розміщення (реалізація номерного фонду, ліжко-добі, номеро-добі);
- доходи від додаткових послуг, зокрема ресторанного обслуговування, конференц-сервісу, трансферу, SPA-послуг, екскурсійного супроводу та інших сервісів;
- доходи від супутньої діяльності, включаючи оренду приміщень, реалізацію товарів, партнерські програми та інші комерційні операції.

Запровадження інновацій у діяльність готельних підприємств безпосередньо впливає як на доходну, так і на витратну частину їхньої діяльності. Наприклад, упровадження цифрових технологій бронювання, автоматизованих систем реєстрації гостей, CRM-платформ, технологій штучного інтелекту або енергоощадних систем дозволяє підвищити якість обслуговування, збільшити кількість бронювань, підвищити середній чек та покращити лояльність клієнтів. Водночас автоматизація бізнес-процесів сприяє скороченню операційних витрат, оптимізації чисельності персоналу, зменшенню споживання енергоресурсів та підвищенню продуктивності праці.

Ефективність інноваційних проєктів у готельному бізнесі повинна оцінюватися не лише за фінансовими результатами, такими як зростання доходів, прибутку або скорочення строку окупності інвестицій. Важливе

значення мають також ринкові та стратегічні ефекти, серед яких збільшення кількості гостей, зростання частки постійних клієнтів, підвищення середнього рівня завантаження номерного фонду, покращення позицій готелю в рейтингах онлайн-платформ бронювання, зміцнення іміджу підприємства та підвищення рівня задоволеності споживачів.

Отже, оцінювання інноваційних проєктів у готельній сфері має здійснюватися на основі інтегрованого підходу, який поєднує фінансові, виробничі, маркетингові та стратегічні критерії. Лише комплексне врахування економічних результатів, ринкових переваг та довгострокових перспектив розвитку дозволяє об'єктивно оцінити ефективність інновацій і визначити їхній внесок у підвищення конкурентоспроможності та сталий розвиток готельного підприємства.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності готельного підприємства доцільно здійснювати на основі поєднання експлуатаційних, фінансових та інвестиційних показників. Такий підхід дає змогу визначити, наскільки впроваджені або заплановані нововведення впливають на рівень завантаження номерного фонду, обсяг доходів, прибутковість, витрати та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, розраховуємо показники інноваційних витрат і результатів від реалізації інноваційних заходів. До таких заходів віднесено цифровізацію процесів бронювання та обслуговування гостей, використання CRM-системи, енергоощадні рішення, часткову автоматизацію управління номерним фондом, digital-маркетинг і навчання персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Розрахунок показників операційної та фінансової ефективності

| Показник                               | 2023     | 2024     | 2025     | Характеристика динаміки |
|----------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------|
| Загальні витрати, тис. грн             | 42102,04 | 49495,12 | 53784,57 | зростання               |
| Рентабельність продажів, %             | 4,50     | 3,65     | 3,92     | зниження                |
| Рентабельність витрат, %               | 4,71     | 3,79     | 4,08     | зниження                |
| Потенційна кількість ліжок-діб         | 78840    | 78840    | 78840    | без змін                |
| Реалізовано ліжок-діб                  | 58342    | 57553    | 59918    | зростання               |
| Дохід на 1 реалізовану ліжко-добу, грн | 755,61   | 892,60   | 934,25   | зростання               |

Розрахунки показують, що загальні витрати готелю зросли з 42102,04 тис. грн у 2023 році до 53784,57 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про посилення витратного навантаження на підприємство. Рентабельність продажів у 2023 році становила 4,50 %, у 2024 році знизилася до 3,65 %, а у 2025 році частково відновилася до 3,92 %. Отже, незважаючи на зростання доходів і прибутку, рівень прибутковості залишається чутливим до збільшення собівартості послуг, енергоємності та інших операційних витрат.

Позитивною тенденцією є зростання доходу на одну реалізовану ліжко-добу, що свідчить про покращення цінової політики, поступове підвищення середнього тарифу та потенційний вплив маркетингових і цифрових інструментів просування. Водночас для забезпечення стабільного зростання рентабельності необхідно посилити інноваційну складову управління витратами, сервісом і каналами продажу.

Показники ефективності інноваційної діяльності готелю надано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Показники ефективності інноваційної діяльності готелю

| Показник                                  | 2023    | 2024    | 2025    | Відхилення |          |
|-------------------------------------------|---------|---------|---------|------------|----------|
|                                           |         |         |         | Абсол.     | Відн., % |
| Інноваційні витрати, тис. грн.            | 420,00  | 680,00  | 850,00  | 430,00     | 102,3    |
| Додатковий дохід від інновацій, тис. грн. | 950,00  | 1450,00 | 2100,00 | 1150,00    | 121,1    |
| Економія витрат, тис. грн.                | 210,00  | 360,00  | 540,00  | 330,00     | 157,1    |
| Загальний економічний ефект, тис. грн.    | 1160,00 | 1810,00 | 2640,00 | 1480,00    | 127,6    |
| Чистий економічний ефект, тис. грн.       | 740,00  | 1130,00 | 1790,00 | 1050,00    | 141,9    |
| Рентабельність інноваційних витрат, %     | 176,19  | 166,18  | 210,59  | 34,4       | 19,5     |
| Частка інноваційних витрат у доході, %    | 0,95    | 1,32    | 1,52    | 0,57       | 60,0     |
| Ефект на 1 грн інноваційних витрат, грн.  | 2,76    | 2,66    | 3,11    | 0,35       | 0,13     |
| Термін окупності, років                   | 0,36    | 0,38    | 0,32    | -0,04      | -11,11   |

Графічне зображення показників ефективності інноваційної діяльності готелю N надано на рис. 2.6-2.9.

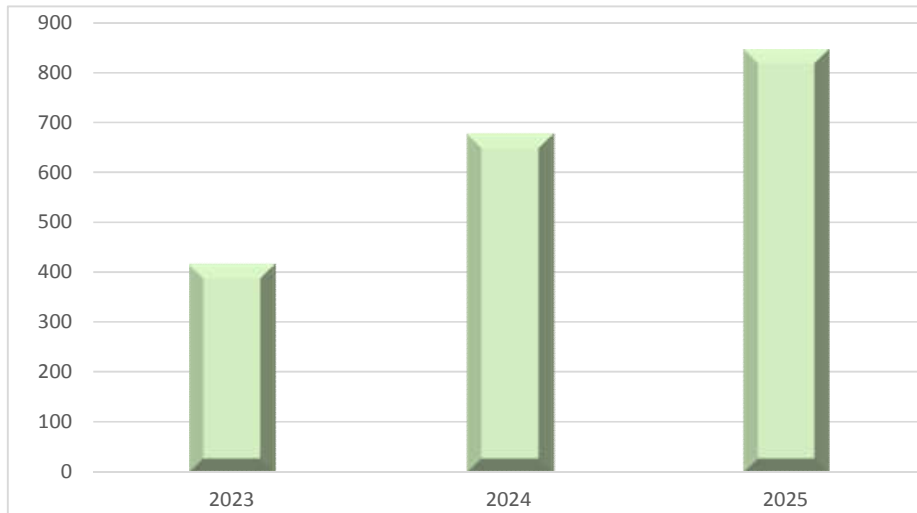


Рис. 2.6. Динаміка інноваційних витрат готелю, тис. грн.

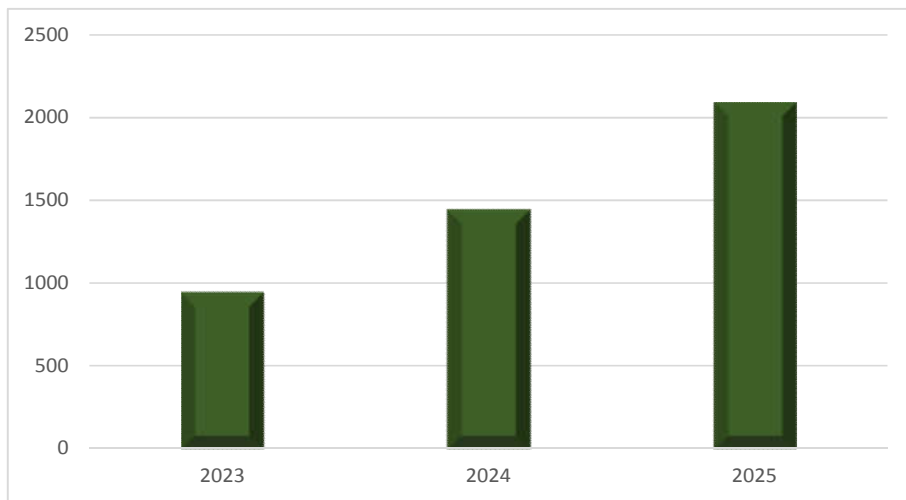


Рис. 2.7. Динаміка додаткового доходу від інновацій, тис. грн.

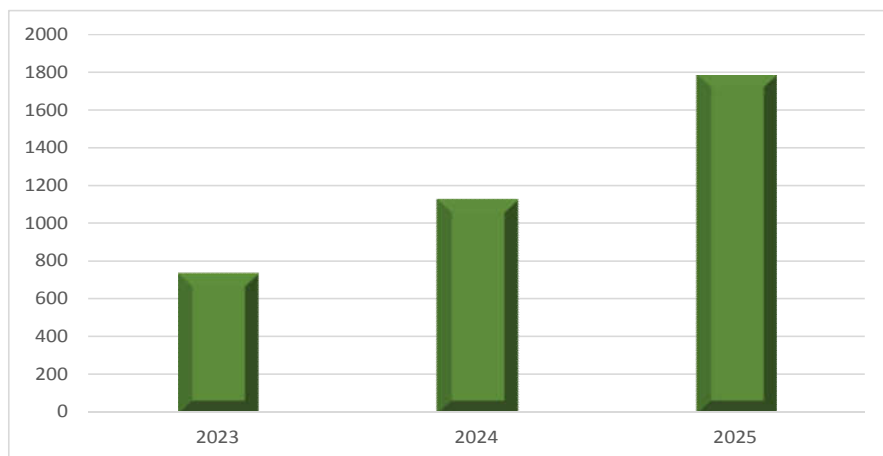


Рис. 2.8. Динаміка чистого економічного ефекту від інноваційної діяльності, тис. грн.

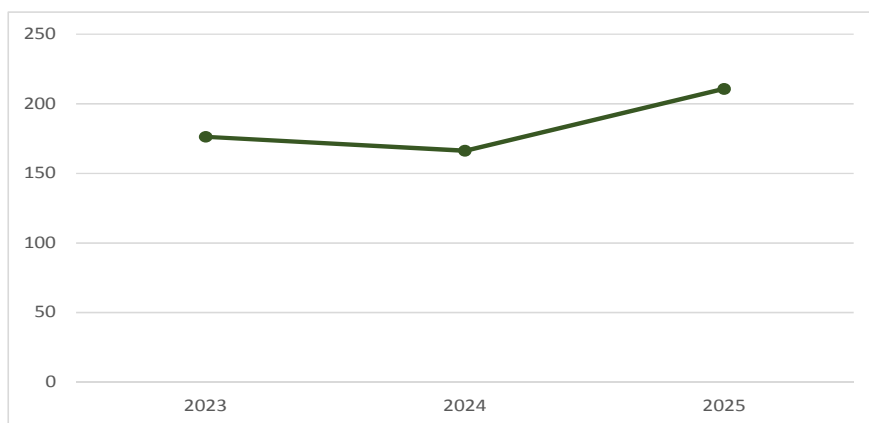


Рис. 2.9. Динаміка інноваційних витрат, %

Для оцінювання інноваційної діяльності було проаналізовано процес упровадження інновацій на підприємстві, що передбачало поступове збільшення витрат на цифровізацію, енергоефективність, маркетингове просування та навчання персоналу. У 2023 році інноваційні витрати умовно становили 420,0 тис. грн, у 2024 році – 680,0 тис. грн, у 2025 році – 850,0 тис. грн. За рахунок цих заходів очікуваний загальний економічний ефект зріс із 1160,0 тис. грн до 2640,0 тис. грн.

Найбільш показовим є зростання чистого економічного ефекту від інновацій: із 740,0 тис. грн у 2023 році до 1790,0 тис. грн у 2025 році. Рентабельність інноваційних витрат у 2025 році становить 210,59 %, що означає: кожна гривня, вкладена в інноваційні заходи, забезпечує понад 2 грн чистого результату.

Термін окупності інноваційних витрат залишається коротким і у 2025 році становить близько 0,32 року, що підтверджує економічну доцільність реалізації таких заходів.

Для аналізу використано такі основні формули: загальні витрати визначено як різницю між доходом від реалізації та чистим прибутком; рентабельність продажів – як відношення чистого прибутку до доходу від реалізації; рентабельність витрат – як відношення чистого прибутку до загальних витрат. Економічний ефект від інновацій розраховано як суму додаткового доходу та економії витрат, а чистий ефект – як різницю між економічним ефектом та інноваційними витратам (рис. 2.10-2.11).

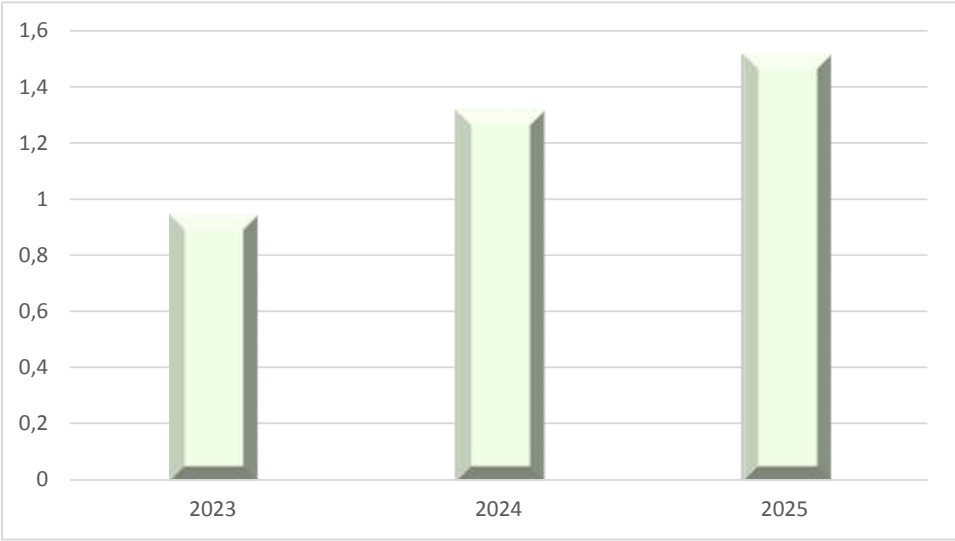


Рис. 2.10. Динаміка витрат на інновації в доході готелю, %

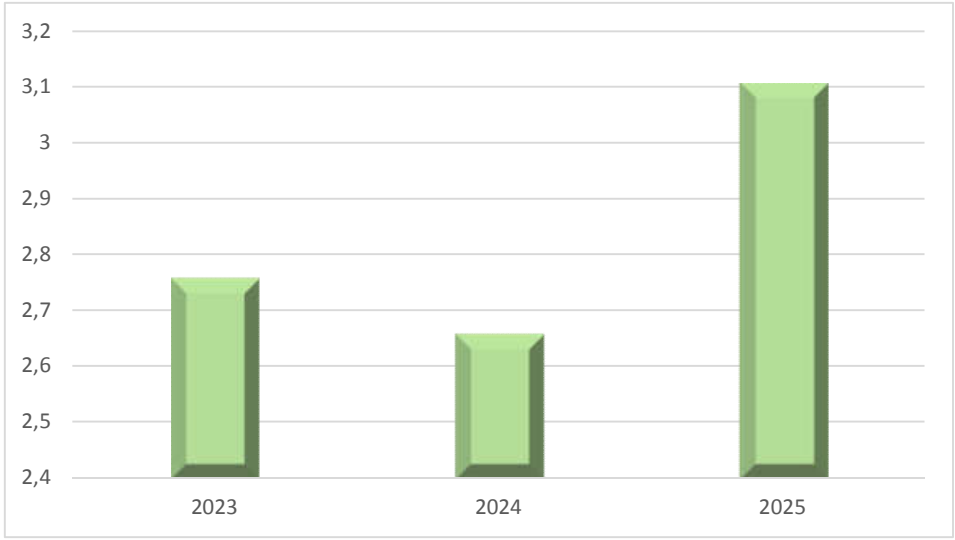


Рис. 2.11. Динаміка ефекту від 1 грн. інноваційних витрат, грн.

Структуру інноваційних витрат готелю надано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Структура інноваційних витрат готелю N

| Напрям інновацій     | 2023 | 2024 | 2025 | Відхилення |          | Очікуваний результат                         |
|----------------------|------|------|------|------------|----------|----------------------------------------------|
|                      |      |      |      | Абсол.     | Відн., % |                                              |
| Цифровізація та CRM  | 190  | 320  | 410  | 220        | 115,8    | зростання бронювань, персоналізація сервісу  |
| Енергоощадні рішення | 150  | 265  | 330  | 180        | 120,0    | зниження енергоємності та комунальних витрат |
| Навчання персоналу   | 80   | 95   | 110  | 30         | 37,5     | підвищення якості обслуговування             |
| Разом                | 420  | 680  | 850  | 430        | 102,4    | комплексне підвищення ефективності           |

Структура інноваційних витрат свідчить, що найбільшу частку інвестицій доцільно спрямовувати на цифровізацію бізнес-процесів та впровадження CRM-систем, оскільки саме ці напрями забезпечують найвідчутніший економічний ефект для готельного підприємства. Використання сучасних цифрових технологій дає змогу автоматизувати процеси бронювання, обробки замовлень і взаємодії з гостями, підвищити оперативність управлінських рішень, зменшити адміністративні витрати та покращити якість обслуговування. CRM-системи сприяють накопиченню та аналізу інформації про клієнтів, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, реалізовувати програми лояльності, підвищувати рівень задоволеності споживачів і стимулювати повторні бронювання. У результаті зростають обсяги реалізації послуг, коефіцієнт завантаження номерного фонду та загальна прибутковість підприємства.

Другим важливим напрямом інноваційного розвитку є впровадження енергоощадних технологій і ресурсозберігаючих рішень. Їх значущість постійно зростає внаслідок підвищення тарифів на електроенергію, опалення та водопостачання, а також посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу. До таких заходів належать модернізація систем освітлення із застосуванням LED-технологій, встановлення автоматизованих систем контролю енергоспоживання, використання енергоефективного обладнання, впровадження систем рекуперації тепла та альтернативних джерел енергії. Реалізація зазначених проєктів дозволяє суттєво скоротити експлуатаційні витрати, підвищити рівень енергоефективності готелю та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

### **РОЗДІЛ 3**

## **РОЗРОБЛЕННЯ ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **3.1. Узагальнення європейського досвіду управління інноваційною діяльністю готельних підприємств**

На сьогодні у відкритих статистичних джерелах відсутні систематизовані дані щодо конкретної частки прибутку, яку готельні підприємства України та країн Європейського Союзу спрямовують безпосередньо на інноваційну діяльність. Водночас результати численних досліджень та галузевих аналітичних оглядів свідчать, що інвестиції в інновації є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності.

Вітчизняні готельні підприємства характеризуються порівняно невисоким рівнем інноваційної активності. Основними причинами цього є обмеженість фінансових ресурсів, складність доступу до інвестиційного капіталу, високий рівень економічної невизначеності, а також недостатня адаптація управлінських систем до впровадження інноваційних рішень. Унаслідок цього значна частина українських готелів поступається міжнародним конкурентам за рівнем цифровізації, автоматизації бізнес-процесів та використання сучасних технологій обслуговування клієнтів.

На відміну від України, підприємства готельного сектору країн Європейського Союзу активно впроваджують інноваційні технології та здійснюють систематичні інвестиції у цифрову трансформацію бізнесу. Особлива увага приділяється впровадженню систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), технологій штучного інтелекту, аналітики великих масивів даних (Big Data), автоматизованих систем бронювання, безконтактного обслуговування гостей, а також енергоефективних і екологічно орієнтованих рішень. Такі інвестиції сприяють

підвищенню продуктивності праці, скороченню операційних витрат, покращенню якості сервісу та зміцненню ринкових позицій готельних підприємств.

Загалом можна стверджувати, що інноваційна діяльність виступає важливим стратегічним інструментом розвитку готельного бізнесу як в Україні, так і в європейських країнах. Підприємства, які систематично інвестують у модернізацію технологій, удосконалення сервісів та цифровізацію управління, отримують додаткові конкурентні переваги, підвищують рівень задоволеності клієнтів та забезпечують стійке зростання фінансових результатів.

За оцінками фахівців у сфері інноваційного менеджменту та стратегічного розвитку підприємств, оптимальний обсяг фінансування інноваційної діяльності зазвичай становить від 5 до 15 % чистого прибутку залежно від особливостей галузі, рівня конкуренції та стратегічних цілей підприємства.

Зокрема:

- 5–7% прибутку вважається мінімально необхідним рівнем інвестицій для підтримання існуючого рівня конкурентоспроможності та поступового вдосконалення бізнес-процесів;

- 8–10% прибутку є рекомендованим рівнем для підприємств, які прагнуть активного розвитку, освоєння нових ринків, розширення асортименту послуг та підвищення якості обслуговування;

- 10–15% і більше характерно для підприємств із високою інноваційною орієнтацією, які реалізують масштабні проєкти цифрової трансформації та прагнуть досягти лідерських позицій на ринку.

Для підприємств індустрії гостинності країн Європейського Союзу середній обсяг інвестицій в інноваційні проєкти, включаючи цифровізацію, автоматизацію обслуговування, впровадження систем енергозбереження та концепцій сталого розвитку, за експертними оцінками становить близько 6–10% чистого прибутку або 2–4% річного обороту підприємства.

В Україні цей показник залишається значно нижчим і, за оцінками галузових експертів, коливається в межах 2–5% чистого прибутку. Така ситуація пояснюється обмеженими фінансовими можливостями підприємств, високими ризиками ведення бізнесу, недостатнім рівнем державної підтримки інноваційної діяльності та порівняно низьким рівнем сформованості інноваційної культури в галузі.

Отже, збільшення обсягів інвестицій у цифрові технології, автоматизацію процесів обслуговування, енергоефективні рішення та інноваційні форми взаємодії з клієнтами є одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності українських готельних підприємств та їхньої інтеграції до європейського ринку туристичних і готельних послуг.

Інноваційна діяльність у готельному бізнесі виступає одним із найважливіших чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, економічної стійкості та адаптації підприємств до динамічних змін ринкового середовища. В умовах цифрової трансформації економіки, зростання вимог споживачів до якості сервісу, посилення міжнародної конкуренції та поширення концепції сталого розвитку впровадження інновацій перетворюється на стратегічну необхідність для підприємств індустрії гостинності. Інновації дозволяють не лише вдосконалювати процеси обслуговування, але й формувати нові бізнес-моделі, оптимізувати використання ресурсів та створювати додаткову цінність для споживачів.

Одним із найважливіших результатів інноваційної діяльності є підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень готелі отримують можливість формувати унікальні конкурентні переваги, які дозволяють ефективно диференціюватися на ринку. До таких рішень належать використання концепції «розумного готелю» (Smart Hotel), цифрові системи бронювання, безконтактна реєстрація гостей, мобільні застосунки для управління послугами, електронні ключі та індивідуалізовані сервіси, що базуються на

аналізі поведінки клієнтів. Використання таких технологій сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду та зміцненню ринкових позицій підприємства.

Важливим напрямом інноваційного розвитку є підвищення якості готельного обслуговування. Сучасні цифрові рішення дозволяють автоматизувати значну частину операційних процесів, скоротити час обслуговування та забезпечити високий рівень персоналізації сервісу. Використання CRM-систем, чат-ботів, платформ управління взаємовідносинами з клієнтами та електронних систем замовлення послуг дозволяє краще враховувати індивідуальні потреби гостей, підвищувати їхню задоволеність та формувати довгострокову лояльність.

Не менш важливим результатом інноваційної діяльності є зростання економічної ефективності та прибутковості підприємства. Впровадження інновацій у сфері управління персоналом, логістики, бухгалтерського обліку та операційного менеджменту дозволяє суттєво скоротити витрати та підвищити продуктивність використання ресурсів. Значного поширення набувають енергоощадні технології, автоматизовані системи контролю споживання ресурсів, інтелектуальне управління номерним фондом, електронна аналітика завантаження та доходів. У результаті підприємства отримують можливість підвищувати прибутковість без суттєвого збільшення виробничих витрат.

Інновації також забезпечують високий рівень адаптивності готельних підприємств до змін зовнішнього середовища. Практика останніх років продемонструвала, що підприємства, які активно впроваджували цифрові рішення та безконтактні технології обслуговування, змогли значно швидше адаптуватися до кризових умов, пов'язаних із пандемією COVID-19, військовими ризиками та економічною нестабільністю. Онлайн-реєстрація, мобільні платежі, електронні сервіси комунікації з клієнтами та гнучкі системи бронювання дозволили мінімізувати втрати та зберегти клієнтську базу.

Особливого значення набуває інноваційна діяльність у контексті реалізації принципів сталого розвитку. Сучасні готельні підприємства дедалі

активніше впроваджують екологічні інновації, спрямовані на скорочення негативного впливу на довкілля та підвищення ресурсної ефективності. До найбільш поширених практик належать використання сонячних панелей, систем рекуперації тепла, LED-освітлення, безпаперових технологій, систем сортування відходів та повторного використання ресурсів. Такі заходи не лише сприяють скороченню витрат, але й формують позитивний імідж підприємства серед екологічно свідомих споживачів.

Інноваційно активні підприємства також мають значно вищі можливості для залучення інвестиційних ресурсів. Інвестори все частіше орієнтуються на компанії, які демонструють високий рівень цифрової зрілості, технологічної модернізації та здатності до інноваційного розвитку. Наявність інноваційної стратегії, сучасних технологій управління та стабільних фінансових результатів підвищує інвестиційну привабливість готельного бізнесу та створює передумови для його подальшого зростання.

Світовий досвід свідчить про поступову еволюцію інноваційної діяльності в індустрії гостинності. На початковому етапі розвитку інновації були переважно технічними та спрямовувалися на модернізацію матеріально-технічної бази. У 1980–1990-х роках відбулося активне впровадження комп'ютеризованих систем управління, автоматизованих систем бронювання та бухгалтерського обліку. Починаючи з 2000-х років основна увага зосереджується на клієнтоорієнтованості, персоналізації сервісу та розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

Сучасний етап характеризується масштабною цифровою трансформацією готельного бізнесу. Використання технологій штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), Big Data, мобільних платформ та хмарних сервісів дозволяє автоматизувати більшість бізнес-процесів та формувати новий рівень взаємодії з клієнтами. Одночасно зростає значення ESG-підходів, що передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських принципів у діяльність підприємств гостинності.

Таким чином, інноваційна діяльність у готельному бізнесі є

безперервним процесом модернізації, який охоплює технологічні, організаційні, маркетингові та соціально-екологічні аспекти функціонування підприємства. табл. інновації забезпечують формування конкурентних переваг, підвищення якості сервісу, зростання прибутковості, залучення інвестицій та створення умов для довгострокового сталого розвитку підприємств індустрії гостинності.

Кращі практики закордонних готельних мереж відображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Кращі практики закордонних готельних мереж

Міжнародна практика переконливо свідчить, що інноваційний розвиток готельного бізнесу є комплексним і багатогранним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, управлінські, маркетингові та екологічні аспекти діяльності підприємств гостинності. У сучасних умовах конкурентоспроможність готельних мереж визначається не лише якістю матеріально-технічної бази чи рівнем сервісу, але й здатністю швидко впроваджувати новітні технології, адаптуватися до змін споживчих потреб,

використовувати цифрові інструменти та реалізовувати принципи сталого розвитку. табл. тому інновації сьогодні розглядаються як один із ключових чинників довгострокового успіху готельних підприємств на світовому ринку.

Для українських підприємств індустрії гостинності особливо важливим є не лише запозичення та адаптація кращих міжнародних практик, але й формування власних інноваційних моделей розвитку, які враховуватимуть особливості національного ринку, рівень цифрової трансформації економіки, ресурсні можливості підприємств та специфіку споживчого попиту. Поєднання світового досвіду з локальними конкурентними перевагами здатне створити передумови для підвищення ефективності діяльності українських готелів та зміцнення їх позицій на міжнародному ринку туристичних послуг.

Дослідження еволюції інноваційної діяльності закордонних готельних підприємств дозволяє простежити поступову трансформацію підходів до управління готельним бізнесом під впливом технологічного табл. мм , глобалізаційних процесів та змін поведінки споживачів. Розвиток інновацій у міжнародній індустрії гостинності відбувався поетапно та супроводжувався переходом від окремих технічних удосконалень до комплексних цифрових екосистем управління готельними підприємствами.

На сучасному етапі інноваційна діяльність провідних міжнародних готельних мереж характеризується інтеграцією цифрових технологій, штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), аналітики великих даних (Big Data), безконтактних сервісів, екологічних табл. мм та персоналізованих рішень для гостей. табл. такий підхід забезпечує підвищення якості обслуговування, оптимізацію витрат, зміцнення лояльності клієнтів та формування стійких конкурентних переваг. Тому аналіз закордонного досвіду розвитку інноваційної діяльності готельних підприємств є важливою передумовою для визначення перспективних напрямів модернізації та інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності в Україні.

Еволюцію та сучасний стан інноваційної діяльності закордонних готельних підприємств надано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Еволюція та сучасний стан інноваційної діяльності закордонних готельних підприємств

| Етап розвитку                                           | Часовий період          | Характеристика етапу                                                                                                                                                                                                                      | Основні інновації та досягнення                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Початковий етап: стандартизація та масовість            | До 1970-х років         | Основна увага приділялася розвитку матеріально-технічної бази та забезпеченню базового рівня комфорту для гостей. Конкурентні переваги формувалися переважно за рахунок вигідного розташування, кількості номерів та масштабу діяльності. | Впровадження кондиціонування повітря, ліфтів, телевізорів у номерах; стандартизація готельних послуг; активний розвиток міжнародних мереж Hilton, Marriott та InterContinental шляхом франчайзингу й будівництва нових об'єктів.                                        |
| Етап технологічного прориву та цифровізації процесів    | 1980–1990-ті роки       | Початок активного використання інформаційних технологій для автоматизації управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності готелів.                                                                                           | Впровадження систем управління готелями (PMS), глобальних систем бронювання (GDS), електронних ключів, автоматизованих систем обліку та звітності; поява перших програм лояльності для клієнтів.                                                                        |
| Етап клієнтоорієнтованості та персоналізації сервісу    | 2000–2010 роки          | Стратегія розвитку зміщується від внутрішніх процесів до максимального задоволення потреб гостей. Значна увага приділяється персоналізації обслуговування та розвитку цифрових каналів комунікації.                                       | Впровадження CRM-систем, розвиток онлайн-бронювання через вебсайти, використання Wi-Fi, цифрового телебачення, інтелектуальних мінібарів; поява дизайнерських готелів та локалізованих концепцій обслуговування.                                                        |
| Етап цифрової трансформації та мобільності              | 2010–2020 роки          | Масштабне впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності готельних підприємств. Формування концепції Smart Hotel та мобільного обслуговування клієнтів.                                                                          | Мобільні застосунки для бронювання і заселення, Інтернет речей (IoT), «розумні» номери, Big Data, голосові асистенти, віртуальні тури, інфлюенсер-маркетинг, персоналізована реклама в соціальних мережах.                                                              |
| Сучасний етап: сталий розвиток, ESG та штучний інтелект | З 2020 року до сьогодні | Основний акцент робиться на екологічній відповідальності, енергоефективності, цифровізації сервісів та інтеграції штучного інтелекту в управління готельним бізнесом.                                                                     | Зелені технології, сертифікація LEED, Green Key та EarthCheck, біометрична ідентифікація, чат-боти на основі AI, роботи-консьєржі, автоматизоване прибирання, системи Revenue Management з використанням штучного інтелекту, єдині цифрові платформи Smart Hospitality. |
| Вплив пандемії COVID-19 на інноваційний розвиток        | 2020–2022 роки          | Пандемія стала каталізатором прискореної цифрової трансформації та впровадження безконтактних технологій у готельному бізнесі.                                                                                                            | Безконтактне заселення та виселення, цифрові платежі, мобільні сервіси, гнучке ціноутворення, системи очищення повітря, безпечний дизайн номерів та концепція сервісу «на вимогу».                                                                                      |

Тенденції майбутнього розвитку інновацій в готельному бізнесі надано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Тенденції майбутнього розвитку інновацій в готельному бізнесі

Отже, аналіз світових тенденцій розвитку інноваційної діяльності у готельному бізнесі дозволяє зробити висновок, що інновації перетворилися на один із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності. Еволюція інноваційних процесів у готельній сфері свідчить про поступовий перехід від удосконалення матеріально-технічної бази та стандартизації послуг до комплексної цифрової трансформації, орієнтації на персоналізований сервіс, екологічну відповідальність та інтеграцію інтелектуальних технологій у всі бізнес-процеси.

Дослідження показало, що сучасні інновації у готельному бізнесі охоплюють широкий спектр напрямів: автоматизацію обслуговування, використання штучного інтелекту, технологій Інтернету речей, великих даних

(Big Data), мобільних додатків, цифрових платформ бронювання, а також впровадження принципів сталого розвитку та ESG-підходів. Особливого значення набувають технології персоналізації послуг, що дозволяють формувати індивідуальний клієнтський досвід і підвищувати рівень задоволеності гостей.

Аналіз практики провідних міжнародних готельних мереж, зокрема Hilton, Marriott, AccorHotels, IHG та CitizenM, підтверджує, що найбільш успішними є підприємства, які реалізують системний підхід до інноваційного розвитку, поєднуючи технологічні, організаційні, маркетингові та екологічні інновації. Впровадження цифрових рішень забезпечує підвищення операційної ефективності, скорочення витрат, оптимізацію використання ресурсів та створення додаткових конкурентних переваг.

Водночас встановлено, що майбутній розвиток готельного бізнесу буде пов'язаний із поглибленням цифровізації, використанням штучного інтелекту для гіперперсоналізації сервісу, інтеграцією елементів метавсесвіту у маркетингову діяльність, створенням комплексних туристичних екосистем, розвитком екологічно орієнтованих технологій та посиленням систем кібербезпеки. Такі тенденції визначатимуть нові стандарти якості обслуговування та формуватимуть конкурентне середовище на світовому ринку гостинності.

Для українських готельних підприємств використання міжнародного досвіду інноваційного розвитку має особливе значення в умовах післявоєнного відновлення економіки та зростання конкуренції на туристичному ринку. Адаптація сучасних цифрових технологій, впровадження енергоефективних рішень, розвиток клієнтоорієнтованих сервісів та формування інноваційної культури управління можуть стати важливими передумовами підвищення ефективності діяльності, зміцнення ринкових позицій і забезпечення сталого розвитку підприємств готельного господарства в довгостроковій перспективі.

### **3.2. Управління інноваційною діяльністю готельних підприємств України в кризових умовах**

Сучасний розвиток готельного господарства характеризується активним впровадженням інноваційних рішень, спрямованих на підвищення якості обслуговування, оптимізацію витрат, вдосконалення бізнес-процесів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Під впливом глобалізації, цифрової трансформації економіки та зростання вимог споживачів інноваційна діяльність поступово стає одним із ключових факторів успішного функціонування готельних підприємств.

#### **Цифровізація послуг та автоматизація бізнес-процесів**

Одним із найбільш динамічних напрямів розвитку сучасного готельного бізнесу є цифровізація та автоматизація операційної діяльності. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, скоротити витрати та забезпечити високий рівень сервісу для гостей.

Сьогодні більшість сучасних готелів активно використовують системи онлайн-бронювання через власні вебсайти, мобільні застосунки та міжнародні туристичні платформи. Важливим інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами стають CRM-системи, які дають змогу накопичувати інформацію про гостей, аналізувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції.

Поширення набувають автоматизовані системи реєстрації та виселення гостей (Self Check-in / Self Check-out), що скорочують час обслуговування та мінімізують контактні процедури. Значно зростає роль чат-ботів і віртуальних консультантів, які забезпечують цілодобову комунікацію з клієнтами та оперативне реагування на їхні запити. Додатково використовуються хмарні технології для управління номерним фондом, бронюванням, бухгалтерським обліком та кадровими ресурсами.

#### **Формування концепції «розумного готелю»**

Сучасна індустрія гостинності дедалі активніше впроваджує концепцію Smart Hotel, яка передбачає використання цифрових технологій для створення максимально комфортного та персоналізованого середовища для гостей.

Основою функціонування таких готелів є технології Інтернету речей (IoT), які забезпечують автоматичне управління освітленням, температурним режимом, вентиляцією та системами безпеки номерів. Поширення отримують біометричні системи доступу, електронні ключі та мобільні додатки для керування послугами готелю.

Додатковою перевагою є інтеграція особистих пристроїв гостей із мультимедійними системами номерів, а також використання голосових асистентів для замовлення послуг, управління обладнанням і отримання інформації. Такі рішення значно підвищують рівень комфорту та формують новий рівень клієнтського досвіду.

Екологічні інновації та принципи сталого розвитку

Однією з провідних тенденцій світового готельного бізнесу є впровадження екологічно орієнтованих інновацій. Українські готелі також поступово адаптуються до міжнародних стандартів сталого розвитку та ESG-принципів.

Серед найбільш поширених екологічних рішень можна виділити використання енергозберігаючого LED-освітлення, встановлення сонячних панелей, систем рекуперації тепла, автоматичного регулювання споживання електроенергії та води. Значна увага приділяється впровадженню програм сортування відходів, скороченню використання одноразового пластику та застосуванню екологічно безпечних мийних засобів.

Поширеною практикою стає використання систем повторного використання рушників і постільної білизни за бажанням гостей, а також перехід на електронний документообіг, цифрові меню та безпаперові технології обслуговування. Такі заходи не лише сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля, а й дозволяють скоротити експлуатаційні витрати.

### Інновації у сфері персоналізації обслуговування

Однією з ключових тенденцій сучасної гостинності є перехід від стандартизованого до індивідуалізованого обслуговування. Готельні підприємства активно використовують інформацію про попередні бронювання, історію перебування та особисті вподобання гостей для створення персоналізованих пропозицій.

Особливого поширення набуває концепція *experiential hospitality*, яка передбачає створення унікального емоційного досвіду для клієнта. У межах цієї концепції готелі організовують гастрономічні тури, майстер-класи, культурні заходи, тематичні екскурсії та інші інтерактивні активності, що формують додаткову цінність для споживача.

Для підвищення оперативності обслуговування впроваджуються крос-функціональні моделі роботи персоналу та принцип «єдиного вікна», який дозволяє гостю вирішувати більшість питань через одного співробітника або цифровий сервіс.

### Партнерські інновації та розвиток колаборацій

Важливим напрямом інноваційної діяльності стає розвиток партнерських відносин між готелями та іншими учасниками туристичного ринку. Такі форми співпраці дозволяють формувати комплексний туристичний продукт і підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Поширення отримують спільні програми лояльності між готелями, ресторанами, туристичними агентствами, авіакомпаніями та транспортними операторами. Значну роль відіграє інтеграція із глобальними туристичними платформами бронювання та цифровими сервісами планування подорожей.

Перспективним напрямом виступає співпраця готелів із ІТ-компаніями щодо розроблення мобільних застосунків, систем аналітики клієнтської поведінки та інноваційних сервісів обслуговування гостей.

### Інновації в управлінні та маркетинговій діяльності

Інноваційні зміни охоплюють також систему управління готельними підприємствами. Все ширше застосовуються KPI-орієнтовані моделі

оцінювання роботи персоналу, системи стратегічного планування та сучасні методи управління якістю.

Для прийняття управлінських рішень використовуються технології Business Intelligence, які забезпечують аналіз ринку, прогнозування попиту, управління доходами (Revenue Management) та оптимізацію завантаженості номерного фонду.

У сфері маркетингу активно використовуються цифрові канали просування, інструменти таргетованої реклами, influencer-маркетинг, контент-маркетинг, віртуальна та доповнена реальність. Це дозволяє підвищити ефективність комунікацій із потенційними клієнтами та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Сучасні готелі дедалі більше уваги приділяють інноваційним рішенням у сфері архітектури та дизайну. Особливо активно такі підходи застосовуються в сегменті boutique-, lifestyle- та smart-готелів.

Серед найбільш популярних рішень варто виділити створення трансформованих номерів із багатофункціональними зонами, використання модульних меблів, організацію комбінованих просторів типу coworking + lounge, а також розвиток концепцій smart living та капсульних номерів. Подібні рішення дозволяють максимально ефективно використовувати площі та задовольняти потреби різних категорій клієнтів.

Отже, інноваційна діяльність готельних підприємств України характеризується поступовим переходом до цифрових, екологічних, сервісних та управлінських інновацій. Незважаючи на наявність фінансових, кадрових та інституційних обмежень, українські готелі активно адаптуються до сучасних вимог ринку та впроваджують інноваційні технології, які забезпечують підвищення якості обслуговування, економічної ефективності та конкурентоспроможності. Подальший розвиток інноваційного потенціалу галузі потребує комплексної державної підтримки, модернізації цифрової інфраструктури, залучення інвестицій та підготовки висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрової трансформації

індустрії гостинності.

Ключові напрями інноваційної діяльності підприємств гостинності визначено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові напрями інноваційної діяльності підприємств гостинності

| Напрямок                | Зміст і приклади                                                                                                                  |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні інновації  | Впровадження цифрових рішень: онлайн-бронювання, мобільні додатки, штучний інтелект, IoT, смарт-номери, автоматизоване заселення. |
| Сервісні інновації      | Розширення спектра послуг: тематичні готелі, wellness-зони, робо-консьєржі, гнучке обслуговування, персоналізація досвіду.        |
| Організаційні інновації | Нові форми управління: хмарні PMS-системи, автоматизація процесів, аутсорсинг, гнучкий графік роботи, Agile-менеджмент.           |
| Маркетингові інновації  | Використання нових каналів просування: інфлюенсери, таргетована реклама, контент від користувачів (UGC), віртуальні тури.         |
| Екологічні інновації    | «Зелені» рішення: енергозбереження, повторне використання води, еко-матеріали, скорочення відходів.                               |
| Соціальні інновації     | Співпраця з громадами, підтримка локального виробництва, інклюзивність у працевлаштуванні.                                        |

Характеристику інноваційної діяльності в готельному бізнесі схематично зображено на рис. 3.3.

За останні п'ять років Інтернет-технології стали не тільки важливою частиною повсякденного життя, але й ключовим елементом у розвитку індустрії гостинності. З кожним роком їхній потенціал зростає, і ці технології відіграють все більш значущу роль у бізнес-процесах, підвищуючи ефективність операцій та комфорт для гостей. Прогнози фахівців свідчать, що найближчими роками все більша частка готелів, ресторанів, туристичних агентств та інших підприємств сфери гостинності буде орієнтуватися на використання Інтернет-платформ та онлайн-сервісів. Це стосується як онлайн-бронювання номерів, так і цифрових послуг для гостей, що дозволяють забронювати столик у ресторані або забронювати тури безпосередньо через Інтернет.

# ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ



Рис. 3.3. Характеристика інноваційної діяльності в готельному бізнесі

Попри те, що цифрові технології та інтернет-рішення активно інтегруються в діяльність підприємств індустрії гостинності в більшості країн світу, рівень їх впровадження суттєво відрізняється залежно від особливостей національного законодавства, рівня цифрової грамотності населення та готовності бізнесу до технологічних змін. У низці країн процес цифрової трансформації готельного бізнесу стримується через недосконалість нормативно-правової бази, побоювання щодо кібербезпеки, захисту персональних даних, а також недостатній рівень довіри споживачів до електронних сервісів і онлайн-платежів.

Частина підприємств туристичної та готельної сфери все ще обережно ставиться до повної цифровізації бізнес-процесів, що пояснюється не лише необхідністю значних фінансових вкладень, а й потребою забезпечення надійного захисту інформації, відповідності вимогам законодавства та адаптації персоналу до нових технологічних рішень. Особливу увагу при цьому приділяють питанням безпеки електронних транзакцій, захисту конфіденційної інформації гостей та дотриманню міжнародних стандартів кібербезпеки.

Водночас світові тенденції свідчать про незворотність процесів цифрової трансформації індустрії гостинності. Удосконалення законодавства у сфері електронної комерції, розвиток цифрових платформ, впровадження електронного документообігу та використання сучасних платіжних систем створюють передумови для активного впровадження інноваційних технологій у діяльність готельних підприємств. Уже сьогодні широкого поширення набули онлайн-платформи бронювання, автоматизовані системи управління готелями (PMS), електронні касові системи, цифрові меню, мобільні додатки для гостей, сервіси безконтактного заселення та інші інструменти цифрового обслуговування.

Інтеграція високотехнологічних рішень у діяльність підприємств гостинності забезпечує суттєві переваги як для бізнесу, так і для споживачів. Зокрема, вона сприяє підвищенню якості сервісу, скороченню часу

обслуговування, оптимізації операційних витрат, підвищенню продуктивності праці персоналу та ефективнішому використанню ресурсів. Крім того, цифрові технології дозволяють готельним підприємствам краще вивчати потреби клієнтів, персоналізувати послуги та формувати довгострокову лояльність гостей.

Таким чином, цифровізація стає одним із ключових чинників модернізації індустрії гостинності. Її впровадження не лише підвищує економічну ефективність діяльності підприємств, але й створює нові можливості для формування конкурентних переваг, забезпечення високого рівня клієнтського сервісу та успішної адаптації до вимог сучасного цифрового суспільства.

С.А. Севастьянова у своїй праці «Регіональне планування розвитку туризму й готельного господарства» визначає вісім принципів інновацій у туризмі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Принципи інновацій в туріндустрії

| Принципи інновацій                                                                 | Пояснення                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Науковості                                                                         | Використання наукових знань і методів для реалізації інновацій, відповідно до потреб туристів                                                                                                                             |
| Системності                                                                        | Розроблювальна стратегія інноваційного розвитку туризму в регіоні має враховувати фактори та умови, необхідні для задоволення потреб людей у рекреації та відпочинку; фактори прямого і непрямого зовнішнього середовища; |
| Відповідності інновацій потребам туристів                                          | Пропонування тільки таких нововведень, які дійсно потрібні клієнтові, а не ті, які може зробити й впровадити туристична фірма;                                                                                            |
| Позитивності результатів                                                           | Попередження нерозумного, не продуманого створення й впровадження нововведення, яке може бути небезпечно для туриста, туристичного підприємства, оточуючого середовища та суспільства загалом;                            |
| Іманентності інвестиційним процесам                                                | Для проведення необхідних досліджень, розробки й матеріалізації інновацій використовуються інвестиційні ресурси, ефективність яких визначається ступенем значимості й масштабністю нововведень;                           |
| Відповідність інноваційної діяльності та її результатів рівню розвитку суспільства | Використання інновацій відповідно рівню розвитку суспільства.                                                                                                                                                             |
| Зв'язності                                                                         | Кожний новий продукт на певному етапі свого життєвого циклу має викликати та стимулювати ідею створення наступного нововведення й забезпечувати фінансову підтримку цього процесу;                                        |
| Безпеки                                                                            | Нововведення має гарантувати відсутність шкоди для людини та навколишнього середовища.                                                                                                                                    |

Інноваційна діяльність у сфері гостинності має низку специфічних особливостей, які суттєво відрізняють її від інноваційних процесів у виробничих галузях економіки. На відміну від матеріального виробництва, де основна увага зосереджується на вдосконаленні продукції та технологій її виготовлення, підприємства індустрії гостинності орієнтовані насамперед на створення позитивного клієнтського досвіду, забезпечення високого рівня сервісу та формування емоційної цінності послуг. Саме тому інновації у готельному та ресторанному бізнесі мають комплексний характер і поєднують технологічні, організаційні, маркетингові, соціальні та екологічні аспекти розвитку.

Однією з ключових особливостей інноваційної діяльності в індустрії гостинності є її виражена клієнтоорієнтованість. Сучасні інноваційні рішення спрямовані насамперед на підвищення рівня задоволеності гостей, персоналізацію обслуговування та формування довгострокової лояльності споживачів. Для досягнення цих цілей підприємства активно використовують CRM-системи, інструменти аналізу клієнтських даних, мобільні додатки, чат-боти, системи онлайн-комунікації та інші цифрові рішення, які дозволяють враховувати індивідуальні потреби кожного гостя.

Важливою характеристикою сучасних інновацій у сфері гостинності є високий рівень цифровізації бізнес-процесів. Цифрові технології стали невід'ємною складовою функціонування готельних підприємств, охоплюючи практично всі етапи взаємодії зі споживачем. До найбільш поширених цифрових інновацій належать системи онлайн-бронювання, електронні платіжні сервіси, мобільні застосунки для самостійного заселення та виселення гостей, електронні ключі, системи управління номерним фондом, віртуальні тури, технології штучного інтелекту та інструменти Big Data для прогнозування попиту й управління доходами.

Особливого значення набувають технологічні інновації, які забезпечують автоматизацію операційної діяльності та підвищення якості сервісу. До них належать впровадження концепції «розумного готелю» (Smart Hotel),

використання Інтернету речей (IoT), біометричних систем ідентифікації гостей, голосового управління обладнанням номерів, систем енергоменеджменту, віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для демонстрації готельних послуг і туристичних продуктів. Такі рішення дозволяють не лише покращити комфорт перебування гостей, а й суттєво підвищити операційну ефективність підприємства.

Водночас інноваційна діяльність у сфері гостинності не обмежується виключно технологічними нововведеннями. Значне місце посідають організаційні інновації, спрямовані на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, систем управління персоналом та використання ресурсів. Серед них можна виділити застосування хмарних систем управління готелем (PMS), впровадження гнучких моделей планування робочого часу, використання аутсорсингу допоміжних функцій, дистанційне управління мережевими об'єктами, а також використання сучасних концепцій менеджменту, таких як Agile, Lean Management та Business Process Management.

Суттєвою особливістю інноваційної діяльності є активний розвиток сервісних інновацій, які формують унікальний клієнтський досвід. У сучасному конкурентному середовищі перевагу отримують ті підприємства, які здатні запропонувати гостям не лише якісне проживання, а й незабутні враження. Саме тому все більшого поширення набувають тематичні готелі, бутик-готелі, капсульні готелі, екоготелі, концепції «adults only» та «smart hotel», а також нові формати додаткових послуг, пов'язаних зі SPA-відпочинком, коворкінгом, гастрономічними заходами, культурними програмами та рекреаційними активностями.

Окремим напрямом розвитку виступають екологічні або «зелені» інновації, актуальність яких постійно зростає під впливом концепції сталого розвитку та ESG-підходів. Сучасні готельні підприємства дедалі частіше впроваджують енергоощадні технології, системи рекуперації тепла, сонячні електростанції, системи очищення та повторного використання води, екологічно безпечні будівельні матеріали, програми сортування відходів та

скорочення використання одноразового пластику. Такі інновації дозволяють не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, а й скоротити операційні витрати та покращити корпоративний імідж.

Не менш важливу роль відіграють маркетингові інновації, які спрямовані на формування позитивного бренду підприємства, залучення нових клієнтів та підвищення їхньої лояльності. До таких інновацій належать використання соціальних мереж, інфлюенсер-маркетингу, персоналізованої реклами, систем лояльності на основі Big Data, інтерактивних вебресурсів, віртуальних турів та технологій гейміфікації. Завдяки цьому підприємства отримують можливість більш ефективно взаємодіяти зі споживачами та швидко реагувати на зміни їхніх потреб.

Особливу групу становлять інновації клієнтського досвіду, метою яких є створення емоційної цінності послуг і формування так званого «wow-ефекту». Це можуть бути персоналізовані привітання гостей, індивідуальні пропозиції, тематичні заходи, інтерактивні програми відпочинку, квест-тури, гастрономічні майстер-класи та інші форми залучення клієнтів до унікального досвіду споживання послуг.

Крім того, важливого значення набувають соціальні інновації, які пов'язані з реалізацією принципів корпоративної соціальної відповідальності. До них належать підтримка місцевих виробників, розвиток партнерства з громадами, працевлаштування соціально вразливих категорій населення, забезпечення доступності послуг для людей з інвалідністю, підтримка культурної спадщини та реалізація соціально значущих проєктів.

Водночас інноваційна діяльність у сфері гостинності характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів. Економічна ситуація, політична стабільність, епідеміологічні ризики, сезонність попиту, кліматичні зміни та глобальні кризові явища можуть істотно впливати на результати діяльності підприємств. Саме тому сучасні інновації повинні бути спрямовані не лише на підвищення ефективності роботи, але й на забезпечення гнучкості, адаптивності та стійкості бізнесу до зовнішніх викликів.

Таким чином, інноваційна діяльність в індустрії гостинності є багатограним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, сервісні, екологічні, маркетингові та соціальні аспекти розвитку. Її головною метою виступає формування конкурентних переваг шляхом створення високоякісного, персоналізованого та інноваційного сервісу, здатного задовольняти потреби сучасних споживачів і забезпечувати сталий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Значення інновацій для готельного господарства наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

#### Значення інновацій для готельного господарства

| Тип інновацій                   | Значення для готельного господарства                                                                                                                                              |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Технологічні                 | Підвищують ефективність операцій, автоматизують процеси, зменшують час обслуговування та покращують досвід гостей. Сприяють впровадженню цифрового сервісу та оптимізації витрат. |
| 2. Організаційні                | Дозволяють гнучко керувати ресурсами, впроваджувати нові моделі управління, скорочувати операційні витрати, адаптувати бізнес до змін ринку.                                      |
| 3. Сервісні                     | Створюють нові формати обслуговування та унікальний готельний досвід, що приваблює різні цільові аудиторії. Зміцнюють бренд і підвищують лояльність гостей.                       |
| 4. Екологічні (зелені)          | Сприяють сталому розвитку, зменшують негативний вплив на довкілля, відповідають запитам еко-свідомих споживачів. Формують позитивний імідж підприємства.                          |
| 5. Маркетингові                 | Підвищують ефективність залучення та утримання клієнтів, дозволяють персоналізувати комунікації, використовують новітні платформи для просування.                                 |
| 6. У сфері клієнтського досвіду | Поглиблюють емоційний зв'язок гостей з брендом, сприяють формуванню позитивного враження та рекомендацій, впливають на зростання повторних візитів.                               |
| 7. Соціальні                    | Підвищують соціальну відповідальність бізнесу, зміцнюють зв'язки з місцевими громадами, створюють позитивне соціальне середовище навколо готелю.                                  |

Класифікація інновацій у готельному господарстві не обмежується лише впровадженням нових технологій, а охоплює широкий спектр організаційних, управлінських, маркетингових, соціальних та екологічних змін. Усі зазначені види інновацій взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення спільної мети – формування якісного, конкурентоспроможного та клієнтоорієнтованого готельного продукту, який відповідає сучасним потребам

споживачів і вимогам ринку.

Таким чином, інноваційні перетворення в готельній сфері не лише сприяють підвищенню якості обслуговування та розширенню спектра послуг, а й формують нову модель функціонування підприємств гостинності, що базується на цифровізації, екологічній відповідальності, гнучкості управління та соціальній орієнтації. За сучасних умов впровадження інновацій виступає необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Вагомий внесок у дослідження інноваційної діяльності у сфері гостинності зробили науковці Данії та Іспанії, які на основі емпіричних досліджень інноваційних моделей поведінки підприємств індустрії гостинності запропонували систематизацію основних напрямів інноваційного розвитку. Результати їхніх досліджень свідчать, що інноваційні процеси у сфері гостинності можуть реалізовуватися через декілька взаємодоповнюючих видів інновацій.

Першу групу становлять управлінські інновації (management innovations), які охоплюють удосконалення системи менеджменту, організаційної структури підприємства, методів прийняття управлінських рішень та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Такі нововведення сприяють підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів, покращенню внутрішньої комунікації та розвитку корпоративної культури. Використання цифрових платформ управління, систем автоматизованого планування ресурсів та інтелектуальної аналітики дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати результативність діяльності підприємства.

Другу групу формують інновації у сфері зовнішніх комунікацій (innovations in external communications). Їх сутність полягає у вдосконаленні взаємодії підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, туристичними агентствами, державними установами та іншими стейкхолдерами. Значна роль у цьому процесі належить цифровим

технологіям, які забезпечують оперативний обмін інформацією та створення нових каналів комунікації. До таких інновацій можна віднести використання мобільних застосунків, онлайн-платформ бронювання, соціальних мереж, чат-ботів, CRM-систем, а також інструментів цифрового маркетингу, що дозволяють формувати персоналізовані пропозиції для споживачів та підвищувати рівень їхньої задоволеності.

Третій напрям представлений інноваціями у сфері обслуговування (service scope innovations), які безпосередньо пов'язані з удосконаленням змісту, якості та способів надання послуг. Саме цей вид інновацій формує нову споживчу цінність і забезпечує конкурентні переваги підприємства. До сервісних інновацій належать створення нових форматів обслуговування, впровадження концепцій персоналізованого сервісу, використання технологій self-service, застосування роботизованих систем, розроблення унікальних тематичних пропозицій та створення індивідуалізованого клієнтського досвіду.

Четверту групу складають бек-офісні інновації (back-office innovations), які впроваджуються у внутрішніх структурних підрозділах підприємства та не мають прямого контакту зі споживачами. Незважаючи на їхню прихованість для клієнта, вони істотно впливають на ефективність функціонування готельного підприємства. До таких інновацій належать автоматизація бухгалтерського обліку, цифровізація документообігу, впровадження систем управління персоналом, логістичними процесами, складськими запасами та фінансовими потоками. Використання сучасних програмних рішень дозволяє скоротити витрати, мінімізувати помилки та підвищити продуктивність праці.

Важливо зазначити, що результати проведених досліджень не підтверджують існування прямої залежності між масштабами підприємства та рівнем ефективності впровадження інновацій. Хоча великі готельні мережі зазвичай володіють більшими фінансовими ресурсами для реалізації масштабних інноваційних проєктів, малі та середні підприємства часто демонструють вищу гнучкість, швидкість адаптації та здатність оперативно впроваджувати нові рішення. Завдяки цьому інноваційна активність може бути

характерною як для міжнародних готельних корпорацій, так і для невеликих незалежних готелів.

Отже, інноваційний розвиток підприємств гостинності визначається не стільки розміром бізнесу, скільки рівнем управлінської компетентності, готовністю до змін, здатністю впроваджувати сучасні технології та орієнтацією на потреби споживачів. Саме тому інновації сьогодні розглядаються як універсальний інструмент забезпечення конкурентоспроможності для підприємств будь-якого масштабу.

Попри відсутність актуальної офіційної статистики щодо інноваційної активності готельних підприємств України, наявні тенденції свідчать про поступове посилення інноваційних процесів у галузі. Найбільш динамічно розвиваються напрями цифрової трансформації, автоматизації сервісних процесів, екологізації діяльності та впровадження сучасних клієнтоорієнтованих технологій. Це створює передумови для подальшого підвищення конкурентоспроможності українських підприємств гостинності та їх інтеграції у світовий туристичний простір (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

#### Ключові тенденції інноваційної діяльності готельних підприємств України

| Напрямок                                  | Характеристика                                                                          |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Цифровізація та автоматизація процесів    | Мобільні застосунки, PMS, CRM, ERP-системи, електронні ключі, автоматизоване заселення. |
| Екологічна сталість та енергоефективність | Енергоощадне обладнання, управління відходами, принципи сталого розвитку.               |
| Персоналізація обслуговування             | Аналітика даних, індивідуальні пропозиції, програми лояльності.                         |
| Основні бар'єри                           | Фінансові обмеження, недостатня кваліфікація персоналу, регуляторні труднощі.           |
| Рекомендації                              | Державна підтримка, освітні програми, співпраця з науковими установами.                 |
| Bursa Hotel (Київ)                        | Lifestyle-концепція, цифрові сервіси, інтеграція мистецтва та гостинності.              |
| 11 Mirrors Design Hotel (Київ)            | Smart-технології, персоналізований сервіс, дизайн-орієнтована концепція.                |
| Futura Hub Hotel (Львів)                  | Co-living, co-working, автоматизоване заселення, екологічний підхід.                    |
| Ribas Hotels Group                        | CRM та ERP-рішення, централізоване управління, digital-аналітика.                       |
| Reikartz Hotel Group                      | PMS-системи, онлайн-навчання персоналу, стандартизація бізнес-процесів.                 |

Отже, проведений аналіз сучасних тенденцій інноваційної діяльності у готельному секторі України дозволяє зробити висновок, що інновації поступово стають одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств індустрії гостинності. Незважаючи на складні економічні умови, наслідки воєнних дій, обмеженість інвестиційних ресурсів та низку організаційних бар'єрів, українські готелі демонструють поступову адаптацію до світових тенденцій цифрової трансформації та сервісних інновацій.

Встановлено, що найбільш поширеними напрямками інноваційного розвитку готельних підприємств є цифровізація бізнес-процесів, автоматизація обслуговування гостей, впровадження сучасних систем управління готелем, використання CRM-технологій, розвиток програм лояльності та персоналізація послуг. Одночасно посилюється увага до екологічних аспектів діяльності, що проявляється у впровадженні енергоефективних технологій, ресурсозберігаючих рішень та принципів сталого розвитку.

Дослідження практичного досвіду провідних українських готельних підприємств засвідчило, що інновації реалізуються не лише у технологічній площині, але й охоплюють нові бізнес-моделі, сучасні концепції сервісу, маркетингові підходи та організаційні механізми управління. Приклади діяльності Bursa Hotel, 11 Mirrors Design Hotel, Futura Hub Hotel, Ribas Hotels Group та Reikartz Hotel Group підтверджують ефективність використання цифрових платформ, автоматизованих систем управління, персоналізованого сервісу та клієнтоорієнтованих підходів для формування додаткових конкурентних переваг.

Водночас розвиток інноваційної діяльності вітчизняних готельних підприємств стримується низкою факторів, серед яких найбільш вагомими є недостатність фінансових ресурсів, обмежений доступ до інвестиційного капіталу, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також недосконалість механізмів державної підтримки інноваційних процесів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування сприятливого інноваційного середовища, що

передбачає розвиток інноваційної інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази, впровадження податкових стимулів та розширення співпраці між бізнесом, освітніми установами й науковими центрами.

Таким чином, інноваційна діяльність є стратегічним напрямом розвитку готельного бізнесу України та важливою передумовою його успішного функціонування в умовах глобальної конкуренції. Подальша цифровізація, автоматизація процесів обслуговування, розвиток екологічних ініціатив, впровадження сучасних управлінських технологій і підвищення рівня інноваційної культури сприятимуть зміцненню позицій українських готельних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках, забезпечуючи їх довгострокову конкурентоспроможність і фінансову стабільність.

### **3.3. Пропозиції щодо активізації інноваційної діяльності готелю N**

В умовах динамічного розвитку світової індустрії гостинності, посилення конкурентної боротьби, активної цифровізації економіки та постійного зростання вимог споживачів до якості сервісу, готельні підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність та шукати нові шляхи підвищення ефективності функціонування.

Першочергова необхідність впровадження інноваційних проєктів обумовлена потребою адаптації готельних підприємств до швидких змін зовнішнього середовища. Сучасна готельна індустрія функціонує в умовах значної невизначеності, спричиненої економічними кризами, пандеміями, воєнними конфліктами, змінами туристичних потоків, розвитком цифрових платформ бронювання та трансформацією поведінки споживачів. У таких умовах лише ті підприємства, які здатні оперативно реагувати на нові виклики та впроваджувати сучасні технологічні й організаційні рішення, можуть зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток. Київські інноваційні проєкти сприяють підвищенню гнучкості бізнесу, дозволяють швидко адаптуватися до нових умов ринку та мінімізувати негативний вплив

зовнішніх факторів.

Важливим напрямом реалізації інновацій є підвищення якості обслуговування та персоналізація готельних послуг. Сучасні гості очікують не лише комфортного проживання, а й індивідуального підходу, оперативного обслуговування та унікального клієнтського досвіду. Саме тому все більшого поширення набувають CRM-системи, технології штучного інтелекту, мобільні додатки, чат-боти, електронні ключі, системи безконтактного заселення та інші цифрові рішення. Їх використання дозволяє накопичувати інформацію про вподобання гостей, формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і стимулювати повторні візити. У результаті підприємство отримує не лише зростання лояльності споживачів, а й додаткові конкурентні переваги на ринку.

Не менш важливим аспектом є підвищення операційної ефективності та оптимізація витрат. Значна частина інноваційних проєктів спрямована на автоматизацію бізнес-процесів, удосконалення систем управління ресурсами, впровадження сучасних технологій енергозбереження та цифрового контролю операційної діяльності. Автоматизація процесів бронювання, управління номерним фондом, бухгалтерського обліку та взаємодії з клієнтами дозволяє скоротити витрати на персонал, підвищити продуктивність праці та мінімізувати кількість помилок. Водночас використання енергоефективного обладнання, інтелектуальних систем освітлення, клімат-контролю та моніторингу споживання ресурсів забезпечує зниження експлуатаційних витрат і підвищення рентабельності діяльності готелю.

Особливого значення інноваційні проєкти набувають у процесі формування конкурентних переваг. В умовах насиченого ринку стандартні послуги вже не здатні забезпечити суттєві відмінності між підприємствами. Саме тому готелі дедалі частіше впроваджують інноваційні концепції обслуговування, створюють тематичні або дизайнерські номери, розвивають концепції smart-hotel, eco-hotel, capsule hotel, інтегрують цифрові сервіси та пропонують клієнтам унікальний досвід перебування. Такі рішення формують

унікальну торговельну пропозицію підприємства та сприяють зміцненню його ринкових позицій.

Важливою причиною активізації інноваційної діяльності є також необхідність дотримання принципів сталого розвитку. Світова практика свідчить, що дедалі більше туристів обирають готелі, які демонструють екологічну та соціальну відповідальність. Тому інноваційні проєкти все частіше спрямовуються на впровадження енергозберігаючих технологій, використання відновлюваних джерел енергії, скорочення споживання води, мінімізацію використання пластику, сортування відходів та розвиток екологічно безпечних бізнес-процесів. Такі заходи не лише покращують імідж підприємства, але й дозволяють знизити витрати та відповідати міжнародним стандартам ESG.

Крім того, інноваційна активність виступає важливим чинником залучення інвестиційних ресурсів. Для потенційних інвесторів рівень інноваційності підприємства є одним із показників його перспективності, здатності до розвитку та ефективного використання капіталу. Реалізація інноваційних проєктів сприяє підвищенню інвестиційної привабливості готелю, розширює можливості отримання зовнішнього фінансування та створює передумови для модернізації матеріально-технічної бази.

Отже, необхідність впровадження інноваційних проєктів у готельному бізнесі обумовлена комплексом економічних, технологічних, соціальних та ринкових факторів. Інновації забезпечують підвищення конкурентоспроможності, покращення якості обслуговування, оптимізацію витрат, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових переваг підприємства. У сучасних умовах інноваційна діяльність повинна розглядатися не як додаткові витрати, а як стратегічні інвестиції у майбутній розвиток готельного підприємства, його фінансову стабільність та успішне функціонування на висококонкурентному ринку гостинності.

Проєкт впровадження цифрових технологій управління та

обслуговування клієнтів у готелі «N»

В умовах посилення конкуренції на ринку готельних послуг, зростання вимог споживачів до швидкості та якості сервісу, а також активної цифрової трансформації туристичної індустрії особливої актуальності набуває впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність підприємств гостинності. З метою підвищення економічної ефективності діяльності готелю «N» пропонується реалізація інноваційного проєкту впровадження цифрових технологій управління та обслуговування клієнтів.

Метою проєкту є підвищення прибутковості готелю шляхом автоматизації бізнес-процесів, збільшення завантаженості номерного фонду, покращення якості обслуговування гостей та оптимізації операційних витрат.

Основними складовими проєкту є:

- модернізація офіційного вебсайту готелю з можливістю онлайн-бронювання номерів у режимі реального часу;
- впровадження CRM-системи для накопичення та аналізу інформації про клієнтів, формування персоналізованих пропозицій і програм лояльності;
- інтеграція системи бронювання з міжнародними онлайн-платформами Booking.com, Expedia, Google Travel та іншими каналами продажів;
- запровадження електронної системи реєстрації гостей (Online Check-in та Check-out), що дозволить скоротити час обслуговування клієнтів;
- використання цифрових інструментів маркетингу, включаючи таргетовану рекламу в соціальних мережах, пошуковий маркетинг та e-mail-розсилки;
- автоматизація внутрішнього документообігу та управління номерним фондом;
- навчання персоналу роботі з новими інформаційними системами.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить близько 1,4 млн грн. До складу витрат входять придбання програмного забезпечення, модернізація вебресурсів, інтеграція CRM-системи, придбання комп'ютерного

обладнання, навчання персоналу та маркетингове просування нових цифрових сервісів.

Очікується, що реалізація проєкту забезпечить збільшення коефіцієнта завантаження номерного фонду на 3–5 %, підвищення кількості прямих бронювань через власний сайт на 20–25 %, зростання доходів від реалізації послуг на 5–7 % щорічно та скорочення адміністративних витрат на 8–10 %.

Крім економічного ефекту, проєкт матиме значний організаційний результат. Автоматизація процесів дозволить підвищити швидкість обслуговування гостей, зменшити кількість помилок під час бронювання, покращити контроль за роботою персоналу та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Завдяки накопиченню даних про вподобання гостей стане можливим формування індивідуалізованих пропозицій, що сприятиме збільшенню кількості повторних відвідувань.

Реалізація запропонованого інноваційного проєкту дозволить готелю «N» зміцнити конкурентні позиції на ринку, підвищити ефективність використання наявних ресурсів, збільшити прибутковість діяльності та створити основу для подальшого інноваційного розвитку підприємства відповідно до сучасних тенденцій цифрової економіки та індустрії гостинності.

Для поглибленої оцінки було розраховано економічні показники інноваційного проєкту із початковими інвестиціями 850,0 тис. грн. За умови ставки дисконту 18 % чиста приведена вартість проєкту становить 684,20 тис. грн. Оскільки NPV має додатне значення, проєкт можна вважати економічно доцільним. Індекс прибутковості PI дорівнює 1,80, тобто кожна вкладена гривня забезпечує 1,80 грн приведених доходів. Внутрішня норма прибутковості становить 62,31 %, що істотно перевищує прийняту ставку дисконту. Дисконтований термін окупності дорівнює 1,59 року, що є прийнятним для готельного підприємства.

Економічне обґрунтування реалізації інноваційного проєкту надано в табл. 3.6-3.7.

Таблиця 3.6

## Оцінювання інвестиційної ефективності інноваційного проєкту

| Показник                                                 | Значення | Економічний зміст                                              |
|----------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------|
| Початкові інвестиції, тис. грн.                          | 850,00   | Витрати на цифровізацію, CRM, енергоощадні рішення та навчання |
| Прогнозований чистий грошовий потік 1-го року, тис. грн. | 640,00   | Очікуваний результат після запуску проєкту                     |
| Прогнозований чистий грошовий потік 2-го року, тис. грн. | 720,00   | Ефект від розширення використання інновацій                    |
| Прогнозований чистий грошовий потік 3-го року, тис. грн. | 780,00   | Стабілізований результат інноваційного проєкту                 |
| Ставка дисконту, %                                       | 18       | Урахування вартості капіталу, інфляції та ризику               |
| NPV, тис. грн                                            | 684,20   | Чиста приведена вартість проєкту                               |
| PI                                                       | 1,80     | Індекс прибутковості інвестицій                                |
| IRR, %                                                   | 62,31    | Внутрішня норма прибутковості                                  |
| DPP, років                                               | 1,59     | Дисконтований термін окупності                                 |

Таблиця 3.7

## Порівняння результатів діяльності готелю без інновацій та з урахуванням інноваційного ефекту

| Показник                             | Без активізації інновацій | За умови впровадження інновацій | Очікуваний ефект |
|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|------------------|
| Коефіцієнт завантаження у 2025 р., % | 76,0                      | 78,0                            | +2,0%            |
| Дохід від реалізації, тис. грн.      | 55979,0                   | 58079,0                         | +2100,0          |
| Операційні витрати, тис. грн.        | 53784,57                  | 53244,57                        | -540,0           |
| Чистий прибуток, тис. грн.           | 2194,43                   | 3984,43                         | +1790,0          |
| Рентабельність продажів, %           | 3,92                      | 6,86                            | +2,94%           |

Порівняльна оцінка свідчить, що впровадження інноваційних заходів може забезпечити приріст чистого прибутку на 1790,0 тис. грн та підвищення рентабельності продажів із 3,92 % до 6,86 %. Основними джерелами такого ефекту є збільшення доходів за рахунок цифрового маркетингу, CRM і підвищення завантаження номерного фонду, а також економія витрат завдяки енергоощадним технологіям та оптимізації операційних процесів.

Отже, результати оцінювання свідчать, що готель у 2023–2025 роках демонстрував позитивну динаміку доходів, середнього тарифу, кількості

обслугованих туристів і чистого прибутку. Водночас зниження рентабельності у 2024 році та лише часткове її відновлення у 2025 році вказують на необхідність посилення інноваційної складової управління витратами та доходами. Розрахунки підтверджують, що впровадження цифрових, енергоощадних, маркетингових та сервісних інновацій здатне забезпечити суттєвий економічний ефект, скоротити витрати, підвищити завантаження номерного фонду і збільшити прибутковість підприємства. Додатне значення NPV, високий PI, прийнятний дисконтований термін окупності та значна внутрішня норма прибутковості підтверджують доцільність реалізації інноваційного проєкту в діяльності готелю.

Інноваційна діяльність виступає одним із визначальних чинників забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку готельних підприємств в умовах сучасного конкурентного середовища. Її реалізація сприяє підвищенню якості готельного сервісу, зміцненню лояльності клієнтів, раціоналізації використання ресурсного потенціалу та оптимізації операційних витрат. Завдяки впровадженню новітніх технологій, цифрових рішень, сучасних методів управління та інноваційних форматів обслуговування готелі отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, враховувати трансформацію споживчих уподобань і формувати додаткові конкурентні переваги.

Крім того, інновації забезпечують підвищення адаптивності підприємств до зовнішніх викликів, сприяють зростанню їх інвестиційної привабливості та створюють передумови для довгострокового зміцнення ринкових позицій. Використання інноваційних підходів дозволяє не лише вдосконалювати існуючі бізнес-процеси, а й формувати нові моделі взаємодії з клієнтами, розширювати спектр послуг та підвищувати загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Отже, в сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність є не додатковим напрямом розвитку, а стратегічною необхідністю для готельних підприємств. Саме інновації забезпечують їхню фінансову стійкість, підвищення прибутковості, ефективне використання ресурсів та створюють

основу для успішного функціонування і довгострокового розвитку на ринку готельних послуг.

## **ВИСНОВКИ**

У сучасних умовах господарювання інновації перетворилися на один із визначальних чинників стратегічного розвитку підприємств, оскільки безперервне вдосконалення бізнес-процесів є необхідною передумовою збереження ринкових позицій та посилення конкурентних переваг. Туризм сьогодні належить до найбільш динамічних секторів світової економіки, посідаючи провідні позиції за рівнем доходності та формуючи вагомую частку світового валового внутрішнього продукту, міжнародної торгівлі послугами й глобальних інвестиційних потоків.

Необхідність активізації інноваційної діяльності у туристичній сфері обумовлена як зовнішніми трансформаціями економічного середовища, так і внутрішніми тенденціями розвитку галузі. Інновацію доцільно розглядати як процес створення, впровадження та практичного використання нових ідей, технологій, продуктів або методів управління, спрямований на досягнення якісних змін у діяльності підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Зарубіжні дослідники наголошують, що інновації в туризмі не обмежуються розробленням нових туристичних продуктів. Вони також охоплюють удосконалення способів використання наявних ресурсів, освоєння нових можливостей розвитку та формування сучасних механізмів взаємодії між учасниками туристичного ринку. У результаті інноваційними можуть вважатися навіть організаційні або адаптаційні зміни, якщо вони забезпечують відчутний економічний чи соціальний ефект.

У сфері гостинності підходи до трактування інновацій формуються з урахуванням її сервісної природи, орієнтації на клієнта та необхідності створення позитивного споживчого досвіду. Інноваційна діяльність підприємств індустрії гостинності являє собою систематичний процес

упровадження нових технологій, сервісних рішень, управлінських підходів і бізнес-моделей, спрямованих на підвищення якості обслуговування, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення економічної ефективності діяльності.

Особливістю інновацій у готельно-ресторанній сфері є їх комплексний характер, що поєднує технологічні, організаційні, маркетингові та сервісні складові. Завдяки цьому формується клієнтоорієнтована модель бізнесу, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та задовольняти зростаючі потреби споживачів.

Результати проведеного дослідження діяльності готельного підприємства «N» свідчать про наявність певної інноваційної активності, проте обсяги фінансування інноваційних заходів залишаються недостатніми. Встановлено, що частка коштів, спрямованих на інноваційний розвиток, коливається в межах 3–6 % чистого прибутку, що є нижчим за рекомендовані показники для підприємств, які прагнуть активного розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Варто зазначити, що офіційна статистика щодо частки прибутку, яку готельні підприємства України та країн Європи спрямовують на інновації, є обмеженою. Проте наявні дослідження та експертні оцінки свідчать, що інвестиції в інноваційний розвиток виступають одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств гостинності.

Для українських готельних підприємств характерним є відносно низький рівень інноваційної активності, що пояснюється дефіцитом фінансових ресурсів, недостатньою цифровою трансформацією та обмеженими можливостями впровадження сучасних технологій. У результаті це негативно впливає на їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Натомість європейські підприємства індустрії гостинності активно інвестують у цифровізацію бізнес-процесів, аналітику даних, автоматизацію сервісів та використання технологій штучного інтелекту. Такі інвестиції дозволяють підвищувати якість обслуговування, оптимізувати витрати та забезпечувати стабільне зростання прибутковості.

У цілому інноваційна діяльність є одним із найважливіших чинників розвитку готельного бізнесу як в Україні, так і в країнах Європи. Підприємства, які систематично впроваджують сучасні технології та інноваційні рішення, мають значно вищі шанси на успішне функціонування в умовах жорсткої конкуренції.

У готельному секторі країн Європи інвестиції в інновації зазвичай становлять близько 6–10 % чистого прибутку або 2–4 % загального обороту підприємства. В Україні цей показник залишається нижчим і, за експертними оцінками, перебуває в межах 2–5 % прибутку, що пов'язано з обмеженими фінансовими можливостями підприємств та недостатнім рівнем розвитку інноваційної культури.

Структура інноваційних витрат готелю N свідчить, що найбільшу частку доцільно спрямовувати на цифровізацію та CRM-системи, оскільки вони безпосередньо впливають на кількість бронювань, повторні продажі, комунікацію з клієнтами та формування персоналізованих пропозицій. Другим важливим напрямом є енергоощадні рішення, актуальність яких посилюється через зростання вартості енергоносіїв та потребу скорочення енергоємності готельних послуг.

З метою підвищення економічної ефективності діяльності готелю «N» пропонується реалізація інноваційного проєкту впровадження цифрових технологій управління та обслуговування клієнтів.

Метою проєкту є підвищення прибутковості готелю шляхом автоматизації бізнес-процесів, збільшення завантаженості номерного фонду, покращення якості обслуговування гостей та оптимізації операційних витрат.

Основними складовими проєкту є:

- модернізація офіційного вебсайту готелю з можливістю онлайн-бронювання номерів у режимі реального часу;
- впровадження CRM-системи для накопичення та аналізу інформації про клієнтів, формування персоналізованих пропозицій і програм лояльності;

- інтеграція системи бронювання з міжнародними онлайн-платформами Booking.com, Expedia, Google Travel та іншими каналами продажів;
- запровадження електронної системи реєстрації гостей (Online Check-in та Check-out), що дозволить скоротити час обслуговування клієнтів;
- використання цифрових інструментів маркетингу, включаючи таргетовану рекламу в соціальних мережах, пошуковий маркетинг та e-mail-розсилки;
- автоматизація внутрішнього документообігу та управління номерним фондом;
- навчання персоналу роботі з новими інформаційними системами.

Загальний обсяг інвестицій у реалізацію проєкту становить близько 1,4 млн грн. До складу витрат входять придбання програмного забезпечення, модернізація вебресурсів, інтеграція CRM-системи, придбання комп'ютерного обладнання, навчання персоналу та маркетингове просування нових цифрових сервісів.

Очікується, що реалізація проєкту забезпечить збільшення коефіцієнта завантаження номерного фонду на 3–5%, підвищення кількості прямих бронювань через власний сайт на 20–25%, зростання доходів від реалізації послуг на 5–7 % щорічно та скорочення адміністративних витрат на 8–10%.

Крім економічного ефекту, проєкт матиме значний організаційний результат. Автоматизація процесів дозволить підвищити швидкість обслуговування гостей, зменшити кількість помилок під час бронювання, покращити контроль за роботою персоналу та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Завдяки накопиченню даних про вподобання гостей стане можливим формування індивідуалізованих пропозицій, що сприятиме збільшенню кількості повторних відвідувань.

Реалізація запропонованого інноваційного проєкту дозволить готелю «N» зміцнити конкурентні позиції на ринку, підвищити ефективність використання наявних ресурсів, збільшити прибутковість діяльності та

створити основу для подальшого інноваційного розвитку підприємства відповідно до сучасних тенденцій цифрової економіки та індустрії гостинності.

Для поглибленої оцінки було розраховано економічні показники інноваційного проєкту із початковими інвестиціями 850,0 тис. грн. За умови ставки дисконту 18 % чиста приведена вартість проєкту становить 684,20 тис. грн. Оскільки NPV має додатне значення, проєкт можна вважати економічно доцільним. Індекс прибутковості PI дорівнює 1,80, тобто кожна вкладена гривня забезпечує 1,80 грн приведених доходів. Внутрішня норма прибутковості становить 62,31%, що істотно перевищує прийняту ставку дисконту. Дисконтований термін окупності дорівнює 1,59 року, що є прийнятним для готельного підприємства.

Отже, в сучасних умовах господарювання інноваційна діяльність є не додатковим напрямом розвитку, а стратегічною необхідністю для готельних підприємств. Саме інновації забезпечують їхню фінансову стійкість, підвищення прибутковості, ефективне використання ресурсів та створюють основу для успішного функціонування і довгострокового розвитку на ринку готельних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення тур продукту. Київ : Альтерпрес, 2004. 288 с.
2. Єфименко В.І., Терещенко О.О. Сучасні інноваційні технології в готельно-ресторанному господарстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 74. С. 45–50.
3. Бутко М.П., Семененко І. В. Інноваційний розвиток підприємств у ринковій економіці. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 248 с.
4. Montanes-Del-Rio M. A., Medina-Garrido J. A. Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry. *Journal of Tourism Analysis*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.13679> (дата звернення: 02.06.2026).
5. Друкер П.Ф. Інновації та підприємництво. Київ: Основи, 2011. 272 с.
6. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності: Підручник Київ Київ : Вища школа, 1994. 223 с.
7. Біловол Р.І. Управління ефективністю: Опорний конспект лекцій. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.
8. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія. *Інноваційна економіка*. 2012. № 7. С. 14-17.
9. Сінчагіна Н.І., Коваленко С. В. Інноваційний менеджмент у сфері послуг. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 216 с.
10. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. СавчуКІЇВ КИЇВ : КНЕУ, 2003. 394 с.

11. Калапуша Л.О. Інноваційні стратегії для готелів у сфері бізнес-туризму: аналіз успішних кейсів. *Підприємництво та економіка*. 2024. № 3(39). URL: [https://pev.kpu.zp.ua/journals/2024/3\\_39\\_ukr/4.pdf](https://pev.kpu.zp.ua/journals/2024/3_39_ukr/4.pdf) (дата звернення: 02.06.2026).

12. Горяшинський О.В. Інновації в готельному бізнесі. Туристична бібліотека України. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/goryashyn.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/goryashyn.htm) (дата звернення: 02.06.2026).

13. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 875 p.

14. Радченко Л.О. Інноваційні стратегії розвитку готельного бізнесу в умовах цифрової економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. № 35. С. 118–122.

15. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 16 (1). – С. 65-68.

16. Стопченко Є., Бондар С. Цифрові інновації в готельному бізнесі // Туризм ХХІ століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності : матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2023. С. 72–75. DOI: 10.31617/k.knute.2023-05-23. URL:

<https://dir.ukrintei.ua/view/ok/f158344c1e9c0f206d9e3b73d54adcb5>

(дата звернення: 02.06.2026).

17. Гончарук А.Г. Методичні основи оцінки й управління ефективністю підприємства. А.Г. Гончарук. Одеса : «Астропрінт», 2008. 288 с.

18. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. КИЇВ : Логос, 2013. 204 с.

19. Бугров Д. Метрика ефективності. *Вісник McKinsey* 2010. № 3. С. 12-16.

20. Innovation in the Hospitality Industry: Challenges and Opportunities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, No. 3. P. 1025–1045.
21. Шевченко О.В. Інноваційна діяльність у сфері гостинності: тенденції та перспективи. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм*. 2022. Т. 5, № 1. С. 55–61.
22. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, В.Г. Шматько. Київ : ЦУЛ, Фенікс. 2003. 440с.
23. Касич А. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 176-178.
24. Розвиток готельного та туристичного бізнесу як стратегічний пріоритет повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4115/4045/>  
(дата звернення: 02.06.2026).
25. Киш Л.М. Мотивація праці на підприємствах України. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*. 2014. Т. 22, вип. 8(1). С. 65-72
26. Куценко А.В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Вип. 212. Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. Т. 1. – С. 147-154.
27. Грицик К. Управління ефективністю діяльності підприємства на основі формування системи збалансованого розвитку: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. еКиїв наук: спец.08.00.04 / Грицик КИЇВВ.; Одеський державний економічний університет. Одеса, 2009. 16 с.
28. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ. 2008. 205 с.
29. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика / М. П. Мальська, В. В. Худо. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

30. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in Hospitality Industry: Prospects and Challenges // International Journal of Computer Science Issues. 2017. URL: <https://arxiv.org/abs/1709.00105> (дата звернення: 02.06.2026).
31. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління. *Фінанси України*. 2000. № 6. С. 24-32.
32. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. Київ: Центр учбової літератури. 2012. 448 с.
33. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / М.А. Йохна, В.В. Стадник. Київ: Видав. центр «Академія», 2005. 400 с.
34. Марценюк Л.В. Організаційні моделі управління туристичним бізнесом. *Економіка та держава*. 2016. № 3.– С. 23-27.
35. Іщенко І.І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат. Київ : Вища школа. 1991. 187 с.
36. Економіка і організація інноваційної діяльності в АПК : практикум / [Витвицька О.Д., Скрипниченко В.А., Кулаєць М.М. та ін.]. Київ. 2009. 248 с.
37. Економіка і організація інноваційної діяльності: підручник / [Волков О. І., Денисенко М.П., Гречан А.П. та др.]; Под ред. О.І. Волкова. [3-е изд.]. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
38. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. Сер.: Менеджмент. 2015. вип. № 2 (40). С. 105-109
39. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком / С.М. Ілляшенко. Суми : «Університетська книга», 2003. 278 с.
40. Ілляшенко С. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С. Ілляшенко. Суми.: Університетська книга, 2003. 278 с.
41. Миськів Г.В., Фурсіна О.В. Ефективність діяльності туристичних підприємств України та шляхи її підвищення. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2017. Т. 22, вип. 3(56). –С. 76-80

42. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової]. Київ: Основа, 2005. 552 с.

43. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища [Електронний ресурс]. URL: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekczy/17-konspekt-lekczy-disciplina-qmarketingq/302-analz-vnutrshnogo--zovnshnogoseredovishha> (дата звернення: 02.06.2026).

44. Сидоренко І.О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип. 3 (46) / НауКиїв ред. І. КИЇВ Бондар. Київ. 2005. С. 78-80.

45. Коваленко В.В. Інноваційний потенціал підприємства. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2019. 180 с.

46. Інноваційно-технологічний розвиток України: стан, проблеми, стратегічні перспективи : Аналітичні матеріали до Парламентських слухань [«Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів»]; за ред. Л.І. Федулової, Г.О. Андрощука ; Ін-т екон. та прогноз. НАН України. Київ. 2009. 196 с.

47. Червяченко А.В. Еволюція поняття ефективність. *Регіональні перспективи*. 2004. № 3–5. С. 102–104.

48. Зубехіна Т.В., Літовка-Деменіна С.Г., Земліна Ю.В., Поліщук В.М. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 821–834. DOI: 10.52058/2786-5274-2024-8(36)-821-834. URL: [https://www.researchgate.net/publication/383329949\\_TURISTICNIJ\\_GOTELNIJ\\_I\\_RESTORANNIJ\\_BIZNES\\_INNOVACII\\_TA\\_TRENDI](https://www.researchgate.net/publication/383329949_TURISTICNIJ_GOTELNIJ_I_RESTORANNIJ_BIZNES_INNOVACII_TA_TRENDI) (дата звернення: 02.06.2026).

49. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. Київ : Атіка, 2006. 264 с.

50. Управління ефективністю підприємства [Електронний ресурс].

URL: [http://pidruchniki.com/80580/ekonomika/upravlinnya\\_efektivni](http://pidruchniki.com/80580/ekonomika/upravlinnya_efektivni) (дата звернення: 02.06.2026).

51. OECD. Tourism Trends and Policies 2020. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020. 308 p.

52. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства середовища. URL: <http://buklib.net/books/23995/> (дата звернення: 02.06.2026).

53. Ефективність та успішність менеджменту туризму. URL: [http://pidruchniki.com/11800912/turizm/efektivniy\\_menedzhment\\_upravlinnya\\_oriyentovane\\_kliyenta](http://pidruchniki.com/11800912/turizm/efektivniy_menedzhment_upravlinnya_oriyentovane_kliyenta) (дата звернення: 02.06.2026).

54. Жмуденко В. В. Інноваційні аспекти стратегічного розвитку підприємств індустрії туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.8.42. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4454> (дата звернення: 02.06.2026).

55. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. с. 58-65.

56. Шляхи підвищення ефективності управління бізнесом туристичних підприємств. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=828250> (дата звернення: 02.06.2026).