

УДК 005.591.6:640.412:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.125-133>**Зоря О.П.**

доктор економічних наук

Полтавський державний аграрний університет

**Zoria Oleksii**

Dr. of Economic Sc.

Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-5916-4689>

## СТАЛІ ІННОВАЦІЇ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади управління сталими інноваціями у готельному господарстві. Обґрунтовано, що інноваційний розвиток готельного підприємства слід розглядати як управлінський процес поєднання екологічної, соціальної та економічної складових. Визначено сутність сталих інновацій як комплексу управлінських, технологічних, організаційних і маркетингових рішень, спрямованих на створення доданої цінності для гостей, зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення конкурентоспроможності. Систематизовано напрями сталих інновацій: енергоефективність, водозбереження, управління відходами, цифровий моніторинг, інклюзивність сервісу, розвиток персоналу та сталі бізнес-моделі. Запропоновано логіку управління сталими інноваціями на рівні готельного підприємства та матрицю оцінювання їх результативності.

**Ключові слова:** інновації, готельне господарство, сталий розвиток, сталі інновації, екологічна сталість, соціальна сталість, економічна сталість, управління інноваціями, готельне підприємство, конкурентоспроможність.

## SUSTAINABLE INNOVATIONS IN THE HOTEL INDUSTRY: A MANAGERIAL PERSPECTIVE

The article examines the theoretical and applied foundations of managing sustainable innovations in the hotel industry. It is substantiated that, under current conditions, the innovative development of a hotel enterprise cannot be reduced only to the introduction of digital technologies, new services or separate organizational changes. Sustainable innovations should be considered as a managerial process aimed at combining environmental responsibility, social effectiveness and economic efficiency. The essence of sustainable innovations in the hotel industry is defined as targeted new or significantly improved managerial, service, technological, organizational, marketing and human resource solutions implemented in the activities of a hotel enterprise in order to create additional value for guests, reduce negative environmental impact, strengthen social responsibility and ensure the long-term economic performance and competitiveness of a hotel enterprise. The main directions of sustainable innovations in the hotel industry are systematized, including energy efficiency, water saving, waste management, circular practices, digital environmental monitoring, inclusive service, personnel development, cooperation with local communities, responsible procurement and sustainable business models. The article proposes a managerial logic for the formation, implementation and evaluation of sustainable innovations at the level of a hotel enterprise. A matrix for assessing the effectiveness of sustainable innovations according to environmental, social, economic, service, organizational and reputational criteria is developed. The practical value of the study lies in the possibility of using the proposed approach to improve innovation management, strengthen the competitive position of hotel enterprises and integrate sustainability principles into their strategic and operational activities. Using this approach makes it possible to assess not only the financial return but also the impact of innovation on the environment, employees, guests, the community, the company's reputation, and its long-term sustainability.

**Keywords:** innovations, hotel industry, sustainable development, sustainable innovations, environmental sustainability, social sustainability, economic sustainability, innovation management, hotel enterprise, competitiveness.

**JEL classification:** L83, O32, Q56, M14.

**Постановка проблеми.** Готельне господарство є важливою складовою індустрії гостинності та туристичної економіки, що поєднує матеріальні ресурси, сервісні процеси, людський капітал, цифрові технології,

маркетингові комунікації та взаємодію з місцевим середовищем. У сучасних умовах готельні підприємства функціонують під впливом одночасних викликів: зростання конкуренції, цифровізації попиту, підвищення

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Зоря О.П., 2026

вимог гостей до якості та безпеки сервісу, енергетичних обмежень, подорожчання ресурсів, посилення екологічних стандартів, зміни цінностей споживачів і необхідності соціально відповідального ведення бізнесу.

Особливого значення набувають інновації, пов'язані зі сталим розвитком. Якщо раніше стали практики у готельному бізнесі часто сприймалися як додаткові заходи репутаційного характеру, то нині вони поступово перетворюються на елемент стратегічного управління, операційної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності. Готелі дедалі частіше впроваджують енергоефективне обладнання, системи розумного управління ресурсами, цифрові інструменти моніторингу споживання енергії та води, програми мінімізації відходів, політику відповідальних закупівель, інклюзивні сервісні рішення, програми розвитку персоналу та партнерські проекти з місцевими громадами.

Водночас практика свідчить, що не кожна екологічна або соціальна ініціатива стає справжньою інновацією. Частина заходів має декларативний характер, не змінює управлінську модель підприємства і не створює вимірюваного результату для гостей, працівників, власників, громади та довкілля. Тому важливо розрізняти окремі сталі практики та сталі інноваційні проекти. Інноваційний проект у готельному господарстві має передбачати чітку мету, обґрунтовану новизну для конкретного підприємства, ресурсне забезпечення, відповідальних виконавців, строки реалізації, критерії результативності та механізм подальшого масштабування або коригування.

Наукова проблема полягає у необхідності формування цілісного управлінського підходу до сталих інновацій у готельному господарстві, який дозволяє поєднати екологічну, соціальну та економічну складові сталого розвитку. Такий підхід має забезпечувати не фрагментарне впровадження окремих екологічних або соціальних заходів, а системне формування, впровадження та оцінювання сталих інновацій, узгоджених зі стратегією готельного підприємства, очікуваннями гостей, ресурсними можливостями та принципами довгострокової конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У теорії менеджменту та інноваційного розвитку вихідним положенням залишається концепція Й. Шумпетера, відповідно до якої інновації виступають результатом підприємницької здатності до формування нових комбінацій, що змінюють способи виробництва, ринкову поведінку, ресурсне забезпечення та організацію господарської діяльності [1]. Подальший розвиток цього підходу відображено в Керівництво Осло 2018, у якому інновація розглядається як упровадження у практику новий або вдосконалений продукт чи процес, який суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів конкретного підприємства [2]. Це положення є принциповим для готельного господарства, оскільки інновацією може бути не лише принципово новий готельний продукт, а й суттєво вдосконалений сервісний процес, бізнес-процес, організаційна практика або модель взаємодії з гостем.

Концепція сталого розвитку у бізнесі значною мірою спирається на ідею триєдиної результативності, що охоплює економічний, соціальний та екологічний виміри [3]. У туризмі та готельному господарстві ця логіка конкретизується через необхідність одночасного врахування потреб гостей, підприємств, працівників, місцевих громад і довкілля [4]. Критерії сталого туризму, розроблені Глобальною радою зі сталого туризму, акцентують увагу на сталому менеджменті, соціально-економічних вигодах для місцевих громад, культурній спадщині та зменшенні негативного екологічного впливу [5].

Для управління інноваціями важливим є стандарт ISO 56002, який розглядає інноваційну діяльність не як випадкову творчість, а як керовану систему, що потребує лідерства, стратегічного спрямування, культури, ресурсів, планування, оцінювання і постійного вдосконалення [6]. Цей підхід особливо актуальний для готельного господарства, оскільки сталі інновації зазвичай потребують міжфункціональної взаємодії підрозділів, участі персоналу, залучення постачальників, зміни стандартів обслуговування та системного вимірювання результатів.

У дослідженнях інновацій у туризмі та гостинності А. М. Хялагер запропонувала розглядати інновації як продуктові, процесні, управлінські, маркетингові та інституційні [7]. Така класифікація є корисною для аналізу сталих інноваційних проектів готельного підприємства, оскільки сталість може проявлятися не лише в екологічних технологіях, а й у нових сервісних форматах, партнерських моделях, організаційних змінах і маркетинговій політиці. Ф. Орфіла-Сінтес та Й. Маттссон довели, що інноваційна поведінка готелів залежить від характеристик підприємства, компетентностей клієнтів, ринкових чинників і здатності менеджменту управляти змінами [8].

Питання успішності інновацій у сфері гостинності досліджували М. Оттенбахер та Дж. Гнот, які підкреслювали значення відповідності інновації ринку, якості внутрішньої комунікації, підтримки персоналу і здатності підприємства реалізувати нововведення у практиці обслуговування [9]. У подальших дослідженнях М. Оттенбахер обґрунтував, що результативність інновацій у готельному бізнесі варто оцінювати комплексно, враховуючи не лише фінансові ефекти, а й сервісні та організаційні наслідки [10]. С. Чанг, Ю. Гонг і Ч. Шум довели, що практики управління людськими ресурсами впливають на здатність готельних підприємств генерувати та впроваджувати інновації [11]. Це особливо важливо для сталих інновацій, оскільки екологічні та соціальні проекти потребують зміни поведінки персоналу, нових компетентностей і залучення працівників до покращень.

Дослідження Дж. Л. Ніколау та М. Дж. Санта-Марія показало, що інновації у готельному бізнесі можуть впливати на ринкову вартість підприємства, однак цей вплив залежить від типу інновації та сприйняття ринку [12]. К. Таджеддіні наголошував на ролі клієнтоорієнтованості та підприємницької орієнтації у формуванні інноваційності готелів [13]. Для сталих інновацій це

означає, що екологічні та соціальні проекти мають створювати зрозумілу цінність для гостей, а не залишатися лише внутрішніми управлінськими деклараціями.

Значну увагу дослідники приділяють сталим сервісним інноваціям у сфері гостинності. Дж. С. Хорнг та співавтори запропонували рамку сталих сервісних інновацій для індустрії гостинності, у якій поєднуються екологічні, соціальні, економічні та організаційні аспекти [14]. П. Кансакар, А. Мунір та Н. Шабані розглядають технології у сфері гостинності як інструмент підвищення ефективності, персоналізації та автоматизації, але водночас звертають увагу на ризики кібербезпеки, конфіденційності та технічної сумісності [15]. Д. Бухаліс і Р. Леунг обґрунтовують концепцію smart hospitality, у межах якої цифрові екосистеми можуть підтримувати ефективне управління ресурсами, сервісну персоналізацію та сталий розвиток [16]. І. Туссядіа наголошує, що автоматизація та штучний інтелект у туризмі мають оцінюватися не лише з позицій ефективності, а й з погляду відповідальності, прийняття технологій і довгострокових наслідків [17].

Останні дослідження посилюють увагу до взаємозв'язку сталості та інновацій. Т. Місік і Н. Золтан аналізують роль зелених практик та інновацій у hospitality management, зокрема у сферах енергоефективності, водозбереження, управління відходами і соціальних аспектів праці [18]. Дж. Кандампуллі та співавтори обґрунтовують досвідно орієнтовану сервісну інновацію як спосіб спільного створення сталої цінності для клієнтів і суспільства [19]. А. Шарма та співавтори показують, що інновації готелів у кризових умовах можуть впливати на сприйняття їхньої результативності ринком [20]. Концепція спільної цінності М. Портер і М. Крамер дозволяє пояснити, як підприємство може одночасно досягати економічних результатів і вирішувати соціальні або екологічні проблеми [21]. Природно-ресурсний підхід С. Харт підкреслює, що екологічні компетентності можуть формувати джерело конкурентних переваг [22]. Дослідження Н. Бокен та співавторів щодо сталих бізнес-моделей дає змогу розглядати сталі інновації не лише як технологічні рішення, а як зміну логіки створення, доставки та збереження цінності [23].

Узагальнення наукових праць свідчить, що більшість досліджень розглядає сталі інновації або через екологічний, або через технологічний, або через сервісний вимір. Водночас менш розробленим залишається управлінський аспект їх комплексного впровадження на рівні готельного підприємства, зокрема питання поєднання стратегічного планування, ресурсного забезпечення, участі персоналу та оцінювання результативності.

Потребують подальшого обґрунтування їх сутність, напрями реалізації, взаємозв'язок із екологічною, соціальною та економічною складовими сталого розвитку, а також критерії оцінювання результативності в системі готельного менеджменту.

**Мета статті** – обґрунтування управлінського підходу до формування, впровадження та оцінювання сталих інновацій у готельному господарстві з урахуван-

ням екологічної, соціальної та економічної складових сталого розвитку.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, порівняльний аналіз, узагальнення, класифікація, структурно-логічне моделювання, метод наукової абстракції та матричний підхід. Системний підхід використано для розгляду готельного підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що взаємодіє з гостями, персоналом, постачальниками, місцевою громадою і природним середовищем. Метод класифікації застосовано для групування сталих інновацій у готельному господарстві відповідно до їх екологічної, соціальної та економічної спрямованості. Структурно-логічне моделювання використано для формування управлінської логіки впровадження та оцінювання сталих інновацій у діяльності готельного підприємства. Матричний підхід застосовано для формування критеріїв оцінювання результативності сталих інновацій.

**Виклад основних результатів дослідження.** Сталий розвиток готельного підприємства передбачає здатність забезпечувати якісний сервіс, економічну життєздатність, відповідальне використання ресурсів, гідні умови праці, позитивну взаємодію з громадою та мінімізацію негативного впливу на довкілля. У такому контексті інновації стають не лише засобом оновлення продукту або процесу, а й інструментом стратегічної адаптації підприємства до вимог сталого розвитку.

У межах управлінського підходу доцільно розмежовувати сталі практики та сталі інновації у готельному господарстві. Сталі практики можуть мати характер регулярних управлінських або операційних дій, спрямованих на економію ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля, підвищення соціальної відповідальності та підтримання стабільності бізнес-процесів. Натомість сталі інновації передбачають наявність новизни або суттєвого вдосконалення для конкретного готельного підприємства, практичне впровадження відповідного рішення та створення додаткової цінності для гостей, персоналу, власників, місцевої громади й довкілля. В управлінському вимірі такі інновації можуть реалізовуватися через окремі ініціативи, програми або проекти, що мають визначені цілі, ресурсне забезпечення, відповідальних виконавців, очікувані результати та критерії оцінювання.

Таким чином, сталі інновації у готельному господарстві пропонуємо визначати як цілеспрямовані нові або суттєво вдосконалені управлінські, сервісні, технологічні, організаційні, маркетингові та кадрові рішення, що впроваджуються у діяльність готельного підприємства з метою створення додаткової цінності для гостей, зменшення негативного впливу на довкілля, посилення соціальної відповідальності та забезпечення довгострокової економічної результативності й конкурентоспроможності готельного підприємства.

З управлінських позицій сталі інновації доцільно розглядати не як сукупність окремих екологічних або соціальних заходів, а як керований процес оновлення діяльності готельного підприємства. Такий процес передбачає визначення цілей, ресурсне забезпечення, за-

лучення персоналу, упровадження нових рішень у бізнес-процеси, оцінювання результатів і подальше закріплення успішних змін у стандартах роботи підприємства.

У готельному господарстві сталі інновації можуть реалізовуватися на різних управлінських рівнях. На рівні окремого процесу вони проявляються, зокрема, у цифровому моніторингу енергоспоживання, раціональному використанні води, мінімізації відходів або впровадженні екологічних стандартів прибирання. На рівні підрозділу можуть охоплювати оновлення роботи служби харчування, запровадження відповідальних закупівель, скорочення харчових залишків, розвиток інклюзивного сервісу або навчання персоналу принципам сталого обслуговування. На рівні підприємства вони пов'язані з формуванням системи сталого менеджменту, інтеграцією екологічних, соціальних та економічних цілей у стратегію розвитку готелю, а також

із побудовою внутрішньої системи контролю результативності.

Важливо, що сталі інновації не мають обмежуватися лише екологічним виміром. Екологічна сталість є важливою, однак недостатньою умовою сталого інноваційного розвитку готельного підприємства. Якщо готель упроваджує енергоощадне обладнання, але водночас не забезпечує належних умов праці, не розвиває компетентності персоналу і не досягає економічної доцільності відповідних змін, така інновація не може вважатися повністю сталою. Аналогічно соціальні ініціативи без економічної життєздатності можуть мати короткостроковий характер, а економічна ефективність без екологічної та соціальної відповідальності здатна створювати репутаційні ризики і послаблювати довгострокову конкурентоспроможність готельного підприємства. Напрями сталих інновацій у готельному господарстві наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### Напрями сталих інновацій у готельному господарстві

| Напрямок сталих інновацій       | Зміст інноваційного рішення                                                                              | Очікуваний сталий результат                                                                     | Управлінські умови впровадження                                                              |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Енергоефективність              | Розумне освітлення, автоматизоване управління кліматом, енергоощадне обладнання, енергомоніторинг        | Зниження споживання енергії, скорочення витрат, зменшення викидів                               | Енергетичний аудит, інвестиційний бюджет, навчання технічного персоналу, регулярний контроль |
| Водозбереження                  | Аератори, повторне використання води, датчики витоків, цифровий облік водоспоживання                     | Зменшення використання води, зниження комунальних витрат, підвищення ресурсної відповідальності | Технічна діагностика, стандарти прибирання, інформування гостей, контроль показників         |
| Управління відходами            | Сортування, компостування, мінімізація харчових залишків, відмова від одноразових матеріалів             | Зменшення обсягів відходів, підвищення екологічної культури, скорочення витрат на утилізацію    | Партнерство з операторами перероблення, навчання персоналу, зміна закупівельної політики     |
| Циркулярні практики             | Повторне використання матеріалів, ремонт і подовження життєвого циклу обладнання, оренда замість купівлі | Зниження матеріаломісткості, економія ресурсів, формування відповідальної бізнес-моделі         | Аналіз життєвого циклу, відповідальні закупівлі, співпраця з постачальниками                 |
| Цифровий екологічний моніторинг | Платформи обліку споживання ресурсів, аналітика даних, цифрові панелі показників                         | Прозорість управління, швидке виявлення перевитрат, обґрунтоване прийняття рішень               | Інтеграція даних, кібербезпека, підготовка персоналу, відповідальність за показники          |
| Інклюзивний сервіс              | Доступні номери, адаптована навігація, навчання персоналу, персоналізована комунікація                   | Розширення доступності, підвищення соціальної відповідальності, зростання лояльності гостей     | Аудит доступності, консультації з експертами, оновлення сервісних стандартів                 |
| Розвиток персоналу              | Зелені компетентності, програми навчання, мотивація до інновацій, залучення працівників до покращень     | Підвищення якості сервісу, зниження опору змінам, формування культури сталості                  | Лідерство керівництва, внутрішня комунікація, система винагород, командна робота             |
| Партнерство з громадою          | Закупівлі у місцевих виробників, підтримка культурних подій, соціальні ініціативи                        | Посилення локальної економіки, позитивна репутація, автентичність готельного продукту           | Прозорі критерії партнерства, оцінювання соціального ефекту, довгострокові угоди             |
| Сталі бізнес-моделі             | Екологічні пакети послуг, зелені конференції, програми лояльності за відповідальну поведінку             | Нові джерела доходу, диференціація ринку, поєднання сталості та прибутковості                   | Маркетингове обґрунтування, аналіз попиту, фінансова модель, вимірювання результатів         |

Джерело: сформовано автором на основі узагальнення [2, 5, 6, 14, 18, 23, 24, 25].

Наведена класифікація показує, що сталі інновації у готельному господарстві мають міжфункціональний характер. Наприклад, скорочення харчових відходів стосується не лише служби харчування, а й планування закупівель, прогнозування завантаження, меню, роботи з постачальниками, навчання персоналу, аналітики залишків і комунікації з гостями. Так само впро-

вадження енергоефективних рішень охоплює технічну службу, фінансовий підрозділ, службу прийому, службу номерного фонду, маркетинг і керівництво підприємства.

Логіка управління сталими інноваціями представлена на рис. 1.

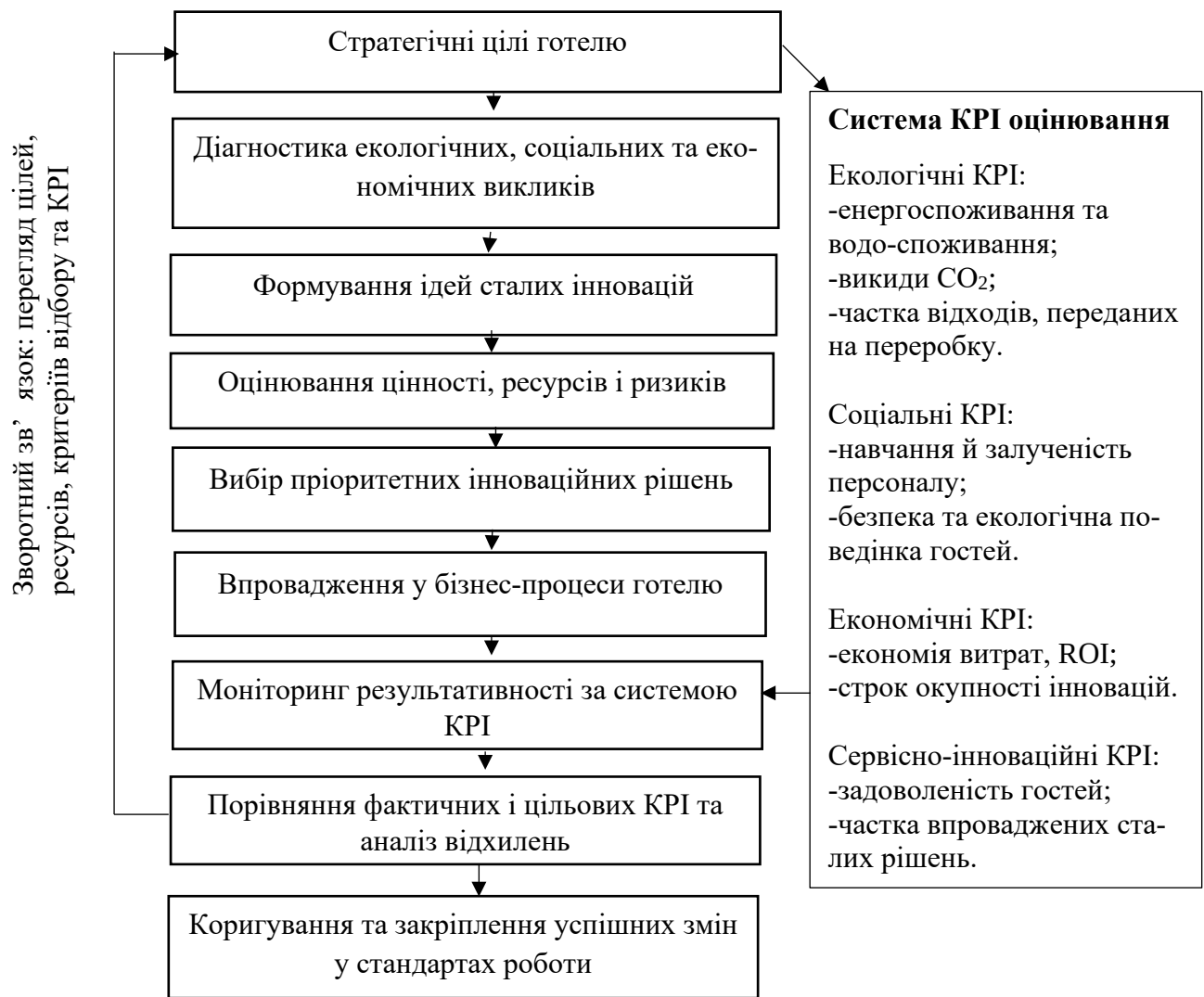


Рис. 1 Логіка управління сталими інноваціями готельного підприємства.

Джерело: сформовано автором.

Рисунок 1 відображає поетапну логіку управління сталими інноваціями готельного підприємства, що поєднує стратегічне планування, відбір інноваційних рішень, їх упровадження та подальше оцінювання результативності. Вихідною основою цього процесу є стратегічні цілі готелю, відповідно до яких здійснюється діагностика екологічних, соціальних та економічних викликів і формуються ідеї сталих інновацій.

Подальше управління передбачає оцінювання запропонованих рішень за їхньою цінністю, ресурсною забезпеченістю та можливими ризиками. На цій основі обираються пріоритетні інновації, які інтегруються у бізнес-процеси готелю. Важливим елементом моделі є система КРІ, що дає змогу оцінити результати впровадження з позицій екологічної, соціальної, економічної та сервісно-інноваційної ефективності.

Завершальним етапом є порівняння фактичних і цільових показників, аналіз відхилень та коригування управлінських дій. Успішні зміни закріплюються у стандартах роботи готелю, а виявлені недоліки стають

підставою для перегляду цілей, ресурсів або критеріїв відбору інновацій. Отже, запропонована логіка має циклічний характер і забезпечує безперервне вдосконалення сталих інновацій у діяльності готельного підприємства.

Матрицю оцінювання результативності сталих інновацій наведено в табл. 2.

Запропонована матриця дає змогу уникнути вузького фінансового підходу до оцінювання інновацій. Для готельного підприємства важливо враховувати, що не всі сталі інновації мають швидкий економічний ефект. Наприклад, інклюзивний сервіс може потребувати інвестицій у переобладнання простору і навчання персоналу, але його результатом є розширення доступності, підвищення соціальної відповідальності, посилення репутації та формування нових ринкових можливостей. Так само співпраця з місцевими постачальниками може мати не лише економічний, а й соціальний та маркетинговий ефект, оскільки підсилює автентичність готельного продукту.

Таблиця 2

**Матриця оцінювання результативності сталих інновацій підприємства готельного господарства**

| Група критеріїв                | Показники оцінювання                                                                                               | Управлінське значення                                                                    |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічна результативність    | Зміна споживання енергії, води, матеріалів, обсяг відходів, частка перероблення, скорочення викидів                | Дозволяє визначити реальний вплив інновацій на довкілля та ресурсну ефективність         |
| Соціальна результативність     | Задоволеність персоналу, плинність кадрів, участь працівників у проєктах, доступність сервісу, користь для громади | Показує вплив інновацій на працівників, гостей, місцеве середовище і соціальну репутацію |
| Економічна результативність    | Економія витрат, додатковий дохід, окупність інвестицій, завантаження номерного фонду, повторні бронювання         | Визначає фінансову доцільність та внесок інновацій у конкурентоспроможність              |
| Сервісна результативність      | Задоволеність гостей, якість відгуків, кількість скарг, швидкість обслуговування, сприйняття сталих рішень         | Дозволяє оцінити, чи створює інновація додаткову цінність для гостей                     |
| Організаційна результативність | Рівень залучення підрозділів, дотримання строків, якість внутрішньої комунікації, готовність до масштабування      | Показує здатність підприємства керувати інноваційним процесом                            |
| Репутаційна результативність   | Позиціонування бренду, згадки у відгуках, участь у сертифікаціях, довіра партнерів                                 | Відображає довгостроковий вплив інновацій на ринкове сприйняття готелю                   |
| Управлінська сталість          | Наявність відповідальних осіб, інтеграція у стандарти, регулярний моніторинг, коригувальні дії                     | Забезпечує перехід від разової ініціативи до сталої управлінської практики               |

Джерело: сформовано автором з урахуванням [5, 6, 17, 18, 24, 25].

Управління сталими інноваціями потребує чіткого розподілу ролей. Вище керівництво визначає стратегічні пріоритети, затверджує ресурси і формує культуру сталості. Фінансовий підрозділ оцінює інвестиції, витрати та економічні результати. Технічна служба відповідає за енергоефективність, водозбереження і функціонування обладнання. Служба номерного фонду реалізує стандарти ресурсозбереження у щоденних операціях. Служба харчування впроваджує рішення щодо скорочення відходів, локальних закупівель і сталого меню. Маркетинговий підрозділ забезпечує комунікацію цінності для гостей. Відділ персоналу формує компетентності, мотивацію і залучення працівників.

Сталі інновації повинні бути інтегровані у систему стратегічного та операційного управління. Якщо сталість залишається відповідальністю лише одного працівника або одного підрозділу, вона не стає частиною бізнес-моделі. Ефективна система потребує міжфункціональної взаємодії, регулярного моніторингу, внутрішньої звітності, участі персоналу і підтримки з боку власників або керівництва.

Особливу увагу слід приділяти цифровим інструментам сталих інновацій. У готельному господарстві цифровізація може підтримувати сталість через автоматизований облік ресурсів, прогнозування завантаження, оптимізацію прибирання, управління запасами, аналіз харчових залишків, цифрове навчання персоналу, електронний документообіг, персоналізовану комунікацію з гостями та аналітику відгуків. Проте цифрове рішення саме по собі не є гарантією сталості. Воно має оцінюватися за тим, чи зменшує ресурсні втрати, чи покращує сервіс, чи підтримує персонал і чи забезпечує економічну доцільність.

Таким чином, сталі інновації у готельному господарстві формуються на перетині екологічної, соціальної та економічної складових сталого розвитку. Їх управлінська результативність визначається не лише рівнем ресурсозбереження або скороченням витрат, а й здатністю підприємства забезпечувати якісний сервіс, гідні умови праці, відповідальну взаємодію з міс-

цевою громадою, позитивний клієнтський досвід і довгострокову конкурентоспроможність.

У практичному вимірі готельне підприємство може впроваджувати сталі інновації за трьома рівнями пріоритетності. Перший рівень включає базові рішення з очевидним ефектом і відносно низькою складністю, наприклад енергоощадне освітлення, сортування відходів, навчання персоналу, цифрові внутрішні інструкції та відмову від зайвого друку. Другий рівень охоплює середньострокові рішення, які потребують більшого бюджету і міжфункціональної координації, зокрема системи енергомоніторингу, водозбереження, оптимізацію харчових відходів, розвиток інклюзивності та відповідальні закупівлі. Третій рівень включає стратегічні трансформаційні інновації, серед яких сертифікація системи сталого менеджменту, зміна бізнес-моделі, комплексна цифрова платформа сталості, перехід до відновлюваних джерел енергії та формування довгострокової політики сталого розвитку підприємства.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в уточненні сутності сталих інновацій у готельному господарстві, обґрунтуванні їх управлінського змісту та систематизації напрямів реалізації за екологічною, соціальною й економічною складовими. Практична значущість результатів полягає у можливості використання запропонованої класифікації і матриці оцінювання для розроблення інноваційної стратегії готельного підприємства, відбору пріоритетних сталих рішень, підготовки управлінських рішень, внутрішньої звітності та підвищення конкурентоспроможності.

**Висновки.** У статті обґрунтовано, що сталі інновації у готельному господарстві є не лише екологічними заходами, а комплексними управлінськими, сервісними, технологічними, організаційними, маркетинговими та кадровими рішеннями, спрямованими на поєднання екологічної відповідальності, соціальної результативності та економічної ефективності. Запропоновано визначати сталі інновації у готельному господарстві як цілеспрямовані нові або суттєво вдосконалені рішення, що впроваджуються у діяльність готельного

підприємства для створення додаткової цінності для гостей, зменшення негативного впливу на довкілля, посилення соціальної відповідальності й забезпечення довгострокової економічної результативності й конкурентоспроможності готельного підприємства.

Доведено, що сталі інновації мають управлінську природу, оскільки потребують стратегічного обґрунтування, ресурсного забезпечення, залучення персоналу, міжфункціональної координації, впровадження у бізнес-процеси, моніторингу результативності та закріплення успішних змін у стандартах роботи підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарних екологічних або соціальних заходів до системного управління сталим інноваційним розвитком готелю.

Систематизовано основні напрями сталих інновацій у готельному господарстві, серед яких енергоефективність, водозбереження, управління відходами, циркулярні практики, цифровий екологічний моніторинг, інклюзивний сервіс, розвиток персоналу, партнерство з громадою і сталі бізнес-моделі. Запропоновано логіку управління сталими інноваціями, яка включає стратегічні цілі, діагностику викликів, формування ідей, оцінювання цінності, ресурсів і ризиків, вибір пріоритетних рішень, впровадження, моніторинг, коригування

та закріплення успішних змін.

Сформовано матрицю оцінювання результативності сталих інновацій за екологічними, соціальними, економічними, сервісними, організаційними, репутаційними та управлінськими критеріями. Її використання дає змогу оцінювати не лише фінансову віддачу, а й вплив інновації на довкілля, персонал, гостей, громаду, репутацію та довгострокову сталість підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісної методики інтегрального оцінювання результативності сталих інновацій у готельному господарстві, а також у формуванні системи показників для порівняння рівня сталого інноваційного розвитку різних типів готельних підприємств.

**Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту.** В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури та логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

#### Список використаних джерел:

1. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. New Brunswick ; London : Transaction Publishers, 2008. 255 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/272398717\\_Schumpeter\\_JA\\_1934\\_2008\\_The\\_Theory\\_of\\_Economic\\_Development\\_An\\_Inquiry\\_into\\_Profits\\_Capital\\_Credit\\_Interest\\_and\\_the\\_Business\\_Cycle\\_New\\_Brunswick\\_USA\\_and\\_London\\_UK\\_Transaction\\_Publishers](https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers) (дата звернення: 23.04.26).
2. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris ; Luxembourg : OECD Publishing ; Eurostat, 2018. 258 p. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html) (дата звернення: 23.04.26).
3. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing, 1997. 402 p. URL: <https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf> (дата звернення: 23.04.26).
4. UN Tourism. Sustainable Tourism for Development Guidebook. Madrid : World Tourism Organization, 2013. 226 p. URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@sector/documents/publication/wcms\\_216669.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_216669.pdf) (дата звернення: 23.04.26).
5. Global Sustainable Tourism Council. GSTC Industry Criteria for Hotels and Accommodations. Washington : GSTC, 2016. URL: <https://www.gstccouncil.org> (дата звернення: 23.04.26).
6. ISO 56002:2019. Innovation management — Innovation management system – Guidance. Geneva : ISO, 2019. 44 p. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en> (дата звернення: 23.04.26).
7. Hjalager A. M. A review of innovation research in tourism. Tourism Management. 2010. Vol. 31, No. 1. Pp. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
8. Orfila-Sintes F., Mattsson J. Innovation behavior in the hotel industry. Omega. 2009. Vol. 37, No. 2. Pp. 380–394. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
9. Ottenbacher M., Gnoth J. How to develop successful hospitality innovation. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 2005. Vol. 46, No. 2. Pp. 205–222. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
10. Ottenbacher M. C. Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. Journal of Hospitality & Tourism Research. 2007. Vol. 31, No. 4. Pp. 431–454. DOI: <https://doi.org/10.1177/109634800730235>
11. Chang S., Gong Y., Shum C. Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. International Journal of Hospitality Management. 2011. Vol. 30, No. 4. Pp. 812–818. URL: [https://oasis.library.unlv.edu/hotel\\_fac\\_articles/37](https://oasis.library.unlv.edu/hotel_fac_articles/37) (дата звернення: 23.04.26).
12. Nicolau J. L., Santa-María M. J. The effect of innovation on hotel market value. International Journal of Hospitality Management. 2013. Vol. 32. Pp. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005>

13. Tajeddini K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*. 2010. Vol. 31, No. 2. Pp. 221–231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
14. Horng J. S., Liu C. H., Chou S. F., Tsai C. Y., Chung Y. C. Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. Vol. 30, No. 1. Pp. 455–474. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0727>
15. Kansakar P., Munir A., Shabani N. Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*. 2019. Vol. 8, No. 3. Pp. 60–65. DOI: <https://doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245>
16. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality: Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 71. Pp. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>
17. Tussyadiah I. A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 81. Article 102883. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
18. Misik T., Zoltán N. Sustainability and Innovation in Hospitality Management: Green Practices in Northeastern Hungary. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 13. Article 6185. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136185>
19. Kandampully J., Bilgihan A., Van Riel A. C. R., Sharma A. Toward holistic experience-oriented service innovation : co-creating sustainable value with customers and society. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2023. Vol. 64, No. 2. Pp. 61–183. DOI: <https://doi.org/10.1177/19389655221108334>
20. Sharma A., Shin H., Santa-Maria M. J., Nicolau J. L. Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*. 2021. Vol. 88. Article 103180. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>
21. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. Pp. 62–77. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071> (дата звернення: 23.04.26).
22. Hart S. L. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 4. Pp. 986–1014. DOI: <https://doi.org/10.2307/258963>
23. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. Pp. 42–56. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032> (дата звернення: 23.04.26).
24. World Sustainable Hospitality Alliance. Advancing towards Net Positive Hospitality. London : World Sustainable Hospitality Alliance, 2024. URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2024/12/2024-Progress-Report.pdf> (дата звернення: 23.04.26).
25. World Travel & Tourism Council WTTC's. 'Hotel Sustainability Basics' Ends 2023 on a High. URL: <https://wtcc.org/news/wtcc-hotel-sustainability-basics-ends-2023-on-a-high> (дата звернення: 23.04.26).

#### References:

1. Schumpeter, J. A. (2008). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Transaction Publishers. [https://www.researchgate.net/publication/272398717\\_Schumpeter\\_JA\\_1934\\_2008\\_The\\_Theory\\_of\\_Economic\\_Development\\_An\\_Inquiry\\_into\\_Profits\\_Capital\\_Credit\\_Interest\\_and\\_the\\_Business\\_Cycle\\_New\\_Brunswick\\_USA\\_and\\_London\\_UK\\_Transaction\\_Publishers](https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers)
2. Organisation for Economic Co-operation and Development, & Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing; Eurostat. [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html) [
3. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing. <https://dn721609.ca.archive.org/0/items/BusinessMoneyBooksarchive/Cannibals%20With%20Forks%20-%20The%20Triple%20Bottom%20Line%20of%2021st%20Century%20Business.pdf>
4. World Tourism Organization. (2013). Sustainable tourism for development guidebook. UN Tourism. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@sector/documents/publication/wcms\\_216669.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_216669.pdf)
5. Global Sustainable Tourism Council. (2016). GSTC industry criteria for hotels and accommodations. Global Sustainable Tourism Council. <https://www.gstccouncil.org>
6. International Organization for Standardization. (2019). Innovation management — Innovation management system — Guidance (ISO Standard No. 56002:2019). <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>
7. Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012> [in English].
8. Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380–394. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002> [in English].
9. Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097> [in English].
10. Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for



achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431–454. <https://doi.org/10.1177/1096348007302352> [in English].

11. Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818. [https://oasis.library.unlv.edu/hotel\\_fac\\_articles/37](https://oasis.library.unlv.edu/hotel_fac_articles/37) [in English].

12. Nicolau, J. L., & Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.005> [in English].

13. Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013> [in English].

14. Horng, J. S., Liu, C. H., Chou, S. F., Tsai, C. Y., & Chung, Y. C. (2018). Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 455–474. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0727> [in English].

15. Kansakar, P., Munir, A., & Shabani, N. (2019). Technology in the hospitality industry: Prospects and challenges. *IEEE Consumer Electronics Magazine*, 8(3), 60–65. <https://doi.org/10.1109/MCE.2019.2892245> [in English].

16. Buhalis, D., & Leung, R. (2018). Smart hospitality: Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*, 71, 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011> [in English].

17. Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, Article 102883. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883> [in English].

18. Misik, T., & Zoltán, N. (2025). Sustainability and innovation in hospitality management: Green practices in Northeastern Hungary. *Sustainability*, 17(13), Article 6185. <https://doi.org/10.3390/su17136185> [in English].

19. Kandampully, J., Bilgihan, A., Van Riel, A. C. R., & Sharma, A. (2023). Toward holistic experience-oriented service innovation: Co-creating sustainable value with customers and society. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(2), 161–183. <https://doi.org/10.1177/19389655221108334> [in English].

20. Sharma, A., Shin, H., Santa-María, M. J., & Nicolau, J. L. (2021). Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*, 88, Article 103180. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180> [in English].

21. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071> [in English].

22. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963> [in English].

23. Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, (65), 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039> [in English].

24. World Sustainable Hospitality Alliance. (2024). Advancing towards Net Positive Hospitality. <https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2024/12/2024-Progress-Report.pdf>

25. World Travel & Tourism Council. (2023). 'Hotel Sustainability Basics' ends 2023 on a high. <https://wtcc.org/news/wtcc-hotel-sustainability-basics-ends-2023-on-a-high>

Дата надходження статті: 21.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 11.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 20.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.