

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-13>

УДК 005.591.6:640.412:336]:330.34

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТИ

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF DEVELOPING AND IMPLEMENTING INNOVATIVE PROJECTS IN THE HOTEL INDUSTRY: MANAGEMENT AND FINANCIAL-ECONOMIC ASPECTS

Капліна Тетяна Вікторівна

доктор технічних наук, професор,
професор кафедри готельно-ресторанної та курортної справи,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0848-2213>

Рогоза Микола Єгорович

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики,
бізнес-економіки та інформаційних систем,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5654-7385>

Бондар-Підгурська Оксана Василівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7792-4023>

Kaplina Tetyana, Rohoza Mykola, Bondar-Pidhurska Oksana
Poltava University of Economics and Trade

У статті обґрунтовано методичний підхід до оцінювання ефективності формування та реалізації інноваційних проєктів у готельному бізнесі. Метою дослідження є розроблення методики такого оцінювання з урахуванням управлінських, фінансово-економічних і сервісних критеріїв. Методика базується на системному підході, інвестиційному аналізі, ключових показниках ефективності (KPI), сценарному аналізі, управлінні ризиками та постаудиті. Результатом є структурована система оцінювання, яка охоплює фінансовий, операційний, клієнтський, маркетинговий, кадровий, екологічний і ризиковий блоки, дає змогу порівнювати очікувані та фактичні результати та визначати доцільність масштабування інновацій. Практична значимість полягає у можливості використання цього підходу для відбору, впровадження, моніторингу та контролю інновацій у готелях різного масштабу і типу, а також підвищення якості управлінських рішень.

Ключові слова: інноваційні проєкти, оцінка ефективності, KPI, готельний бізнес, управління, фінансово-економічні механізми, сервісна якість, сталий розвиток.

This article presents a methodological approach to evaluating the effectiveness of developing and implementing innovative projects in the hotel industry. The aim of the study is to develop a methodology for evaluating the effectiveness of developing and implementing innovative projects in the hotel industry. The methodology is based on a systemic approach, comparative analysis, investment analysis, key performance indicators, scenario analysis, stakeholder logic and benefits realization. Such a combination of methods makes it possible to assess an innovation project not only as a technological or financial initiative, but also as a managerial decision that affects resources, processes, personnel, service quality, customer experience and long-term competitiveness. The results show that the effectiveness of hotel innovation projects cannot be measured only by payback period, initial investment or expected cost savings. Innovations create value through revenue growth, cost optimization, service quality improvement, process acceleration, customer loyalty, staff productivity, digital resilience, reputation effects and environmental

impact. The proposed approach includes financial, operational, customer, marketing, human resource, environmental and risk blocks of indicators. It is argued that such indicators as Net Present Value, Internal Rate of Return, Return on Investment, Total Cost of Ownership, Revenue per Available Room, Total Revenue per Available Room, Gross Operating Profit per Available Room, Net Promoter Score, customer satisfaction, energy consumption, water use, waste generation and cybersecurity risks should be assessed in an integrated manner. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed methodological approach as a template for a hotel innovation business case, for selecting alternative projects, setting target indicators, organizing pilot implementation, monitoring deviations and conducting post-audit. The approach can be adapted by chain hotels, independent hotels and small and medium-sized accommodation enterprises according to their strategy, market segment, financial capacity and availability of managerial data.

Keywords: innovation projects, efficiency evaluation, KPI, hotel business, management, financial and economic mechanisms, service quality, sustainability.

Постановка проблеми. Готельний бізнес є сферою, у якій інновації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, оскільки гість оцінює не лише матеріальний продукт, а й увесь досвід перебування: бронювання, заселення, чистоту, цифрову зручність, безпеку, персоналізацію та післяпродажну комунікацію. Результат інновації часто сприймається клієнтом у реальному часі, тому управлінська помилка швидко перетворюється на скаргу, негативний відгук або втрату лояльності.

Керівники готелів нерідко оцінюють інновації лише за строком окупності, первинними інвестиціями або очікуваною економією витрат. Такий підхід є недостатнім, бо інновація може мати відкладений і пролонгований ефект. Наприклад, система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) не завжди відразу збільшує прибуток, але формує базу даних гостей, покращує сегментацію попиту, підтримує персоналізовані пропозиції та зменшує залежність від посередників.

Оцінювання інноваційного проекту є управлінським завданням, пов'язаним з плануванням цілей, організацією ресурсів, мотивацією персоналу, контролем виконання і прийняттям рішень в умовах ризику. Актуальність підтверджується відновленням міжнародного туризму [1], політиками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР; Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) і Європейської Комісії щодо цифрової та зеленої трансформації туризму [2; 3], а також міжнародними стандартами сталості у сфері гостинності [4; 5; 6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою дослідження інновацій є підхід Й. Шумпетера до нових комбінацій ресурсів, технологій, ринків і організаційних форм [7]. Стандарти ISO 56000:2020 та ISO 56002:2019 розглядають інноваційну діяльність як керовану систему, інтегровану у

стратегію, лідерство, культуру, ресурси, процеси, оцінювання результативності та постійне поліпшення [8, розд. 3; 2, розд. 4–10; 9].

У стратегічному менеджменті важливим є підхід Р. Каплана і Д. Нортон, коли організація оцінюється не лише за фінансовими результатами, а й за клієнтською, внутрішньо-процесною та навчально-розвитковою перспективами [10, с. 71–79]. Оцінювання сервісної результативності доцільно здійснювати з урахуванням SERVQUAL та сучасних підходів до якості smart-сервісу [11, с. 12–40; 12]. У готельному управлінні доходами застосовуються середня добова ціна номера (Average Daily Rate, ADR), рівень завантаження номерного фонду (Occupancy Rate), дохід на доступний номер (Revenue per Available Room, RevPAR), валовий операційний прибуток на доступний номер (Gross Operating Profit per Available Room, GOPPAR) і загальний дохід на доступний номер (Total Revenue per Available Room, TRevPAR) [13; 14; 15].

Сталість стає вимірюваною управлінською категорією: Глобальна рада зі сталого туризму (Global Sustainable Tourism Council, GSTC), Всесвітня рада з подорожей і туризму (World Travel & Tourism Council, WTTC) та World Sustainable Hospitality Alliance визначають вимоги до управління, енергії, води, відходів і викидів [4; 5; 6]. Проєктний менеджмент доповнює цю логіку управлінням вигодами після завершення проєкту [16; 17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених інноваціям, стратегічному менеджменту, сервісній якості, управлінню доходами та сталому розвитку у сфері гостинності, недостатньо розкритим залишається питання комплексного оцінювання інноваційних проєктів саме в готельному бізнесі. Наявні підходи часто зосереджуються на окремих аспектах результативності: фінансовій ефективності, рівні задоволеності

гостей, операційних показниках, цифровізації або екологічних наслідках. Водночас у практиці готельного управління ці складові взаємопов'язані, оскільки впровадження інновації одночасно впливає на витрати, якість сервісу, лояльність клієнтів, продуктивність персоналу, репутацію готелю та його відповідність вимогам сталого розвитку.

Невирішеною залишається проблема поєднання короткострокових і довгострокових ефектів інновацій. Традиційні фінансові показники не завжди дають змогу об'єктивно оцінити результат проєктів, які мають відкладений управлінський ефект, зокрема цифрових сервісів, CRM-систем, автоматизованих систем бронювання, енергоефективних технологій, програм персоналізації обслуговування чи екологічних ініціатив. Такі проєкти можуть не забезпечувати миттєвого приросту прибутку, але створюють основу для підвищення конкурентоспроможності, зниження операційних ризиків, посилення клієнтської лояльності та формування сталих переваг на ринку.

Також недостатньо опрацьованим є питання вибору системи показників, яка дозволяла б оцінювати інноваційний проєкт не ізольовано, а як елемент загальної стратегії розвитку готелю. Зокрема, потребують уточнення критерії, за якими можна порівнювати між собою різні типи інновацій: технологічні, організаційні, сервісні, маркетингові та екологічні. Відсутність узгодженої методики ускладнює прийняття управлінських рішень щодо доцільності інвестування, черговості впровадження інновацій, розподілу ресурсів і контролю досягнення очікуваних вигод.

Окремої уваги потребує врахування специфіки готельної послуги, яка характеризується одночасністю виробництва і споживання, високою роллю людського чинника, залежністю від сезонності, репутаційною чутливістю та значним впливом онлайн-відгуків. Через це оцінювання інновацій має включати не лише економічні результати, а й показники клієнтського досвіду, якості обслуговування, адаптації персоналу, цифрової зручності, безпеки, екологічності та відповідності очікуванням різних сегментів гостей.

Отже, невирішеною частиною загальної проблеми є формування інтегрованого підходу до оцінювання інноваційних проєктів у готельному бізнесі, який поєднує фінансові, клієнтські, операційні, кадрові, цифрові та сталісні критерії. Саме це зумовлює необхідність подальшого дослідження методичних засад

комплексної оцінки інновацій з урахуванням стратегічних цілей готелю, ризиків упровадження, часової відкладеності результатів і специфіки створення цінності для гостя.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення методики оцінювання ефективності формування та реалізації інноваційних проєктів у готельному бізнесі. Об'єктом дослідження є процес управління інноваційними проєктами, а предметом – управлінські й фінансово-економічні механізми оцінювання їх ефективності.

Для досягнення мети поставлено та виконано такі завдання: уточнено зміст інноваційного проєкту, систематизовано показники оцінювання, обґрунтовано фінансово-економічні інструменти, сформовано управлінський цикл і наведено приклади цифрової, сервісної й екологічної інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологічну основу статті становлять системний підхід, порівняльний аналіз, узагальнення, інвестиційний аналіз, оцінювання за ключовими показниками ефективності (Key Performance Indicators, KPI), експертне ранжування та сценарний аналіз. Зв'язок між етапами оцінювання, управлінськими діями та доказовою базою узагальнено в табл. 1.

На основі узагальнення положень інноваційного менеджменту, проєктного підходу та специфіки готельної діяльності [8; 9; 16; 17; 7] інноваційний проєкт у готельному бізнесі запропоновано розглядати як тимчасово організований комплекс управлінських, фінансових, технологічних, кадрових і сервісних дій, спрямованих на створення нової або вдосконаленої цінності для гостя та підприємства. Таке трактування поєднує інноваційну логіку, проєктну організацію і управлінську відповідальність.

Важливо розмежовувати інновацію як ідею, інноваційний проєкт як процес впровадження та інноваційний результат як вимірювану зміну показників. Ідея «запровадити мобільне заселення» стає проєктом лише тоді, коли визначено постачальника, бюджет, інтеграцію із системою управління готелем (Property Management System, PMS), навчання персоналу, тестування та критерії успіху. Результатом у готельному бізнесі є не сам запуск, а скорочення часу заселення, зниження черг, підвищення оцінок сервісу і повторних бронювань.

Інноваційний проєкт у готельному бізнесі є комплексною управлінською зміною, що

Таблиця 1

Логіка методичного підходу до оцінювання інноваційного проєкту

Етап	Завдання	Вигоди	Доказова база
Стратегічна діагностика	Визначити проблему, ціль і відповідність стратегії	Не фінансувати технологію без управлінської цінності	ISO 56002; BSC [9; 10]
Бізнес-кейс	Описати альтернативи, ресурси, вигоди, ризики, KPI	Приймати рішення на основі порівняння	PMI, BRM [16; 17]
Фінансовий розрахунок	Оцінити інвестиції, вартість володіння, окупність, прибутковість	Перевірити створення вартості та ліквідність	Інвестиційний аналіз [16; 17]
Операційний і клієнтський аналіз	Виміряти час процесів, лояльність, скарги, повторні бронювання	Довести сервісний і процесний ефект	SERVQUAL, ISO 9001 [11; 18; 12]
Екологічна та ризикова оцінка	Оцінити ресурси, викиди, кібер- та організаційні ризики	Поєднати сталість, безпеку і результативність	GSTC, WTTC, NIST [4; 5; 19]

Джерело: сформовано авторами на основі [8; 9; 16; 17; 10]

впливає на фінансові результати, операційні процеси, якість сервісу, поведінку персоналу, клієнтський досвід і ресурсну ефективність. Інноваційні проєкти доцільно систематизувати як цифрові, сервісні, маркетингові, організаційні, екологічні, продуктові та фінансові [8; 9; 7]. Оскільки кожен тип має різні джерела ефекту, ризики та показники результативності, оцінювання має здійснюватися в межах послідовного управлінського циклу.

Комплексне оцінювання доцільно здійснювати протягом усього життєвого циклу: від ініціації до постаудиту. На етапі ініціації менеджмент визначає відповідність ідеї стратегії готелю; на етапі планування – ресурси, бізнес-кейс і очікувані вигоди; на етапі впровадження – дотримання бюджету, строків і якості; на етапі експлуатації – досягнення цільових KPI; на етапі постаудиту – причини відхилень і висновки для наступних рішень. Така логіка відповідає підходам проєктного менеджменту, за якими проєкт оцінюється через створення організаційної цінності та реалізацію запланованих вигід [16; 17].

Управлінський цикл передбачає стратегічну діагностику, ідентифікацію стейкхолдерів, бізнес-кейс, фінансове моделювання з урахуванням повної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO), фіксацію базового рівня показників (baseline), пілотування, управління змінами та постаудит. Кожен етап має конкретне призначення: стратегічна діагностика виявляє проблему; карта стейкхолдерів узгоджує очікування; бізнес-кейс порівнює альтернативи; baseline дає доказову базу; пілотування знижує ризики; управління

змінами забезпечує прийняття інновації персоналом; постаудит перевіряє фактичний результат. Запропонований методичний підхід до оцінювання інноваційного проєкту в готельному бізнесі доцільно подати як послідовний управлінський алгоритм, що поєднує стратегічне обґрунтування, формування доказової бази, комплексну KPI-оцінку, прийняття інвестиційного рішення, реалізацію, моніторинг і постаудит результатів (рис. 1).

Як видно з рис. 1, запропонована методика не обмежується розрахунком фінансової окупності інноваційного проєкту, а передбачає послідовне поєднання управлінської, фінансово-економічної, клієнтської, операційної, кадрової, екологічної та ризикової оцінки. Такий підхід дає змогу розглядати інновацію не лише як інвестиційні витрати, а як управлінське рішення, спрямоване на створення довгострокової цінності для готелю та гостя.

Фінансово-економічна оцінка визначає, чи створює інноваційний проєкт економічну цінність і чи не погіршує фінансову стійкість готелю. Ефект може проявлятися через приріст номерного доходу, додаткові продажі, зменшення комісій онлайн-туристичних агентств (Online Travel Agencies, OTA), скорочення енерговитрат, оптимізацію чисельності персоналу або зниження втрат від операційних помилок.

Чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) враховує вартість грошей у часі. Внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return, IRR) показує граничну дохідність, але не замінює NPV. Дисконтований строк окуп-



Рис. 1. Узагальнений алгоритм методики оцінювання ефективності інноваційних проєктів в готельному бізнесі

Джерело: сформовано авторами

ності (Discounted Payback Period, DPP) важливий для готелів з обмеженою ліквідністю. Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI) зручна для комунікації з власником. TCO є критичною для цифрових рішень, зокрема у форматі програмного забезпечення як послуги (Software as a Service, SaaS).

Галузеві показники ADR, Occupancy Rate і RevPAR потрібні для оцінювання впливу інновації на номерний дохід. Проте RevPAR не відображає прибутковість, тому його слід доповнювати GOPPAR, TRevPAR і маржинальними показниками [13; 14; 15]. Єдина

система рахунків для індустрії розміщення (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, USALI) забезпечує зів'язність доходів, витрат і операційних результатів [20]. Ключові індикатори систематизовано в табл. 2.

Система KPI має підтримувати управлінський цикл: планування, організацію, мотивацію, контроль і коригування. Кожен показник повинен мати відповідального виконавця, джерело даних, періодичність вимірювання, цільове значення та управлінську дію у разі відхилення. У сервісному бізнесі фінансо-

Таблиця 2

Фінансово-економічні показники оцінювання інноваційних проєктів

Показник	Характеристика показника	Управлінське призначення показника
NPV	Приріст вартості бізнесу	Відбір проєктів, що створюють економічну цінність
IRR	Граничну дохідність	Порівняння з вартістю капіталу
DPP	Період повернення інвестицій	Оцінювання ліквідності та ризику часу
ROI	Рентабельність вкладень	Комунікація результату з власником
TCO	Реальну вартість володіння інновацією	Запобігання недооцінці витрат
RevPAR, TRevPAR, GOPPAR	Дохідність і прибутковість номерного фонду	Перехід від виручки до управління прибутком

Джерело: сформовано авторами на основі [13; 14; 15; 16; 17; 20]

вий результат формується через якість процесів, клієнтський досвід і поведінку персоналу, тому система оцінювання має включати фінансовий, операційний, клієнтський, маркетинговий, кадровий, екологічний і ризиковий блоки.

Операційні KPI характеризують швидкість і стабільність процесів; клієнтські – задоволеність, лояльність і повторні бронювання; маркетингові – ефективність каналів продажу; кадрові – навчання, залученість і прийняття змін; екологічні – ресурсоспоживання та викиди; ризикові – кіберризик, залежність від постачальника й бюджетні відхилення. Структуру KPI наведено в табл. 3.

Для практичного прийняття рішень доцільно використовувати інтегральний показник ефективності інноваційного проєкту. Його завдання – не замінити професійне судження менеджера, а структурувати його при порівнянні альтернатив: системи управління доходами (Revenue Management System, RMS), модернізації номерів, wellness-продукту або енергоощадного проєкту.

Інтегральний показник може формуватися як сума нормованих оцінок за фінансовим, операційним, клієнтським, маркетинговим, кадровим, екологічним і ризиковим блоками. Такий підхід відповідає логіці багатокритеріального оцінювання, управління вигодами та

Таблиця 3

Система KPI для оцінювання інновацій у готельному бізнесі

Блок KPI	Показники	Управлінська мета
Фінансовий	NPV, IRR, DPP, ROI, TCO, GOPPAR	Підтвердити економічну доцільність
Дохідність готельної діяльності	ADR, Occupancy, RevPAR, TRevPAR, RevPOR	Оцінити дохідність номерного фонду і додаткових послуг
Операційний	Час заселення, uptime, помилки, продуктивність	Підвищити ефективність процесів
Клієнтський	NPS, CSI, OTA-рейтинг, скарги, повторні бронювання	Поліпшити досвід гостя
Маркетинговий	Частка прямих бронювань, CAC, конверсія, upsell	Зменшити залежність від посередників
Персонал	Навчання, залученість, плинність, прийняття змін	Забезпечити організаційну спроможність
Екологічний і ризиковий	Енергія на зайнятий номер, вода, відходи, CO ₂ e, кіберризик, залежність від постачальника	Скоротити ресурсоспоживання та ризики провалу

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 5; 6; 14; 10; 11; 12]

збалансованої системи показників, оскільки дає змогу поєднати фінансові й нефінансові критерії прийняття управлінських рішень [16; 17; 10]. Ваги визначаються відповідно до стратегії готелю, його цільового сегмента, масштабу діяльності та доступності управлінських даних. Розрахунок охоплює три етапи: вибір релевантних KPI; нормування показників за шкалою від 0 до 1; множення нормованих значень на ваги та підсумовування. Для інтерпретації результату в межах цього дослідження запропоновано таку шкалу: 0,80–1,00 – висока ефективність; 0,60–0,79 – достатня ефективність за умови контролю ризиків; 0,40–0,59 – потреба доопрацювання; нижче 0,40 – доцільність перегляду або відхилення проекту.

Для ілюстрації прикладного використання запропонованого методичного підходу розглянуто три гіпотетичні управлінські ситуації, що відповідають різним типам інноваційних проєктів у готельному бізнесі: цифрово-маркетинговій, сервісній та екологічній інновації. Умовність прикладів дає змогу показати логіку добору показників без прив'язки до комерційних даних конкретного готелю.

Наведені приклади використовуються для демонстрації логіки вибору показників, а не для характеристики конкретного готельного підприємства. Перший приклад – впровадження системи управління доходами (Revenue Management System, RMS) у міському готелі на 120 номерів із завантаженням 62% і середньою добовою ціною номера (Average Daily Rate, ADR) 2200 грн. Управлінська проблема полягає в ручному ціноутворенні та запізній реакції на попит. Перед запуском потрібно зафіксувати базовий рівень показників (baseline): ADR, рівень завантаження номерного фонду (Occupancy Rate), дохід на доступний номер (RevPAR), частку онлайн-туристичних агентств (Online Travel Agencies, OTA), booking window і якість даних. Проєкт доцільний, якщо приріст RevPAR і валового операційного прибутку на доступний номер (GOPPAR) покриває повну вартість володіння (TCO), а ризики якості даних і залежності від постачальника контролюються через пілот, угоду про рівень сервісу (Service Level Agreement, SLA) та навчання персоналу [13–17].

Другий приклад – мобільне заселення і виселення (mobile check-in, check-out). Якщо середній час реєстрації становить 7 хвилин і готель має скарги на черги, потрібно виміряти час операцій, частку успішних мобільних реєстрацій, індекс готовності рекомендувати сер-

віс (Net Promoter Score, NPS), кількість скарг і понаднормові години рецепції. Фінансовий ефект може бути непрямим, тому оцінювання лише за окупністю є неповним: необхідно враховувати сервісний ефект, клієнтський досвід і зміни в організації праці персоналу [16; 17; 11; 12].

Третій приклад – енергоефективна модернізація: LED-освітлення, датчики присутності, система управління будівлею (Building Management System, BMS) та оптимізація клімат-контролю. До запуску потрібний енергоаудит і фіксація базового рівня енергоспоживання на зайнятий номер. Після запуску показники порівнюються за сезонно зіставні періоди, оскільки споживання ресурсів залежить від завантаження, погодних умов і тарифів. Такий проєкт поєднує скорочення операційних витрат (Operating Expenses, OPEX) із екологічним, соціальним і управлінським ефектом (Environmental, Social and Governance, ESG) [4; 5; 6].

Ризик-аналіз є обов'язковою складовою оцінювання, оскільки навіть незначний збій у готелі може безпосередньо вплинути на досвід гостя в момент надання послуги. Фінансові ризики пов'язані з перевищенням бюджету, недоотриманням доходів, валютними коливаннями та зростанням витрат підтримки; їх доцільно знижувати через резерв бюджету, поетапне фінансування і розрахунок повної вартості володіння (TCO). Технологічні ризики охоплюють несумісність систем, втрату даних, залежність від постачальника, збої інтеграції та кіберзагрози; для їх мінімізації потрібні тестування, угода про рівень сервісу (SLA), резервне копіювання, план відновлення та право на експорт даних. Кіберризики доцільно оцінювати з використанням NIST Cybersecurity Framework 2.0 [19].

Організаційні ризики пов'язані з опором персоналу, нестачею компетенцій і слабкою комунікацією, тому їх мінімізація потребує навчання, участі працівників у пілотному впровадженні, призначення власників процесів і коректної мотивації [16; 17].

Окремим елементом управлінської оцінки є вибір механізму фінансування інноваційних проєктів в готельному бізнесі. Його доцільно здійснювати з урахуванням масштабу змін, капіталомісткості проєкту, очікуваного економічного ефекту та стратегічної спрямованості інвестицій (табл.4).

Як видно з табл. 4, вибір джерела фінансування інноваційного проєкту в готельному бізнесі залежить не лише від наявності коштів,

Таблиця 4

Матриця вибору джерела фінансування інноваційних проєктів у готельному бізнесі

Джерело фінансування	Адресність реалізації інноваційних проєктів (рішень)	Напрями практичного використання
Власні кошти	Для маломасштабних інноваційних проєктів, які не потребують значних інвестицій і можуть бути реалізовані за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства	Впровадження елементів цифрового сервісу, базова автоматизація окремих операцій, пілотне тестування нових послуг, навчання персоналу інноваційним стандартам обслуговування
Кредит	Для капіталомістких інноваційних проєктів із прогнозованим економічним ефектом у середньо- або довгостроковій перспективі	Комплексна реконструкція готелю, впровадження «розумних» систем управління будівлею, модернізація номерного фонду з використанням енергоощадних і цифрових технологій
Лізинг	Для проєктів, пов'язаних з оновленням технологічного обладнання без значного одноразового фінансового навантаження	Придбання енергоефективного прального, кухонного, клінінгового обладнання, обладнання для автоматизованого контролю ресурсоспоживання, систем безконтактного обслуговування
SaaS-модель	Для цифрових інноваційних рішень, які функціонують за підпискою та не потребують придбання програмного забезпечення у власність	Впровадження PMS, CRM, RMS, систем онлайн-бронювання, аналітики попиту, персоналізації сервісу та управління клієнтським досвідом
Енергосервіс	Для енергоефективних інноваційних проєктів, у яких економія ресурсів є джерелом повернення інвестицій	Впровадження систем енергоменеджменту, модернізація освітлення, опалення, вентиляції, теплоізоляції, встановлення автоматизованих систем моніторингу енергоспоживання
Гранти	Для інноваційних проєктів із суспільною, екологічною або стратегічною цінністю	Цифровізація сервісу, інклюзивні рішення для гостей, сталі готельні практики, екологічні інновації, підвищення безбар'єрності та соціальної відповідальності готелю

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 4; 5; 6; 19]

а й від масштабу проєкту, його капіталомісткості, очікуваного економічного ефекту та стратегічної значущості для підприємства. Маломасштабні інновації, пов'язані з удосконаленням окремих сервісних або управлінських процесів, можуть фінансуватися за рахунок власних коштів. Натомість капіталомісткі проєкти, що передбачають реконструкцію готелю, технологічне переоснащення або впровадження «розумних» систем управління будівлею, потребують залучення кредитних ресурсів чи використання лізингових інструментів.

Цифрові інноваційні рішення доцільно реалізовувати через SaaS-модель, що дозволить знизити потребу в значних одноразових інвестиціях у програмне забезпечення та забезпечити гнучке масштабування цифрових

сервісів. Енергоефективні проєкти можуть фінансуватися із застосуванням енергосервісних контрактів, коли умовою повернення інвестицій виступає економія енергоресурсів. Водночас інноваційні проєкти, орієнтовані на цифровізацію, інклюзивність, сталість, екологічність і підвищення соціальної відповідальності готельного підприємства, можуть реалізовуватися із залученням грантового фінансування. Таким чином, обґрунтований вибір джерела фінансування є важливою передумовою ефективної реалізації інноваційних проєктів у готельному бізнесі.

Запропонований методичний підхід розширює традиційне розуміння оцінювання ефективності інноваційного проєкту в готельному бізнесі. Якщо класична фінансова оцінка зосереджується переважно на повер-

ненні інвестицій, то управлінська оцінка має враховувати також якість сервісу, процесну ефективність, поведінку персоналу, цифрову стійкість, репутаційний ефект і сталість. Це відповідає специфіці готельного продукту, який формується у взаємодії матеріального середовища, технології, персоналу, клієнтського досвіду та бренду.

Наукова новизна полягає в удосконаленні методики оцінювання ефективності формування та реалізації інноваційних проєктів у готельному бізнесі, що включає інтегровану систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання інноваційних проєктів у готельному бізнесі, котра поєднує фінансово-економічний, операційний, клієнтський, маркетинговий, кадровий, екологічний і ризиковий блоки, і на відміну від фрагментарного підходу, орієнтованого переважно на строк окупності або обсяг інвестицій, дозволяє оцінювати інновацію як управлінське рішення з багатовимірним ефектом.

Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованої методики як універсального макету (шаблону) бізнес-кейсу для відбору, впровадження, моніторингу та постаудиту інноваційних проєктів. Готельне підприємство може адаптувати систему KPI до масштабу діяльності, цільового сегмента, фінансових можливостей, доступності даних і стратегічних пріоритетів.

Висновки. У статті обґрунтовано, що оцінювання ефективності інноваційних проєктів у готельному бізнесі має бути комплексним і орієнтованим на прийняття рішень мене-

джером. Інновація створює цінність не лише через прямий фінансовий результат, а й через якість сервісу, швидкість і стабільність процесів, персоналізацію, лояльність гостей, продуктивність персоналу, енергоефективність, репутацію та здатність підприємства адаптуватися до змін.

Доведено, що фінансово-економічний блок оцінювання має включати NPV, IRR, PI, DPP, ROI, TCO, RevPAR, TRevPAR і GOPPAR, однак ці показники доцільно застосовувати разом із нефінансовими KPI. Саме поєднання фінансових і нефінансових індикаторів дозволяє обґрунтувати не лише економічну доцільність проєкту, а й його вплив на сервісну якість, клієнтський досвід, організаційну спроможність, екологічний ефект і ризики впровадження.

Запропонована методика ґрунтується на поетапній логіці оцінювання інноваційного проєкту, що охоплює стратегічну діагностику, ідентифікацію стейкхолдерів, формування бізнес-кейсу, фінансове моделювання, визначення базового рівня показників, пілотування, управління змінами, впровадження та постаудит. Така послідовність дозволяє перейти від інтуїтивного вибору інновацій до обґрунтованого управлінського рішення.

Перспективами подальших досліджень є емпірична апробація запропонованої та удосконаленої методики на реальних готельних підприємствах, розроблення вагових коефіцієнтів для різних типів готелів, формування українських benchmark-значень KPI та інтеграція системи оцінювання у цифрові панелі управлінського контролінгу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024. *UN Tourism*. URL: <https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> (дата звернення: 13.05.2026).
2. Tourism Trends and Policies 2024. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf (дата звернення: 13.05.2026).
3. The transition of EU tourism. *Mobility and Transport*. URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism_en (дата звернення: 13.05.2026).
4. Global Sustainable Tourism Council. *GSTC Standards*. URL: <https://www.gstc.org/gstc-criteria/> (дата звернення: 13.05.2026).
5. Hotel Sustainability Basics. *World Travel & Tourism Council (WTTC)*. URL: <https://wtcc.org/initiatives/hotel-sustainability-basics> (дата звернення: 13.05.2026).
6. The Alliance launches Universal Sustainability KPIs at COP29: marking a new era for climate action in hospitality – World Sustainable Hospitality Alliance. *World Sustainable Hospitality Alliance*. URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org/universal-sustainability-kpis-cop29/> (date of access: 13.05.2026).
7. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.
8. ISO 56000:2025. Innovation management – Fundamentals and vocabulary. 2nd ed. Geneva : ISO, 2025. 30 p. URL: <https://www.iso.org/standard/84436.html> (дата звернення: 13.05.2026).
9. ISO 56002:2019. Innovation management – Innovation management system – Guidance. Geneva : ISO, 2019. 26 p. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html> (дата звернення: 13.05.2026).

10. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.
11. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12 – 40.
12. Ayvaz-Çavdaroglu N., Iyanna S., Foster M. Smart service quality in hospitality – A quantitative assessment using MCDM and clustering methods. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 123. P. 103931. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103931> (дата звернення: 13.05.2026).
13. How to read a hotel STAR report: Occupancy, ADR, RevPAR and index scores explained. *Lighthouse Intelligence*. URL: <https://www.mylighthouse.com/resources/blog/star-report-hotels> (дата звернення: 13.05.2026).
14. Kimes S. E. The Future of Hotel Revenue Management. *Cornell Hospitality Report*. 2017. Vol. 17, No. 1. URL: <https://sha.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/sheryl-kimes-future-hotel-revenue-management-2017.pdf> (дата звернення: 13.05.2026).
15. Chen J. RevPAR Explained: Calculate Hotel Revenue & Occupancy Metrics. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/revpar.asp> (дата звернення: 13.05.2026).
16. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021. 370 p.
17. Project Management Institute. Benefits Realization Management: A Practice Guide. Newtown Square: PMI, 2019. 190 p. URL: <https://www.pmi.org/standards/benefits-realization> (дата звернення: 13.05.2026).
18. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. 5th ed. Geneva : ISO, 2015. 30 p. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 13.05.2026).
19. CSWP 29, The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. *NIST Computer Security Resource Center*. URL: <https://csrc.nist.gov/pubs/cswp/29/the-nist-cybersecurity-framework-csf-20/final> (дата звернення: 13.05.2026).
20. HFTP. Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. 12th rev. ed. Austin : HFTP, 2026. 310 p. URL: <https://usali.hftp.org/> (дата звернення: 13.05.2026).

REFERENCES:

1. UN Tourism. (2024). *International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024*. Available at: <https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> (accessed May 13, 2026).
2. OECD. (2024). *Tourism trends and policies 2024*. Available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf (accessed May 13, 2026).
3. European Commission. (n.d.). *The transition of EU tourism*. Mobility and Transport. Available at: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism_en (accessed May 13, 2026).
4. Global Sustainable Tourism Council. (n.d.). *GSTC standards*. Available at: <https://www.gstc.org/gstc-criteria/> (accessed May 13, 2026).
5. World Travel & Tourism Council. (n.d.). *Hotel sustainability basics*. Available at: <https://wtcc.org/initiatives/hotel-sustainability-basics> (accessed May 13, 2026).
6. World Sustainable Hospitality Alliance. (2024). *The Alliance launches universal sustainability KPIs at COP29: Marking a new era for climate action in hospitality*. Available at: <https://sustainablehospitalityalliance.org/universal-sustainability-kpis-cop29/> (accessed May 13, 2026).
7. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
8. ISO. (2025). *Innovation management – Fundamentals and vocabulary* (ISO 56000:2025, 2nd ed.). Geneva: ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/84436.html> (accessed May 13, 2026).
9. ISO. (2019). *Innovation management –Innovation management system – Guidance* (ISO 56002:2019). Geneva: ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/68221.html> (accessed May 13, 2026).
10. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71–79.
11. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12–40.
12. Ayvaz-Çavdaroglu, N., Iyanna, S. & Foster, M. (2024). Smart service quality in hospitality – A quantitative assessment using MCDM and clustering methods. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103931. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103931>
13. Lighthouse Intelligence. (n.d.). *How to read a hotel STAR report: Occupancy, ADR, RevPAR and index scores explained*. Available at: <https://www.mylighthouse.com/resources/blog/star-report-hotels> (accessed May 13, 2026).

14. Kimes, S. E. (2017). The future of hotel revenue management. *Cornell Hospitality Report*, 17(1). Available at: <https://sha.cornell.edu/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/sheryl-kimes-future-hotel-revenue-management-2017.pdf> (accessed May 13, 2026).
15. Chen, J. (n.d.). *RevPAR explained: Calculate hotel revenue & occupancy metrics*. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/r/revpar.asp> (accessed May 13, 2026).
16. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI.
17. Project Management Institute. (2019). *Benefits realization management: A practice guide*. Newtown Square, PA: PMI. Available at: <https://www.pmi.org/standards/benefits-realization> (accessed May 13, 2026).
18. ISO. (2015). *Quality management systems – Requirements* (ISO 9001:2015, 5th ed.). Geneva: ISO. Available at: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (accessed May 13, 2026).
19. National Institute of Standards and Technology. (2024). *The NIST cybersecurity framework (CSF) 2.0* (CSWP 29). Available at: <https://csrc.nist.gov/pubs/cswp/29/the-nist-cybersecurity-framework-csf-20/final> (accessed May 13, 2026).
20. Hospitality Financial and Technology Professionals. (2026). *Uniform system of accounts for the lodging industry* (12th rev. ed.). Austin, TX: HFTP. Available at: <https://usali.hftp.org/> (accessed May 13, 2026).

Дата надходження статті: 18.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 14.07.2026

Дата публікації статті: 24.07.2026