

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-36>

УДК 640.41:005.591.6:502.131.1

ЕКОІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ECO-INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES AS A FACTOR IN INCREASING THEIR COMPETITIVENESS

Зоря Олексій Петровичдоктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5916-4689>**Zoria Oleksii**

Poltava State Agrarian University

У статті досліджено роль екоіновацій в управлінні підприємствами готельного господарства як чинника підвищення їх конкурентоспроможності. Обґрунтовано, що екологічна орієнтація готельного бізнесу трансформується зі складової іміджу у стратегічний інструмент забезпечення ресурсної ефективності, ринкової диференціації та стійкого розвитку. Розкрито сутність екоіновацій та особливості їх застосування. Систематизовано основні напрями впровадження екоіновацій: енергетичні, водоощадні, ресурсозберігаючі, цифрові, організаційні та маркетингові. Запропоновано процесно-результативну модель управління екоіноваціями. Доведено, що їх вплив на конкурентоспроможність проявляється через зниження витрат, підвищення якості послуг, зміцнення репутації та зменшення екологічних ризиків. Визначено бар'єри впровадження екоіновацій і систему показників оцінювання їх результативності.

Ключові слова: екоіновації, управління інноваціями, підприємства готельного господарства, конкурентоспроможність, екологічна сталість, готельний бізнес, зелений менеджмент, ресурсна ефективність.

The article examines the role of eco-innovations in the management of hotel enterprises as a factor in enhancing their competitiveness. The relevance of the study is determined by increasing environmental requirements, rising resource costs, changing consumer preferences, and the need to ensure sustainable development in the hospitality industry. It is substantiated that the environmental orientation of hotel businesses is evolving from an image-building tool into a strategic mechanism for improving resource efficiency, market differentiation, and long-term business sustainability. The paper generalizes scientific approaches to the concepts of innovation and eco-innovation and identifies the specific features of their application in hotel management. It is established that eco-innovations include technological, organizational, human resource, marketing, and digital solutions aimed at reducing environmental impact while improving business performance. The main directions of eco-innovation implementation are systematized, including energy-efficient, water-saving, circular, digital, organizational, and marketing innovations. A process-result model of eco-innovation management is proposed, encompassing environmental diagnostics, the formation of an eco-innovation portfolio, economic justification, project implementation, performance monitoring, and adjustment of managerial decisions. A system of indicators for evaluating the effectiveness of eco-innovation management is developed, covering resource, financial, market, reputational, and human resource dimensions. The study proves that eco-innovations contribute to competitiveness through reducing operating costs, improving service quality, strengthening reputation, expanding access to new market segments, mitigating environmental risks, and enhancing organizational resilience. The main barriers to eco-innovation implementation are identified, including financial, organizational, informational, personnel, and market-related constraints. The necessity of integrated eco-innovation management in hotel enterprises is substantiated as an essential prerequisite for achieving sustainable competitive advantages and ensuring long-term development in a rapidly changing business environment.

Keywords: eco-innovations, innovation management, hotel enterprises, competitiveness, environmental sustainability, hotel business, green management, resource efficiency.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток підприємств готельного господарства відбувається в умовах посилення конкуренції, трансформації споживчих очікувань, зростання вартості енергетичних і матеріальних ресурсів, а також підвищення уваги суспільства до екологічної відповідальності бізнесу. Готельне підприємство є не лише суб'єктом надання послуг розміщення, а й елементом туристичної екосистеми, що споживає енергію, воду, продукти харчування, мийні засоби, генерує відходи та впливає на локальне середовище. Саме тому управління екологічною складовою стає важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності.

Світовий туризм зберігає значну економічну вагу. За оцінками WTTC, у 2025 році внесок подорожей і туризму у світовий ВВП становив 9,8 %, а сектор підтримував 366 млн. робочих місць [15]. Водночас зростання туристичних потоків супроводжується збільшенням кліматичного навантаження. У дослідженні, опублікованому в журналі «Nature Communications», зазначено, що у 2019 році глобальні туристичні викиди досягли 5,2 Гт CO²-еквіваленту, або 8,8 % глобальних парникових викидів [14]. Це означає, що підприємства туристичної та готельної сфери мають шукати управлінські рішення, які поєднують економічну ефективність із екологічною сталістю.

Для готельних підприємств екоінновації набувають особливого значення, оскільки вони спрямовані не тільки на зменшення негативного впливу на довкілля, а й на підвищення ефективності бізнес-процесів. Енергозберігаюче обладнання, системи автоматизованого управління будівлею, цифровий моніторинг споживання ресурсів, повторне використання води, сортування відходів, екологічні закупівлі, зелене управління персоналом і прозора комунікація зі споживачами можуть формувати нові конкурентні переваги. В умовах післявоєнного відновлення України екологічна та інноваційна трансформація готельного бізнесу також узгоджується з потребою формування сучасної, сталої й діджиталізованої системи туризму, орієнтованої на європейські стандарти [17].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика екоінновацій у діяльності підприємств готельного господарства формується на перетині теорії інноваційного менеджменту, концепції сталого розвитку, ресурсного підходу до конкурентоспроможності та екологічно орієнтованого управління. У науковій літературі інновації традиційно

розглядаються як нові або суттєво вдосконалені продукти, процеси, організаційні чи маркетингові рішення, впроваджені у практичну діяльність підприємства [8]. Такий підхід є методологічно важливим для дослідження готельного бізнесу, оскільки інновації у сфері гостинності не завжди мають форму нової технології чи обладнання, а часто проявляються через зміну сервісних процесів, стандартів обслуговування, комунікації зі споживачами, управління персоналом і взаємодії з постачальниками.

На думку автора, саме широке трактування інновацій є найбільш прийнятним для підприємств готельного господарства, оскільки їх конкурентоспроможність залежить не лише від матеріально-технічної бази, а й від здатності швидко адаптувати управлінські та сервісні процеси до нових очікувань споживачів. Тому екоінновації в готельному бізнесі доцільно розглядати не лише як впровадження енергозберігаючого обладнання чи екологічних матеріалів, а як комплексну зміну управлінської логіки підприємства.

Значний внесок у формування теоретичних засад екоінновацій зроблено в дослідженнях OECD, де екоінновації пов'язуються з розвитком зеленої економіки, ресурсною ефективністю, зменшенням екологічного навантаження та формуванням нових джерел економічного зростання [9]. Цей підхід є важливим, оскільки дозволяє відійти від сприйняття екологічних заходів як суто витратної складової. Водночас, на нашу думку, для готельного господарства цей підхід потребує галузевого уточнення, адже екологічний ефект у готелі має оцінюватися не лише через скорочення споживання ресурсів, а й через вплив на якість сервісу, репутацію, лояльність гостей і позиціонування підприємства на ринку.

Теоретичне значення для дослідження має природно-ресурсний підхід до формування конкурентних переваг підприємства, обґрунтований С. Л. Хартом [5]. Його цінність полягає в тому, що екологічні компетентності підприємства розглядаються не як другорядний напрям діяльності, а як потенційне джерело довгострокової конкурентоспроможності. Авторська позиція полягає в тому, що цей підхід є особливо актуальним для готельного господарства, оскільки готель щоденно взаємодіє з природними, енергетичними, водними та матеріальними ресурсами, а тому здатність ефективно ними управляти безпосередньо впливає на витрати, якість послуг і сприйняття бренду.

Важливим для розуміння взаємозв'язку між екологічними вимогами та конкурентоспроможністю є підхід М. Портера та К. ван дер Лінде, які обґрунтували, що екологічні обмеження за певних умов можуть стимулювати інновації та підвищення продуктивності [12]. На нашу думку, цей підхід є продуктивним для аналізу готельного бізнесу, оскільки екологічні стандарти, вимоги споживачів і зростання вартості ресурсів можуть виступати не лише зовнішнім тиском, а й поштовхом до модернізації бізнес-процесів. Водночас його практичне застосування в готельному господарстві потребує врахування масштабу підприємства, фінансових можливостей, сезонності попиту та рівня екологічної свідомості цільових споживачів.

У сучасних наукових дослідженнях дедалі більше уваги приділяється емпіричному підтвердженню впливу екоінновацій на результативність підприємств. Зокрема, Ж. Л. Лопес і Л. Ф. К. Бассо доводять позитивний зв'язок між екологічними практиками, операційними поліпшеннями та конкурентоспроможністю підприємств готельного сектору [7]. Цінність цього дослідження полягає в тому, що екоінновації розглядаються не ізольовано, а у зв'язку з бізнес-результатами. Водночас, на нашу думку, такий підхід доцільно доповнити аналізом управлінського механізму впровадження екоінновацій, оскільки сам факт наявності екологічних практик ще не гарантує формування конкурентної переваги без системного планування, моніторингу та комунікації результатів.

Дослідження М. Сюе, Ф. Боаду та Ю. Се акцентує увагу на впливі зелених інновацій на операційну, фінансову й екологічну результативність підприємств [16]. Автор погоджується з тим, що екоінновації повинні оцінюватися комплексно, а не лише через екологічний ефект. Для підприємств готельного господарства особливо важливо враховувати багатовимірність результатів: економію ресурсів, зміну собівартості послуг, якість обслуговування, задоволеність гостей, репутаційні переваги та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку.

Окремий науковий інтерес становлять дослідження, присвячені ролі персоналу у впровадженні екоінновацій. Н. Альшехрі та співавтори обґрунтовують взаємозв'язок між зеленим управлінням людськими ресурсами, екоінноваціями та зеленою конкурентною перевагою у готельно-туристичній сфері [1]. На думку автора, цей підхід є особливо важ-

ливим для готельного бізнесу, оскільки якість екологічних змін залежить не лише від управлінських рішень керівництва, а й від щоденної поведінки персоналу. Навіть сучасні енергозберігаючі технології не забезпечать очікуваного ефекту, якщо працівники не залучені до екологічної культури підприємства та не розуміють практичного значення таких змін.

Праці Д. Озілхан Озбей та співавторів підтверджують значення зелених компетентностей і процесних інновацій для підвищення результативності готельних підприємств [11]. Авторська позиція полягає в тому, що саме процесні екоінновації є найбільш перспективними для готельного господарства, оскільки вони дозволяють змінити повсякденну операційну діяльність: прибирання номерів, прання білизни, управління енергоспоживанням, закупівлі, поводження з відходами та комунікацію з гостями. Отже, екоінновації мають бути інтегровані не лише в стратегічні документи, а й у щоденні стандарти роботи готелю.

Значення галузевого й інституційного контексту розкривається у звітах OECD, WTTC, European Commission та ISO. У цих джерелах наголошується на необхідності зеленого й цифрового переходу, підвищення стійкості туризму, скорочення негативного впливу на довкілля та впровадження систем екологічного менеджменту [5; 6; 7; 8]. На нашу думку, ці документи мають не лише довідкове, а й методологічне значення для дослідження, оскільки формують рамкові орієнтири, до яких мають адаптуватися підприємства готельного господарства, особливо в умовах європейської інтеграції та посилення вимог до сталого розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Узагальнення наукових підходів дає підстави стверджувати, що екоінновації в готельному господарстві переважно розглядаються у трьох основних напрямках: як інструмент зменшення екологічного навантаження, як засіб підвищення операційної ефективності та як чинник формування конкурентних переваг. Водночас недостатньо розкритим залишається питання системного управління екоінноваціями саме на рівні готельного підприємства, з урахуванням взаємозв'язку між екологічною діагностикою, вибором інноваційних рішень, економічним обґрунтуванням, залученням персоналу, моніторингом результатів і ринковим позиціонуванням.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що наявні наукові

напрацювання створюють вагоме теоретичне підґрунтя для вивчення екоінновацій, однак потребують подальшого розвитку в частині обґрунтування їх як цілісного управлінського механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Саме тому в межах цієї статті екоінновації розглядаються не як окремі екологічні заходи, а як стратегічний інструмент управління, що забезпечує поєднання ресурсної ефективності, сервісної якості, репутаційної стійкості та ринкової диференціації готельного підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування ролі екоінновацій в управлінні підприємствами готельного господарства та розроблення концептуальних положень щодо їх використання як чинника підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети в статті визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності екоінновацій та особливостей їх застосування в діяльності підприємств готельного господарства;
- дослідити основні напрями впровадження екоінновацій у системі управління готельними підприємствами;
- визначити механізми впливу екоінновацій на формування конкурентних переваг підприємств готельного господарства;
- розробити процесно-результативну модель управління екоінноваціями на підприємствах готельного господарства;
- систематизувати показники оцінювання результативності впровадження екоінновацій;
- обґрунтувати практичні підходи до підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на засадах екологічної сталості та інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екоінновації в готельному господарстві доцільно розглядати як комплекс нових або вдосконалених продуктів, послуг, технологічних процесів, управлінських практик і бізнес-моделей, які забезпечують зменшення негативного впливу на довкілля та водночас створюють економічну або ринкову цінність для підприємства. На відміну від традиційного трактування екологічних заходів як витратної складової, сучасний підхід передбачає розгляд екоінновацій як інструмента оптимізації ресурсів, підвищення якості сервісу, зміцнення бренду та формування довіри споживачів.

Специфіка готельного господарства полягає в тому, що значна частина екологічного впливу формується щоденними операційними процесами: освітленням, опаленням, кондиціонуванням, пранням білизни, прибиранням номерів, харчуванням, водоспоживанням, логістикою постачання, поводженням із відходами. Тому екоінновації в готелях мають бути не разовими заходами, а частиною системи управління. Їх результативність залежить від здатності керівництва інтегрувати екологічні цілі у фінансове планування, сервісні стандарти, кадрову політику, закупівлі, маркетинг і роботу з партнерами.

Управління екоінноваціями повинно мати стратегічний характер. Якщо підприємство впроваджує окремі екологічні заходи без системи вимірювання та комунікації, вони часто залишаються малопомітними для споживачів і не трансформуються у конкурентну перевагу. Натомість стратегічне управління передбачає визначення екологічних пріоритетів, оцінювання економічної доцільності, розподіл відповідальності, формування показників результативності й постійне вдосконалення.

Узагальнення основних напрямів екоінновацій у готельному господарстві представлено у таблиці 1.

Екоінновації в готельному бізнесі можна поділити на дві групи: технологічні та нетехнологічні. До технологічних належать рішення, пов'язані з обладнанням, інженерними системами, цифровими платформами й матеріальною інфраструктурою. До нетехнологічних – нові методи управління, організації праці, закупівель, сервісної взаємодії, маркетингової комунікації та формування екологічної культури персоналу. Для підприємств готельного господарства саме поєднання цих двох груп є найбільш результативним, оскільки технологія без зміни поведінки персоналу й гостей не дає повного ефекту, а організаційні ініціативи без технологічної підтримки часто залишаються декларативними.

Вплив екоінновацій на конкурентоспроможність готельного підприємства проявляється через кілька взаємопов'язаних каналів. Перший канал – ресурсна ефективність. Зменшення споживання електроенергії, тепла, води та матеріалів безпосередньо впливає на собівартість послуг. За умов нестабільності цін на енергоресурси це набуває особливого значення, адже готель має значну частку постійних витрат, пов'язаних із підтриманням комфорту гостей. Другий канал – диференціація. Екологічна відповідальність може стати

Таблиця 1

Напрями екоінновацій у діяльності підприємств готельного господарства

Напрямок екоінновацій	Приклади впровадження	Очікуваний управлінський результат
Енергетичні екоінновації	LED-освітлення, датчики руху, теплові насоси, сонячні панелі, системи рекуперації тепла, автоматизоване управління кліматом	Зниження енерговитрат, підвищення автономності, скорочення викидів
Водоощадні рішення	Аератори, сенсорні змішувачі, повторне використання сірої води, системи контролю витоків, оптимізація пралень	Зменшення водоспоживання, скорочення витрат на комунальні послуги
Циркулярні практики	Сортування відходів, компостування, мінімізація одноразового пластику, повторне використання матеріалів	Скорочення обсягів відходів, формування екологічного іміджу
Екологічні закупівлі	Локальні продукти, сертифіковані мийні засоби, багаторазова тара, співпраця з відповідальними постачальниками	Зменшення екологічного сліду ланцюга постачання, підтримка локальної економіки
Цифрові екоінновації	Smart room, цифровий ключ, онлайн-реєстрація, PMS з екологічною аналітикою, моніторинг ресурсів у реальному часі	Підвищення точності управління, скорочення паперового документообігу, персоналізація сервісу
Організаційні екоінновації	Екологічна політика, ISO 14001, зелений аудит, внутрішні регламенти, екологічні команди	Системність управління, контроль ризиків, підвищення довіри стейкхолдерів
Кадрові екоінновації	Green HRM, навчання персоналу, мотивація до екологічної поведінки, залучення працівників до екопроектів	Формування зеленої організаційної культури, підвищення залученості персоналу
Маркетингові екоінновації	Екологічне позиціонування, прозора звітність, комунікація сталих практик, екосертифікація	Диференціація бренду, залучення екосвідомих споживачів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 8; 10; 13; 14]

частиною унікальної ціннісної пропозиції, особливо для корпоративних клієнтів, міжнародних туристів, молодших поколінь споживачів і партнерів, які враховують ESG-критерії. Третій канал – управління ризиками. Екоінновації знижують залежність від ресурсів, допомагають відповідати регуляторним вимогам, зменшують імовірність репутаційних втрат і звинувачень у greenwashing. Четвертий канал – організаційна стійкість. Підприємство, яке володіє екологічними компетентностями, краще адаптується до змін ринку, стандартів і споживчих очікувань.

Дані Booking.com Sustainable Travel Report 2024 свідчать, що для значної частини подорожуючих сталість є важливою, хоча не завжди першочерговою умовою бронювання [2]. Це підтверджує, що екологічна пропозиція має бути інтегрована не як моральний заклик, а як частина зручного, якісного й економічно зрозумілого сервісу. Для гостя екологічність повинна проявлятися у комфорті, прозорості, безпеці,

якості продуктів, чистоті, естетиці та відчутті причетності до відповідального споживання.

Екоінновації також впливають на відносини готелю з корпоративними клієнтами. Бізнес-туризм, MICE-сегмент і міжнародні партнери дедалі частіше звертають увагу на наявність екологічної політики, сертифікації, даних про вуглецевий слід проживання, політики поводження з відходами та закупівель. У цьому контексті системи галузевого бенчмаркінгу, є важливими для порівняння показників енергоспоживання, водоспоживання й викидів у готельному секторі [10].

Для ефективного впровадження екоінновацій доцільно використовувати процесно-результативну модель управління. Її логіка передбачає перехід від екологічної діагностики до формування портфеля інновацій, реалізації проектів, вимірювання результатів і коригування управлінських рішень.

Перший етап – екологічна діагностика. На цьому етапі готель оцінює споживання енергії,

води, матеріалів, рівень утворення відходів, структуру закупівель, стан інженерних систем, поведінкові практики персоналу й гостей. Важливо, щоб діагностика ґрунтувалася не на загальних припущеннях, а на вимірюваних показниках: кВт·год на гостьову ніч, м³ води на гостьову ніч, кг відходів на гостьову ніч, частка відсортованих відходів, частка локальних або сертифікованих закупівель.

Другий етап – визначення екологічних пріоритетів. Для одного готелю першочерговим може бути зниження витрат на опалення, для іншого – модернізація пральні, для третього – скорочення одноразового пластику або впровадження системи розумного управління номерним фондом. Пріоритети мають визначатися на основі співвідношення екологічного ефекту, економічної віддачі, вартості впровадження, строку окупності та впливу на споживчий досвід.

Третій етап – формування портфеля екоінновацій. Такий портфель повинен містити короткострокові, середньострокові та стратегічні рішення. До короткострокових належать заходи з низькими витратами й швидким ефектом: навчання персоналу, оптимізація прибирання, встановлення аераторів, перегляд закупівель, відмова від одноразових матеріалів. До середньострокових – модернізація освітлення, автоматизація контролю ресурсів, цифровізація документообігу. До стратегічних – оновлення інженерної інфраструктури, впровадження відновлюваної енергетики, сертифікація системи екологіч-

ного менеджменту, глибока реконструкція будівлі.

Четвертий етап – економічне обґрунтування. Екоінновації мають оцінюватися не лише за прямим строком окупності, а й за сукупним ефектом: зниженням витрат, зменшенням ризиків, підвищенням завантаженості, можливістю залучення нових сегментів, поліпшенням рейтингу на платформах бронювання, підвищенням лояльності гостей і персоналу. Це важливо, оскільки частина екологічних заходів дає не миттєвий фінансовий результат, а довгострокову ринкову перевагу.

П'ятий етап – реалізація та внутрішня комунікація. Персонал є ключовим учасником екоінноваційного процесу. Без розуміння працівниками цілей і процедур навіть якісні технічні рішення можуть використовуватися неефективно. Зелене управління людськими ресурсами передбачає добір, навчання, мотивацію й оцінювання персоналу з урахуванням екологічних цілей. Дослідження Н. Альшехрі та співавторів підтверджує, що Green HRM позитивно впливає на екоінновації та зелену конкурентну перевагу [1].

Шостий етап – моніторинг і звітність. Підприємство має не лише впроваджувати екологічні заходи, а й вимірювати їх результативність. Для цього доцільно застосовувати систему ключових показників, подану в таблиці 2.

Запропоновану систему показників можна використовувати як основу для інтегрального оцінювання. Доцільно розраховувати індекс

Таблиця 2

Показники оцінювання результативності екоінновацій у готельному підприємстві

Блок оцінювання	Показники
Ресурсна ефективність	Споживання електроенергії на гостьову ніч, споживання тепла на м², споживання води на гостьову ніч, частка відновлюваної енергії
Відходи та циркулярність	Обсяг відходів на гостьову ніч, частка відсортованих відходів, частка багаторазових або перероблених матеріалів
Інноваційна активність	Кількість упроваджених екоінновацій, частка інвестицій в екопроекти, кількість цифрових інструментів екологічного моніторингу
Фінансовий ефект	Економія операційних витрат, строк окупності, зміна маржинальності, зменшення витрат на енергоресурси
Ринкова результативність	Рівень завантаженості, RevPAR, частка повторних гостей, рейтинг на платформах бронювання, частка клієнтів, які позитивно оцінюють екологічні практики
Репутаційний ефект	Наявність сертифікації, згадування сталих практик у відгуках, партнерства з екологічними ініціативами
Кадровий ефект	Частка персоналу, охопленого навчанням, кількість ініціатив працівників, рівень залученості персоналу до екопроектів

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 7; 11; 13]

екоінноваційної результативності готелю, який поєднує ресурсний, фінансовий, ринковий, репутаційний і кадровий блоки. Такий індекс не повинен замінювати детальний аналіз, однак може бути корисним для внутрішнього моніторингу, порівняння філій мережевого готелю, оцінювання динаміки змін і підготовки управлінської звітності.

Суттєвою умовою результативності екоінновацій є уникнення практик «зеленого відмивання» (greenwashing), коли підприємство декларує екологічність без належного фактичного підтвердження. Якщо готель декларує сталість, але не має вимірюваних показників, прозорої комунікації та реальних змін у процесах, це може призвести до втрати довіри. Тому екологічне позиціонування має ґрунтуватися на доказах: сертифікації, аудиті, кількісних показниках економії ресурсів, партнерствах із відповідальними постачальниками, відкритості щодо досягнень і проблем.

Особливу роль у сучасному готельному бізнесі відіграють цифрові екоінновації. Системи «smart room» дають змогу автоматично регулювати освітлення, температуру та вентиляцію залежно від присутності гостя. Цифрові ключі й онлайн-реєстрація зменшують паперовий документообіг. PMS, CRM та енергетичні аналітичні модулі можуть інтегрувати дані про завантаженість, споживання ресурсів і поведінку гостей. Завдяки цьому управління стає не реактивним, а проактивним: менеджмент бачить відхилення, прогнозує навантаження, порівнює ефективність номерів або корпусів, швидко виявляє технічні несправності.

Однак цифровізація не є автоматично екологічною. Вона стає екоінновацією тоді, коли сприяє зменшенню ресурсоспоживання, підвищує прозорість управління або змінює поведінку користувачів. Наприклад, мобільний застосунок готелю може не лише виконувати функцію бронювання, а й інформувати гостя про можливість відмовитися від щоденної заміни рушників, обрати локальні страви, отримати бонус за екологічну поведінку або побачити вплив власного вибору на споживання ресурсів.

Для українських підприємств готельного господарства впровадження екоінновацій має низку особливостей. По-перше, важливо враховувати енергетичну безпеку та потребу в автономності. Рішення з енергоефективності, резервного живлення, теплових насосів, сонячних панелей, акумуляторних систем і розумного управління навантаженням

можуть бути не лише екологічними, а й критично важливими для безперервності сервісу. По-друге, готелі мають орієнтуватися на майбутню інтеграцію в європейський туристичний простір, де стандарти сталості, прозорості та звітності стають дедалі значущішими [4; 17]. По-третє, екологічні інновації можуть бути частиною післявоєнного відновлення, оскільки модернізація інфраструктури дає змогу одразу впроваджувати ресурсоефективні рішення, а не відтворювати застарілі моделі споживання.

Бар'єри впровадження екоінновацій у готельному господарстві можна згрупувати у фінансові, організаційні, інформаційні, кадрові та ринкові. Фінансові бар'єри пов'язані з високою початковою вартістю обладнання, обмеженим доступом до кредитування, невизначеністю строків окупності. Організаційні – із відсутністю екологічної стратегії, розпорошенням відповідальності, слабкою координацією між службами готелю. Інформаційні – з браком достовірних даних про споживання ресурсів і результати впровадження. Кадрові – з недостатньою екологічною компетентністю персоналу. Ринкові – з тим, що не всі споживачі готові платити більше за екологічну складову, якщо вона не поєднана з якістю, комфортом і довірою.

Подолання зазначених бар'єрів потребує переходу від фрагментарних екологічних заходів до інтегрованого екоінноваційного менеджменту. Його основними принципами мають бути: стратегічність, вимірюваність, економічна обґрунтованість, залучення персоналу, прозорість для гостей, партнерство з постачальниками та постійне вдосконалення. У цьому контексті ISO 14001 може бути використаний не лише як сертифікаційний інструмент, а як управлінська рамка для впорядкування екологічних процесів [6].

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту екоінновацій у готельному господарстві як управлінського інструмента, що одночасно забезпечує екологічний, економічний, сервісний і репутаційний ефекти. Запропоновано процесно-результативну модель управління екоінноваціями, яка поєднує екологічну діагностику, портфельний підхід до інновацій, систему показників і зв'язок із конкурентоспроможністю. На відміну від підходів, у яких екологічні заходи розглядаються переважно як елемент корпоративної відповідальності, у цій статті екоінновації інтерпретуються як джерело конкурентної переваги через ресурсну ефективність, якість

сервісу, ринкову диференціацію та управління ризиками.

Практична цінність запропонованого підходу полягає в можливості його застосування керівниками готельних підприємств для формування екологічної стратегії, вибору пріоритетних інноваційних проєктів, оцінювання результативності екологічних ініціатив і підготовки до вимог сталого туристичного ринку.

Висновки. Екоінновації є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, оскільки забезпечують поєднання екологічної відповідальності з економічною ефективністю та сервісною цінністю. Їх значення зростає в умовах підвищення вартості ресурсів, трансформації споживчих очікувань, поширення ESG-підходів, цифровізації та посилення вимог до сталого розвитку туризму.

Установлено, що екоінновації в готельному бізнесі мають комплексний характер і охоплюють технологічні, організаційні, цифрові, кадрові, маркетингові та сервісні рішення.

Найбільш результативними є ті екоінновації, які інтегровані в систему управління підприємством, мають вимірювані показники, підтримуються персоналом і зрозуміло комунікуються гостям.

Доведено, що вплив екоінновацій на конкурентоспроможність проявляється через зниження операційних витрат, підвищення ресурсної продуктивності, зміцнення бренду, розширення доступу до екологічно орієнтованих сегментів ринку, зменшення ризиків і формування організаційної стійкості. Запропонована процесно-результативна модель управління екоінноваціями може бути використана як методична основа для практичного впровадження екологічно орієнтованих інновацій у діяльність готельних підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісної методики оцінювання впливу екоінновацій на фінансові показники готельних підприємств, емпіричним аналізом українського готельного ринку та порівнянням ефективності різних моделей екологічної сертифікації у сфері гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Alshehri N. Z., Baquero A., Abd-Elhady M. H., Salama W. M. E., Khairy H. A., Abouelenien R. E. I. Green HRM and Green Competitive Advantage in Hotel and Tourism Industry: A Mediated Moderation Model Using Eco-Innovation and Green Psychological Climate. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2024. Vol. 52, № 1. P. 313–322. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.52130-1207>.
2. Booking.com. Sustainable Travel Report 2024. Amsterdam : Booking.com, 2024. URL: <https://news.booking.com/latest-bookingcom-sustainable-travel-data-reveals-ongoing-challenges-for-consumers--highlights-a-heightened-opportunity-for-cross-industry-collaboration/> (дата звернення: 20.06.2026).
3. Chivandi A., Sikhauli M., Mlilo T. Green Innovation Sustainability and Green Practice Behaviours in Tourism and Hospitality. *Athens Journal of Tourism*. 2023. Vol. 10, № 2. P. 99–124. DOI: <https://doi.org/10.30958/ajt.10-2-2>.
4. European Commission. Transition Pathway for Tourism. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/49498> (дата звернення: 20.06.2026).
5. Hart S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, № 4. P. 986–1014. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>.
6. ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (дата звернення: 20.06.2026).
7. Lopes J. L., Basso L. F. C. The Impact of Eco-Innovation Adoption on Business Performance – A Study of the Hospitality Sector in Brazil. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 11. Article 8696. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15118696>.
8. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018 : Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris : OECD Publishing ; Luxembourg : Eurostat, 2018. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
9. OECD. Eco-Innovation in Industry : Enabling Green Growth. Paris : OECD Publishing, 2010. 279 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264077225-en>.
10. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 353 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
11. Ozilhan Ozbey D., Coskun Degirmen G., Berk O. N., Sardagi E., Celep E., Koc D., Gozen E. Green Core Competencies, Green Process Innovation, and Firm Performance: The Moderating Role of Sustainability

Consciousness, a Mixed Method Study on Golf Hotels. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 10. Article 4181. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16104181>.

12. Porter M. E., van der Linde C. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*. 1995. Vol. 9, № 4. P. 97–118. DOI: <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>.

13. Ricaurte E., Jagarajan R. Hotel Sustainability Benchmarking Index 2024. *Ithaca : Cornell Center for Hospitality Research ; Greenview*, 2024. URL: <https://ecommons.cornell.edu/entities/publication/85eddae3-2b5b-41fb-88ad-75a0b53f8424> (дата звернення: 21.06.2026).

14. Sun Y.-Y., Faturay F., Lenzen M., Gössling S., Higham J. Drivers of global tourism carbon emissions. *Nature Communications*. 2024. Vol. 15. Article 10384. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41467-024-54582-7>.

15. World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact 2025 : Global Trends. London : WTTC, 2025. URL: <https://researchhub.wttc.org/product/travel-tourism-economic-impact-2025-global-trends> (дата звернення: 21.06.2026).

16. Xue M., Boadu F., Xie Y. The Penetration of Green Innovation on Firm Performance: Effects of Absorptive Capacity and Managerial Environmental Concern. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, № 9. Article 2455. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11092455>.

17. Державне агентство розвитку туризму України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 20.06.2026).

REFERENCES:

1. Alshehri, N.Z., Baquero, A., Abd-Elhady, M.H., Salama, W.M.E., Khairy, H.A., & Abouelenien, R.E.I. (2024). Green HRM And Green Competitive Advantage In Hotel And Tourism Industry: A Mediated Moderation Model Using Eco-Innovation And Green Psychological Climate. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 52(1), pp. 313–322. <https://doi.org/10.30892/gtg.52130-1207>

2. Booking.com. (2024). *Sustainable travel report 2024*. Available at: <https://news.booking.com/download/904910bb-db77-4886-9ead-accbf87ad891/sustainabletravelreport2024.pdf> (accessed June 20, 2026)

3. Chivandi, A., Sikhauli, M., & Mlilo, T. (2023). Green innovation sustainability and green practice behaviours in tourism and hospitality. *Athens Journal of Tourism*, 10(2), pp. 99–124. <https://doi.org/10.30958/ajt.10-2-2>

4. European Commission. (2022). *Transition pathway for tourism*. Publications Office of the European Union. Available at: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/49498> (accessed June 20, 2026)

5. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), pp. 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>

6. International Organization for Standardization. (2015). *Environmental management systems – Requirements with guidance for use* (ISO Standard No. 14001:2015). Available at: <https://www.iso.org/standard/60857.html> (accessed June 20, 2026)

7. Lopes, J. L., & Basso, L. F. C. (2023). The impact of eco-innovation adoption on business performance – A study of the hospitality sector in Brazil. *Sustainability*, 15(11), Article 8696. <https://doi.org/10.3390/su15118696>

8. OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing; Eurostat. Available at: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (accessed June 20, 2026)

9. OECD. (2010). *Eco-innovation in industry: Enabling green growth*. OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/9789264077225-en> (accessed June 20, 2026)

10. OECD. (2024). *Tourism trends and policies 2024*. OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en> (accessed June 20, 2026)

11. Ozilhan Ozbey, D., Coskun Degirmen, G., Berk, O. N., Sardagi, E., Celep, E., Koc, D., & Gozen, E. (2024). Green core competencies, green process innovation, and firm performance: The moderating role of sustainability consciousness, a mixed method study on golf hotels. *Sustainability*, 16(10), Article 4181. <https://doi.org/10.3390/su16104181>

12. Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), pp. 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>

13. Ricaurte, E., & Jagarajan, R. (2024). Hotel sustainability benchmarking index 2024. *Cornell Center for Hospitality Research; Greenview*. Available at: <https://ecommons.cornell.edu/entities/publication/85eddae3-2b5b-41fb-88ad-75a0b53f8424> (accessed June 20, 2026)

14. Sun, Y.-Y., Faturay, F., Lenzen, M., Gössling, S., & Higham, J. (2024). Drivers of global tourism carbon emissions. *Nature Communications*, 15, Article 10384. <https://doi.org/10.1038/s41467-024-54582-7>

15. World Travel & Tourism Council. (2025). *Travel & tourism economic impact 2025: Global trends*. Available at: <https://researchhub.wttc.org/product/travel-tourism-economic-impact-2025-global-trends> (accessed June 20, 2026)
16. Xue, M., Boadu, F., & Xie, Y. (2019). The penetration of green innovation on firm performance: Effects of absorptive capacity and managerial environmental concern. *Sustainability*, 15(11), Article 2455. <https://doi.org/10.3390/su11092455>
17. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. (2026). *Ofitsiynyi vebсайт* [Official website]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/> (accessed June 20, 2026)

Дата надходження статті: 25.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 14.08.2026

Дата публікації статті: 28.08.2026