

Івано-Франківський національний університет нафти та газу  
Інститут економіки та менеджменту  
Кафедра туризму, рекреації та регіонального розвитку

Ковальов Валентин Валентинович

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 640.4:001.895(477.8)\_\_\_\_\_  
індекс)

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

«ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ТА СЕРВІСІ ГОТЕЛІВ  
КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ)»  
(назва роботи)

Міжнародний готельно туристичний бізнес  
\_\_\_\_\_ (назва освітньої програми)

242 Туризм та рекреація  
\_\_\_\_\_ (шифр і назва спеціальності)

**Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:**

Здобувач освітнього ступеня \_\_\_\_\_ Ковальов В. В.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник \_\_\_\_\_ Качала Софія Віталіївна доцент \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

**Івано-Франківськ**

**2026**

# Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут Економіки та менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_ Туризму, рекреації та регіонального розвитку \_\_\_\_\_

Освітній рівень Бакалавр \_\_\_\_\_

Спеціальність 242 Туризм та рекреація \_\_\_\_\_

(шифр і назва)

**Затверджую**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

«  » \_\_\_\_\_ 20   року

## ЗАВДАННЯ

### НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

1. Тема роботи «ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ТА СЕРВІСІ ГОТЕЛІВ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ)»

2. Керівник роботи Качала Софія Віталіївна, кандидат технічних наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий рівень, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від “  23  ” грудня 2025 року №  

3. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_
4. Вихідні дані до роботи: наукові публікації з проблематики інновацій у готельному бізнесі, статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку туризму й готельного сектору Карпатського регіону, нормативно-правові акти, матеріали офіційних вебресурсів готелів і цифрових платформ.
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки(перелік питань, які потрібно розробити): Теоретико-методичні засади впровадження інновацій в управлінні та сервісі готельних підприємств; Аналіз стану управління та сервісу готелів Карпатського регіону; Обґрунтування напрямів впровадження інноваційних інструментів в управлінні та сервісі готелів Карпатського регіону.
6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
- к-ть слайдів мультимедійної презентації

## 7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Качала С.В. доцент		
2	Качала С.В. доцент		
3	Данилейчук Р. Б. доцент		
4 нормоконтроль	Побігун О. В. доцент		
Перевірка на плагіат	Корабейникова Я.С., зав. кафедри ТРР. доцент		
Рецензент	Данилейчук Р.Б. доцент		

8. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 23.12.2025 \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми бакалаврської роботи	1 грудня – 28 грудня	
2	Складання завдання, розробка структури бакалаврської роботи, її змісту	28 грудня – 15 січня	
3	Опрацювання літературних і статистичних джерел	15 січня – 20 січня	
4	Написання текстової частини бакалаврської роботи	20 січня – 1 березня	
5	Оформлення бакалаврської роботи	1 березня – 1 квітня	
6	Перевірка роботи, виправлення зауважень керівника	1 квітня – 15 травня	
7	Захист бакалаврської роботи	18 червня	

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

**Ковальов В.В**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

(підпис)

**Качала С.В**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади впровадження інноваційних інструментів в управлінні та сервісі готелів Карпатського регіону. Актуальність теми зумовлена зростанням конкуренції на туристично-готельному ринку, поширенням цифрових технологій, потребою підвищення якості клієнтського досвіду та необхідністю зміцнення стійкості готельних підприємств в умовах сезонності, нестабільного попиту і змін у споживчій поведінці гостей.

У роботі уточнено сутність і класифікацію інноваційних інструментів у готельному бізнесі, узагальнено сучасні цифрові, організаційні та сервісні технології, а також систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності їх впровадження. Проаналізовано туристично-готельний потенціал Карпатського регіону, виявлено рівень використання інновацій у діяльності готелів, визначено ключові проблеми та резерви вдосконалення управління і сервісу.

За результатами дослідження розроблено комплекс інноваційних рішень для готелів Карпатського регіону, який охоплює цифровізацію операційних процесів, удосконалення клієнтського сервісу, розвиток CRM-комунікації, посилення маркетингової присутності та поетапну реалізацію інноваційної програми. Проведене економічне обґрунтування засвідчило доцільність запропонованих заходів і підтвердило можливість отримання позитивного управлінського, маркетингового та фінансового ефекту від їх впровадження. Наукова новизна одержаних результатів полягає у систематизації інноваційних інструментів управління і сервісу для умов регіонального готельного ринку та в обґрунтуванні інтегрованого підходу до оцінювання їхньої результативності.

Ключові слова: інновації, готельне підприємство, готельний сервіс, цифровізація, управління, Карпатський регіон, економічна ефективність.

## **ABSTRACT**

The thesis examines theoretical, methodological and applied principles of introducing innovative tools into the management and service processes of hotels in the Carpathian region. The relevance of the topic is determined by growing competition in the tourism and hospitality market, the spread of digital technologies, the need to improve customer experience and the necessity to strengthen the resilience of hotel enterprises under conditions of seasonality, unstable demand and changes in guest behavior.

The study clarifies the essence and classification of innovative tools in the hotel business, summarizes current digital, organizational and service technologies, and systematizes methodological approaches to evaluating the efficiency of their implementation. The tourism and hotel potential of the Carpathian region is analyzed, the level of innovation use in hotel activity is identified, and the main problems and reserves for improving management and service are determined.

As a result of the research, a comprehensive set of innovative solutions for hotels in the Carpathian region has been developed, including digitalization of operational processes, improvement of customer service, development of CRM communication, strengthening of marketing presence and staged implementation of an innovation program. The economic substantiation confirmed the feasibility of the proposed measures and the possibility of obtaining positive managerial, marketing and financial effects from their implementation. The scientific novelty of the study lies in the systematization of innovative management and service tools for a regional hotel market and in the substantiation of an integrated approach to assessing their effectiveness.

**Keywords:** innovation, hotel enterprise, hotel service, digitalization, management, Carpathian region, economic efficiency.

## ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень .....	3
<b>Вступ</b> .....	4
<b>Розділ 1. Теоретико-методичні засади впровадження інновацій в управлінні та сервісі готельних підприємств</b> .....	8
1.1 Сутність, класифікація та роль інноваційних інструментів у розвитку готельного бізнесу.....	8
1.2 Сучасні цифрові, організаційні та сервісні технології в управлінні готелями ...	13
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження інновацій у готельному сервісі.....	17
Висновки до розділу 1 .....	22
<b>Розділ 2. Аналіз стану управління та сервісу готелів Карпатського регіону</b> ....	24
2.1 Загальна характеристика туристично-готельного потенціалу Карпатського регіону .....	24
2.2 Оцінка рівня використання інноваційних інструментів у діяльності готелів регіону .....	29
2.3 Проблеми та резерви підвищення якості управління і сервісу в готелях Карпатського регіону.....	35
Висновки до розділу 2 .....	41
<b>Розділ 3. Обґрунтування напрямів впровадження інноваційних інструментів в управлінні та сервісі готелів Карпатського регіону</b> .....	43
3.1 Розроблення комплексу інноваційних рішень для управління готелями та клієнтського сервісу.....	43
3.2 Економічне обґрунтування та прогнозування ефекту від впровадження запропонованих заходів .....	49
3.3 Організаційно-маркетингове забезпечення реалізації інноваційної програми в готелях регіону .....	55
Висновки до розділу 3 .....	61
<b>Висновки</b> .....	62
<b>Перелік посилань на джерела</b> .....	64
<b>Додаток А. Матриця КРІ оцінювання ефективності інновацій</b> .....	71
<b>Додаток Б. Поетапний план реалізації інноваційної програми</b> .....	72

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

**ADR** - середній добовий тариф за номер

**AI** - штучний інтелект

**CRM** - система управління взаємовідносинами з клієнтами

**KPI** - ключові показники ефективності

**OTA** - онлайн туристична агенція

**PMS** - система управління готельним підприємством

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку готельного бізнесу характеризується підвищенням ролі цифрових технологій, сервісної персоналізації, гнучких управлінських рішень і швидкої адаптації до змін споживчого попиту. UN Tourism підкреслює, що туристична сфера стала однією з перших галузей, у яких цифровізація бізнес-процесів набула системного характеру, а глобальне відновлення міжнародного туризму після кризових потрясінь посилило конкуренцію між DESTINATIONAMI та закладами розміщення [1; 2]. За таких умов саме інноваційні інструменти управління та сервісу стають важливим чинником зміцнення ринкових позицій готельних підприємств, підвищення їхньої операційної ефективності, якості обслуговування гостей і фінансової стійкості.

Для України проблематика інноваційного оновлення туристично-готельної сфери має не лише теоретичне, а й безпосереднє прикладне значення. Нормативні засади функціонування туризму та інноваційної діяльності визначені чинним законодавством України [3; 4], однак практична реалізація інновацій у діяльності готелів відбувається нерівномірно. Частина підприємств активно запроваджує системи онлайн-бронювання, CRM-рішення, цифрові канали комунікації, інструменти автоматизації операційних процесів і сучасні стандарти сервісу, тоді як значна кількість закладів продовжує працювати за традиційними моделями управління. Статистичні дані щодо функціонування колективних засобів розміщування в Україні у 2024 році підтверджують, що сфера розміщення залишається вагомим сегментом туристичної індустрії та потребує подальшого підвищення якості управління, сервісу й економічної результативності [5].

Особливої уваги в цьому контексті потребують готелі Карпатського регіону. Саме цей регіон є одним із найпривабливіших туристичних просторів України завдяки поєднанню природно-рекреаційних ресурсів, культурної самобутності, сезонної різноманітності туристичного попиту та значного потенціалу розвитку внутрішнього і в'їзного туризму. Разом із тим регіональний готельний бізнес

функціонує в умовах вираженої сезонності, високої конкуренції між закладами розміщення, зростання вимог гостей до якості обслуговування, швидкості комунікації, зручності бронювання, безконтактних сервісів і індивідуалізації пропозиції. Це зумовлює потребу не лише у частковому вдосконаленні окремих процесів, а в системному впровадженні інноваційних інструментів, здатних змінити підходи до управління готелем і взаємодії з клієнтом.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Вибір теми зумовлений поєднанням наукового інтересу та практичної потреби готельного ринку Карпатського регіону в сучасних управлінських і сервісних рішеннях. У науковій літературі достатньо широко розглядаються питання інновацій у туризмі, цифрової трансформації підприємств гостинності, підвищення якості сервісу, клієнтоорієнтованого управління та конкурентоспроможності засобів розміщення. Водночас відчувається потреба в комплексному дослідженні, яке б поєднувало теоретичне осмислення інноваційних інструментів із аналізом реального стану готелів Карпатського регіону та формуванням практичних рекомендацій щодо їх упровадження з урахуванням економічного ефекту. Отже, обрана тема є своєчасною, актуальною і такою, що відповідає сучасним тенденціям розвитку туризму та готельного бізнесу.

Мета дослідження. Обґрунтувати напрями впровадження інноваційних інструментів в управлінні та сервісі готелів Карпатського регіону з урахуванням сучасних тенденцій розвитку туризму, цифровізації, підвищення якості обслуговування та економічної ефективності готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- 1) розкрити теоретичні засади інновацій у готельному бізнесі та уточнити зміст інноваційних інструментів управління і сервісу;
- 2) узагальнити сучасні цифрові, організаційні та сервісні технології, що використовуються в діяльності готельних підприємств;
- 3) проаналізувати стан готельного господарства Карпатського регіону та оцінити рівень використання інноваційних інструментів у діяльності готелів;

4) визначити основні проблеми управління й сервісу, а також резерви підвищення конкурентоспроможності готелів регіону;

5) запропонувати комплекс інноваційних рішень для вдосконалення управління та клієнтського сервісу в готелях Карпатського регіону;

6) оцінити очікуваний управлінський, маркетинговий та економічний ефект від упровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження. Процеси управління та організації сервісу в готельних підприємствах Карпатського регіону.

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та прикладні засади впровадження інноваційних інструментів в управлінні та сервісі готелів Карпатського регіону.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Методами аналізу, синтезу, індукції та дедукції узагальнено теоретичні підходи до трактування інновацій, сервісу та управління в готельному бізнесі. Метод порівняння застосовано для зіставлення різних видів інноваційних рішень і практик їх упровадження. За допомогою системного підходу досліджено взаємозв'язок управлінських, технологічних, маркетингових і сервісних компонентів діяльності готелю. Статистичний та аналітичний методи використано під час оцінювання стану готельного господарства Карпатського регіону. Метод групування дав змогу виокремити ключові проблеми й резерви розвитку. Для обґрунтування запропонованих заходів використано розрахунковий метод, а також метод економічного оцінювання ефективності управлінських і сервісних змін.

Практична значущість одержаних результатів. Практична цінність дослідження полягає в можливості використання запропонованих положень і рекомендацій у діяльності готельних підприємств Карпатського регіону для вдосконалення системи управління, підвищення якості обслуговування гостей, розвитку цифрових сервісів, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів і посилення маркетингової результативності. Окремі положення роботи можуть бути використані під час розроблення програм

інноваційного розвитку закладів розміщення, формування стандартів сервісу, а також у навчальному процесі підготовки фахівців зі спеціальності «Туризм».

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки та підходи, викладені у роботі, обговорювалися в процесі підготовки дослідження та можуть бути використані під час подальшого опрацювання тематики інноваційного розвитку готельних підприємств і вдосконалення сервісу в туристичних дестинаціях Карпатського регіону.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань на джерела і додатків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ТА СЕРВІСІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Сутність, класифікація та роль інноваційних інструментів у розвитку готельного бізнесу

Поняття інновацій у сучасній економічній літературі розглядається як одна з базових категорій розвитку підприємств, галузей і ринків. У правовому полі України інноваційна діяльність трактується як діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [4]. У міжнародній науково-методичній практиці, зокрема в Oslo Manual 2018, інновація визначається через створення або впровадження нового чи суттєво поліпшеного продукту або процесу, який відрізняється від попередніх рішень підприємства і вже введений у використання або запропонований користувачеві [6]. Для сфери гостинності така інтерпретація є особливо важливою, оскільки тут інновації пов'язані не лише з матеріальним продуктом, а передусім із сервісом, організацією обслуговування, цифровою взаємодією з клієнтом і якістю управлінських рішень.

У готельному бізнесі інновація має комплексний характер. Готель продає не окрему річ, а інтегрований сервісний досвід, який формується сукупністю матеріальних, технологічних, комунікаційних та організаційних елементів. Саме тому інноваційні інструменти в діяльності готельного підприємства доцільно розуміти як сукупність управлінських, цифрових, маркетингових, сервісних та організаційних рішень, за допомогою яких заклад підвищує якість обслуговування, оптимізує внутрішні процеси, адаптується до змін попиту й формує стійкі конкурентні переваги [6; 7]. Такий підхід дає змогу відійти від вузького тлумачення інновацій лише як технічного оновлення обладнання чи програмного забезпечення.

Специфіка готельного бізнесу полягає в тому, що значна частина інновацій тут має нематеріальний характер. Вони можуть проявлятися в новому форматі

спілкування з гостем, зміненому алгоритмі бронювання, персоналізованих пропозиціях, гнучкій системі тарифів, цифровому супроводі перебування, оновлених стандартах сервісу або в нових моделях організації праці персоналу. Дослідники у сфері туризму та гостинності підкреслюють, що інновації створюють для сервісних підприємств додану вартість, посилюють ринкові позиції й формують підґрунтя для зростання в умовах високої конкуренції [7]. Для готелів це означає, що інноваційність стає не факультативною ознакою розвитку, а необхідною умовою довгострокової життєздатності.

Відповідно до сучасних підходів інновації в готельному бізнесі можна класифікувати за кількома ознаками (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Іновації в готелі

Насамперед доцільно виокремити продуктові та процесні інновації, що відповідає логіці Oslo Manual [6]. Продуктові інновації в готельній сфері проявляються у створенні нових пакетів послуг, нових форматів проживання, тематичних пропозицій, wellness і SPA-продуктів, сімейних, екологічних або віддалених форматів відпочинку. Процесні інновації стосуються змін у способах надання послуг і внутрішній організації роботи, наприклад автоматизації бронювання, цифрового check-in, інтеграції PMS-систем, використання CRM, чат-ботів, систем аналітики попиту та сервісного моніторингу [1; 6; 12].

З позиції прикладного аналізу функціонування готелів доцільно також виділяти сервісні, організаційно-управлінські, маркетингові, кадрові та екологічні інновації. Сервісні інновації пов'язані з оновленням самого змісту обслуговування, підвищенням рівня персоналізації, скороченням часу реагування на запити гостей, урізноманітненням додаткових послуг та вдосконаленням клієнтського досвіду. Організаційно-управлінські інновації охоплюють нові моделі координації роботи підрозділів, використання даних для прийняття рішень, упровадження гнучких стандартів якості, цифрових панелей контролю показників та систем управління ефективністю персоналу [8; 10; 11]. Маркетингові інновації виявляються в застосуванні цифрового просування, управління онлайн-репутацією, персоналізованих комунікацій, програм лояльності та аналітики поведінки споживачів [1; 7].

Окрему увагу слід приділити технологічним інноваціям, оскільки саме вони нині є найбільш помітним напрямом трансформації готельного сектору. За оцінками UN Tourism, туризм був однією з перших сфер, де цифровізація бізнес-процесів набула глобального масштабу, а бронювання, комунікація та продаж послуг масово перейшли в онлайн-середовище [1]. У готельному бізнесі це зумовило поширення платформ онлайн-бронювання, інтегрованих систем управління номерним фондом, мобільних сервісів, безконтактних рішень, smart room технологій, інструментів штучного інтелекту й рішень на основі даних. У дослідженнях smart hotels підкреслюється, що такі технології сприяють зростанню продуктивності, зниженню трудомісткості окремих операцій та підвищенню якості сервісної доставки [12].

Разом із тим інноваційний розвиток готельних підприємств не зводиться лише до цифровізації. Практика свідчить, що найвищий ефект дає поєднання технологічних і нетехнологічних інновацій. Зокрема, дослідження інноваційних стратегій у сфері гостинності показують, що результативність нововведень залежить від управлінської підтримки, організаційної культури, доступу до знань, здатності персоналу до навчання та відкритості до зовнішніх партнерств [8]. Отже, інноваційний інструмент у готельному бізнесі слід оцінювати не тільки як окрему технологію, а і як елемент

ширшої системи змін, яка охоплює управління, персонал, канали продажу, комунікацію з клієнтом і сервісні стандарти.

Важливою ознакою інновацій у готельному бізнесі є їхня орієнтація на клієнта. На відміну від багатьох виробничих галузей, у готельній сфері нововведення оцінюються не лише через внутрішню ефективність, а й через те, як вони змінюють сприйняття послуги гостем. Саме тому інноваційні інструменти повинні не просто автоматизувати процес, а поліпшувати якість досвіду клієнта, робити сервіс зрозумілішим, швидшим, зручнішим і більш індивідуалізованим. Дослідження взаємозв'язку інновацій та результативності готелів засвідчують, що інноваційна поведінка в поєднанні з клієнтоорієнтованістю позитивно впливає на фінансові показники, утримання клієнтів і репутацію закладу [9].

Роль інноваційних інструментів у розвитку готельного бізнесу проявляється на кількох рівнях. По-перше, вони забезпечують операційну ефективність, оскільки допомагають скорочувати витрати часу, стандартизувати рутинні процеси, покращувати координацію дій працівників і підвищувати точність управлінських рішень. По-друге, інновації підвищують сервісну якість, оскільки дають змогу краще враховувати індивідуальні потреби гостей, швидше реагувати на їхні запити та формувати позитивний емоційний досвід перебування. По-третє, вони виконують стратегічну функцію, допомагаючи готелю вирізнитися на ринку та сформувати власну ціннісну пропозицію [7; 9; 10].

Не менш важливою є роль інновацій у розвитку внутрішнього управлінського середовища готелю. Сучасні дослідження доводять, що на інноваційну результативність готелів суттєво впливають навчальна орієнтація, підприємницький стиль управління, якісна внутрішня комунікація, підготовка персоналу та його уповноваження в процесі прийняття рішень [10; 11]. Це означає, що інноваційні інструменти в готельному бізнесі не можуть бути ефективними без належного кадрового забезпечення. Навіть найсучасніша цифрова система не забезпечить бажаного ефекту, якщо працівники не розумітимуть її логіки, не матимуть мотивації до використання або працюватимуть у середовищі, яке опирається змінам.

Для регіональних готельних ринків, зокрема для Карпатського регіону, інноваційні інструменти мають ще одне значення: вони сприяють адаптації до сезонності, нерівномірності попиту, зростання вимог до якості відпочинку та необхідності формувати впізнаваний туристичний продукт. У таких умовах інновації в управлінні та сервісі можуть виконувати роль механізму не лише модернізації, а й структурного посилення конкурентоспроможності території. Через оновлення готельних послуг, цифрове просування, персоналізацію сервісу та вдосконалення управлінських процесів заклади розміщення здатні підвищувати привабливість регіону загалом [1; 2].

Управлінська цінність інновацій у готельному бізнесі полягає ще й у тому, що вони змінюють саму логіку прийняття рішень. Якщо традиційна модель функціонування готелю спиралася переважно на досвід керівника, інтуїцію адміністратора і реакцію на вже наявні проблеми, то інноваційна модель тяжіє до випереджального управління. Йдеться про систематичне використання даних щодо структури попиту, частоти повернення гостей, сезонних коливань, середньої тривалості перебування, оцінок сервісу та операційних витрат. У цьому разі інноваційний інструмент виступає не лише технічним нововведенням, а й засобом переведення менеджменту з реактивного режиму у режим планування і прогнозування [8; 9; 17].

Для готельної сфери важливо також розглядати інновації як форму адаптації до зміни поведінки споживача. Сучасний гість очікує швидкої відповіді, зрозумілого онлайн бронювання, передбачуваної якості послуги, зручної післяпродажної комунікації та персонального підходу. Тому інновації в готелях часто виникають не в лабораторії і не в технічному підрозділі, а безпосередньо на стику контакту з клієнтом. Звідси впливає ще одна ознака галузевих інновацій - їхня висока чутливість до відгуків, репутації та дрібних сервісних деталей. Те, що в іншій сфері було б незначним удосконаленням, у готелі може помітно вплинути на повторні продажі та середню оцінку закладу [9; 10; 28].

У науковій літературі дедалі частіше наголошується, що інноваційність готельного підприємства визначається не стільки кількістю окремих рішень, скільки здатністю поєднати їх у єдину сервісно-управлінську архітектуру. Це означає, що інновації повинні бути пов'язані зі стратегією бренду, цільовою аудиторією, кадровими можливостями, форматом дестинації та рівнем фінансового навантаження на підприємство. Саме тому для невеликих регіональних готелів особливо важливо відокремлювати модні, але другорядні інструменти від тих рішень, що справді впливають на швидкість обслуговування, якість контакту з гостем і дохідність номерного фонду [7; 11; 29].

Для українських готелів важливо також відрізнити інновацію від разового покращення окремої послуги. Якщо зміна не впливає на спосіб організації сервісу, не масштабується і не створює відтворюваного результату, її складно вважати повноцінним інноваційним інструментом. Саме тому в бакалаврській роботі акцент зроблено на тих рішеннях, що можуть бути інтегровані в повсякденну діяльність готелю й давати стабільний ефект у продажах, комунікації або внутрішньому менеджменті [6; 7; 8].

Ще одна важлива риса інновацій у готельному бізнесі полягає в їхній міжфункціональності. Одне рішення часто одночасно впливає на кілька сфер: бронювання, сервіс, маркетинг, репутацію і контроль витрат. З цієї причини оцінювання інноваційних інструментів не може бути вузько технічним. Воно потребує розуміння того, як нововведення змінює весь цикл створення гостьової цінності, від першого контакту до повторного візиту [8; 9; 10].

Отже, сутність інноваційних інструментів у розвитку готельного бізнесу полягає в їх здатності забезпечувати цілеспрямовані зміни в продуктах, процесах, сервісі, управлінні та комунікації з клієнтом. Їх класифікація може здійснюватися за об'єктом змін, за функціональним призначенням, за ступенем новизни та за сферою впливу. Їхня роль виявляється у підвищенні якості готельного сервісу, операційної та економічної ефективності, ринкової стійкості й стратегічної адаптивності підприємства. Саме тому інноваційні інструменти слід розглядати як системну основу

сучасного розвитку готельних підприємств, а не як сукупність окремих технічних нововведень.

## **1.2 Сучасні цифрові, організаційні та сервісні технології в управлінні готелями**

Сучасний розвиток готельного бізнесу відбувається в умовах послідовної цифрової трансформації, за якої управлінські процеси, канали продажу, комунікація з гостем і внутрішня організація роботи дедалі частіше об'єднуються в єдине інформаційне середовище. Для готелів це означає перехід від фрагментарного використання окремих програм до побудови інтегрованої системи управління, де дані про бронювання, завантаження номерного фонду, платежі, побажання гостей, роботу персоналу та результати продажів доступні в режимі реального часу. Саме тому в центрі сучасної технологічної архітектури готелю знаходяться цифрові платформи, які поєднують операційні та сервісні функції і створюють підґрунтя для швидшого, точнішого та більш клієнтоорієнтованого управління.

Ключовою цифровою технологією в управлінні готелем виступає PMS, тобто система управління готельним підприємством. Вона забезпечує ведення бронювань, облік номерного фонду, заселення й виселення гостей, координацію роботи служби прийому та розміщення, покоївок, фінансових підрозділів і суміжних сервісів. На сучасному етапі найбільшої ваги набувають хмарні PMS-рішення, оскільки вони дають змогу працювати з централізованими даними, автоматизувати типові операції та інтегрувати основну систему з іншими цифровими інструментами. Для мережевих і регіонально розосереджених готелів особливо важливими є також центральні платформи управління, які дозволяють координувати тарифи, інвентар, програми лояльності, аналітику та внутрішні стандарти обслуговування на рівні кількох об'єктів одночасно. Завдяки цьому скорочуються дублювання інформації, кількість ручних операцій і ризик помилок у щоденному адмініструванні.

Окремий блок сучасних цифрових технологій пов'язаний із системами дистрибуції та продажів. До нього належать booking engine, channel manager, CRM-

системи, модулі управління тарифами та інструменти бізнес-аналітики. Booking engine дає змогу приймати прямі бронювання через власний сайт готелю, сторінки у соціальних мережах чи метапошукові сервіси, що зменшує залежність від зовнішніх посередників і підсилює контроль за взаємодією з клієнтом. Channel manager синхронізує наявність номерів і тарифи на різних каналах продажу, завдяки чому знижується ризик овербукінгу і підтримується цінова узгодженість. CRM-системи накопичують відомості про історію проживання, уподобання, частоту візитів і поведінкові характеристики гостей, що створює підстави для персоналізованих пропозицій, повторних продажів і побудови програм лояльності. У поєднанні з revenue management такі інструменти формують сучасну модель комерційного управління готелем, у якій рішення щодо тарифів, пакетів послуг і каналів просування приймаються на основі даних, а не лише управлінської інтуїції.

Не менш важливими є технології, безпосередньо орієнтовані на клієнтський сервіс. У сучасній практиці готелі все активніше впроваджують мобільний check-in і check-out, електронні ключі, термінали самообслуговування, цифрові платіжні рішення, чат-боти, системи онлайн-комунікації, розумні кімнати, голосових помічників та інші елементи smart hotel. Їхнє значення полягає не лише у підвищенні технологічності сервісу, а й у зміні самої логіки взаємодії з гостем. Частина операцій, що раніше потребувала особистого звернення до рецепції, переноситься у мобільний або безконтактний формат. Це скорочує час очікування, підвищує зручність, дає гостю більше контролю над власним досвідом перебування в готелі та дає персоналу можливість зосередитися на складніших або більш персоналізованих запитах.

У межах розвитку цифровізованого сервісу зростає роль технологій штучного інтелекту, віртуальних асистентів і сервісної роботизації. Чат-боти та AI-рішення використовуються для обробки типових звернень, підтримки бронювання, відповіді на часті запитання, рекомендацій додаткових послуг і супроводу гостя на різних етапах клієнтського шляху. Віртуальні аватари та цифрові консультанти посилюють елемент інтерактивності, тоді як сервісні роботи можуть застосовуватися для виконання окремих логістичних або інформаційних функцій. Водночас сучасні

дослідження показують, що ефективність таких технологій залежить не лише від їхньої технічної досконалості, а й від правильного управлінського впровадження, зрозумілих сценаріїв використання, готовності персоналу та сприйняття з боку споживачів. Отже, роботизація і штучний інтелект у готелі мають розглядатися не як самодостатня заміна людської участі, а як інструмент підсилення сервісу та підвищення продуктивності.

Поряд із цифровими рішеннями великого значення набувають організаційні технології, які змінюють сам підхід до управління готелем. Йдеться про стандартизацію та оцифрування внутрішніх процедур, електронний документообіг, системи постановки завдань, внутрішні комунікаційні платформи, інструменти міжфункціональної координації, моделі service design, програми безперервного навчання персоналу, гнучке управління робочими змінами та використання аналітики для оцінювання якості роботи. Такі рішення формують більш прозору організаційну структуру, скорочують втрати часу на погодження, підвищують дисципліну виконання процесів і спрощують контроль за стандартами сервісу. Для готелів Карпатського регіону, де сезонність попиту часто поєднується з обмеженими кадровими ресурсами, організаційні інновації мають особливу цінність, оскільки дозволяють підвищити керованість підприємства без непропорційного зростання витрат.

До сервісних технологій доцільно віднести також системи збору, аналізу та використання зворотного зв'язку від гостей. Онлайн-відгуки, after-stay опитування, інструменти репутаційного менеджменту, автоматизовані сценарії комунікації після проживання, сегментація бази клієнтів та аналіз задоволеності стають важливим джерелом управлінської інформації. Вони допомагають не лише виявляти слабкі місця обслуговування, а й формувати культуру постійного вдосконалення, у якій якість сервісу оцінюється не епізодично, а системно. Саме поєднання цифрових платформ, організаційних рішень і сервісних інструментів формує сучасну модель управління готелем, зорієнтовану на швидкість реакції, персоналізацію, ефективне використання ресурсів та довгострокову лояльність клієнта.

Окремої уваги потребує питання сумісності цифрових рішень. На практиці готель часто стикається з ситуацією, коли придбані сервіси працюють ізольовано: PMS не інтегрується з CRM, система збору відгуків не під'єднана до бази гостей, а модулі аналітики не дають єдиного управлінського зрізу. У результаті персонал дублює дії вручну, а керівник не отримує повної картини. Тому сучасна технологічна модель готелю повинна будуватися на принципі інтегрованості, коли кожний інструмент не просто виконує окрему функцію, а передає релевантні дані до єдиного керуючого контуру [13; 14; 15; 21].

Ще одним важливим напрямом є цифрова безпека та етичне управління даними (рис 1.2)



Рисунок 1.2 - Цифрова безпека

Зі зростанням обсягів персональної інформації, що накопичується в процесі бронювання, оплати, комунікації та маркетингового супроводу, готелі мають забезпечити коректний доступ до баз, розмежування ролей працівників, збереження історії дій і захист клієнтських профілів. Для великих мережевих об'єктів це вже стало стандартом, тоді як для частини регіональних засобів розміщення питання кібергігієни залишається недооціненим. Водночас саме воно дедалі більше впливає на репутаційну стійкість бізнесу та довіру гостей до цифрових сервісів [13; 17; 30].

Сервісні технології також змінюють просторову організацію готелю. Поширення self-service рішень, мобільних ключів, цифрових карт послуг, чат-комунікації та after-stay сервісу веде до того, що частина традиційних функцій рецепції, телефонії й паперової комунікації втрачає колишню домінуючість. Готель переходить до моделі, де персонал більше часу приділяє нестандартним запитам гостя, а рутинні операції віддає технологіям. У цьому полягає одна з головних переваг сучасних сервісних інновацій: вони не лише пришвидшують процедури, а й вивільняють ресурс для справді якісної гостинності [18; 19; 20; 22].

У сучасному готелі дедалі більшого значення набувають також мікросервіси, тобто невеликі цифрові рішення, які закривають окремі вузькі задачі: онлайн-форму додаткового замовлення, автоматичне нагадування про заїзд, внутрішній чек-лист покоївок, цифрову форму збирання запитів гостей. Хоча кожний із цих інструментів окремо не є масштабною інновацією, у сукупності вони формують нову якість організації сервісу і зменшують кількість дрібних операційних втрат [13; 21; 22].

Для регіональних готелів важливим є й питання простоти технології. Інструмент може бути функціонально потужним, але малоприсадабленим для реального використання, якщо він потребує надмірної кількості ручних дій або складного навчання персоналу. Тому практична цінність сучасних цифрових і сервісних рішень полягає не лише в наборі функцій, а й у їх зрозумілості, швидкості освоєння та відповідності повсякденному ритму роботи готелю [15; 18; 30].

Таким чином, сучасні технології в управлінні готелями не обмежуються окремими програмними продуктами чи технічними новаціями. Вони охоплюють цілісну систему цифрових, організаційних і сервісних рішень, яка поєднує операційну ефективність, гнучкість управління, аналітичну підтримку рішень і якісний клієнтський досвід. Для підприємств готельного господарства Карпатського регіону впровадження таких технологій є не лише ознакою модернізації, а й важливою умовою зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження інновацій у готельному сервісі**

Оцінювання ефективності впровадження інновацій у готельному сервісі є необхідною передумовою обґрунтованого управлінського вибору, оскільки саме воно дає змогу визначити, чи забезпечують нововведення реальне покращення якості обслуговування, операційної результативності та економічних показників діяльності готелю. У сучасній науковій літературі інновація розглядається не лише як новий або вдосконалений продукт чи процес, а й як результат системної інноваційної діяльності, який має бути виявлений, описаний і вимірний за допомогою відповідних показників [6]. Для сфери гостинності це особливо важливо, оскільки більшість інновацій мають комплексний характер і впливають одночасно на внутрішні бізнес-процеси, клієнтський досвід, позиціонування готелю на ринку та кінцеві фінансові результати [28; 29].

З огляду на це доцільно виходити з багатовимірного підходу до оцінювання, за якого ефективність інновацій визначається не одним показником, а системою взаємопов'язаних критеріїв. У методичному плані інновації в готельному сервісі можна оцінювати за чотирма основними блоками: ресурсним, процесним, клієнтським і результативним. Ресурсний блок відображає витрати на впровадження новації, рівень технологічної готовності, потребу в навчанні персоналу, часові та організаційні ресурси. Процесний блок характеризує зміни у швидкості, стандартизації та якості виконання операцій. Клієнтський блок дає змогу виявити, як нововведення вплинуло на сприйняття сервісу гостями. Результативний блок охоплює економічні та ринкові наслідки впровадження інновації, зокрема динаміку завантаженості, доходності, повторних бронювань, лояльності та репутаційних оцінок [24; 25; 29].

Перший методичний підхід можна визначити як показниковий або індикаторний. Його суть полягає у формуванні системи кількісних та якісних індикаторів, які характеризують зміни до і після впровадження інновації. Для готельного сервісу до таких індикаторів доцільно відносити середню тривалість

реєстрації гостя, швидкість обробки запиту, рівень автоматизації бронювань, частку прямих продажів, кількість скарг, частоту повторних звернень, оцінки на цифрових платформах, рівень задоволеності гостей, а також показники доходу на номерний фонд і прибутковості. Перевага цього підходу полягає в його наочності та можливості регулярного моніторингу, однак він потребує чіткого добору релевантних індикаторів і однакових умов порівняння. У цьому аспекті корисними є методичні положення ОЕСД щодо вимірювання інноваційної діяльності та підходи до побудови систем індикаторів і композитних оцінок [6; 24].

Другий підхід пов'язаний з оцінюванням сервісної якості та клієнтського досвіду. Для готельної сфери такий підхід є одним із ключових, оскільки ефект інновації часто виявляється не відразу у фінансових результатах, а насамперед у зміні сприйняття сервісу споживачем. У межах цього підходу доцільно використовувати результати опитувань, after-stay анкетування, аналіз онлайн-відгуків, показники CSAT, NPS, рейтинги на OTA-платформах, рівень позитивних рекомендацій та структуру скарг. Дослідження цифрової трансформації в готелях показують, що технології гостинності, пов'язані з різними етапами клієнтського шляху, мають статистично значущий вплив на задоволеність клієнтів [26]. Водночас аналіз споживчих відгуків доводить, що на загальну задоволеність гостей впливають як базові характеристики, так і так звані фактори враження, тому оцінювання інновацій має враховувати не лише факт позитивної чи негативної реакції, а і зміст цієї реакції [27].

Третій підхід можна охарактеризувати як процесно-організаційний. Його застосування дає змогу оцінити, наскільки інновація підвищує внутрішню ефективність роботи готелю. У фокусі такого аналізу перебувають зміни в логіці обслуговування, взаємодії між підрозділами, навантаженні на персонал, прозорості процедур, використанні даних у прийнятті рішень і швидкості реагування на запити гостя. Наприклад, упровадження PMS, CRM, мобільного check-in або систем цифрової комунікації повинно оцінюватися не лише за фактом наявності технології, а й за тим, чи скоротилася кількість ручних операцій, чи зменшився час виконання

стандартних процедур, чи підвищилася точність обліку і чи покращилася координація сервісу між службами. Саме інтеграція технології в сервісний процес, а не просто її закупівля, визначає реальний ефект інновації [29; 30].

Четвертий підхід є економічним. Його призначення полягає у встановленні фінансової доцільності впровадження інноваційних рішень. У готельному бізнесі доцільно оцінювати прямі та непрямі економічні наслідки інновації. До прямих належать витрати на придбання програмного забезпечення, обладнання, інтеграцію, навчання працівників, супровід і технічну підтримку. До непрямих належать зміни у витратах часу персоналу, скорочення помилок, зменшення втрат від неефективного управління номерним фондом, збільшення частки прямих бронювань, зростання середнього доходу від гостя та поліпшення репутаційних оцінок, що впливають на майбутній попит. У методичному сенсі тут можуть використовуватися розрахунок економічного ефекту, терміну окупності, точки беззбитковості, приросту доходу, рентабельності вкладень та порівняння альтернативних варіантів інноваційного рішення [24; 25].

Доцільним для бакалаврської роботи є інтегрований підхід, який поєднує названі групи методів. Його логіка передбачає послідовне проходження кількох етапів: визначення мети впровадження інновації; вибір конкретного об'єкта оцінювання; формування системи показників; збір базових даних до впровадження; фіксацію змін після впровадження; розрахунок часткових та узагальнених показників ефективності; інтерпретацію результатів з урахуванням умов функціонування готелю. За потреби така модель може бути доповнена побудовою інтегрального індексу інноваційної ефективності, у якому окремі показники нормалізуються, зважуються та агрегуються в єдину оцінку. Рекомендації OECD щодо побудови композитних індикаторів дають методичну основу для такого узагальнення, однак при його застосуванні важливо дотримуватися прозорості у виборі ваг, джерел даних і способів нормування [24].

У контексті теми цієї роботи найбільш доцільним є поєднання клієнтсько-сервісного, процесного та економічного підходів. Це дає змогу оцінити інноваційний

інструмент не лише як технічне рішення, а як чинник зміни якості управління та сервісу в готелях Карпатського регіону. Зокрема, у подальших розділах доцільно спиратися на такі групи показників: рівень цифровізації сервісу, швидкість і зручність обслуговування, задоволеність гостей, репутаційні оцінки, частка прямих бронювань, завантаженість номерного фонду, зміни в доходах, витратах і терміні окупності запропонованих заходів. Саме така структура оцінювання відповідає специфіці готельного бізнесу, де ефективність інновацій виявляється одночасно в якості послуги, внутрішній керованості процесів і фінансовій результативності [25; 26; 27].

На практиці оцінювання інновацій доцільно починати з формування базової точки відліку. До впровадження нового рішення готель повинен зафіксувати вихідні значення ключових показників: рівень завантаження, частку прямих бронювань, середню швидкість відповіді на звернення, конверсію бронювання, частоту скарг, середню оцінку на відкритих майданчиках та повторні продажі. Без такого попереднього зрізу будь-яка подальша оцінка ризикує перетворитися на суб'єктивне враження керівника або персоналу. Методично це означає, що інновація має оцінюватися в режимі до і після, а не лише за фактом її наявності [24; 25; 26].

Важливим є також поділ ефектів на прямі та непрямі. Прямий ефект фіксується через фінансові показники, економію часу, скорочення витрат або зростання доходу. Непрямий ефект проявляється у підвищенні стабільності сервісу, зниженні конфліктності, кращій якості внутрішньої координації, підвищенні лояльності гостей та покращенні брендової впізнаваності. Для готельної сфери непрямі результати часто є не менш важливими, ніж прямі, оскільки саме вони створюють основу для повторного попиту та репутаційного капіталу, який пізніше трансформується у фінансову результативність [25; 27; 28].

Крім того, методика оцінювання повинна враховувати масштаб підприємства та особливості його продукту. Для великого курортного комплексу пріоритетними будуть показники інтеграції каналів продажу, управління доходом і завантаження конференц чи SPA інфраструктури. Для невеликого сімейного готелю важливішими можуть бути час відповіді в месенджері, відсоток повернення гостей, динаміка

прямих бронювань і середня оцінка сервісу. Отже, універсальна модель оцінювання існує лише як рамка, тоді як набір конкретних КРІ повинен адаптуватися до типу готелю, його місткості, сезонної моделі попиту та цільового сегмента [24; 29; 30].

У методичному аспекті доцільно також виокремити регулярність оцінювання. Для більшості інноваційних рішень одноразовий контроль недостатній, адже показники можуть змінюватися внаслідок сезонності, кадрових перестановок або адаптації гостей до нового сервісу. Тому ефективність слід відстежувати циклічно, порівнюючи результати щонайменше в кількох часових зрізах. Це особливо актуально для готелів Карпатського регіону, де сезонний фактор суттєво впливає на структуру попиту [24; 25; 26].

Не менш важливим є поєднання внутрішнього і зовнішнього джерела оцінки. Внутрішні показники дають змогу зрозуміти, як працює система з позиції менеджменту, а зовнішні відгуки відображають реальне сприйняття змін гостями. Лише в їх сукупності можна зробити висновок, чи справді інноваційний інструмент покращив сервіс, чи лише спростив окремі внутрішні процедури для персоналу [25; 27; 28].

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження інновацій у готельному сервісі мають бути комплексними, багаторівневими та орієнтованими на поєднання кількісних і якісних критеріїв. Найбільш обґрунтованим є використання системи індикаторів, що охоплює ресурси, процеси, клієнтський досвід і результати діяльності, а також доповнюється економічними розрахунками та, за потреби, інтегральною оцінкою. Такий підхід створює методичну основу для подальшого аналізу стану інноваційності готелів Карпатського регіону та для обґрунтування практичних заходів їх удосконалення. Запропоновану матрицю КРІ оцінювання ефективності впровадження інновацій наведено в додатку А.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади впровадження інновацій в управлінні та сервісі готельних підприємств. Встановлено, що інноваційні

інструменти в готельному бізнесі доцільно розглядати як сукупність цифрових, організаційно-управлінських, сервісних, маркетингових і кадрових рішень, спрямованих на підвищення якості обслуговування, оптимізацію внутрішніх процесів, адаптацію до змін попиту та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Доведено, що для сучасного готелю інновації мають не епізодичний, а системний характер, оскільки охоплюють усі ключові етапи взаємодії з гостем, від бронювання і заселення до післяпродажної комунікації [1; 6; 7].

З'ясовано, що найбільш поширеними напрямками інноваційного оновлення готелів є автоматизація операційної діяльності, впровадження PMS та CRM-рішень, використання channel manager і booking engine, цифровізація сервісних контактів, розвиток інструментів управління репутацією та персоналізації пропозицій, а також оновлення організаційних моделей роботи персоналу [13; 15; 16; 21]. Обґрунтовано доцільність інтегрованого підходу до оцінювання ефективності інновацій, який поєднує економічні, сервісні, процесно-організаційні та маркетингові показники. Це створює методичну основу для подальшого аналізу стану управління й сервісу готелів Карпатського регіону та розроблення практичних рекомендацій щодо їх інноваційного розвитку [24; 25; 26].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА СЕРВІСУ ГОТЕЛІВ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

#### 2.1 Загальна характеристика туристично-готельного потенціалу Карпатського регіону

Карпатський регіон у межах цієї бакалаврської роботи доцільно розглядати як сукупність територій, розвиток яких безпосередньо пов'язаний із природно-рекреаційним, туристичним і санаторно-курортним потенціалом українських Карпат. Державна політика щодо цих територій закріплена у Концепції розвитку гірських територій українських Карпат, де наголошено на потребі збалансованого використання природних, економічних і соціальних ресурсів, а також у міжнародних зобов'язаннях України в межах Карпатської конвенції, яка акцентує на рекреаційному значенні Карпат і необхідності їх сталого розвитку [31; 32].

Туристично-готельний потенціал Карпатського регіону формується поєднанням кількох груп ресурсів. Насамперед це природно-ландшафтні переваги: гірський рельєф, ліси, водні ресурси, сприятливі кліматичні умови, можливості для зимового, оздоровчого, активного та екологічного туризму. Не менш важливими є культурно-історичні ресурси, зокрема дерев'яна сакральна архітектура, етнокультурна спадщина, місцеві традиції, фестивальні практики, ремесла та гастрономічна самобутність. У поєднанні з бальнеологічними курортами, гірськолижними центрами, рекреаційними комплексами та екскурсійними локаціями це створює диверсифіковану основу для розвитку різних форматів розміщення, від класичних готелів і апартаментів до SPA-комплексів, заміських клубів, еко-садиб та бутик-готелів [31; 32].

Окремою перевагою регіону є його стійкий попит на внутрішньому туристичному ринку. За даними Державного агентства розвитку туризму України, західні області вже четвертий рік поспіль залишаються найбільш привабливими напрямками для українських туристів у літній сезон. До числа лідерів належать

Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області, що пояснюється поєднанням відносно безпечніших умов, привабливих природних ландшафтів і розвиненішої туристичної інфраструктури [33]. Така ситуація підвищує навантаження на готельне господарство регіону і водночас розширює можливості для зростання завантаженості, диференціації послуг та оновлення сервісних моделей.

Фінансові показники також підтверджують високу концентрацію туристичної активності в Карпатському регіоні. За інформацією Державного агентства розвитку туризму України, за перші сім місяців 2025 року в регіоні було зібрано 76 млн грн туристичного збору, з яких понад 33 млн грн припало на Львівську область, 27 млн грн на Івано-Франківську, понад 15 млн грн на Закарпатську та майже 3 млн грн на Чернівецьку область [34]. Наведені дані свідчать, що регіон зберігає статус одного з головних центрів внутрішнього туризму України, а готельна інфраструктура виступає важливим джерелом доходів місцевих бюджетів і мультиплікативного впливу на транспорт, харчування, торгівлю, дозвілля та суміжні види послуг.

Важливою складовою туристично-готельного потенціалу Карпатського регіону є наявність і постійний розвиток мережі колективних засобів розміщення та готелів. Офіційна статистика на регіональному рівні системно відображає дані про колективні засоби розміщення та готелі, зокрема через тематичні статистичні сторінки та щорічні публікації щодо діяльності колективних засобів розміщування, що дає змогу оцінювати кількість об'єктів, місткість, динаміку розміщених осіб і місце готельного сектору в структурі туристичної економіки [35; 37; 38]. Це засвідчує, що готельне господарство в регіоні має не випадковий, а інституційно оформлений характер і є важливим об'єктом статистичного та управлінського моніторингу (рис 2.1).



Рисунок 2.1 - Аналіз готельного ринку

Для загальної характеристики регіону важливо враховувати і якісну сторону функціонування готельного сектору. Національна система категоризації готелів, яка реалізується через Державне агентство розвитку туризму України, орієнтує заклади розміщення на дотримання певних вимог до матеріально-технічної бази, організації сервісу та рівня обслуговування [36]. Для Карпатського регіону це має особливе значення, оскільки він поєднує об'єкти різного формату, масштабу та рівня комфортності: великі курортні комплекси, сімейні готелі, малі приватні засоби розміщення, SPA та wellness-готелі, апарт-комплекси, об'єкти сільського туризму. Саме різноманітність пропозиції, з одного боку, посилює ринкову привабливість регіону, а з іншого боку, вимагає сучасних підходів до управління якістю, стандартизації процесів і сервісної диференціації.

Водночас туристично-готельний потенціал Карпатського регіону не є повністю реалізованим. Значна сезонність попиту, нерівномірність просторового розвитку, відмінності в рівні цифровізації готелів, інфраструктурні обмеження окремих громад, дефіцит підготовленого персоналу та зростання очікувань гостей формують нові вимоги до управління закладами розміщення. Це означає, що подальше зміцнення позицій регіону на внутрішньому туристичному ринку залежить не лише від наявності ресурсної бази, а й від здатності готелів системно впроваджувати інноваційні інструменти в управлінні, маркетингу та клієнтському сервісі.

Для точнішої характеристики регіону важливо враховувати внутрішню неоднорідність Карпатського простору. Окремі вузли розвитку готельного бізнесу мають різну спеціалізацію. Івано-Франківщина тяжіє до гірськолижного, активного та короткотривалого відпочинку; Закарпаття сильніше позиціонується у сегментах wellness, гастрономії, термальних комплексів і транскордонного туризму; Львівська область поєднує міський, культурний і заміський попит; Чернівецька область має перспективи у нішевому екологічному та культурно-пізнавальному відпочинку. Для готельного сектору це означає різні моделі формування сервісного продукту та різний попит на інноваційні рішення [31; 32; 35; 37; 38].

Не менш суттєвим чинником є транспортна доступність. Для більшості туристів вибір готелю в Карпатах пов'язаний не лише з самим об'єктом розміщення, а й з тим, наскільки легко дістатися до дестинації, чи зрозуміло організований трансфер, наскільки зручним є останній відрізок маршруту і чи доступні поруч сервіси оренди, навігації, паркування та супроводу. Саме тому туристично-готельний потенціал регіону слід оцінювати не ізольовано, а у зв'язку з транспортною інфраструктурою, інформаційною доступністю та локальною кооперацією між готелями, перевізниками, ресторанами й об'єктами дозвілля [31; 33; 34].

У післякризовий період важливим елементом потенціалу Карпат стала здатність регіону швидко переналаштовуватися під нові формати попиту. Частина готелів почала активніше працювати з тривалим проживанням, дистанційною роботою, сімейним відпочинком, внутрішнім wellness-попитом і малими подіями корпоративного характеру. Така адаптивність показує, що потенціал регіону не вичерпується традиційним сезонним туризмом. Він дедалі більше пов'язаний зі здатністю створювати гібридні продукти, де проживання поєднується з працею, оздоровленням, дозвіллям, гастрономією та локальними враженнями [33; 34; 36].

Показовою є і зміна структури попиту всередині регіону. Якщо раніше значна частина туристичних поїздок була жорстко прив'язана до пікових зимових і літніх періодів, то тепер дедалі більшу роль відіграють короткі виїзди на 2-4 дні, тематичні подорожі, оздоровчі пакети, workation та вікендові формати відпочинку. Для

готельного бізнесу це означає потребу в більш гнучкому тарифоутворенні, швидкому оновленні пакетів послуг і точнішому налаштуванні комунікації з різними сегментами гостей. Власне, потенціал регіону дедалі більше залежить не лише від кількості туристів, а й від здатності готелів працювати з різною частотою та мотивацією візиту [33; 34; 35].

Слід враховувати і символічний ресурс Карпатського регіону. Для внутрішнього туриста Карпати асоціюються не лише з природою чи активним відпочинком, а й з автентичністю, локальною кухнею, дерев'яною архітектурою, ремеслами та особливим ритмом перебування. Це формує додану вартість для готелів, які вміють поєднувати сучасний сервіс із локальною ідентичністю. У такому разі інноваційність не суперечить традиції, а підсилює її, оскільки цифрові та сервісні рішення допомагають подати локальний продукт зручніше, якісніше і переконливіше для гостя [31; 32; 36].

У стратегічному вимірі туристично-готельний потенціал Карпат має розглядатися як основа для формування мережевих ефектів. Чим вищий рівень співпраці між готелями, локальним бізнесом і дестинаційними інституціями, тим легше регіону просувати єдиний образ, синхронізувати подієвий календар, підвищувати тривалість перебування туриста та розподіляти попит між різними територіями. Тому потенціал регіону - це не лише сума окремих об'єктів розміщення, а й якість взаємодії між ними в межах спільного туристичного продукту [31; 33; 34].

З погляду готельного бізнесу важливо і те, що Карпатський регіон поступово перестає бути суто рекреаційною територією в класичному розумінні. У низці локацій формується попит на малі конференції, камерні корпоративні виїзди, ретрити, спортивні збори, відновлювальні програми та тривалі сімейні перебування. Це змінює вимоги до самого готельного продукту: зростає значення стабільного інтернет-з'єднання, гнучких тарифів, можливості зонувати простір, поєднувати проживання з робочими та подієвими функціями. Отже, потенціал регіону варто розуміти не лише як кількісний запас туристичних ресурсів, а і як можливість для розширення форматів гостинності [33; 34; 35; 36].

Водночас висока туристична привабливість Карпат підсилює конкуренцію між локаціями всередині регіону. У цих умовах сам факт перебування у популярній дестинації вже не гарантує стабільної завантаженості готелю. Перевагу отримують ті об'єкти, які краще структурують сервіс, швидше комунікують із гостем, мають чітке позиціонування і здатні перетворювати природний ресурс регіону на продуманий клієнтський досвід. Саме тому потенціал території слід оцінювати разом із потенціалом менеджменту та сервісної організації готелів [31; 34; 36].

Отже, Карпатський регіон має потужний туристично-готельний потенціал, який ґрунтується на поєднанні природних, культурних, інституційних та ринкових переваг. Високий попит на регіон, підтверджений туристичними потоками та фінансовими показниками, створює сприятливі передумови для розвитку готельного бізнесу. Разом із тим ефективність використання цього потенціалу дедалі більше залежить від сучасного рівня управління, цифровізації, сервісної гнучкості та здатності підприємств адаптуватися до нових потреб споживача, що обумовлює необхідність подальшого детального аналізу стану інноваційних практик у готелях Карпатського регіону.

## **2.2 Оцінка рівня використання інноваційних інструментів у діяльності готелів регіону**

Оцінювання рівня використання інноваційних інструментів у діяльності готелів Карпатського регіону доцільно здійснювати через систему відкритих індикаторів цифрової зрілості. До таких індикаторів належать наявність власного сайту, модулів прямого бронювання, каналів швидкої комунікації з гостем, цифрових сервісів у процесі перебування, елементів програми лояльності, а також ознак професійного управління продажами, маркетингом і сервісом. Такий підхід дає змогу поєднати методики оцінювання якості туристичних послуг та композитні підходи до аналізу інноваційної активності з фактичними ознаками цифровізації, які готелі демонструють у відкритому доступі [24; 25; 26].

Результати аналізу свідчать, що для готелів Карпатського регіону вже характерним є базовий рівень цифрової присутності. Переважна частина помітних на ринку закладів розміщення використовує власні вебсайти як канал комунікації, презентації номерного фонду та стимулювання прямих бронювань. Зокрема, на офіційних ресурсах Radisson Blu Resort, Bukovel прямо зазначено доступність прямих бронювань і представлено мобільний застосунок мережі, орієнтований на покращення досвіду бронювання. На сторінці Ribas Karpaty реалізовано пошук номерів за датами, представлено програму лояльності Ribas Club, а також інструменти ознайомлення з відгуками гостей. На сайті TAOR Karpaty Resort & Spa комунікація організована через окремі контакти для бронювання, рецепції та Viber, а на сайті KORUNA поряд із кнопкою booking розміщені FAQ і сервіс Review 360 [39; 40; 41; 43; 44].

Наведені приклади дають підстави стверджувати, що в регіоні вже достатньо широко застосовуються інструменти прямого цифрового контакту з клієнтом. Ідеться не лише про традиційне онлайн бронювання, а й про поєднання кількох цифрових каналів в одному сервісному контурі: сайт, форма бронювання, месенджери, електронна пошта, сторінки в соціальних мережах, агреговані відгуки та швидкі канали уточнення деталей проживання. Для готельного бізнесу Карпатського регіону це має особливе значення, оскільки попит у ньому значною мірою залежить від сезонності, короткого горизонту планування поїздок та високої чутливості клієнтів до зручності бронювання [26; 27; 29].

Помітною тенденцією є поширення сервісних інновацій, які поєднують цифрові й функціональні рішення. На сторінці Ribas Karpaty серед зручностей прямо зазначено безкоштовний Wi Fi, со working, room service і заправку електромобілів, що свідчить про орієнтацію не лише на відпочинковий, а й на мобільний, гнучкий формат споживання послуг. KORUNA просуває сучасний підхід до MICE і доповнює його не лише можливістю бронювання, а й окремими цифровими точками контакту, такими як FAQ та Review 360. TAOR, у свою чергу, комбінує курортний, SPA і сімейний формати з багатоканальною комунікацією, включно з Viber для SPA напряму [41; 43;

44]. Отже, інноваційність у значної частини готелів регіону проявляється насамперед у покращенні клієнтського шляху, а не лише у внутрішній автоматизації.

Вищий рівень інноваційної зрілості демонструють передусім брендові, мережеві або професійно керовані об'єкти. Для Radisson Blu Resort, Bukovel характерне поєднання прямих бронювань із мобільним застосунком і системними інструментами бренду. Для екосистеми Ribas Hotels Group показовими є централізовані функції hotel management, marketing and booking, а також наявність Ribas Hotel Academy з практичними курсами для готельних команд та інструментами для впровадження [39; 40; 42]. Це свідчить про те, що в Карпатському регіоні інноваційні інструменти найглибше вбудовані там, де готель працює не ізольовано, а як частина ширшої управлінської та маркетингової системи.

Водночас аналіз відкритих джерел показує, що більш складні інноваційні інструменти не є рівномірно представленими в публічному позиціонуванні готелів регіону. Попри те, що в сучасній готельній індустрії ключовими вважаються PMS, CRM, channel manager, booking engine, інструменти revenue management, цифрові системи збору зворотного зв'язку, а також AI орієнтовані рішення для комунікації з гостями, на сайтах регіональних готелів такі технології або не комунікуються прямо, або подаються опосередковано через зручність бронювання та сервісу [13; 14; 15; 16; 17; 21; 23; 29; 30]. Це означає, що для більшості об'єктів Карпатського регіону цифровізація поки що має переважно прикладний і клієнтоорієнтований характер, тоді як глибока аналітична та управлінська автоматизація залишається менш видимою.

На підставі проведеного аналізу доцільно виокремити три умовні рівні використання інноваційних інструментів у готелях регіону. Перший, базовий, охоплює наявність сайту, електронної пошти, соціальних мереж і простих форм бронювання. Другий, середній, передбачає прямі онлайн продажі, багатоканальну комунікацію, роботу з відгуками, окремі сервіси для зручності перебування та програми лояльності. Третій, вищий, пов'язаний з інтегрованим управлінням продажами, маркетингом, навчанням персоналу та сервісними інноваціями на рівні

всієї готельної екосистеми. Авторський аналіз відкритих цифрових ознак дає підстави вважати, що в Карпатському регіоні переважає саме середній рівень використання інноваційних інструментів, тоді як найвищий рівень характерний переважно для брендів і мережевих об'єктів [39; 40; 41; 42; 43; 44].

Для більш об'єктивної оцінки рівня використання інноваційних інструментів доцільно розглядати готелі регіону через модель цифрової зрілості. Її нижчий рівень визначається наявністю лише базового сайту, форми зворотного зв'язку, сторінок у соціальних мережах та окремих контактів для ручного бронювання. Середній рівень передбачає інтегровану форму бронювання, активне ведення Google профілю, системну роботу з відгуками, використання e-mail або месенджер-комунікації до заїзду й після виїзду. Вищий рівень охоплює поєднання PMS, CRM, channel manager, автоматизованих маркетингових сценаріїв і керованого прямого продажу [15; 16; 21; 48; 49].

У відкритому позиціонуванні готелів Карпатського регіону добре простежується, що найшвидше впроваджуються саме ті інструменти, які безпосередньо впливають на продаж і комунікацію з гостем. Власний сайт, модуль бронювання, сторінки у соціальних мережах, картографічна присутність, фото- й відеоконтент, стимулювання відгуків та акцент на сервісних зручностях стали фактично ринковою нормою. Натомість інструменти глибшої аналітики, автоматизації сегментованих продажів або динамічного управління тарифами часто залишаються всередині систем і не завжди помітні ззовні, що опосередковано свідчить про ще нерівномірне просування до зрілої моделі цифрового менеджменту [39; 41; 43; 48; 50].

Важливо також враховувати, що рівень інноваційності готелю не завжди прямо корелює з його категорією або розміром. Частина невеликих об'єктів демонструє досить високу гнучкість, швидко адаптуючись до цифрових каналів, працюючи з прямими бронюваннями і приділяючи велику увагу after-stay комунікації. Водночас окремі більші заклади можуть залишатися надмірно залежними від OTA-каналів і не розвивати власну базу даних клієнтів. Це означає, що оцінка інноваційності має

спиратися не на формальні ознаки, а на фактичний рівень інтеграції технологій у бізнес-модель готелю [41; 42; 47; 52; 53].

Корисним є й порівняння інноваційної зрілості за логікою клієнтського шляху. На етапі пошуку готелі регіону загалом уже навчилися працювати з візуальним контентом, картографічною присутністю та базовим цифровим позиціонуванням. На етапі бронювання сильнішими є ті заклади, які забезпечують короткий шлях від ознайомлення з пропозицією до оплати. На етапі перебування найкраще себе проявляють готелі, у яких цифрові рішення не перевантажують гостя, а м'яко підтримують сервіс, наприклад, через нагадування, онлайн-меню послуг, персональні пропозиції або швидкий канал запиту [41; 43; 45; 46].

Помітним критерієм зрілості виступає здатність готелю працювати з клієнтською базою після виїзду. Для частини карпатських об'єктів взаємодія з гостем фактично завершується в момент розрахунку, що означає втрату можливостей повторного продажу. Натомість сучасна практика передбачає системний післяпродажний контакт: подяку за перебування, запит на відгук, персоналізовану пропозицію на наступний сезон, нагадування про спеціальні дати чи акції. Саме на цьому етапі інновації найбільш прямо впливають на лояльність і частку повторних візитів [21; 49; 52; 53].

Водночас оцінка рівня використання інноваційних інструментів має враховувати особливість регіонального ринку: частина цифрових рішень використовується неформально і не завжди відображається на публічних сторінках готелю. Це стосується внутрішніх таблиць, чатів, ручних CRM-сценаріїв, неінтегрованих модулів обліку чи окремих рішень для ціноутворення. З одного боку, це свідчить про прагматичну адаптацію до ресурсних обмежень, з іншого - про те, що прихована цифровізація часто не перетворюється на справді системний управлінський ефект [17; 18; 30].

Окремим критерієм зрілості виступає узгодженість фронт-офісних і бек-офісних процесів. Наявність привабливого сайту або активної сторінки в соціальних мережах сама по собі ще не означає високого рівня інноваційності, якщо бронювання

не синхронізується з внутрішнім обліком, а маркетингові кампанії не підкріплюються точним знанням доступності номерів і поведінки гостей. Тому справжня інноваційність виявляється не у фасадній цифровості, а в здатності готелю мінімізувати розрив між онлайн-обіцянкою і реальною операційною готовністю об'єкта [13; 15; 17; 21].

Певним індикатором рівня використання інноваційних інструментів є також спосіб презентації додаткових послуг. У більш зрілих моделях готель пропонує гостю не просто перелік опцій, а логічно пов'язані сценарії: сімейний відпочинок, wellness-пакет, романтичний вікенд, робоче перебування, активний тур тощо. Це означає, що цифрові інструменти працюють не лише як канал продажу номера, а і як механізм структурованого upsell та формування більшої цінності перебування. Для карпатських готелів такий підхід є особливо актуальним через виражену сезонність і високу роль додаткових сервісів у формуванні виручки [41; 43; 47; 52].

Важливо враховувати і просторову нерівномірність інноваційної активності в межах Карпатського регіону. Найвищу концентрацію цифрових і сервісних рішень демонструють готелі в локаціях із найбільшим стабільним попитом, сформованим туристичним брендом і вищим середнім чеком. У таких DESTINATIONАХ інновації сприймаються не як факультативна перевага, а як базова умова конкурентоспроможності. Натомість у менших курортних центрах або периферійних громадах часто спостерігається ситуація, коли модернізація відбувається вибірково: оновлюється сайт, але не перебудовується логіка продажів; створюється активна присутність у соціальних мережах, але не формується система післяпродажної комунікації; впроваджуються окремі елементи сервісного комфорту, але не створюється єдиний цифровий контур обслуговування. Це означає, що оцінка інноваційності регіональних готелів має проводитися не лише за фактом наявності конкретних інструментів, а й за ступенем їхньої інтеграції в щоденну операційну діяльність. Для Карпатського регіону особливо показовими є здатність синхронізувати продаж, сервіс і репутаційне управління, а також уміння

використовувати цифрові канали не тільки для залучення гостя, а й для утримання контакту з ним після завершення перебування.

Ще одним важливим параметром оцінювання є адаптивність інноваційних рішень до різних сегментів попиту. Карпатські готелі обслуговують родинних туристів, індивідуальних мандрівників, корпоративних клієнтів, поціновувачів wellness-відпочинку, гостей коротких вікенд-поїздок і сезонних пакетних пропозицій. Якщо цифрові інструменти не дозволяють швидко налаштувати комунікацію, пакет послуг і сценарій бронювання під ці групи, фактична корисність інновацій знижується. Саме тому високий рівень інноваційного розвитку слід пов'язувати з гнучкістю системи: можливістю сегментувати аудиторію, формувати окремі пропозиції для різних цілей подорожі, автоматизувати повторні комунікації та підлаштовувати сервісні процеси до структури попиту. Така інтерпретація дає змогу точніше оцінити, чому частина готелів за наявності зовні сучасної цифрової оболонки все ще не отримує повною мірою переваг від цифровізації, тоді як інші, маючи скромніший ресурс, демонструють кращі результати завдяки системності, послідовності та клієнтоорієнтованій організації інноваційного контуру.

Таким чином, готелі Карпатського регіону вже активно використовують інноваційні інструменти у сфері комунікації, бронювання, сервісного супроводу та маркетингової взаємодії з клієнтами. Разом із тим рівень інноваційності в регіоні залишається неоднорідним: поруч із об'єктами, що демонструють системний підхід до цифрового менеджменту, функціонує велика кількість закладів, де інновації зосереджені переважно на фронт офісі та цифрових точках контакту з гостем. Саме ця нерівномірність і формує потребу в подальшому обґрунтуванні напрямів удосконалення управління та сервісу, що буде здійснено в наступному підрозділі.

### **2.3 Проблеми та резерви підвищення якості управління і сервісу в готелях Карпатського регіону**

Проведений аналіз туристично-готельного потенціалу Карпатського регіону та рівня використання інноваційних інструментів у діяльності готелів дає підстави

стверджувати, що головні проблеми розвитку сфери пов'язані не лише з окремими технологічними чи організаційними недоліками, а з нерівномірністю інноваційної зрілості закладів, відмінностями в якості управлінських практик і недостатньою інтегрованістю сервісних рішень. У наукових публікаціях підкреслюється, що конкурентоспроможність сучасного готелю дедалі більше визначається не кількістю впроваджених інструментів, а здатністю підприємства поєднати технології, клієнтський досвід, процесне управління та маркетинг в єдину систему цінності для гостя [28; 29; 30].

Першою проблемою для значної частини готелів Карпатського регіону є фрагментарна цифровізація. Базові цифрові канали комунікації, сайти, онлайн-бронювання, соціальні мережі та месенджери вже стали поширеною практикою. Водночас далеко не всі об'єкти демонструють наявність інтегрованої цифрової екосистеми, у якій поєднуються PMS, CRM, booking engine, channel manager, інструменти аналітики попиту та управління доходами. За таких умов готель може бути присутнім у цифровому середовищі, але не використовувати його повний управлінський потенціал. Наслідком стає залежність від зовнішніх каналів продажу, обмежений контроль за клієнтськими даними та слабша здатність до персоналізації пропозиції [13; 14; 15; 16; 17; 29].

Другою проблемою є нерівномірність сервісних стандартів і якості клієнтського досвіду. Для готельної сфери Карпатського регіону характерне поєднання сучасних, добре брендovаних закладів із об'єктами, які мають привабливу локацію, але недостатньо систематизований сервіс. Часто увага концентрується на матеріальній складовій, номерному фонді, спа-зонах, ресторанах або видових перевагах, тоді як стандартизація комунікації з гостем, післяпродажний супровід, управління відгуками та моніторинг рівня задоволеності залишаються менш розвиненими. За результатами сучасних досліджень, саме якість сервісного контакту й оперативність реагування на зворотний зв'язок істотно впливають на повторні бронювання та загальну репутацію готелю [21; 25; 26; 27].

Третьою проблемою виступає сезонність попиту та недостатня диверсифікація сервісних пропозицій. Популярність Карпат у зимовий період і в сезон літнього відпочинку формує високий попит, однак для багатьох закладів міжсезоння залишається періодом неповного завантаження. За відсутності добре продуманих цілорічних продуктів це знижує ефективність використання інфраструктури, посилює нерівномірність доходів і ускладнює довгострокове планування. Водночас відкриті ринкові приклади свідчать, що резервом розвитку є розширення форматів оздоровчого, сімейного, подієвого, MICE, гастрономічного та віддаленого workation-відпочинку, які можуть підтримувати попит поза піковими сезонами [33; 34; 39; 41; 43; 44].

Четверта проблема пов'язана з організаційними аспектами управління. Інноваційні інструменти не дають очікуваного ефекту, якщо персонал не володіє необхідними навичками, а внутрішні процеси не перебудовані під нові підходи до роботи. Для частини готелів регіону характерною є обмеженість програм навчання, нерегулярне оновлення стандартів обслуговування, слабка формалізація показників результативності та недостатнє використання командної взаємодії у вирішенні сервісних проблем. Дослідження у сфері гостинності підтверджують, що розширення повноважень працівників, якісне управління процесами та орієнтація на постійне вдосконалення прямо пов'язані з інноваційною результативністю готельних підприємств [11; 24; 26].

П'ятою проблемою є обмежене використання управлінської та маркетингової аналітики. Навіть за наявності цифрових каналів продажу значна частина готелів не перетворює отримані дані на основу для стратегічних рішень. Йдеться про сегментацію клієнтів, розрахунок життєвої цінності гостя, аналіз повторних бронювань, оцінювання ефективності каналів залучення, виявлення причин негативних відгуків та прогнозування попиту. Без такої аналітики важко формувати персоналізовані пропозиції, керувати завантаженням і підвищувати маржинальність. У сучасній практиці гостинності поєднання CRM, revenue management та

інструментів роботи з відгуками розглядається як одна з базових умов підвищення прибутковості й сервісної стійкості [17; 21; 27; 28].

Разом із проблемами в регіоні наявні суттєві резерви підвищення якості управління і сервісу. Перший резерв полягає у переході від окремих цифрових рішень до інтегрованої моделі управління клієнтським циклом. Це передбачає узгоджену роботу систем бронювання, CRM, інструментів прямої комунікації, електронного конс'єрж-сервісу, автоматизованого збору відгуків та управління доходами. Такий підхід дає змогу не лише скорочувати операційні витрати, а й збільшувати частку прямих бронювань, підвищувати точність персоналізації та зміцнювати бренд готелю в цифровому середовищі [13; 14; 15; 16; 21; 23].

Другий резерв пов'язаний із сервісним дизайном і стандартизацією клієнтського досвіду. Для готелів Карпатського регіону доцільним є впровадження чітко описаних сервісних сценаріїв, регулярного моніторингу якості контакту з гостем, системи швидкого реагування на звернення та цифрового супроводу перебування. Особливе значення має не просто збір відгуків, а їх системний аналіз із подальшим коригуванням процесів. За такого підходу інновація починає працювати як інструмент підвищення лояльності, а не лише як технологічне доповнення до базової послуги [21; 25; 26; 27].

Третій резерв стосується розвитку людського капіталу та управлінської культури. Для забезпечення стабільної якості сервісу інновації мають супроводжуватися навчанням персоналу, розвитком цифрових компетентностей, оновленням внутрішніх регламентів і впровадженням КРІ, пов'язаних із сервісом, швидкістю обслуговування, рівнем задоволеності гостей та повторними продажами. У поєднанні з більшою автономією працівників на фронт-офісі це сприяє підвищенню адаптивності готелю до змін попиту та очікувань клієнтів [11; 24; 26].

Четвертий резерв полягає в цілорічній продуктово-сервісній диверсифікації. Карпатські готелі мають підстави розширювати не лише набір послуг, а й саму логіку позиціонування, орієнтуючись на кілька сегментів попиту одночасно. До таких сегментів належать сімейний відпочинок, оздоровчі програми, подієвий туризм,

корпоративні виїзди, конференц-сервіс, робота на відстані та короткі тематичні тури вихідного дня. Поєднання природно-рекреаційних переваг регіону з цифровими сервісами та маркетинговою аналітикою дає можливість формувати стійкіші моделі завантаження протягом року [33; 34; 39; 41; 43; 44].

Однією з причин виявлених проблем є обмеження інвестиційного горизонту. Для частини готелів регіону пріоритетом залишається вирішення поточних операційних завдань, тоді як впровадження інтегрованих технологічних рішень розглядається як відкладена інвестиція. Такий підхід зрозумілий в умовах нестабільності попиту, однак він поглиблює стратегічне відставання. Відсутність системних цифрових змін призводить до втрати частини прямих продажів, меншої керованості тарифами та слабшого знання свого клієнта, а отже, і до нижчої стійкості бізнесу в міжсезоння [24; 33; 35; 38].

Проблемною залишається і кадрова сторона інновацій. У готельному бізнесі Карпатського регіону традиційно велике значення має людський фактор, а рівень сервісу часто залежить від конкретної зміни, адміністратора чи менеджера. За таких умов навіть якісно придбана технологія не забезпечує очікуваного результату, якщо її не підкріплено навчанням, внутрішніми інструкціями, контролем виконання та зрозумілою системою відповідальності. Тому кадрові резерви підвищення якості сервісу пов'язані не лише з пошуком нових працівників, а й з формуванням культури дисциплінованого використання інноваційних рішень [11; 18; 20].

Окремо слід виділити проблему нерівномірності стандартів сервісу в межах одного й того самого об'єкта. Для частини карпатських готелів характерна ситуація, коли якість обслуговування істотно залежить від конкретного працівника, зміни або періоду навантаження. У пікові дати швидкість реагування, уважність до деталей та узгодженість дій між підрозділами можуть знижуватися, що негативно впливає на сприйняття сервісу гостем. Причина полягає не лише в кадровому дефіциті, а й у недостатній формалізації сервісних сценаріїв та слабкій опорі на цифрові інструменти контролю. Якщо готель не має прозорої системи розподілу звернень, чітких шаблонів комунікації, інструментів внутрішнього моніторингу часу відповіді і регулярного

аналізу причин скарг, навіть професійна команда змушена діяти ситуативно. У результаті рівень сервісу стає нестабільним, а інновації втрачають системний характер. Саме тому важливим резервом розвитку є не лише впровадження нових технологій, а й їх перетворення на основу для однаково якісного обслуговування незалежно від сезону, завантаження чи зміни персоналу.

Значний резерв підвищення якості управління і сервісу пов'язаний із глибшим використанням даних для ухвалення рішень. У регіональній практиці ще недостатньо поширене управління на основі регулярно оновлюваних показників попиту, репутації, каналів продажу та поведінки гостей. Часто дані збираються, але не інтерпретуються у вигляді управлінських висновків: не визначаються найбільш прибуткові сегменти, не відстежується ефективність повторних комунікацій, не аналізується, які саме фактори впливають на скасування бронювань або зниження оцінок сервісу. Водночас для готелів Карпатського регіону, де попит має виражену сезонну хвилеподібність, саме аналітична зрілість може стати одним із ключових джерел конкурентної переваги. Використання даних дає змогу не тільки оперативно реагувати на коливання ринку, а й планувати кадрові навантаження, коригувати ціну, змінювати зміст пакетних пропозицій і підтримувати сталість сервісу в менш активні періоди. Отже, резерви розвитку пов'язані з переходом від інтуїтивного менеджменту до управління, що спирається на вимірювані показники та цифровий зворотний зв'язок.

Ще одним резервом є поглиблення кооперації всередині дестинації. Для багатьох карпатських готелів конкурентна боротьба зосереджена на окремому продажі номера, тоді як значна частина цінності для гостя формується через зв'язок готелю з локальними ресторанами, інструкторами, SPA-послугами, транспортом, екскурсійними продуктами та подієвим календарем. Інноваційність у такому разі означає не тільки цифровізацію всередині одного об'єкта, а й створення єдиних клієнтських сценаріїв у межах дестинації. Саме це може стати вагомою конкурентною перевагою Карпатського регіону на внутрішньому ринку [31; 32; 34; 36].

Потребує уваги і проблема стандартизації партнерських сервісів, від яких залежить гостьовий досвід. Для карпатських готелів важливою частиною продукту є трансфери, екскурсії, прокат спорядження, харчування поза межами об'єкта, SPA або оздоровчі послуги. Якщо ці елементи надаються партнерами без єдиних стандартів взаємодії, готель втрачає керованість кінцевою якістю послуги. Отже, резерв підвищення сервісу полягає також у переході від випадкових партнерств до більш структурованих моделей координації і контролю [31; 34; 36].

Суттєвим резервом є розвиток власних каналів змістовної аналітики. Частина готелів збирає достатньо інформації про джерела бронювання, тривалість проживання, структуру гостей або динаміку завантаження, але не перетворює ці дані на рішення щодо сегментації, пакетування чи календаря пропозицій. Відповідно, великий масив корисної інформації фактично не працює на бізнес. Перехід до регулярного перегляду аналітики, навіть на базовому рівні, дає можливість приймати точніші рішення щодо акцій, тарифів, upsell і цільових комунікацій [24; 26; 52].

Нарешті, важливим резервом слід визнати репутаційне управління. У гірських і замських DESTINAЦІЯХ, де турист часто обирає готель за візуальним образом і відгуками, публічна оцінка сервісу має майже миттєвий вплив на попит. Тому робота з відгуками, виправлення повторюваних зауважень, швидка реакція на проблеми та демонстрація реальних змін після критики повинні стати елементом не маркетингової косметики, а повноцінного управління якістю [25; 27; 49].

Окремою проблемою є неоднакова здатність готелів працювати з міжсезонням. Частина об'єктів продовжує використовувати стандартний набір послуг незалежно від періоду року, тоді як попит у Карпатах суттєво змінюється за мотивацією, тривалістю перебування і чутливістю до ціни. У результаті заклади втрачають можливість гнучко реагувати на календар попиту. Резерв розвитку тут полягає в тому, щоб поєднати аналітику попередніх бронювань із оперативним конструюванням сезонних пакетів, спеціальних пропозицій і коротких вікендових продуктів [24; 33; 34; 53].

Ще одним слабким місцем є нерівномірність цифрової дисципліни. Навіть там, де готель уже впровадив окремі сучасні рішення, проблема часто полягає в тому, що

частина працівників повертається до ручних схем, не вносить дані вчасно, дублює відповіді в різних каналах або використовує власні шаблони комунікації. Через це інноваційний інструмент не дає повного ефекту. Тому одним із головних резервів виступає не стільки купівля нових систем, скільки доведення до стабільної практики тих рішень, які вже запроваджені [11; 20; 21].

Отже, основні проблеми готелів Карпатського регіону зосереджені у площині нерівномірної цифровізації, недостатньої інтеграції управлінських і сервісних рішень, сезонності, неоднорідної якості клієнтського досвіду та обмеженого використання аналітики. Водночас резерви розвитку є цілком реальними й пов'язані з переходом до комплексного впровадження інновацій, стандартизацією сервісу, розвитком персоналу, диверсифікацією пропозицій і зміцненням прямих каналів взаємодії з гостем. Саме ці напрями мають стати основою для формування практичних рекомендацій у наступному розділі бакалаврської роботи [28; 29; 30].

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі здійснено аналіз стану управління та сервісу готелів Карпатського регіону. Встановлено, що регіон має значний туристично-готельний потенціал завдяки поєднанню природних, рекреаційних, культурних і ринкових переваг, а також демонструє стійкий попит на внутрішньому туристичному ринку. Аналіз відкритих джерел засвідчив, що готелі регіону вже активно використовують базові інноваційні інструменти, пов'язані з онлайн-бронюванням, цифровою комунікацією, сервісними зручностями та маркетинговою присутністю, однак рівень їх упровадження є неоднорідним [33; 34; 36; 39; 41; 43].

Узагальнення результатів аналізу дало змогу виокремити ключові проблеми функціонування готелів Карпатського регіону, серед яких фрагментарна цифровізація, залежність від зовнішніх каналів продажу, нерівномірність сервісних стандартів, сезонність попиту, обмежене використання управлінської аналітики та потреба в розвитку кадрового потенціалу. Одночасно визначено основні резерви підвищення якості управління і сервісу, а саме інтеграцію цифрових рішень, розвиток

персоналізації, стандартизацію клієнтського досвіду, розширення цілорічних продуктів і посилення внутрішніх управлінських практик. Отримані висновки формують аналітичну основу для розроблення комплексу інноваційних рішень, їх економічного обґрунтування та організаційно-маркетингового забезпечення в третьому розділі роботи [17; 21; 24; 28; 29; 30].

## РОЗДІЛ 3

# ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ ТА СЕРВІСІ ГОТЕЛІВ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

### **3.1 Розроблення комплексу інноваційних рішень для управління готелями та клієнтського сервісу**

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що для готелів Карпатського регіону доцільним є не точкове впровадження окремих цифрових новацій, а формування цілісного комплексу інноваційних рішень, який поєднує управлінські, сервісні, маркетингові та аналітичні інструменти. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку індустрії гостинності, у межах яких конкурентоспроможність закладу забезпечується не лише якістю базової послуги проживання, а й здатністю синхронізувати операційні процеси, канали продажу, взаємодію з гостем і механізми прийняття управлінських рішень на єдиній цифровій основі [13; 14; 15].

Першим елементом запропонованого комплексу має стати інтегрований цифровий контур управління готелем. Його основу доцільно формувати на базі сучасної PMS системи, поєднаної з модулем централізованого управління бронюваннями, клієнтськими профілями, каналами продажу та основними операційними процесами. Функціонально такий контур повинен охоплювати розміщення, тарифну політику, контроль номерного фонду, касові операції, аналітичну звітність, збір даних про гостей і взаємодію з іншими цифровими сервісами [13; 14]. Для карпатських готелів це дозволить перейти від фрагментарного ведення інформації до єдиного середовища управління, у якому керівник, адміністратор, відділ продажу та служба прийому і розміщення працюють із синхронізованими даними. Додатково до PMS доцільно інтегрувати channel manager та booking engine, що забезпечить актуальність тарифів і квот на різних майданчиках та посилить частку прямих бронювань через власні цифрові канали готелю [15; 16].

Другим елементом комплексу інноваційних рішень має бути автоматизація клієнтського шляху, починаючи від моменту вибору готелю й завершуючи посткомунікацією після виїзду. У практичному вимірі це означає впровадження онлайн check in, онлайн check out, цифрових реєстраційних форм, мобільного інформування гостей, електронного погодження додаткових послуг, а для технологічно готових об'єктів і цифрового ключа до номера [45; 46]. Використання таких рішень є особливо доцільним у періоди пікового навантаження, коли скорочення часу на рецепції безпосередньо впливає на сприйняття сервісу та продуктивність персоналу. У контексті Карпатського регіону, де в окремі дні спостерігається висока концентрація заїздів у вихідні, святкові та сезонні періоди, автоматизація процедур прибуття і виїзду дає змогу зменшити черги, підвищити контроль за даними гостей та створити більш сучасний образ готелю.

Третім елементом запропонованого комплексу повинна стати система персоналізованого сервісу та управління клієнтським досвідом. Її зміст полягає у переході від стандартизованого обслуговування до моделі, де готель формує цілісний досвід перебування з урахуванням потреб, поведінки та історії взаємодії конкретного гостя. Практичними інструментами такого переходу є CRM модуль, сегментація клієнтської бази, фіксація уподобань гостей, персоналізовані пропозиції додаткових послуг, цифрові повідомлення до прибуття, під час проживання та після виїзду, а також системний збір і обробка зворотного зв'язку [17; 21]. Наукові дослідження у сфері гостинності підтверджують, що саме продумане проектування клієнтського досвіду, а не лише технічне вдосконалення окремих послуг, формує запам'ятовувану цінність і підсилює лояльність гостей [47]. Тому для готелів Карпатського регіону доцільно не обмежуватися цифровими каналами комунікації, а впроваджувати сценарії сервісу, у межах яких технологія підтримує індивідуальний підхід, а не замінює його.

Четвертим елементом комплексу інноваційних рішень має бути інтелектуалізація маркетингового та дохідного управління. У сучасному готельному бізнесі ефективність цифровізації значною мірою залежить від того, чи

перетворюються накопичені дані на основу для управлінських рішень. Саме тому для готелів регіону доцільним є впровадження системної роботи з аналітикою попиту, сегментацією каналів продажу, моніторингом джерел бронювань, аналізом повторних звернень та оцінкою ефективності рекламних кампаній. У практичному плані це передбачає поєднання PMS, CRM, booking engine, guest feedback платформи та інструментів автоматизованих маркетингових комунікацій [16; 21]. Додаткову перспективу створює використання AI рішень для підтримки прямих продажів і комунікації з гостями, зокрема інтелектуальних concierge сервісів, які допомагають швидше відповідати на типові запити, просувати додаткові послуги та супроводжувати бронювання [23]. Для карпатських готелів це важливо ще й тому, що дає змогу краще працювати з коротким вікном бронювання і стимулювати попит у міжсезоння.

П'ятим елементом комплексу інновацій має бути організаційне забезпечення впровадження, оскільки без змін у внутрішньому менеджменті навіть якісні технологічні рішення не дають очікуваного результату. На рівні конкретного готелю доцільно передбачити поетапне впровадження інноваційної програми з визначенням відповідальних осіб, календаря робіт, потреб у навчанні персоналу, критеріїв оцінювання результатів та механізму коригування процесу. Для малих і середніх готелів Карпатського регіону раціональним є модульний підхід, коли спочатку впроваджуються рішення з найвищим операційним ефектом, наприклад booking engine, channel manager, автоматизація check in та система збору відгуків, а вже потім розгортаються більш складні інструменти персоналізації, аналітики та AI супроводу. Така послідовність дозволяє зменшити фінансове навантаження, спростити адаптацію персоналу та уникнути ситуації, коли окремі цифрові продукти не інтегруються між собою.

З огляду на різний масштаб і ресурсне забезпечення готелів регіону доцільно запропонувати три рівні впровадження комплексу інноваційних рішень. Базовий рівень орієнтований на невеликі незалежні готелі й передбачає сучасний сайт із booking engine, автоматизоване управління каналами продажу, цифрову комунікацію

з гостем та систему збору відгуків. Розширений рівень, актуальний для середніх готелів і апарт комплексів, включає PMS, CRM, персоналізовані комунікації, онлайн check in та елементи управлінської аналітики. Інтегрований рівень доцільний для великих, мережевих і курортних об'єктів, де до попередніх рішень додаються digital key, AI concierge, глибока сегментація клієнтської бази, управління додатковими доходами та комплексні аналітичні панелі для керівництва [13; 14; 21; 23; 45; 46]. Така градація дає змогу адаптувати запропоновану модель до реальних можливостей готелю й водночас зберегти єдину стратегічну логіку цифрової та сервісної трансформації.

Запропонований комплекс рішень доцільно розглядати як модульну систему, де кожний блок має самостійне значення, але максимального ефекту набуває лише у взаємодії з іншими блоками. Наприклад, встановлення PMS без сценаріїв CRM-комунікації дає операційну впорядкованість, але не забезпечує повноцінної персоналізації. Натомість маркетингові кампанії без якісної внутрішньої бази даних лише збільшують витрати на залучення трафіку. Саме тому в роботі пропонується принцип послідовного нашарування рішень, коли спочатку формується керований цифровий фундамент, а вже на нього накладаються сервіси персоналізації, репутаційного менеджменту та дохідного управління [13; 14; 17; 21].

Для карпатських готелів особливо перспективною є модель сервісного дизайну, за якої інновації проектуються не навколо технічного продукту, а навколо маршруту гостя. Практично це означає картування всіх ключових точок контакту: перший пошук, перехід на сайт, бронювання, підтвердження, прибуття, заселення, перебування, комунікація під час проживання, виїзд і післяпродажний супровід. На кожному з цих етапів інноваційний інструмент має виконувати конкретну функцію: спрощувати, пришвидшувати, уточнювати, персоналізувати або стимулювати повторну покупку. Такий підхід дає можливість уникнути хаотичного впровадження технологій і підпорядкувати їх логіці реального клієнтського досвіду [25; 27; 47].

Важливо, що запропонований комплекс інноваційних рішень не потребує однакової глибини впровадження для всіх готелів регіону. Частина підприємств може

реалізувати його в повному обсязі, тоді як для інших доцільною буде поетапна модель із чітко визначеним пріоритетом. На першому етапі це можуть бути сайт, модуль бронювання, Google профіль, стандартизовані відповіді та базовий збір даних про гостей. На другому етапі - інтеграція із CRM, автоматизація комунікації та репутаційний менеджмент. На третьому - кероване дохідне ціноутворення, персоналізація пакетів і глибша аналітика повторного попиту [15; 16; 48; 52; 53].

У пропонованій моделі окреме місце слід відвести стандартизації контенту та знань усередині готелю. Інноваційна програма буде стійкою лише тоді, коли ключова інформація про послуги, пакети, скрипти комунікації, алгоритми дій у нестандартних ситуаціях і правила взаємодії з клієнтом буде доступною не кільком досвідченим працівникам, а всій команді. Тому поряд із цифровими модулями доцільно впроваджувати внутрішню базу знань, короткі інструкції і прості навчальні сценарії для нових співробітників. Це особливо актуально для регіону з сезонним рухом кадрів [11; 13; 20].

Ще одним елементом комплексу рішень має стати управління асортиментом послуг через дані про попит. Для частини готелів Карпатського регіону типовою є надмірна кількість однотипних пропозицій, які не мають чіткої сегментації. Інноваційний підхід передбачає, що набір пакетів, додаткових сервісів, сезонних продуктів і апгрейдів повинен формуватися на підставі фактичної поведінки гостей, а не лише на підставі інтуїції власника. У такому разі цифрові інструменти допомагають не просто продати номер, а й сконструювати вигідніший і точніше упакований сервісний продукт [17; 24; 25].

Для великих і середніх об'єктів доцільно також передбачити роль окремого координатора цифрових і сервісних змін. Це не обов'язково має бути нова штатна одиниця; функцію можна покласти на керівника служби розміщення, маркетолога або операційного менеджера. Проте сам факт призначення відповідального значно підвищує керованість програми, оскільки дозволяє уникнути ситуації, коли різні модулі запускаються розрізнено, а проблема інтеграції залишається поза увагою. Для

інноваційного проекту в готелі питання відповідальності є не менш важливим, ніж питання бюджету [11; 21; 30].

У практичному вимірі запропонований комплекс рішень має супроводжуватися пріоритезацією за швидкістю очікуваного результату. Частина інструментів здатна дати швидкий ефект, наприклад, коректно налаштований модуль бронювання, збір контактів гостей, оновлений Google профіль і стандартизовані повідомлення до заїзду. Інші рішення потребують більшого часу, як-от системна CRM-сегментація, дохідне управління або глибока персоналізація. Такий поділ дозволяє готелю побачити проміжний результат уже на ранніх етапах і підтримувати мотивацію команди до подальших змін [48; 49; 50; 52].

Важливо й те, що інноваційна програма повинна враховувати формат власності та модель управління об'єктом. Для сімейного або приватного готелю ефективнішою буде компактна модель із чітко обраними функціями, тоді як для мережевого або керованого оператором об'єкта виправдане більш глибоке впровадження інтегрованих систем. Універсальним лишається не набір інструментів, а логіка їх відбору: кожне рішення має зменшувати втрати часу, підвищувати керованість сервісом або покращувати конверсію продажу [13; 17; 24].

Запропонований комплекс також слід розглядати як основу для накопичення організаційної пам'яті готелю. Чим більше рішень переводиться у стандартизований цифровий формат, тим менше критичних знань лишається прив'язаними до окремих працівників. Для карпатських готелів, де кадрова сезонність може бути доволі відчутною, це має особливе значення. Стабільність сервісу в такому випадку забезпечується не лише досвідом команди, а й якістю внутрішньо закладених алгоритмів [11; 13; 21].

Практична цінність такого комплексу інноваційних рішень полягає ще й у тому, що він дозволяє поєднати короткострокові та довгострокові результати. Частина інструментів орієнтована на швидкий операційний ефект, наприклад, скорочення часу підтвердження бронювання, зменшення частки ручних помилок, підвищення конверсії офіційного сайту або покращення видимості готелю в цифровому

середовищі. Інші рішення формують стратегічний результат, який накопичується впродовж тривалішого часу: підвищується частка повторних візитів, зростає життєва цінність гостя, зміцнюється репутаційний капітал, накопичується інформація для більш точного дохідного управління. Для карпатських готелів така подвійна логіка особливо важлива, оскільки частина підприємств потребує швидких доказів доцільності змін, тоді як інша частина орієнтується на довгострокове підвищення ринкової стійкості. Саме тому запропонована система повинна впроваджуватися не як сукупність модних технологій, а як керований портфель рішень, де кожен елемент має зрозумілу функцію, часовий горизонт ефекту і пов'язаний із конкретними бізнес-цілями підприємства.

Отже, для готелів Карпатського регіону доцільно впроваджувати комплекс інноваційних рішень, що складається з п'яти взаємопов'язаних блоків, інтегрованого цифрового контуру управління, автоматизації клієнтського шляху, персоналізованого сервісу, аналітичного маркетингово-дохідного управління та організаційного забезпечення змін. Запропонований підхід відповідає виявленим у другому розділі проблемам і створює основу для підвищення якості управління, посилення конкурентоспроможності, зростання частки прямих бронювань, кращого використання сезонного попиту та формування сучасного клієнтського досвіду. Саме на цій основі в наступному підрозділі доцільно здійснити економічне обґрунтування запропонованих рішень і прогнозування очікуваного ефекту від їх впровадження.

### **3.2 Економічне обґрунтування та прогнозування ефекту від впровадження запропонованих заходів**

Практичне значення запропонованого комплексу інноваційних рішень доцільно підтвердити економічними розрахунками, які дають змогу оцінити не лише обсяг необхідних витрат, а й очікуваний фінансовий результат, строк окупності та загальну доцільність впровадження. У сучасному готельному менеджменті ефективність інновацій доцільно визначати комплексно, поєднуючи прямі економічні показники з індикаторами якості сервісу, задоволеності гостей, частки прямих бронювань і

результативності маркетингових витрат [24; 25; 26]. Саме такий підхід є найбільш придатним для готелів Карпатського регіону, де інновації мають вплив не тільки на доходи, а й на сезонну стабільність попиту, операційну гнучкість та конкурентоспроможність.

Для цілей економічного обґрунтування використано модельний сценарій середнього готелю Карпатського регіону на 40 номерів. Базовими умовами прийнято середньорічне завантаження номерного фонду на рівні 52 %, середній тариф за номер 2600 грн, частку прямих бронювань 32 % та переважання ручних або частково автоматизованих процесів роботи з бронюваннями, заселенням і посткомунікацією з гостями. Модельний підхід використано як аналітичний інструмент, що дозволяє оцінити напрям і приблизний масштаб очікуваного ефекту від упровадження PMS системи, channel manager, booking engine, CRM модуля, цифрових форм check in, системи збору відгуків і сервісної автоматизації [13; 15; 16; 21; 45; 46].

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для економічного обґрунтування інноваційної програми

<b>Показник</b>	<b>До впровадження</b>	<b>Після впровадження</b>
Кількість номерів	40	40
Середньорічне завантаження	52 %	54 %
ADR (середній тариф за номер)	2600 грн	2678 грн
Частка прямих бронювань	32 %	39 %
Річний дохід від номерного фонду	19 739,2 тис. грн	21 113,4 тис. грн
Приріст доходу	–	1 374,2 тис. грн

Прогнозоване підвищення завантаження номерного фонду з 52 % до 54 % ґрунтується на результатах досліджень цифровізації готельного бізнесу, які засвідчують позитивний вплив систем онлайн-бронювання, на основі очікуваного ефекту від впровадження PMS-системи, CRM-модуля, booking engine, автоматизованих комунікацій та цифрового check-in подано у табл 3.1

CRM-комунікацій та автоматизованого управління каналами продажу на конверсію бронювань. Приріст ADR на 3 % пояснюється впровадженням елементів revenue management та можливістю більш гнучкого управління тарифами залежно від попиту. Збільшення частки прямих бронювань із 32 % до 39 % обумовлене запуском booking engine на офіційному сайті, активізацією CRM-комунікацій та зниженням залежності від OTA-посередників.

Для оцінювання довгострокової ефективності проєкту використано ставку дисконту 18 %. Її величина враховує середню вартість капіталу для підприємств сфери гостинності України, інфляційні ризики, невизначеність туристичного ринку та ризики впровадження інноваційних проєктів. Тому ставка 18 % є обґрунтованою для оцінювання інвестиційних рішень у сучасних умовах господарювання.

Базовим показником для розрахунку виступає річний дохід від реалізації номерного фонду, який визначається за формулою:  $D_n = N \times 365 \times K_z \times ADR$ , де N - кількість номерів,  $K_z$  - середній коефіцієнт завантаження, ADR - середній тариф за номер. За прийнятих вихідних умов базовий річний дохід становить 19 739,2 тис. грн. Після впровадження запропонованого комплексу інновацій прогнозується підвищення завантаження до 54 % і зростання ADR на 3 % завдяки точнішому управлінню тарифами, збільшенню частки прямих бронювань, швидшому реагуванню на попит і кращій персоналізації пропозицій. За такого сценарію прогнозний дохід зростає до 21 113,4 тис. грн, тобто на 1 374,2 тис. грн на рік.

Для прогнозування результатів впровадження інноваційної програми використано консервативний підхід. Прогнозоване підвищення завантаження номерного фонду з 52 % до 54 % відповідає мінімальному очікуваному ефекту від впровадження PMS-системи, channel manager та booking engine. У роботі не

приймалися більш високі значення (57–60 %), оскільки вони потребували б суттєвого розширення попиту та виходили б за межі обережного прогнозу.

Прогнозне збільшення ADR на 3 % обумовлене впровадженням елементів revenue management і більш гнучким управлінням тарифами. Для уникнення завищення економічного ефекту прийнято помірний сценарій, який передбачає лише незначне підвищення середньої вартості реалізованого номеру.

Зростання частки прямих бронювань з 32 % до 39 % пов'язане із запуском booking engine на офіційному сайті готелю, використанням CRM-комунікацій та стимулюванням повторних бронювань. Таке збільшення дозволяє скоротити залежність від OTA-посередників та зменшити витрати на комісійні виплати.

Оскільки не весь приріст доходу трансформується у чистий фінансовий результат, для оцінювання доцільно використовувати показник маржинального ефекту. За умови, що частка змінних витрат у структурі додаткового доходу становить близько 45 %, приріст операційного результату від збільшення обсягу продажів може бути оцінений у 755,8 тис. грн на рік. Додатково очікується економія на комісійних виплатах онлайн посередникам за рахунок зростання частки прямих бронювань з 32 % до 39 %. За середньою комісійною ставкою 15 % це дає близько 221,7 тис. грн щорічної економії. Додатковий чистий ефект від upsell і cross sell послуг, персоналізованих пропозицій та активнішого використання післяпродажної комунікації може становити близько 90 тис. грн на рік, а економія операційних витрат, пов'язаних з ручною обробкою бронювань, паперовими анкетами, дублюванням комунікацій та неузгодженістю фронт офісних процесів, - орієнтовно 150 тис. Грн.

Таблиця 3.2 - Структура очікуваного річного економічного ефекту від впровадження інноваційної програми

<b>Складова економічного ефекту</b>	<b>Сума, тис. грн</b>
Приріст операційного результату від збільшення обсягу продажів	755,8
Економія на комісійних виплатах ОТА-посередникам	221,7
Додатковий ефект від upsell та cross-sell послуг	90,0
Економія операційних витрат завдяки автоматизації процесів	150,0
<b>Сумарний річний економічний ефект</b>	<b>1 217,5</b>
Щорічні витрати на ліцензії, технічну підтримку та оновлення	<b>161,5</b>
<b>Чистий річний економічний ефект</b>	<b>1 056,0</b>

Сукупні початкові витрати на впровадження інноваційної програми в модельному готелі доцільно оцінити у 360 тис. грн. До цієї суми входять підключення та налаштування PMS і channel manager, модернізація сайту з booking engine, впровадження CRM модуля та автоматизованих комунікацій, запуск цифрового check in, навчання персоналу, інтеграційні роботи та організаційний супровід змін. Водночас слід врахувати щорічні витрати на ліцензії, технічну підтримку та оновлення програмних рішень, які в модельному розрахунку становлять 161,5 тис. грн. З урахуванням усіх складових очікуваний чистий річний економічний ефект від впровадження програми оцінюється на рівні 1 056,0 тис. Грн на основі прогнозованого впливу впровадження PMS-системи, channel manager, booking engine, CRM-модуля та інструментів сервісної автоматизації подано у табл 3.2

На підставі наведених розрахунків строк окупності проекту визначається як відношення початкових інвестицій до чистого річного ефекту і становить близько 0,34 року, або 4,1 місяця. Показник рентабельності інвестицій у першому повному році експлуатації перевищує 290 %, що свідчить про високу фінансову привабливість запропонованих рішень. Високий рівень ROI та короткий термін окупності пояснюються відносно невеликим обсягом інвестицій (360 тис. грн) порівняно з прогнозованим ефектом від комплексної цифровізації процесів бронювання, продажів і комунікації з гостями. Розрахунок виконано для модельного сценарію та демонструє потенційну економічну доцільність запропонованих заходів. За трирічного горизонту реалізації проекту та ставки дисконту 18 % чиста приведена вартість є додатною і становить близько 1 936,0 тис. грн.

Для оцінювання довгострокової економічної ефективності проекту використано показник чистої приведеної вартості (NPV), який визначається за формулою 3.1.

$$NPV = \sum(CF_t / (1 + r)^t) - I_0 \quad (3.1)$$

де  $CF_t$  – грошовий потік у році  $t$ ;

$r$  – ставка дисконту;

$I_0$  – початкові інвестиції;

$t$  – період реалізації проекту.

У розрахунку прийнято: початкові інвестиції – 360,0 тис. грн, чистий річний економічний ефект – 1 056,0 тис. грн, ставка дисконту – 18 %, горизонт оцінювання – 3 роки.

Таблиця 3.3 - Розрахунок дисконтованих грошових потоків проєкту

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік, тис. грн
0	-360,0	1,000	-360,0
1	1 056,0	0,847	894,9
2	1 056,0	0,718	758,4
3	1 056,0	0,609	643,1
<b>Разом</b>			<b>2 296,4</b>

$$NPV = 2\,296,4 - 360,0 = 1\,936,4 \text{ тис. грн.}$$

Отримане значення NPV є додатним, що свідчить про економічну доцільність реалізації проєкту. Це означає, що прогнозовані грошові надходження перевищують початкові інвестиційні витрати з урахуванням фактора часу та прийнятої ставки дисконту. Таким чином, впровадження запропонованої інноваційної програми створює додану вартість для підприємства та може бути рекомендоване до реалізації у табл 3.3

Це означає, що проєкт не лише окупається в короткий строк, а й формує додаткову вартість у середньостроковій перспективі.

Для перевірки стійкості результатів доцільно врахувати і консервативний сценарій, за якого завантаження зростає лише до 53 %, ADR підвищується на 2 %, а ефект від прямих бронювань і сервісної автоматизації є помірнішим. Навіть у такому випадку чистий річний ефект перевищує 0,5 млн грн, а строк окупності залишається меншим за один рік. Це підтверджує, що запропонований комплекс інноваційних інструментів є економічно доцільним не лише для великих курортних готелів, а й для середніх об'єктів розміщення, які прагнуть посилити керованість, підвищити якість сервісу та зменшити залежність від зовнішніх каналів продажу.

Для підвищення прикладної достовірності розрахунків варто розділити ефект від інноваційної програми на три компоненти. Перший компонент, дохідний,

формується через зростання середньої ціни реалізації номера, збільшення завантаження та частки прямих продажів. Другий компонент, витратний, пов'язаний зі скороченням ручних операцій, зменшенням витрат часу персоналу, оптимізацією маркетингових витрат і зниженням залежності від дорогих каналів дистрибуції. Третій компонент, стабілізаційний, виявляється у вирівнюванні попиту в міжсезоння та кращій керованості сервісом, хоча не завжди піддається прямому миттєвому вимірюванню [24; 25; 26].

Оцінка ефекту повинна враховувати і структуру номерного фонду. Для готелю з більшою часткою преміальних номерів навіть незначне зростання ADR може дати вагомий фінансовий результат, ніж для об'єкта масового сегмента. Водночас для невеликих сімейних готелів основним джерелом ефекту часто стає не підвищення тарифу, а збільшення частки прямих бронювань і скорочення ручної праці адміністратора. Тому економічне обґрунтування інновацій не повинно зводитися до універсальної калькуляції; воно потребує адаптації до цінового сегмента, завантаження, каналної структури та витратної моделі конкретного готелю [17; 24; 29].

Доцільно також враховувати ризиковий аспект. Навіть за позитивного очікуваного ефекту готель може зіштовхнутися з затримкою навчання персоналу, неповною інтеграцією систем, слабким прийняттям сервісних новацій гостями або недостатньою якістю вхідних даних. Тому фінансова модель має спиратися не на один оптимістичний сценарій, а щонайменше на три варіанти, консервативний, базовий і прискорений. Така побудова дає змогу керівництву оцінити межі окупності і приймати рішення на основі більш реалістичної картини, а не на очікуванні швидкого безумовного успіху [24; 26; 30].

Окремо доцільно оцінити вплив інноваційної програми на структуру каналів продажу. Якщо в базовому стані готель значною мірою залежить від ОТА, кожне відносно невелике зростання частки прямих бронювань фактично означає економію на комісійних витратах. Для модельного середнього готелю така економія може мати ефект, співмірний із приростом ADR, особливо в пікові періоди. Саме тому

економічний сенс цифрової модернізації проявляється не тільки в додатковому доході, а й у зміні якості цього доходу, коли більша його частина залишається всередині підприємства [15; 16; 50; 53].

Варто врахувати й ефект підвищення продуктивності персоналу. Автоматизація частини комунікацій, шаблонізація рутинних відповідей, скорочення ручного введення даних, швидке підтвердження бронювання та інтеграція каналів дають змогу персоналу витратити менше часу на повторювані операції. Для невеликого готелю це означає зниження навантаження без втрати якості, а для більших об'єктів - можливість перерозподілу часу працівників на продажі, роботу з гостем і контроль сервісних стандартів. У фінансовому сенсі це створює прихований резерв ефективності, який часто не враховується в початкових розрахунках [13; 21; 24].

Економічна оцінка також повинна враховувати часовий горизонт результатів. Частина ефектів проявляється майже одразу, наприклад, зменшення ручних операцій або покращення конверсії сайту. Інші результати накопичуються поступово: повторні візити, стабілізація репутації, зростання лояльності та розширення клієнтської бази. Тому оптимально оцінювати програму не лише на момент короткої окупності, а й у розрізі 12-18 місяців. Саме на такому горизонті стає помітно, чи перетворилася інновація на довгострокову конкурентну перевагу [24; 26; 27].

Для більшої прикладної точності доцільно врахувати, що різні елементи інноваційної програми мають різну швидкість монетизації. Витрати на підключення PMS або channel manager можуть окупатися через скорочення ручних помилок і кращу керованість продажами, тоді як CRM-комунікації дають фінансовий ефект переважно через певний час, коли формується масив повторних контактів і лояльної аудиторії. Тому в економічній моделі слід розмежовувати швидкий і накопичувальний ефекти програми [13; 17; 24].

Не менш важливо оцінювати не лише абсолютний прибуток, а й стійкість фінансового результату. Для карпатських готелів характерні різкі коливання попиту, а отже, інновації корисні ще й тим, що підвищують прогнозованість роботи у слабкі періоди. Якщо завдяки цифровим комунікаціям і прямим каналам продажу готель

може стабільніше залучати гостей у міжсезоння, то ефект програми виявляється не лише у збільшенні пікових доходів, а й у зниженні ризику простою номерного фонду [24; 26; 53].

У розрахунках доцільно врахувати й репутаційний мультиплікатор. Підвищення оцінок сервісу, більша кількість позитивних відгуків і швидша реакція на звернення не завжди одразу відображаються у фінансовій звітності, однак вони впливають на майбутню конверсію, середню ціну продажу і довіру до прямого каналу. Це означає, що частина економічного результату інновацій реалізується опосередковано, через зміну сприйняття бренду готелю споживачем [25; 27; 49].

У прикладному сенсі економічна доцільність інноваційної програми зростає тоді, коли готель поєднує цифрові вкладення з точними управлінськими діями. Саме по собі підключення нової системи ще не гарантує результату, якщо менеджмент не використовує отримані дані для корекції тарифів, каналів збуту і структури сервісу. Отже, фінансовий ефект виникає не тільки від наявності інструменту, а й від якості управлінської реакції на інформацію, яку цей інструмент генерує [17; 24; 26].

Для карпатських готелів додаткове значення має й те, що частина витрат на інновації може розглядатися як інвестиція в майбутню гнучкість бізнесу. У нестабільному ринковому середовищі можливість швидко змінити пакет, канал продажу або сценарій комунікації нерідко виявляється важливішою за короткострокову економію. Тому в ширшому розумінні інноваційна програма підвищує не лише поточну дохідність, а й адаптивність підприємства до змін ринку [24; 30; 53].

Для більш повного обґрунтування доцільно звернути увагу на те, що економічний ефект від інноваційної програми в готелі формується не лише через пряме збільшення виторгу, а й через покращення структури доходів і витрат. Якщо готель збільшує частку прямих бронювань, він фактично отримує подвійний ефект: з одного боку, зростає контроль над клієнтськими даними та сценаріями повторного продажу, а з іншого - зменшується залежність від комісійних посередників. Якщо одночасно скорочується кількість помилок у бронюваннях, зменшується час ручної

обробки звернень і підвищується швидкість реагування на запити, економічний результат стає більш стійким і менш чутливим до короткострокових коливань попиту. Для карпатських готелів, де сезонні піки чергуються з періодами нижчої активності, саме така зміна внутрішньої структури ефективності є особливо цінною, оскільки дозволяє утримувати прийнятний фінансовий результат не лише в високий сезон, а й у проміжні періоди за рахунок точнішого управління попитом і витратами.

Отже, економічне обґрунтування показує, що впровадження інноваційних інструментів в управлінні та сервісі готелів Карпатського регіону має виражений позитивний ефект. Найважливішими джерелами результату є зростання доходу від номерного фонду, збільшення частки прямих бронювань, скорочення операційних витрат, посилення повторних продажів і підвищення результативності сервісної комунікації. Отримані розрахунки створюють підстави для переходу до наступного підрозділу, у якому доцільно визначити організаційно-маркетингові умови реалізації інноваційної програми в готелях регіону.

### **3.3 Організаційно-маркетингове забезпечення реалізації інноваційної програми в готелях регіону**

Ефективність запропонованої інноваційної програми визначається не лише якістю технічних рішень, а й тим, наскільки послідовно готель спроможний організувати їх упровадження та забезпечити маркетингову підтримку змін. Для готелів Карпатського регіону це особливо важливо, оскільки регіональний ринок поєднує сезонні коливання попиту, високу залежність від онлайн каналів продажу, значну роль репутаційних чинників і різний рівень цифрової зрілості окремих засобів розміщення. За таких умов інноваційна програма повинна розглядатися як керований організаційно-маркетинговий процес, у межах якого технологія, персонал, комунікація з гостем і канали продажу працюють узгоджено [1; 17].

На організаційному рівні доцільно передбачити створення внутрішньої моделі координації інноваційних змін. Для середнього або великого готелю таку функцію може виконувати керівник проєкту цифрової трансформації або операційний

менеджер, який координує взаємодію між фронт офісом, відділом бронювання, маркетингом, IT підрядником та службою сервісу. У малих готелях регіону ці функції доцільно покласти на керівника закладу або адміністратора з чітко визначеним переліком відповідальності. Базовими завданнями такої координації мають бути аудит поточних бізнес процесів, узгодження технічного завдання, контроль строків впровадження, навчання персоналу, моніторинг ключових показників і коригування програми після запуску.

Практично реалізацію інноваційної програми доцільно здійснювати у три етапи. Перший етап є підготовчим і включає цифровий та сервісний аудит, оцінювання наявних точок контакту з гостем, перевірку сайту, системи бронювання, каналів продажу, сценаріїв поселення, збирання відгуків і повторної комунікації. На другому етапі відбувається пілотне впровадження ключових інструментів, насамперед booking engine, CRM комунікацій, цифрових форм check in, оновленого профілю в Google та регламенту роботи з відгуками. Третій етап передбачає масштабування рішень, інтеграцію аналітики, поглиблення персоналізації, запуск автоматизованих маркетингових кампаній і регулярний контроль результатів. Така поетапність знижує організаційний ризик і дає змогу персоналу адаптуватися до нових стандартів без критичного навантаження.

Окремим блоком реалізації має стати маркетингове забезпечення інноваційної програми. У сучасній практиці готельного бізнесу маркетинг уже не обмежується рекламним просуванням, а охоплює повний цикл залучення, конверсії, утримання і повторного повернення гостя. Тому для готелів Карпатського регіону доцільно формувати омніканальну модель присутності, яка поєднує власний сайт, booking engine, Google Business Profile, метапошукову видимість, OTA канали, email та месенджер комунікацію, а також системну роботу з репутацією. Саме така модель дає змогу не лише збільшувати обсяг бронювань, а й зменшувати залежність від посередників і підвищувати частку прямих продажів [48; 50; 52; 53].

Одним із пріоритетних інструментів маркетингової підтримки має бути якісно оформлений профіль компанії в Google, який дає можливість керувати присутністю

готелю в Пошуку та на Картах, додавати фотографії, графік роботи, пропозиції, публікації, відповіді на поширені запитання та іншу актуальну інформацію про послуги [48]. Для курортних і рекреаційних готелів Карпат це особливо важливо, оскільки значна частина потенційних гостей приймає рішення саме на основі локального пошуку, фотографій і рейтингу. Додатково доцільно забезпечити системне опрацювання відгуків, оскільки офіційні інструменти Google дають змогу відповідати на публічні оцінки після верифікації бізнесу, а своєчасна реакція на відгуки формує довіру нових клієнтів і підтримує лояльність постійної аудиторії [49].

Важливим напрямом маркетингового забезпечення є посилення прямого каналу продажу. Офіційні рекомендації Google для готельного сегмента передбачають можливість безкоштовного відображення власного сайту бронювання у free booking links, що розширює охоплення високонамірених користувачів без додаткової комісії [50]. Водночас сторінка бронювання повинна вести користувача саме на сайт готелю, а не на сторонній OTA ресурс, що є принциповим для побудови власного продажного контуру [51]. У поєднанні з мобільно адаптованим сайтом, зрозумілим booking engine, пакетними пропозиціями, прямими бонусами для гостей та контрольованою gate parity політикою це створює основу для стабільного зростання частки прямих бронювань [16; 53].

Наступним інструментом реалізації інноваційної програми повинні стати автоматизовані CRM комунікації. Упровадження сегментованих email кампаній, повідомлень до заїзду, персоналізованих пропозицій під час перебування та post stay комунікації після виїзду дає змогу перетворити одноразову взаємодію на довготривалі відносини з гостем. Згідно з позиціонуванням спеціалізованих рішень для готельного маркетингу, ключовий ефект таких систем полягає в персоналізації кампаній, автоматизації взаємодії на всьому шляху гостя, стимулюванні допродажів і зростанні прямих бронювань [52]. Для готелів Карпатського регіону це доцільно поєднувати з календарем сезонних пропозицій, пакетів вихідного дня, оздоровчих програм, сімейних і корпоративних пакетів.

Організаційно-маркетингове забезпечення інноваційної програми має також включати систему внутрішніх регламентів і показників контролю. До таких показників доцільно віднести частку прямих бронювань, конверсію сайту, кількість заявок із Google, швидкість відповіді на звернення, рейтинг і кількість нових відгуків, частку повторних гостей, відкриття і конверсію CRM кампаній, а також середню вартість залучення бронювання за каналами. Саме поєднання організаційної дисципліни, цифрової інфраструктури та маркетингової аналітики дає змогу зробити інноваційну програму не разовою модернізацією, а постійною управлінською практикою.

Ключовою умовою успіху запропонованої програми є управління змінами. Для готелю це означає не лише технічне запускання нових модулів, а й пояснення персоналу мети кожного рішення, послідовне навчання, тестовий період, корекцію регламентів та збір зворотного зв'язку від працівників. Опір змінам у готельному бізнесі часто виникає не через заперечення самої інновації, а через невизначеність у щоденній роботі. Тому організаційний супровід має включати короткі інструкції, навчальні сесії за ролями, контрольні чек-листи та проміжні точки оцінювання, які показують персоналу практичну користь нових рішень [11; 20; 21].

Маркетингове забезпечення програми повинно бути синхронізоване з реальним темпом впровадження сервісних змін. Некоректною є ситуація, коли готель активно рекламує нові цифрові можливості або підвищений рівень персоналізації раніше, ніж ці елементи стали стабільною частиною сервісу. Це створює розрив між обіцяним і фактичним досвідом, що особливо небезпечно в умовах швидкого поширення відгуків. Отже, просування інноваційної програми має відбуватися поетапно: спочатку внутрішнє налагодження процесів, потім демонстрація оновленого сервісу на власних каналах, і лише після цього - активне розширення платного трафіку та партнерських колаборацій [48; 49; 50; 53].

Для довготривалої результативності програми доцільно запровадити короткий цикл регулярного управлінського аналізу. Не рідше одного разу на місяць готель повинен переглядати динаміку ключових показників, прями бронювання, витрати на

залучення, швидкість відповіді, оцінки сервісу, частку повторних гостей, кількість апгрейдів і результати after-stay комунікації. Саме такий ритм дає змогу вчасно помічати відхилення, коригувати сценарії комунікації та не перетворювати інноваційну програму на одноразовий проект. У підсумку маркетингове й організаційне забезпечення виступає механізмом підтримки постійного розвитку, а не лише супроводом початкового запуску [21; 24; 52].

До організаційно-маркетингового забезпечення доцільно включити й календар управлінських комунікацій. Ідеться про регулярні короткі наради з впровадження, щотижневий перегляд операційних проблем на етапі запуску, щомісячний аналіз КРІ та поквартальне коригування пакета послуг і каналів продажу. Такий календар дисциплінує процес, не дає інноваційній програмі 'розчинитися' в поточних справах і допомагає тримати фокус на результатах, а не лише на факті встановлення окремих інструментів [21; 24; 52].

Важливим є і питання пріоритезації маркетингових каналів. Для більшості готелів Карпатського регіону найефективнішою буде не гонитва за максимальною кількістю платформ, а послідовне посилення кількох основних каналів: власного сайту, Google профілю, репутаційних майданчиків, e-mail або месенджер-комунікацій та якісно налаштованої роботи з повторним клієнтом. Така концентрація ресурсів дає кращий результат, ніж розпорошення бюджету і зусиль на канали, які не дають вимірюваної віддачі [48; 49; 50; 53].

У довшій перспективі організаційно-маркетингове забезпечення повинно сприяти формуванню керованого бренду готелю. Це означає, що цифрові сервіси, стандарти персоналізації, тон комунікації, візуальна подача, робота з відгуками та пропозиції додаткових послуг мають створювати цілісний образ закладу. Саме в цьому сенсі інноваційна програма переходить з рівня окремого проекту на рівень стратегії розвитку. Для готелів Карпатського регіону такий підхід особливо цінний, оскільки дозволяє конкурувати не лише ціною, а й якістю впізнаваного досвіду [25; 47; 52].

У практиці реалізації інноваційної програми доцільно окремо виділяти комунікацію з постійними гостями. Саме ця аудиторія найкраще реагує на покращення сервісу, дає змістовний зворотний зв'язок і найменш витратна з погляду маркетингового залучення. Тому запуск нових сценаріїв комунікації, пакетів і сервісних опцій варто спершу тестувати саме на повторних клієнтах, використовуючи їхню реакцію як основу для подальшого масштабування [21; 25; 52].

Ще одним елементом організаційно-маркетингового супроводу має стати система коротких післяпроектних перевірок. Через 1, 3 і 6 місяців після запуску ключових рішень доцільно проводити контрольний перегляд: чи користується персонал новими інструментами, чи не з'явилися дублювання процесів, чи справді покращилися показники сервісу та продажів, чи відповідає зовнішня комунікація фактичному рівню обслуговування. Такий контроль допомагає уникнути ефекту 'разового запуску', коли інновація формально впроваджена, але поступово втрачає зміст [20; 21; 24].

У підсумку організаційно-маркетингове забезпечення слід розглядати як механізм утримання інновації в робочому стані. Для готелю недостатньо лише підключити нову систему або оновити цифрові канали. Потрібно, щоб ці рішення були вплетені в повсякденну діяльність, регулярно переглядалися, коригувалися та підтримувалися керівництвом. Лише тоді інноваційна програма перестає бути окремим проектом і стає частиною управлінської моделі готелю [24; 48; 52; 53].

Організаційно-маркетинговий супровід має враховувати і специфіку локального брендингу. Для Карпатського регіону особливо важливо, щоб інноваційні рішення не руйнували атмосферу відпочинку, а працювали в її межах. Цифровий сервіс повинен підкреслювати відчуття турботи, зручності та цілісності гостьового досвіду, а не створювати враження надмірної технократичності. Саме така узгодженість між технологією і образом місця підсилює цінність готельного продукту [25; 47; 48].

Крім того, успішна реалізація програми передбачає постійний обмін інформацією між маркетингом, рецепцією, керівництвом і сервісними підрозділами.

Якщо дані про потреби гостей, причини відмов від бронювання чи повторювані скарги не передаються між функціями, навіть добре налаштовані цифрові інструменти працюватимуть частково. Отже, організаційний ефект інноваційної програми багато в чому залежить від якості горизонтальної комунікації всередині готелю [11; 20; 21].

Отже, реалізація інноваційної програми в готелях Карпатського регіону потребує поєднання трьох взаємопов'язаних складових: організаційної координації, поетапного впровадження технологічних рішень і системного маркетингового супроводу. Найбільший ефект очікується тоді, коли цифрові інструменти підкріплюються оновленням сервісних регламентів, навчанням персоналу, посиленням прямих каналів продажу, професійною роботою з онлайн репутацією та автоматизованими персоналізованими комунікаціями з гостями.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі обґрунтовано практичні напрями впровадження інноваційних інструментів в управлінні та сервісі готелів Карпатського регіону. Запропоновано комплекс рішень, що охоплює інтегрований цифровий контур управління, автоматизацію клієнтського шляху, персоналізований сервіс, аналітичне управління доходами та організаційне забезпечення змін. Проведене економічне обґрунтування показало високу доцільність реалізації програми, оскільки навіть за модельних умов її впровадження забезпечує відчутний приріст доходу, скорочення втрат від операційної неузгодженості та короткий строк окупності.

Доведено, що для досягнення стійкого ефекту інноваційна програма повинна супроводжуватися чіткою організаційною координацією, етапністю впровадження, системним маркетинговим супроводом, розвитком прямих каналів продажу, роботою з онлайн репутацією та персоналізованими CRM комунікаціями.

Таким чином, інновації в готельному бізнесі Карпатського регіону слід розглядати не як сукупність окремих технологічних рішень, а як комплексну

управлінсько-сервісну модель підвищення конкурентоспроможності регіональних засобів розміщення.

## ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та прикладні аспекти впровадження інноваційних інструментів в управлінні та сервісі готелів Карпатського регіону. На підставі опрацювання наукової літератури, нормативних джерел і сучасних галузевих практик встановлено, що інновації в готельному бізнесі доцільно розглядати як комплекс цифрових, організаційних, сервісних і маркетингових рішень, спрямованих на підвищення якості обслуговування, операційної ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Обґрунтовано, що для готельної сфери Карпатського регіону найбільше значення мають інструменти автоматизації операцій, цифрової комунікації з гостем, управління каналами продажів, персоналізації сервісу та системного збору й аналізу зворотного зв'язку.

У ході аналізу стану управління та сервісу готелів Карпатського регіону з'ясовано, що регіон має значний туристично-готельний потенціал, який формується поєднанням природно-рекреаційних ресурсів, сезонної та цілорічної туристичної привабливості, розвитком внутрішнього туризму та зростанням попиту на якісне розміщення. Водночас встановлено, що рівень використання інноваційних інструментів у готелях регіону є неоднорідним. Найбільш активно вони впроваджуються у великих і мережевих засобах розміщення, тоді як малі та середні готелі частіше застосовують лише окремі цифрові рішення. Основними проблемами залишаються недостатня інтегрованість систем управління, обмежене використання CRM-підходу, нерівномірний рівень цифровізації сервісу, слабка аналітика клієнтського досвіду та недостатньо системна робота з прямими бронюваннями.

За результатами дослідження розроблено комплекс інноваційних рішень для готелів Карпатського регіону, який охоплює впровадження інтегрованої PMS- і CRM-інфраструктури, цифрового check-in, автоматизованих комунікацій із гостями, інструментів управління онлайн-репутацією, рішень для зростання частки прямих бронювань і програм підвищення сервісної компетентності персоналу. Доведено, що запропоновані заходи мають не локальний, а системний характер, оскільки

поєднують зміни в операційному управлінні, маркетингу, сервісі та взаємодії з клієнтом. У роботі також визначено організаційні умови реалізації інноваційної програми: етапність впровадження, розподіл відповідальності, навчання працівників, контроль ключових показників ефективності та використання омніканальної моделі просування готельного продукту.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність упровадження запропонованих інноваційних інструментів. Проведені розрахунки засвідчили, що за умови поетапної реалізації програми готелі можуть отримати приріст доходів за рахунок підвищення коефіцієнта завантаження, зростання середньої вартості бронювання, збільшення частки прямих продажів і скорочення окремих операційних витрат. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій як основи для модернізації системи управління та сервісу в готелях Карпатського регіону. Поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені у вступі завдання виконано в повному обсязі.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. UN Tourism. Digital Transformation. URL: <https://www.unwto.org/digital-transformation> (дата звернення: 12.05.2026).
2. UN Tourism. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024. 21 January 2025. URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Головне управління статистики у Львівській області. Методологічні пояснення: Колективні засоби розміщування. URL: [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/metod\\_15.php?24=](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/metod_15.php?24=) (дата звернення: 12.05.2026).
6. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris; Luxembourg: OECD Publishing, Eurostat, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата звернення: 11.05.2026).
7. Sharma G. D., Taheri B., Cichon D., Parihar J. S., Kharbanda A. Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry. Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9, Issue 4. Article 100572. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572> (дата звернення: 11.05.2026).
8. Martin-Rios C., Ciobanu T. Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. Tourism Management. 2019. Vol. 70. P. 218-229. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718301961> (дата звернення: 12.05.2026).

9. Grissemann U., Plank A., Brunner-Sperdin A. Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*. 2013. Vol. 33. P. 347-356. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912001375> (дата звернення: 12.05.2026).
10. Serafim G. H., de Lurdes Calisto M., Rodrigues R. G. The Relationship between Strategic Orientation, Service Innovation, and Performance in Hotels in Angola. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, Issue 11. Article 6256. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/11/6256> (дата звернення: 12.05.2026).
11. Al-Sabi S. M., Al-Ababneh M. M., Masadeh M. A., Elshaer I. A. Enhancing Innovation Performance in the Hotel Industry: The Role of Employee Empowerment and Quality Management Practices. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, Issue 3. Article 66. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci13030066> (дата звернення: 11.05.2026).
12. Kim J. J., Han H., Lee M. J., Kim I. Hotel Service Innovation with Smart Technologies: Exploring Consumers' Readiness and Behaviors. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, Issue 10. Article 5746. URL: <https://doi.org/10.3390/su14105746> (дата звернення: 11.05.2026).
13. Oracle. Hospitality Technology Solutions. URL: <https://www.oracle.com/hospitality/> (дата звернення: 12.05.2026).
14. Oracle. OPERA Cloud Central. URL: <https://www.oracle.com/hospitality/opera-central/> (дата звернення: 12.05.2026).
15. SiteMinder. The World's Leading Hotel Channel Manager. URL: <https://www.siteminder.com/channel-manager/> (дата звернення: 12.05.2026).
16. SiteMinder. Hotel Booking Engine. URL: <https://www.siteminder.com/hotel-booking-engine/> (дата звернення: 12.05.2026).
17. Guillet B. D., Shi X. Can revenue management be integrated with customer relationship management? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2019. Vol. 31, No. 2. P. 978-997. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0039> (дата звернення: 12.05.2026).

18. Buhalis D., O'Connor P., Leung R. Smart hospitality: from smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. Vol. 35, Issue 1. P. 369-393. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2022-0497/full/html>

(дата звернення: 12.05.2026).

19. Choi Y., Mehraliyev F., Kim S. S. Role of virtual avatars in digitalized hotel service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, No. 3. P. 977-997. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0265>.

20. Xu S., Stienmetz J. L., Ashton M. How Will Service Robots Redefine Leadership in Hotel Management? A Delphi Approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, No. 6. P. 2217-2237. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0505>.

21. Revinate. Revinate Guest Feedback. URL: <https://www.revinate.com/hotel-software/revinate-guest-feedback/> (дата звернення: 12.05.2026).

22. Soliman M., Maraash H., Hassama A., Assalihee M., Adel R. Investigating the role of smart hotel technologies in enhancing guest experiences and sustainable tourism in Thailand. *Discover Sustainability*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01954-8> (дата звернення: 12.05.2026).

23. Sabre Hospitality. SynXis Concierge.AI Supercharges Direct Bookings and Guest Engagement with Generative AI. URL: <https://investors.sabre.com/news-releases/news-release-details/synxis-conciergeai-supercharges-direct-bookings-and-guest> (дата звернення: 12.05.2026).

24. OECD, European Commission, Joint Research Centre. *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. Paris: OECD Publishing, 2008. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264043466-en> (дата звернення: 12.05.2026).

25. European Commission. *A Manual for Evaluating the Quality Performance of Tourist Destinations and Services with a Focus on the Supply Side (QUALITEST)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014. URL:

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/1739/attachments/1/translations/en/renditions/pdf> (дата звернення: 12.05.2026).

26. Abdel-Hamid T. A., Ahmed M. A. E. A. S., Zohry M. A. F., Elshabrawy G. A., Elgohary E. M. The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*. 2022. Vol. 88, Issue 6. Article e12234. URL: <https://doi.org/10.1002/isd2.12234> (дата звернення: 12.05.2026).

27. Li H., Liu Y., Tan C.-W., Hu F. Comprehending customer satisfaction with hotels: Data analysis of consumer-generated reviews. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32, Issue 5. P. 1713-1735. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0581> (дата звернення: 12.05.2026).

28. Shin H., Perdue R. R. Hospitality and tourism service innovation: A bibliometric review and future research agenda. *International Journal of Hospitality Management*. 2022. Vol. 102. Article 103176. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103176> (дата звернення: 12.05.2026).

29. Lee M., Ahn J., Shin M., Kwon W., Back K.-J. Integrating technology to service innovation: Key issues and future research directions in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2021. Vol. 12, Issue 1. P. 19-38. URL: <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2019-0013> (дата звернення: 12.05.2026).

30. Law R., Ye H., Chan I. C. C. A critical review of smart hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34, Issue 2. P. 623-641. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-0986> (дата звернення: 12.05.2026).

31. Про схвалення Концепції розвитку гірських територій українських Карпат : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.04.2019 № 232-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/232-2019-%D1%80> (дата звернення: 12.05.2026).

32. Про ратифікацію Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат : Закон України від 07.04.2004 № 1672-IV // База даних «Законодавство України» /

Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1672-15> (дата звернення: 12.05.2026).

33. State Agency for Tourism Development of Ukraine. Summer Tourism 2025: Where Ukrainians Travel and What Kind of Vacation They Choose During Wartime. URL: <https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/summer-tourism-2025-where-ukrainians-travel-and-what-kind-of-vacation-they-choose-during-wartime> (дата звернення: 12.05.2026).

34. State Agency for Tourism Development of Ukraine. The Magnet of Ukrainian Tourism: What Travelers Choose in the Carpathians This Summer. URL: <https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/the-magnet-of-ukrainian-tourism-what-travelers-choose-in-the-carpathians-this-summer> (дата звернення: 12.05.2026).

35. Головне управління статистики у Львівській області. Культура, спорт, туризм. URL: [https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/21/theme\\_21.php](https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/21/theme_21.php) (дата звернення: 12.05.2026).

36. State Agency for Tourism Development of Ukraine. Hotel categorization. URL: <https://www.tourism.gov.ua/en/hotel-categorization> (дата звернення: 12.05.2026).

37. Головне управління статистики у Чернівецькій області. Статистична інформація. URL: <https://www.cv.ukrstat.gov.ua/operinf.html> (дата звернення: 12.05.2026).

38. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. Каталог статистичних видань на 2024 рік. URL: <https://ifstat.gov.ua/KAT/KAT2024/Katalog/katalog-2024.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).

39. Radisson Blu Resort, Bukovel. Services. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-resort-bukovel/services> (дата звернення: 12.05.2026).

40. Radisson Hotels. Explore hotels in Bukovel, Ukraine. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/destination/ukraine/bukovel> (дата звернення: 12.05.2026).

41. Ribas Karpaty. Офіційна сторінка готелю. URL: <https://ribas.ua/hotels/ribaskarpaty> (дата звернення: 12.05.2026).
42. Ribas Hotels Group. Hotel Management Company. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/en/> (дата звернення: 12.05.2026).
43. TAOR Karpaty Resort & Spa. Rest in the Carpathians. URL: <https://taor.com.ua/en/> (дата звернення: 12.05.2026).
44. KORUNA. Conference Hall in the Carpathians: Conference Service near Bukovel at the “Koruna” Hotel. URL: <https://koruna.ua/en/mice/> (дата звернення: 12.05.2026).
45. Mews. Best Check-in Software for Hotels. URL: <https://www.mews.com/en/products/guest-self-check-in> (дата звернення: 12.05.2026)
46. Mews. Digital Hotel Key by Mews | Tap into Keyless Entry. URL: <https://www.mews.com/en/products/digital-key> (дата звернення: 12.05.2026).
47. Buehring J., O'Mahony B. Designing memorable guest experiences: Development of constructs and value generating factors in luxury hotels. Journal of Hospitality and Tourism Insights. 2019. Vol. 2, No. 4. P. 358-376. URL: <https://doi.org/10.1108/JHTI-11-2018-0077> (дата звернення: 12.05.2026).
48. Google. Профіль компанії в Google. URL: <https://business.google.com/ua/business-profile/> (дата звернення: 12.05.2026).
49. Google Business Profile Help. Manage customer reviews. URL: <https://support.google.com/business/answer/3474050?hl=en> (дата звернення: 12.05.2026).
50. Google Hotel Center Help. About hotel free booking links. URL: <https://support.google.com/hotelprices/answer/10472393?hl=en> (дата звернення: 12.05.2026).
51. Google Hotel Center Help. Booking page URL. URL: <https://support.google.com/hotelprices/answer/12002439?hl=en> (дата звернення: 12.05.2026).
52. Revinate. Revinate Marketing. URL: <https://www.revinate.com/hotel-software/revinate-marketing/> (дата звернення: 12.05.2026).

53. SiteMinder. Hotel direct bookings: The complete strategy guide. URL: <https://www.siteminder.com/r/direct-booking-hotel/> (дата звернення: 12.05.2026).

## ДОДАТОК А

### Матриця КРІ оцінювання ефективності впровадження інновацій у готелі

Група показників	Конкретний індикатор	Одиниця виміру	Орієнтир оцінювання
Продажі	Частка прямих бронювань	%	зростання щонайменше на 5 п.п.
Продажі	Середньодобовий тариф ADR	грн	помірне зростання без втрати завантаження
Операції	Середній час обробки бронювання	хв	скорочення порівняно з базою
Сервіс	Середня оцінка гостей	бали	підвищення рейтингу на OTA та Google
Маркетинг	Конверсія офіційного сайту	%	стале зростання після запуску booking engine
Лояльність	Частка повторних гостей	%	зростання після CRM-комунікацій
Репутація	Кількість нових відгуків на місяць	од.	стабільне збільшення
Економіка	Строк окупності програми	міс.	до 12 місяців для базового сценарію

## ДОДАТОК Б

### Поетапний план реалізації інноваційної програми для готелю Карпатського регіону

Етап	Зміст робіт	Тривалість	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Аудит сайту, каналів продажу, внутрішніх регламентів, навчальних потреб персоналу	1 місяць	сформовано карту проблем і пріоритетів
2. Базова цифровізація	Запуск або оновлення booking engine, Google профілю, структури збору контактів гостей	1-2 місяці	поширено прямий продаж і видимість готелю
3. Інтеграція	Підключення PMS, channel manager, CRM-модулів, шаблонів комунікації	2 місяці	єдиний цифровий контур управління
4. Сервісна стандартизація	Опис сценаріїв заселення, перебування, after-stay сервісу, навчання персоналу	1 місяць	стабілізовано клієнтський досвід
5. Аналітика і корекція	Щомісячний перегляд КРІ, корекція тарифів, кампаній та сервісних сценаріїв	постійно	закріплено ефект і забезпечено розвиток