

УДК 005.8:640.412

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-18>

ФАКТОРИ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ В ГОТЕЛЬНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

С. О. ДУДНИК

аспірант, старший викладач;

А. С. КАПЛІНА

кандидат економічних наук, доцент;

Т. В. КАПЛІНАдоктор технічних наук, професор,
Полтавський університет економіки і торгівлі

Анотація. *Мета дослідження* – виявити та проаналізувати ключові фактори, що впливають на успішне управління інноваційними проєктами в готельному менеджменті, на прикладі світових і українських мережевих готелів. **Методика дослідження.** Для досягнення мети було застосовано комплекс теоретичних та емпіричних методів, що дозволили всебічно охарактеризувати фактори успішного управління інноваційними проєктами у сфері готельного менеджменту. **Результати.** Визначено комплекс основних факторів, зокрема оцінку ризиків, фінансову підтримку, комунікацію і залучення персоналу, технологічну готовність та створення культури інновацій. **Практична значущість дослідження результатів.** Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів отриманих результатів для підвищення ефективності управління інноваціями у підприємствах готельного господарства.

Ключові слова інноваційні проєкти, готельний менеджмент, фактори успішності, управління ризиками, інновації, управління персоналом, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах стрімких змін, викликаних цифровізацією, глобальною конкуренцією, зміною очікувань споживачів та необхідністю впровадження принципів сталого розвитку. У цьому контексті інновації стали ключовим фактором збереження і зміцнення конкурентних переваг [21; 24]. Управління інноваційними проєктами в готельному менеджменті потребує системного підходу, що враховує специфіку галузі, людський фактор, технічні можливості та стратегічні орієнтири підприємства. Інноваційний розвиток став необхідністю для готельного бізнесу, що функціонує в умовах високої конкуренції, динамічних змін запитів споживачів і технологічного прориву. Проте значна частина інноваційних ініціатив у сфері готельного менеджменту стикається з труднощами реалізації через недостатню підготовку персоналу, обмежені ресурси, низький рівень стратегічного планування або супротив організаційним змінам. Проблематика ефективного управління інноваційними проєктами набула особливої актуальності в умовах післякризового відновлення індустрії гостинності, необхідності цифровізації послуг, впровадження сталих рішень та підвищення клієнтської орієнтованості. Наукове осмислення чинників, що сприяють або перешкоджають успішній реалізації таких про-

єктів, має не лише теоретичне, а й прикладне значення. У цьому контексті особливо важливо розглянути реальні кейси з міжнародної та української практики, які демонструють різноманітні підходи до управління інноваціями, їх результати та уроки, що можуть бути масштабовані або адаптовані іншими учасниками ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інноваційні проєкти є одним із об'єктів інноваційної діяльності і відіграють важливу роль у діяльності підприємств готельного господарства. Проблеми дослідження управління інноваційними проєктами висвітлено на законодавчому рівні, в працях вітчизняних вчених: П.П. Микитюк [25], В.О. Василенко, В.Г. Шматько [20], Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк [27], Н.В. Гуріна [22], І.О. Процик [29]. Вони досліджують різні аспекти управління інноваційними проєктами, зокрема фінансування, організацію, управління ризиками, комунікацію та планування. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити праці G. Noordzy, R.A. Whitfield [17], A. Homayounfard, G. Zaefarian [11], A.L. Cántaro Márquez, G.F. Miranda Vásquez, D. Angeles Barrantes [7], які акцентують увагу на міжнародному досвіді управління інноваціями, використанні інформаційних технологій, екологічних інновацій, а також важливості залучення професіоналів для ефективної реалізації інноваційних проєктів у сфері гостинності.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження факторів успішного управління інноваційними проектами у сфері готельного менеджменту на прикладі світових та українських готельних мереж. Основними завданнями дослідження є: узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності інноваційного проекту; аналіз сучасних наукових праць щодо управління інноваційними процесами в готельному секторі; класифікація основних чинників, що впливають на ефективність реалізації інновацій; вивчення практичних кейсів упровадження інновацій у міжнародних і українських готелях.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У Законі України «Про інноваційну діяльність», представлено визначення терміну «інноваційний проект», як комплексу документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту, інноваційної продукції [28]. Визначення терміну «інноваційний проект» включає кілька важливих аспектів: комплект документів – інноваційний проект визначається як сукупність документів, які описують його суть та процедуру реалізації; процедура та комплекс заходів – визначають конкретні процедури та заходи, необхідні для створення та впровадження інноваційного продукту чи продукції; інвестиційні заходи – серед необхідних заходів окремо виділяються інвестиційні заходи, що вказує на важливість фінансових ресурсів для реалізації проекту; інноваційний продукт і продукція – кінцевим результатом інноваційного проекту є створення інноваційного продукту або продукції.

Автор П.П. Микитюк [25] визначає термін «інноваційний проект» як комплексну систему, що включає в себе низку взаємопов'язаних цілей і програм для їх досягнення. Це визначення охоплює широкий спектр діяльності, таких як: науково-дослідні заходи, що включає проведення досліджень для отримання нових знань, які можуть бути застосовані для створення інноваційних рішень; дослідно-конструкторські роботи – процес розробки нових технологій, продуктів чи процесів на основі проведених досліджень; виробничі заходи, що включає організацію і здійснення виробничих процесів для втілення інноваційних рішень у життя; організаційні заходи – управлінські та координаційні дії для забезпечення ефективної реалізації проекту; фінансові заходи – планування, залучення і використання фінансових ресурсів для підтримки проекту; комерційні заходи – дії, спрямовані на ринок, для комерціалізації інноваційного продукту чи рішення. Всі ці заходи мають бути організовані у відповідній формі і оформлені комплектом проектної доку-

ментації. Важливою частиною визначення є те, що проект повинен мати конкретну науково-технічну мету, виражену у кількісних показниках, що забезпечує можливість оцінки його ефективності. Таким чином, інноваційний проект за Микитюком П.П. – це цілісна система, яка інтегрує науково-технічні знання, управлінські підходи і фінансові ресурси для досягнення інновації, що має реальну практичну цінність і може бути виміряна у кількісних показниках.

Василенко В.О. та Шматько В.Г. у своїй концепції визначення терміну «інноваційний проект» звертають увагу на його циклічний характер та орієнтацію на ринок [20]. Основні аспекти їхнього підходу включають: циклічність – інноваційний проект охоплює весь цикл від зародження ідеї до її повної реалізації. Це включає етапи генерації ідеї, розробки, тестування, виробництва, маркетингу і впровадження на ринок; ринкову орієнтацію – акцент робиться на те, що інноваційний проект повинен бути спрямований на задоволення потреб ринку і конкретних споживачів. Це означає, що проект має бути комерційно успішним і приносити цінність кінцевим користувачам; практичну реалізацію – важливим є те, що інноваційний проект повинен не лише розробляти нові ідеї, але й доводити їх до стадії практичної реалізації, коли нова продукція або послуга стає доступною на ринку. Цей підхід підкреслює важливість інтеграції науково-технічних розробок з ринковими потребами. Інноваційний проект повинен забезпечувати не лише технічну новизну, але й мати реальну цінність для споживачів, бути конкурентоспроможним на ринку і здатним задовольнити актуальні потреби. Таким чином, згідно з Василенком В.О. та Шматьком В.Г., інноваційний проект – це комплексний процес, орієнтований на ринок, що включає всі етапи від зародження ідеї до її комерціалізації і впровадження в практичну діяльність, забезпечуючи при цьому відповідність потребам конкретних споживачів.

Колектив авторів Пойда-Носик Н.Н., Черленяк І.І. [27] пропонують визначення «інноваційного проекту» як структурованого комплексу робіт та заходів, який має кілька ключових характеристик: планованість – проект має бути ретельно спланований, з чітко визначеними етапами та методами реалізації; єдину мету – усі заходи та роботи в рамках проекту об'єднані спільною ціллю, що сприяє фокусуванню зусиль та ресурсів; тимчасові рамки – проект має конкретний термін виконання, що допомагає чітко контролювати процеси та досягати результатів у визначені строки; створення, виробництво та просування – інноваційний проект охоплює весь цикл від розробки нового високотехнологічного продукту до його виходу на ринок; зазначення виконавців – чітке визначення відповідальних осіб або команд, що сприяє ефективному

управлінню проектом; використовувані ресурси та їх джерела – зазначення ресурсів, необхідних для реалізації проекту, а також їх джерел фінансування, що є важливою складовою для забезпечення життєздатності проекту. Цей підхід акцентує увагу на структурованість і комплексність інноваційного проекту. Пойда-Носик та Черленяк вважають, що успішна реалізація інноваційного проекту можлива лише за умови чіткої організації та управління всіма аспектами проекту, від планування до виходу продукту на ринок.

Гуріна Н.В. [22]. у своїй роботі звертає увагу на те, що будь-які нововведення завжди реалізуються через інноваційні проекти. Вона виділяє декілька важливих аспектів щодо інноваційних проектів: циклічність – інноваційний проект охоплює весь цикл від виникнення ідеї до її практичної реалізації, що включає етапи генерації ідеї, розробки, тестування, виробництва, маркетингу і впровадження на ринок; ринкову орієнтацію – інноваційний проект повинен бути спрямований на задоволення потреб ринку та конкретних споживачів, що означає те, що проект має бути комерційно успішним і приносити цінність кінцевим користувачам. Гуріна Н.В. доповнює загальне розуміння інноваційного проекту, підкреслюючи, що будь-яке нововведення здійснюється через інноваційний проект, який охоплює весь життєвий цикл від ідеї до її впровадження на ринку.

В сучасних умовах розвитку ринку послуг все більшого значення набуває впровадження інноваційних проектів в підприємствах готельного господарства.

Проаналізувавши погляди науковців можна виділити головні чинники, що обумовлюють необхідність впровадження інноваційних проектів на підприємствах готельного господарства [3; 4; 6; 8; 19–21; 23; 24; 26; 27] (рис. 1).

Зазначені чинники виступають системоутворюючими елементами інноваційної стратегії підприємств, сприяючи ефективній адаптації до змін у зовнішньому середовищі, впровадженню передових технологій та забезпеченню стійкої конкурентної переваги. На рисунку 1 показано комплексний підхід до управління інноваціями, де кожен із зазначених чинників взаємодіє з іншими, формуючи цілісну модель підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства.

Отже, у сфері готельного менеджменту інноваційний проект слід розглядати як спеціально сплановану та організовану ініціативу, що передбачає впровадження новаторських ідей, технологічних рішень або управлінських підходів з метою підвищення якості обслуговування гостей, оптимізації операційної діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Разом з тим, успішне впровадження інноваційних проектів у готельному менеджменті потребує



Рис. 1. Чинники, щодо впровадження інноваційних проектів

Джерело: побудовано авторами на основі [5–7; 8; 19–21; 23; 24; 26; 27]

комплексного врахування ключових факторів, які визначають їхню успішність та конкурентні переваги підприємства (рис. 2). Кожен із цих факторів сприяє ефективному впровадженню новітніх технологій, підвищенню якості послуг та конкурентоспроможності підприємства, а також адаптації до сучасних вимог ринку. Їх взаємодія створює цілісну систему управління, яка дозволяє готелям зберігати стабільні конкурентні позиції та задовольняти потреби споживачів.

Аналіз діяльності мережевих готелів показав [23], що одним із найуспішніших інноваційних проектів таких підприємств готельного господарства було впровадження брендів готелів. З середини 80-х років і по нині, це є однією із найбільш вдалих пропозицій бути легко впізнаваним на ринку, збільшуючи продажі. Прогнозується, що до 2031 р. світовий ринок готельних мереж зростатиме із середньорічним темпом 4,7%.

Слід відмітити, що найбільше впровадження готельних проектів спостерігається у Китаї та США. На міжнародному ринку провідними ініціаторами нових проектів у готельному бізнесі є франчайзингові компанії. Лідирують за кількістю проектів “Marriott International”, “Hilton

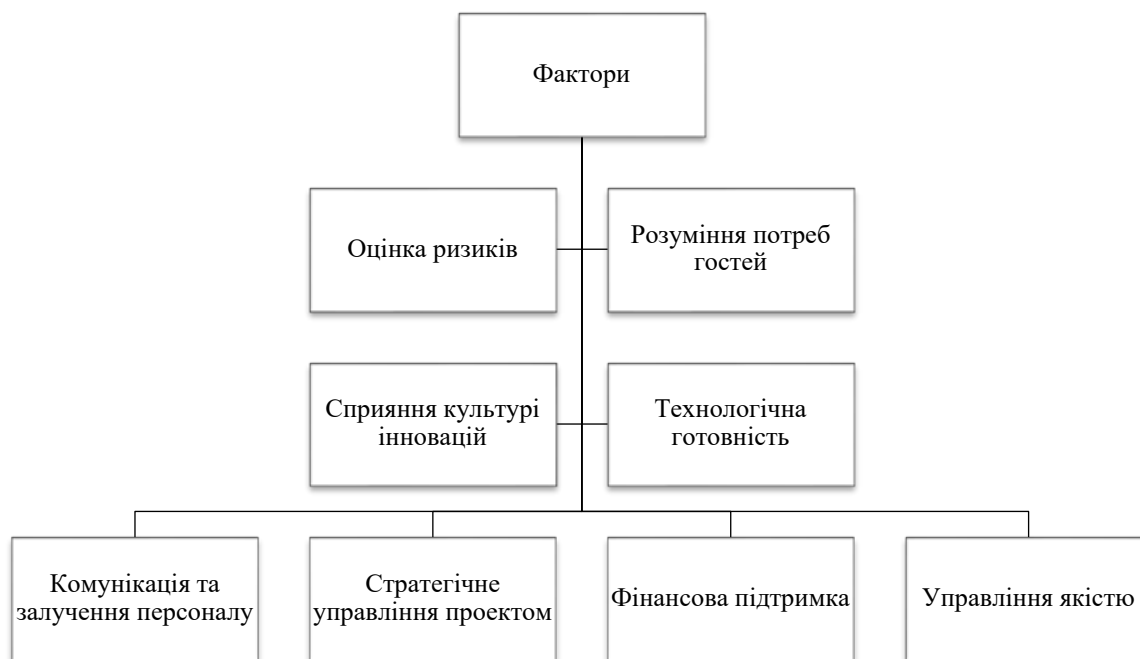


Рис. 2. Фактори, що впливають на успішну діяльність інноваційних проектів

Джерело: побудовано авторами на основі [7; 8; 16; 19; 25; 30]

Worldwide” та “InterContinental Hotels Group”. Першими в успішному впровадженні інноваційного проекту “Digital Natives” («Цифрові споживачі») є готельні мережі Marriott International та Melia, які створюють нові суббренди та будують готелі з урахуванням вимог та очікувань молодих поколінь переважно у концепті готелів «стилю життя». Основна їх особливість – прагнення пізнати нове та вийти із «зони комфорту» [32]. Інноваційний проект Xenios, пов’язаний з енергоефективністю готелів у Середземноморському регіоні, має на меті забезпечити переданалітичний підхід, щоб вперше оцінити, де і як інтегрувати найбільш рентабельні методи енергоефективності, технології та системи модернізації з впровадженням RES, RUE технологій [20]. Автори [7; 14] підтвердили необхідність впровадження інноваційного проекту в готельному менеджменті як Technical environmental innovations (TEIs) скорочення викидів парникових газів і відходів, повторне використання та переробка, а також еко-дизайн. Цей проект успішно реалізується в готелях Латинської Америки.

Одним із інноваційних проектів, які планують впровадити в готелях є – S.O.L.E.H. (Sustainable Operation Low-cost Energy for Hotels). Цілями проекту є: виявлення інноваційних рішень шляхом стимулювання цілеспрямованого використання технологічних інструментів, зробити готельний будівельний фонд більш ефективним, відремонтувати існуючі будівлі з метою сталості та циклічної економіки, а індустрію туризму більш конкурентоспроможною [4].

Проаналізуємо практичні кейси окремих світових мережових і українських готелів у структурованому вигляді (табл.1).

Представлений аналіз практик реалізації інноваційних проектів в мережових готелях продемонстрував у готелях Hilton – ефективний приклад реалізації цифрового проекту в готельному менеджменті. Успіх забезпечено завдяки поєднанню технологій, персоналізації сервісу та чіткого бачення стратегічного розвитку. Такий підхід може бути адаптований і українськими готельними мережами за умов інвестицій і цифрової культури.

У готелях “Marriott” показав ефективну модель адаптації до змін через створення простору для експериментів. Інновації, засновані на зворотному зв’язку, дають результат для бізнесу та клієнтів. “Assor” демонструє приклад антикризового інноваційного менеджменту. Поєднання цифровізації з турботою про безпеку дозволило зміцнити позиції на ринку та зберегти лояльну аудиторію. Reikartz (Optima) є прикладом ефективного використання цифрових технологій у готельному бізнесі України. Впроваджена система сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й створенню основи для персоналізованого сервісу. Це доводить, що навіть на ринку, обмеженому в ресурсах, можлива ефективна інноваційна діяльність за наявності стратегії та фокусованого управління. Premier Hotels and Resorts демонструє, що інновації у готельному менеджменті можуть бути не лише цифровими, але й екологічними та соціальними. ESG як стратегічний підхід формує новий тип інноваційної поведінки готельного підприємства, що сприяє

Таблиця 1

Аналіз практик реалізації інноваційних проєктів в мережевих готелях

Опис проєкту	Мета	Інновація	Реалізація	Результати	Фактори успіху
1	2	3	4	5	6
Кейс 1. Hilton Hotels & Resorts: “Connected Room”					
Hilton впровадив концепцію Connected Room – «розумний готельний номер», яким гість може керувати через мобільний застосунок: змінювати температуру, освітлення, телевізійний контент та інше. Це одна з перших масштабних цифрових ініціатив у готельному бізнесі, спрямована на персоналізацію перебування.	Підвищити рівень комфорту та автономії гостей за допомогою технологій, а також оптимізувати внутрішні процеси обслуговування.	Інтеграція IoT (Інтернет речей) у готельні номери, з можливістю повного дистанційного контролю з мобільного телефону. Система поєднується з мобільним ключем та персональними налаштуваннями користувача.	Проєкт розпочато пілотно у кількох готелях США, поступово масштабовано на тисячі номерів по всьому світу. Використано хмарні технології та партнерські розробки зі світовими IT-компаніями.	– Понад 5 000 номерів, обладнаних технологією Connected Room. – Підвищення задоволеності гостей (за внутрішніми опитуваннями – на 15%). – Зменшення звернень до рецепції з технічних питань. – Покращення екологічної ефективності завдяки енергозбереженню.	– Стратегічна орієнтація на цифрову трансформацію. – Значні інвестиції у технології та безперервне тестування. – Підготовка персоналу та адаптація сервісних стандартів. – Акцент на UX (досвід користувача) та інтерфейс простий для клієнтів.
Кейс 2. Marriott International – ініціатива “Innovation Lab”					
Marriott запустив Innovation Lab – експериментальний простір і лабораторію у своїй штаб-квартирі (США), де тестуються нові концепції номерів, цифрові рішення й елементи дизайну, перш ніж їх впровадити в глобальну мережу.	– Прискорити впровадження інновацій. – Підвищити задоволення клієнтів через персоналізовані сервіси та цифрові рішення. – Залучити молодшу аудиторію.	– Концепція «гнучкого номеру» (наприклад, з трансформованими меблями, інтуїтивним дизайном). – Тестування інтерфейсів голосового управління. – Цифрові замки, автоматизація check-in/check-out. – Маркетингове рішення – інтерактивні стіни з доповненою реальністю.	– Побудова тестових номерів у штаб-квартирі. – Збір зворотного зв'язку від клієнтів, інвесторів, дизайнерів. – Аналіз ефективності та рентабельності перед масштабуванням. – Впровадження в брендах Marriott Moxy, Aloft, AC Hotels.	– Скорочено час запуску інновацій з 18 до 6 місяців. – Позитивна реакція від молодого сегменту мандрівників. – Збільшення NPS (Net Promoter Score) на 12% для обраних брендів. – Підвищення ефективності використання площі на 15%.	– Тестування інновацій у безпечному середовищі. – Залучення клієнтів до процесу розробки. – Орієнтація на дизайн, що підтримує як комфорт, так і технології. – Сильна корпоративна культура інновацій.
Кейс 3: Accor Group – проєкт “ALLSAFE” і цифрова трансформація					
Accor впровадив програму ALLSAFE як частину глобальної стратегії після COVID-19 та одночасно активізував цифрову трансформацію – створення «Accor Key» (мобільний ключ доступу до номеру) і автоматизованого гостьового шляху.	– Забезпечити безпечне середовище для гостей. – Відновити довіру клієнтів. – Зменшити залежність від фізичного контакту. – Цифровізувати процес взаємодії з клієнтом.	– ALLSAFE – стандартів гігієни, перевірена незалежними аудитами. – Accor Key – безконтактний доступ до номеру, керування кліматом і телевізором через смартфон. – Інтеграція програм лояльності та мобільних сервісів. – Мобільне замовлення послуг через застосунок.	– Створено партнерства з Bureau Veritas і технологічними компаніями. – Масштабоване впровадження стандартів у 5000+ готелів. – Кампанії інформування клієнтів про нові можливості. – Підготовка персоналу до роботи з новими протоколами.	– ALLSAFE підвищив довіру гостей і покращив репутацію бренду. – Рівень завантаженості готелів зростає швидше за конкурентів після пандемії. – Більше 65% гостей користувались Accor Key у пілотних готелях. – Оптимізація операційних витрат завдяки цифровим каналам.	– Швидка реакція на глобальні зміни. – Співпраця з зовнішніми експертами (техніка + безпека). – Централізоване управління впровадженням інновацій. – Спрямованість на довіру клієнтів та лояльність.

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Кейс 4. Reikartz (Optima) Hotel Group (Україна): «Єдина система бронювання та CRM»					
Одна з найбільш-ших українських готельних мереж – Reikartz – реалізувала масштабну цифрову трансформацію, створивши централізовану платформу управління бронюванням, клієнтською базою (CRM) та автоматизованими звітами для всієї мережі.	Оптимізувати операційні процеси, централізувати управління клієнтськими даними, покращити швидкість та якість обслуговування гостей.	Запровадження внутрішньої ERP-системи з інтеграцією CRM, PMS (Property Management System), каналів продажу (OTA, direct booking) та аналітичних інструментів.	– Розробка системи під конкретні потреби Reikartz. – Поступове впровадження в понад 40 готелях мережі. – Навчання персоналу та створення внутрішньої служби IT-підтримки.	– Підвищення ефективності управління бронюваннями (зменшення помилок на 30%). – Удосконалення аналітики щодо поведінки клієнтів і маркетингових кампаній. – Зростання частки прямих бронювань. – Стабільна база лояльних гостей (програма Reikartz Club).	– Централізація управління мережею. – Орієнтація на автоматизацію рутинних процесів. – Інтеграція IT та бізнес-цілей. – Підтримка керівництва та поступове масштабування.
Кейс 5. Premier Hotels and Resorts (Україна): «Інтеграція ESG-підходу через інновації»					
Premier Hotels and Resorts – одна з провідних українських готельних мереж – реалізує стратегію сталого розвитку, базовану на принципах ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Інноваційний акцент зроблено на впровадженні енергоефективних рішень, цифровій трансформації внутрішніх сервісів та соціальних ініціатив.	Посилити конкурентоспроможність мережі через інновації у сфері сталого розвитку, зменшити екологічний слід готелів та покращити соціальну взаємодію з клієнтами й персоналом.	Встановлення систем автоматизованого контролю енергоспоживання. Перехід на електронні комунікації з гостями (e-check-in, електронні рахунки). Партнерство з локальними постачальниками для зменшення логістичних викликів. Проведення еко-освітніх заходів для персоналу і клієнтів.	Ініціатива реалізовувалась покроково у кількох об'єктах мережі (Premier Palace Hotel, Premier Hotel Lybid тощо), починаючи з енергоаудитів, технічного переоснащення та створення ESG-відділу.	-Зниження споживання електроенергії на 18–22% в окремих об'єктах. -Підвищення лояльності клієнтів до бренду з чіткою позицією щодо відповідального споживання. -Увійшли в ТОП готельних брендів України за індексом сталого розвитку (за результатами профільного дослідження UPGRADE Hospitality).	Системний підхід до ESG. Підтримка топ-менеджменту та активна внутрішня комунікація. Залучення зовнішніх партнерів і консультантів (у тому числі міжнародних). Інновації не лише в технологіях, а й у менеджменті та культурі управління.

Джерело: авторська розробка за даними [1; 2; 3; 5; 9; 12–15; 18]

довгостроковій конкурентоспроможності навіть в умовах нестабільного середовища.

Досліджені кейси демонструють, що ключовими факторами успішного управління інноваційними проектами є: стратегічне бачення керівництва, адаптація технологій до потреб клієнтів, навчання персоналу, партнерство з IT-компаніями, а також впровадження принципів сталого розвитку. Різні форми інновацій – цифрові, організаційні, екологічні – доповнюють одна одну й формують нову парадигму розвитку готельного бізнесу.

Хоча такі питання, як теорія і практика інноваційного процесу, оцінка та прогнозування інноваційних стратегій, реалізація інвестиційних планів і проектів широко розкриті в працях згаданих вчених, обліково-аналітичні аспекти інноваційної діяльності

є ще не до кінця вивчено в економічній літературі. Недостатнє висвітлення негативно впливає на забезпечення відповідними даними керівництва підприємства для оперативного управління, контролю та прогнозування.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Дослідження показало, що інноваційні проекти є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств готельного господарства. Основними факторами, що забезпечують успішність управління інноваційними проектами, виступають комплексний підхід до планування і реалізації, чітке визначення цілей і етапів, оцінка ризиків, технологічна готовність, залучення кваліфікованого персоналу, забез-

печення фінансової підтримки, а також формування культури інновацій в організації. Успішна реалізація інноваційних проєктів потребує гармонійного поєднання науково-технічних, управлінських, фінансових, організаційних та соціальних аспектів, що дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та задовольняти потреби сучасних споживачів.

Подальші дослідження доцільно зосередити на: розробці моделей інтеграції інноваційних технологій у готельному бізнесі з урахуванням специфіки укра-

їнського ринку та міжнародного досвіду; дослідженні соціального, екологічного та економічного впливу інноваційних проєктів на стейкхолдерів підприємств готельного господарства; розробці методичних рекомендацій для оцінки ефективності інноваційних проєктів у малих та середніх готелях; вивченні психологічних та поведінкових аспектів персоналу у впровадженні інновацій та управлінні змінами в організації; аналізі можливостей міжнародної співпраці та обміну досвідом для підвищення інноваційного потенціалу готельного бізнесу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Accor Group Sustainability Report 2023 [Електронний ресурс]. URL: <https://group.accor.com> (дата звернення: 04.07.2025).
2. Accor Launches Mobile Key Technology in Over 500 Hotels. *Hospitality Net*, 2021. URL: <https://hospitalitynet.org> (дата звернення: 04.07.2025).
3. Accor's Tech Strategy: Reinventing Guest Experience Post-COVID. *PhocusWire*, 2021. URL: <https://phocuswire.com> (дата звернення: 04.07.2025).
4. ALLSAFE Program – Health and Safety Label by Accor. Accor Group, 2020. URL: <https://group.accor.com> (дата звернення: 04.07.2025).
5. Bertolazzi A., Micocci F. SOLEH (Sustainable Operation Low-cost Energy for Hotels). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. Vol. 1196. № 1. P. 012009.
6. Biemans W.G. Innovation and innkeeping. *International Journal of Hospitality Management*. 1991. Vol. 10(1). P. 3–23. DOI: [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(91\)90003-Z](https://doi.org/10.1016/0278-4319(91)90003-Z).
7. Cántaro Márquez A.L., Miranda Vásquez G.F., Ángeles Barrantes D. Analysis of Eco-Innovations in Peruvian Accommodation Establishments. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(8). Article ID 6700. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086700> (дата звернення: 04.07.2025).
8. Development of an audit tool for Hotel buildings and the promotion of RUE and RES. *XENIOS Project*, 2004. URL: <https://cordis.europa.eu/project/id/4.1030-C-01-135/it> (дата звернення: 04.07.2025).
9. Digital Transformation in Hospitality: Accor's Strategy for Resilience and Growth. Accenture, 2021. URL: <https://www.accenture.com> (дата звернення: 04.07.2025).
10. Hilton's Connected Room Expands Globally. *Hilton Newsroom*, 2022. URL: <https://newsroom.hilton.com/> (дата звернення: 04.07.2025).
11. Homayounfar A., Zaefarian G. Key challenges and opportunities of service innovation processes in technology supplier-service provider partnerships. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 1284–1302. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.069>.
12. Innovation Lab: Transforming Guest Experience Through Design and Technology. *Marriott International*, 2021. URL: <https://www.marriott.com> (дата звернення: 04.07.2025).
13. Inside Marriott's Innovation Lab: A Future-Facing Hotel Testing Ground. *Skift*, 2021. URL: <https://skift.com> (дата звернення: 04.07.2025).
14. Marriott International – Key Performance Indicators. *Statista*, 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/> (дата звернення: 04.07.2025).
15. Marriott's Innovation Strategy: Enhancing the Hospitality Experience. *HVS*, 2020. URL: <https://hvs.com> (дата звернення: 04.07.2025).
16. Meredith J.R., Mantel S.J. Project Management: A Managerial Approach. 9th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 576 p.
17. Noordzy G., Whitfield R. A Project Lifecycle for New Hotels. *ProjectManagement.com*, 2020. URL: <http://www.projectmanagement.com/articles/304593/> (дата звернення: 04.07.2025).
18. Reikartz Hotel Group. Офіційний сайт, 2024. URL: <https://reikartz.com> (дата звернення: 04.07.2025).
19. Turner J.R. Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2009. 538 p.
20. Василенко В.О., Шматко В.Г. Інноваційний менеджмент. Київ : ЦУЛ, Фенікс, 2003.
21. Гуменюк І.О. Інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства: теорія і практика. Київ : КНТ, 2020. 268 с.
22. Гуріна Н.В. Впровадження інноваційного проєкту в діяльність підприємства. *Збірник наукових праць «Вісник НТУ «ХПІ»: Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2010. URL: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/> (дата звернення: 04.07.2025).
23. Деяк Б.С., Кушнір Н.О. Світова готельно-ресторанна індустрія в умовах міжнародної конкуренції. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.54> (дата звернення: 04.07.2025).
24. Дуброва Т. Готельний бізнес: стратегія розвитку в умовах діджиталізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 2(8). С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4567891> (дата звернення: 04.07.2025).

25. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.
26. Побігун О.В. Впровадження інноваційних технологій в готельну індустрію для підвищення якості надання послуг (Кейси готелю “RADISSON BLU HOTELS&RESORTS”). *Економіка та управління іншими видами діяльності*. 2023. № 1(27). С. 111–122.
27. Пойда-Носик Н.Н., Черленяк І.І. Управління інноваційними проектами : навчальний посібник. Ужгород : Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с.
28. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 04.07.2025).
29. Процик І.О. Управління інноваційними проектами : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 212 с.
30. Січка І.І. Управління проектами на міжнародному готельному ринку. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1(57). С. 17–22. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/46721> (дата звернення: 04.07.2025).
31. Сталій розвиток: наша стратегія. Premier Hotels and Resorts, 2023. URL: <https://premier-hotels.com> (дата звернення: 04.07.2025).
32. Горіна Г.О., Богатирьова Г.А., Дорош Ю.С., Дудченко Р.І. та ін Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія. / наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонДУЕТ, 2023. 142 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/>

REFERENCES

1. Accor Group Sustainability Report. Accor Group. Available at: <https://group.accor.com/en/commitment/approach/sustainability-strategy> (accessed July 4, 2025).
2. Accor Launches Mobile Key Technology in Over 500 Hotels. Hospitality Net. Available at: <https://hospitalitynet.org> (accessed 04 July 2025).
3. Accors Tech Strategy: Reinventing Guest Experience Post-COVID. PhocusWire. Available at: <https://phocuswire.com> (accessed July 4, 2025).
4. ALLSAFE Program – Health and Safety Label by Accor. Accor Group. Available at: <https://group.accor.com> (accessed July 4, 2025).
5. Bertolazzi A., Micocci F. (2023). S.O.L.E.H. (Sustainable Operation Low-cost Energy for Hotels). Innovative tools and guidelines for the sustainable hotels' refurbishment. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1196 (1), 012009, pp. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1196/1/012009>
6. Biemans, W.G. (1991) Innovation and innkeeping. *International Journal of Hospitality Management*, vols. 10, pp. 3–23. DOI: [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(91\)90003-Z](https://doi.org/10.1016/0278-4319(91)90003-Z).
7. Cántaro Márquez A.L., Miranda Vásquez G.F., Ángeles Barrantes D. (2023). Analysis of Eco-Innovations in Peruvian Accommodation Establishments. *Sustainability*, 15, vols. 8, pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15086700>
8. Development of an audit tool for Hotel buildings and the promotion of RUE and RES. XENIOS Project. Available at: <https://cordis.europa.eu/project/id/4.1030-C-01-135/it> (accessed July 4, 2025).
9. Digital Transformation in Hospitality: Accors Strategy for Resilience and Growth. Accenture, 2021. Available at: <https://www.accenture.com> (data zvernennia: 04.07.2025).
10. Hiltons Connected Room Expands Globally. Hilton Newsroom. Available at: <https://newsroom.hilton.com/> (accessed July 4, 2025).
11. Homayounfar A., Zaefarian G. (2022). Key challenges and opportunities of service innovation processes in technology supplier-service provider partnerships. *Journal of Business Research*, vols. 139, pp. 1284–1302. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.069>.
12. Innovation Lab: Transforming Guest Experience Through Design and Technology. Marriott International. Available at: <https://www.marriott.com> (accessed July 4, 2025).
13. Inside Marriotts Innovation Lab: A Future-Facing Hotel Testing Ground. Skift. Available at: <https://skift.com> (accessed July 4, 2025).
14. Marriott International – Key Performance Indicators. Statista. Available at: <https://www.statista.com/statistics/> (accessed July 4, 2025).
15. Marriotts Innovation Strategy: Enhancing the Hospitality Experience. HVS. Available at: <https://hvs.com> (accessed July 4, 2025).
16. Meredith J.R., Mantel S.J. (2017). Project Management: A Managerial Approach. Wiley, vols. 9.
17. Noordzy G., Whitfield R. A. (2020). Project Lifecycle for New Hotels. ProjectManagement.com, Available at: <http://www.projectmanagement.com/articles/304593/> (accessed July 4, 2025).
18. Reikartz Hotel Group. Ofitsiyni sait [Reikartz Hotel Group. Official website]. <https://reikartz.com>. Available at: <https://reikartz.com>. (accessed July 4, 2025).
19. Turner J.R. (2009). *Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. New York : McGraw-Hill, vols.15.
20. Vasylenko V.O., Shmatko V.H. (2003). Innovatsiyni menedzhment. [Innovative Management]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, Feniks [in Ukrainian].
21. Humeniuk I.O. (2020). Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva: teoriia i praktyka [Innovative development of hotel and restaurant businesses: theory and practice]. Kyiv : KNT, 268 p. [in Ukrainian].

22. Hurina, N.V. (2010). Vprovadzhennia innovatsiinoho proektu v diialnist pidpriemstva [Implementation of an innovative project in the activities of an enterprise] *Zb. Nauk. Prats "Visnyk NTU "KhPI": Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity*. Available at: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/> (accessed July 4, 2025). [in Ukrainian].
23. Deiak B.S., Kushnir N.O. (2022). Svitova hotelno-restoranna industriia v umovakh mizhnarodnoi konkurentsii [The global hotel and restaurant industry in the context of international competition] *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 12. Available at: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.54> (accessed July 4, 2025). [in Ukrainian].
24. Dubrova T. Hotelnyi biznes: stratehiia rozvytku v umovakh didzhy-talizatsii [Hotel business: development strategy in the context of digitalization] *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and Digital Technologies*, vol. 2(8). Available at: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4567891> (accessed July 4, 2025). [in Ukrainian].
25. Mykytiuk P.P. (2006). Innovatsiinyi menedzhment : navchalnyi posibnyk [Innovative Management: A Textbook]. Ternopil : Ekonomichna dumka, 295 p. [in Ukrainian].
26. Pobihun O.V. (2023). Vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v hotelnu industriiu dlia pidvyshchennia yakosti nadannia posluh (Keisy hoteliu "RADISSON BLU HOTELS&RESORTS") [Introduction of innovative technologies in the hotel industry to improve the quality of services (Case studies of RADISSON BLU HOTELS&RESORTS)]. *Ekonomika ta upravlinnia inshymy vydamy diial-nosti – Economics and management of other activities*, vol.1 (27), pp. 111–122 [in Ukrainian].
27. Poida-Nosyk N.N., Cherleniak I.I. (2017). *Upravlinnia innovatsiinykh proektamy : navchalnyi posibnyk [Management of Innovative Projects: A Study Guide]*. Uzhhorod : Vyd-vo UzhNU "Hoverla", 360 p. [in Ukrainian].
28. Zakon Ukrainy "Pro innovatsiinu diialnist": vid 4 lypnia 2002 r. № 40-IV [Law of Ukraine "On innovation activity" from July 4, 2002, No. 40-IV]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (accessed July 4, 2025). [in Ukrainian].
29. Protsyk I.O. (2020). *Upravlinnia innovatsiinykh proektamy : navchalnyi posibnyk [Management of Innovative Projects: A Study Guide]*. Lviv : LNU imeni Ivana Franka, 212 p. [in Ukrainian].
30. Sichka I.I. (2020). Upravlinnia proektamy na mizhnarodnomu hotelnomu rynku [Project management in the international hotel market] *Biznes-navihator – Business Navigator*, vol. 1(57), pp. 17–22. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/46721> (accessed July 4, 2025). [in Ukrainian].
31. Stalyi rozvytok: nasha stratehiia. Premier Hotels and Resorts [Sustainable development: our strategy. Premier Hotels and Resorts]. Available at: <https://premier-hotels.com>. (accessed July 4, 2025). [in Ukrainian].
32. Horina H.O. et al. (2023) Suchasni tendentsii ta stratehii vidnovlennia industrii hostynnosti pislia COVID-19 ta karantynnykh obmezhen : monohrafiia [Current trends and strategies for the recovery of the hospitality industry after COVID-19 and quarantine restrictions: monograph]. Kryvyi Rih : Vyd. DonNUET, 142 p. Available at: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745/> (accessed July 4, 2025). [in Ukrainian].

Svitlana Dudnyk, Anna Kaplina, Tetyana Kaplina, Poltava University of Economics and Trade. Factors of successful management of innovative projects in hotel management

Abstract. The purpose of the study is to identify and analyze the key factors influencing the successful management of innovative projects in hotel management, using the example of global and Ukrainian chain hotels, with the aim of forming recommendations for improving the effectiveness of innovation implementation in the hotel industry. **Research methodology.** To achieve the objective, a set of theoretical and empirical methods was used to comprehensively characterize the factors of successful management of innovative projects in the field of hotel management. Analysis and synthesis were used to process scientific sources related to the theory of innovation management, hotel marketing, and project management. Systematization and classification made it possible to identify the main groups of factors that influence the success of innovative projects. Comparative analysis was used to compare approaches to the implementation of innovations in international and Ukrainian hotel chains. Case studies were used for an in-depth analysis of the practices of implementing innovative projects in specific hotel chains. **Results.** The study showed that innovative projects are one of the leading tools for increasing the competitiveness, adaptability, and overall efficiency of hotel businesses in a dynamic market and digital transformation. They contribute to the modernization of service processes, improvement of customer service quality, optimization of internal business processes, and implementation of new technological solutions. In the course of the study, a set of key factors determining the success of innovative project management in the hotel industry was identified and systematized. Among them, the following deserve special attention: a holistic strategic approach to project planning and implementation, clear formulation of goals, objectives, and implementation stages; thorough assessment and minimization of risks; technological and digital readiness of the enterprise; an effective system for motivating and attracting highly qualified personnel; ensuring stable financial support for innovative initiatives; and creating a favorable organizational environment and internal culture of innovation that stimulates creativity, openness to change, and continuous improvement. **Practical significance of the research results.** Practical application of the proposed theoretical and applied approaches and results to improve the effectiveness of innovation management in hotel businesses, ensure competitiveness, and meet the needs of modern consumers.

Keywords: innovative projects, hotel management, success factors, risk management, innovation, human resource management, competitiveness.