

**Катерина КАЩУК**  
канд.екон.наук, доцент кафедри  
економіки, менеджменту,  
маркетингу та готельно-ресторанної справи  
Житомирський державний університет імені Івана Франка  
м.Житомир

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ГОСТИННОСТІ ДО КРИЗОВИХ УМОВ**

Згідно з керівництвом Осло (третья редакція), організаційні інновації визначаються як впровадження нових методів організації роботи, управління бізнес-процесами, розподілу ресурсів або зовнішніх комунікацій. На відміну від

продуктових або технологічних інновацій, вони не створюють нового продукту, але змінюють спосіб, яким цей продукт створюється, просувається або доставляється споживачеві. У науковій літературі прийнято виділяти кілька типів організаційних інновацій: структурні (зміна організаційної структури та розподілу ролей), процесні (зміна бізнес-процесів та процедур), управлінські (нові методи прийняття рішень та мотивації) та комунікаційні (нові способи взаємодії з клієнтами та партнерами).

У періоди нестабільності заклади гостинності стикаються з типовими проблемами: різким падінням попиту та виручки, високим рівнем невизначеності щодо тривалості кризи, обмеженістю фінансових ресурсів для інвестицій та необхідністю швидко реагувати на зміни правил (карантинні обмеження, комендантська година). Саме в цих умовах організаційні інновації мають кілька важливих переваг перед іншими типами інновацій. По-перше, вони характеризуються низькою вартістю, оскільки не потребують закупівлі дорогого обладнання чи програмного забезпечення. По-друге, вони дозволяють швидко впроваджувати зміни – рішення можуть бути прийняті та реалізовані протягом кількох днів. По-третє, організаційні інновації є гнучкими: їх легко скорегувати або скасувати, якщо вони не дають очікуваного результату. Крім того, вони часто народжуються з ініціативи самих працівників, що підвищує їхню ефективність та прийнятність для персоналу.

Найбільш радикальним типом організаційної інновації є зміна бізнес-моделі, коли заклад тимчасово або постійно змінює своє основне призначення. Українські готелі почали пропонувати номери для довготривалого проживання внутрішньо переміщеним особам, волонтерам, журналістам та військовим. Ресторани переорієнтовувалися на доставку, готували готові обіди для лікарень або військових частин. Готелі в західних областях України створювали «офісні номери» для релокованого бізнесу, обладнані робочими місцями, швидкісним Wi-Fi та доступом до принтера. Деякі заклади організовували спільні простори (коворкінги, антикафе) під час низького сезону.

Іншим важливим напрямом стала оптимізація управлінської структури. Криза змусила переглянути кількість рівнів управління та розподіл обов'язків. Багато готелів скоротили зайві рівні управління, скасувавши, наприклад, посаду заступника генерального директора та об'єднавши його функції з іншими. Поширеною практикою стало поєднання функцій, коли адміністратор готелю виконує також SMM-завдання, а шеф-кухар відповідає за закупівлю продуктів. Запроваджувалися «плоскі» структури, де рішення приймаються швидше, без тривалих погоджень, а також самокеровані команди, коли співробітники самостійно планують свою роботу.

В умовах кадрового дефіциту та необхідності мотивувати працівників без значних фінансових витрат заклади активно шукали нові форми взаємодії з персоналом. Впроваджувалися гнучкі графіки роботи та змінна зайнятість, коли людина працює кілька днів на тиждень, але отримує бонус за конкретний результат. Керівники почали використовувати віддалене управління, контролюючи завантаженість готелю через хмарні сервіси на зразок Google Sheets, Trello або Telegram-ботів. Системи матеріальної мотивації прив'язувалися до антикризових показників – завантаженості, середнього чека, економії комунальних ресурсів. Важливу роль відігравала також нематеріальна мотивація: публічне визнання, додаткові вихідні, безкоштовне харчування.

Одним із найефективніших способів вижити в кризу стало партнерство з іншими бізнесами. Заклади гостинності укладали спільні програми з транспортними компаніями (таксі, залізниця), службами доставки, місцевими атракціями. Готелі почали продавати «пакети»: ніч плюс трансфер плюс вечеря в ресторані-партнері зі знижкою. Поширеною практикою став обмін клієнтами між закладами, коли ресторан рекомендує готель, а готель – ресторан. Деякі заклади кооперувалися з благодійними фондами: готель надавав номери для волонтерів, а фонд оплачував комунальні послуги.

Нарешті, важливим напрямом стали клієнтоорієнтовані нововведення. У кризу лояльність клієнта стає критично важливою, тому багато готелів змінили правила скасування бронювання, запровадивши вільне скасування навіть за

день до заїзду. Заклади почали приділяти більше уваги індивідуальному підходу до постійних гостей, пропонуючи персональні знижки та пам'ятні подарунки. Програми лояльності «на виживання» включали знижки за передоплату та бонуси за рекомендації друзів. Також запроваджувалися додаткові безкоштовні послуги, які коштують закладу недорого, але цінуються гостем: безкоштовна кава в лобі, швидкісний Wi-Fi, зарядки для телефонів.

На основі узагальнення досвіду успішних антикризових кейсів можна запропонувати послідовний алгоритм впровадження організаційних інновацій у закладі гостинності. Першим етапом є діагностика, в межах якої визначаються «больові точки» – де найбільші втрати, де найбільше скарг, де найбільші витрати. Цей етап зазвичай займає один-два дні. Другим етапом стає генерація ідей, яка передбачає збір пропозицій від персоналу через анкетування або мозковий штурм, а також аналіз досвіду конкурентів. На третьому етапі проводиться відбір ідей за критеріями швидкості реалізації, вартості, потенційного ефекту та ризиків.

У кризових умовах традиційні фінансові показники, такі як прибуток або рентабельність, можуть бути мінімальними, тому доцільно використовувати альтернативні критерії ефективності. До них належать збереження робочих місць (кількість співробітників, яких не довелося звільнити), утримання постійної клієнтської бази (відсоток повторних бронювань, кількість скарг), швидкість реакції на зміни (час від появи нової вимоги до впровадження змін) та задоволеність персоналу (результати анонімних опитувань, показники плинності кадрів). Особливе значення має адаптивність – спроможність закладу протягом кількох днів або навіть годин перебудувати свої процеси під нові умови.

Як приклад розглянемо діяльність одного з малих готелів міста Житомира. До початку повномасштабного вторгнення цей готель мав завантаженість 65–70%, орієнтуючись переважно на бізнес-туристів та транзитних мандрівників. Після 24 лютого 2022 року попит впав майже до

нуля. У відповідь на це керівництво впровадило кілька організаційних інновацій.

Протягом тижня готель змінив бізнес-модель, почавши пропонувати довготривале проживання (від двох тижнів) для внутрішньо переміщених осіб за собівартістю – 250 гривень за добу при звичайній ціні 900 гривень. Це дозволило заповнити 70% номерів уже в березні 2022 року. За три дні було оптимізовано управлінську структуру: функції SMM-менеджера передано адміністратору, який пройшов короткий онлайн-курс, що дало економію 8 000 гривень на місяць. Протягом тижня було укладено партнерський договір із місцевою службою таксі про знижку 10% для гостей готелю, завдяки чому готель отримав додаткову послугу для клієнтів без додаткових витрат. За два дні було скасовано штрафи за скасування бронювання та запроваджено безкоштовний чай та каву в лобі 24/7, що коштувало готелю близько 500 гривень на місяць, але суттєво підвищило лояльність гостей.

Результатами цих змін за перші шість місяців 2022 року стали: відновлення завантаженості до 68% (після падіння до 15% у березні), збереження всіх робочих місць (12 осіб) та формування постійної клієнтської бази з понад 30 сімей внутрішньо переміщених осіб, які залишилися в місті та продовжують користуватися послугами готелю.

Таким чином, організаційні інновації в готельно-ресторанному бізнесі є не розкішшю, а необхідністю в умовах кризи. Вони не потребують значних капіталовкладень, але вимагають від менеджменту гнучкості, готовності експериментувати та відмовлятися від звичних, але неефективних схем. По-друге, найбільш поширеними типами організаційних інновацій у кризових умовах стали зміна бізнес-моделі, оптимізація управлінської структури, нові форми взаємодії з персоналом, партнерство з іншими бізнесами та клієнтоорієнтовані нововведення. По-третє, оцінювати ефективність організаційних інновацій у кризу доцільно не лише за фінансовими показниками, а й за такими критеріями, як збереження робочих місць,

утримання клієнтської бази, швидкість реакції на зміни та задоволеність персоналу.

Практичний досвід українських закладів гостинності свідчить, що впровадження організаційних інновацій за запропонованим алгоритмом дозволяє підвищити завантаженість, зберегти персонал та сформувати лояльну клієнтську базу навіть у найскладніших умовах. Перспективи подальших досліджень вбачаються у систематизації успішних практик організаційних інновацій для різних типів закладів гостинності залежно від масштабу, розташування та цільової аудиторії, а також у розробці методики оцінки «антикризової зрілості» менеджменту закладів гостинності.

Список використаних джерел:

1. Damanpour, F. (2010). Organizational innovation. Theory, Research, and Direction. *The Oxford Handbook of Innovation Management*.
2. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3rd ed.). OECD/European Communities, 2005.
3. Кащук К.М. (2025). Сучасні підходи до управління організаційними змінами: стратегічний, поведінковий та трансформаційний аспекти. *Економіка. Управління. Інновації*, 2(37), 143–165.
4. Кащук К.М. (2025). Роль менеджера у впровадженні змін. *Економіка. Управління. Інновації*, 1(33), 159–175.
5. Кащук К.М. (2024). Методологія управління змінами: модель Singo. *Економіка. Управління. Інновації*, 2(35), 66–78.