

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Стопченко Євгенія Іванівна

УДК: 640.412.005.591.6

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

спеціальність 073 – менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії (PhD)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є.І. Стопченко

Науковий керівник:

Бойко Маргарита Григорівна, доктор економічних наук, професор,

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Стопченко Є.І. Інноваційні технології управління підприємством готельного господарства – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 – «Управління та адміністрування»). – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2025.

Дисертація є завершеним комплексним науковим дослідженням, у якому здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення науково-прикладного завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій з упровадження інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства. У роботі представлено результати системного аналізу сучасного стану, тенденцій та особливостей розвитку інноваційних технологій управління у готельному бізнесі України.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичного інструментарію щодо застосування інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства. Об'єктом дослідження визначено процес упровадження та реалізації інноваційних технологій управління в діяльності підприємств готельного господарства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні механізми формування й імплементації інноваційних технологій управління.

Розроблено та теоретично обґрунтовано підхід до вирішення науково-прикладного завдання щодо забезпечення результативного впровадження інноваційних технологій управління в діяльність підприємств готельного господарства. Запропонований підхід передбачає формування цілісної

системи теоретико-методологічних засад, методичного інструментарію та практичних рекомендацій їх імплементації, спрямованих на підвищення ефективності управління, посилення адаптивності бізнес-процесів і забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації та зростання турбулентності зовнішнього середовища.

Встановлено, що впровадження інновацій виступає ключовою детермінантою виживання, відновлення та стратегічного розвитку готельного бізнесу. На основі діахронічного та синхронічного компаративного аналізу теорій інноваційного розвитку обґрунтовано етапність еволюції інноваційних теорій, яку систематизовано за такими фазами: зародження, початковий, операційний, системний і цифровий та формування одного із його варіативних напрямів – інтелектуально-резильєнтного. Показано, що зазначені етапи відображають закономірності поєднання синергії цифрової та сервісної економік, визначають вектор інноваційного розвитку галузі та виступають взаємозалежними драйверами впровадження інновацій в операційну й стратегічну діяльність суб'єктів готельного бізнесу. Ідентифіковано спільні базові концепти теорій інноваційного розвитку: об'єкти інновацій (операційні процеси, процеси надання послуг, бізнес-моделі); фактори впливу (циклічність і кон'юнктура ринку, динаміка попиту, регіональні особливості, рівень ділової активності, ризики, ємність і масштаб ринку, інфраструктурне забезпечення, державне регулювання та інституційне середовище); причинно-наслідковий зв'язок між інноваційними процесами та ключовими показниками діяльності підприємства. Зазначені положення сформували теоретичне підґрунтя для розроблення методики оцінювання ефективності впровадження інновацій. Обґрунтовано, що інноваційна діяльність підприємства має багатоцільовий характер і забезпечує нівелювання ризиків збитковості, зниження собівартості продукції та послуг за рахунок оптимізації ресурсомісткості, зростання обсягів реалізації через запровадження інноваційних продуктів і сервісних рішень.

Теоретичне обґрунтування впровадження інноваційних технологій управління на підприємствах готельного господарства ґрунтується на процесному підході, що відповідає функціональній специфіці сфери гостинності. Формування системи управління інноваційними бізнес-процесами здійснюється на основі структурного аналізу підсистем за видами бізнес-процесів, що дає змогу систематизувати ключові напрями імплементації інновацій. З метою методологічної інтеграції бізнес-процесів їх процесні класифікації поєднано з рівнями управління та функціональними підсистемами менеджменту. У цьому контексті інноваційні технології управління підприємством готельного господарства розглядаються як цілісна система сучасних управлінських інструментів, методів і цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Вони передбачають інтеграцію управлінських, організаційних, інформаційних і сервісних інновацій на всіх рівнях менеджменту – від стратегічного планування до операційної діяльності та взаємодії зі споживачами. Теоретичним базисом впровадження інноваційних технологій управління визначено синергетичний підхід до інтеграції концепцій маркетингу 4D та 4C, що забезпечує гнучкість і адаптивність системи управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства. Дієвим інноваційним інструментом у цій системі є імплементація комплаєнс-служби, функціональне призначення якої полягає в ідентифікації, оцінюванні та прогнозуванні ризиків, а також у розробленні сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників середовища.

У контексті становлення цифрової економіки підприємства готельного господарства зазнають системної трансформації бізнес-процесів, що відображає інтеграцію цифрової та сервісної парадигм розвитку. Така інтеграція передбачає впровадження цифрових технологій у сервісні процеси з орієнтацією на формування персоналізованого клієнтського досвіду та співтворення споживчої цінності. Цифрові технології виступають ключовим

драйвером інноваційного розвитку, трансформуючи принципи формування ринкової пропозиції та зміщуючи управлінські акценти у напрямі підвищення гнучкості й оптимізації ланцюга створення вартості. У результаті формуються нові джерела доходів, посилюється конкурентоспроможність підприємств і створюються передумови для реалізації проривних інновацій.

Сформовано та обґрунтовано методологічні засади управління інноваційними технологіями у сфері готельного бізнесу, які структуровано як систему взаємопов'язаних методик: моніторингу середовища функціонування готельних підприємств, бізнес-діагностики інноваційних технологій та прогнозування показників доходності на основі їх упровадження. Моніторинг середовища функціонування підприємств визначено як безперервну систему спостереження за кількісними та якісними параметрами, що відображають вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності. Інформаційно-аналітичне забезпечення моніторингу інтегрує фактологічні та аналітичні дані про функціонування підприємств і виступає інструментом підтримки прийняття управлінських рішень. Система показників моніторингу сформована з урахуванням тенденцій розвитку готельного бізнесу на національному та регіональному рівнях та оцінювання ресурсного потенціалу підприємств і ефективності його використання. За результатами моніторингу ідентифіковано проблемні аспекти впровадження інноваційних технологій, що обґрунтовує необхідність удосконалення системи інформаційного забезпечення операційної діяльності та управління бізнес-процесами. Систематизовано передумови активізації інноваційної діяльності, що дозволило виявити резерви підвищення інноваційної активності підприємств і сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо імплементації інноваційних технологій в операційну діяльність суб'єктів готельного господарства.

Бізнес-діагностика впровадження інноваційних технологій у підприємствах готельного господарства передбачає застосування комплексного підходу, що реалізується через послідовність взаємопов'язаних

етапів: дослідження стану організаційного забезпечення інноваційної діяльності; аналіз методичного супроводу процесів прийняття управлінських рішень і впровадження інновацій; ідентифікацію реалізованих інноваційних технологій; самооцінювання результативності інноваційної діяльності з урахуванням отриманих ефектів і показників ефективності; виявлення випадків низької результативності та встановлення причин відповідних відхилень; формування інформаційної бази кількісних і якісних показників, що характеризують масштаби, динаміку й ефективність упровадження інновацій. За результатами діагностики здійснено ранжування внутрішнього середовища готелів за рівнем готовності до інновацій (адаптивно-пасивне, рефлексивно-активне, інноваційне-проактивне та окремо виділяється ситуаційно-реактивне); концептуалізовано сутність інноваційної активності управління як формування організаційно-економічних умов забезпечення підприємств інвестиційними ресурсами для реалізації інновацій та імплементації інноваційних технологій у систему управління; визначено індекси інноваційної активності та здійснено сегментацію готельних підприємств за рівнем інноваційної активності. Отримані результати підвищують аналітичну обґрунтованість і керованість формування інноваційних стратегій готельних підприємств та створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для економетричного моделювання впливу інноваційних технологій на ефективність їх діяльності.

У межах бізнес-діагностики досліджено умови кадрового забезпечення процесів імплементації інноваційних технологій управління в підприємствах готельного господарства. Встановлено, що результативність упровадження інновацій у сфері управління детермінується рівнем професійної підготовки, адаптивності та цифрової компетентності персоналу. Проаналізовано тенденції трансформації кадрового потенціалу готельного бізнесу з урахуванням впливу релокації працівників, міграційних процесів, мобілізації та дефіциту кваліфікованих кадрів у провідних туристичних центрах України (Київ, Львів, Одеса, Харків, Буковель). Визначено умови формування

інноваційно спроможного кадрового середовища, до яких віднесено розвиток системи безперервної професійної освіти, цифровізацію HR-процесів, удосконалення мотиваційних механізмів та створення організаційного клімату, сприятливого для креативності й ініціативності персоналу. Обґрунтовано значення партнерської взаємодії між закладами вищої освіти, бізнес-асоціаціями та готельними мережами як інституційної основи оновлення освітніх програм відповідно до потреб ринку праці. Підтверджено взаємозумовлений характер розвитку інноваційної діяльності та кадрового потенціалу: інноваційні трансформації підвищують вимоги до компетентнісного профілю персоналу, водночас високий рівень кваліфікації та мотивації працівників виступає чинником активізації інноваційних процесів. У контексті переходу до цифрової економіки актуалізовано необхідність посилення формування цифрових компетентностей персоналу, що передбачає орієнтацію освітніх програм на розвиток спеціалізованих навичок вирішення складних управлінських і сервісних завдань у цифровому середовищі. Взаємозв'язок між інноваційною активністю підприємств готельного господарства, кадровим потенціалом та процесами цифровізації концептуалізовано як «тріаду активаторів інноваційного розвитку готельного бізнесу».

Доведено, що імплементація інноваційних технологій в управління підприємствами готельного господарства є системним, послідовним та взаємопов'язаним процесом, що забезпечує єдність об'єкта та суб'єкта управління. Він орієнтований на цифровізацію управлінських процесів (збір, аналіз, передача даних про споживачів), підтримку адаптивності та динамічності системи управління бізнес-процесами, використання інтелектуальних інформаційних технологій. Запропоновано структуровану послідовність дій щодо імплементації інноваційних технологій в систему управління підприємствами готельного господарства, яка охоплює такі етапи: визначення детермінант розвитку; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; формування мети та завдань; обґрунтування підходів; визначення принципів і

критеріїв цінності для суб'єкта бізнесу та споживачів; конкретизацію напрямів і сфер впровадження; вибір технологій; встановлення критеріїв і показників ефективності; ідентифікацію складових успішності бізнесу в контексті досягнення запланованих результатів. З огляду на нерівномірність інноваційного розвитку готельних підприємств України (від лідерів до аутсайдерів) обґрунтовано доцільність застосування диференційованих підходів до впровадження інновацій. Такий підхід забезпечує адаптацію стратегічних рішень до рівня інноваційної спрямованості підприємства, підвищення результативності інноваційної діяльності та формування інноваційно орієнтованих стратегій розвитку.

Цифровізація як глобальний тренд розвитку економіки детермінує трансформацію операційних і управлінських процесів суб'єктів господарювання, виступаючи ключовим чинником підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та формування нових форматів взаємодії зі споживачами готельних послуг. Глобальні виклики, зумовлені воєнною агресією, супроводжуються руйнуванням економічних зв'язків, зниженням ділової активності та скороченням споживчого попиту, що особливо відчутно позначилося на функціонуванні готельного бізнесу та спричинило поглиблення кризових явищ і економічну нестабільність його суб'єктів. В умовах зростання невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища цифровізація готельного бізнесу виконує водночас адаптивну та інтеграційну функції: забезпечує реагування на кризові чинники та сприяє інтеграції цифрової й сервісної економік. Визначальним драйвером такої трансформації виступає споживач, орієнтований на оперативність, персоналізацію та високу якість сервісної взаємодії. Аналіз емпіричних даних засвідчив високий рівень упровадження цифрових технологій у галузі та їх стійку позитивну динаміку. Це дозволяє розглядати цифровізацію не лише як інструмент адаптації готельної індустрії до кризових умов, а як стратегічну основу її довгострокового інноваційного розвитку.

Оцінювання ефективності впровадження та реалізації інноваційних технологій у діяльності підприємств готельного господарства є необхідною умовою об'єктивного визначення результативності інноваційних процесів. На основі аналізу концептуальної моделі прямих ефектів упровадження інновацій та моделі інноваційної ефективності сформовано модель взаємозв'язку між упровадженням інноваційних технологій і ключовими індикаторами успішності бізнесу. Розроблено матрицю функціональних (внутрішньосистемних) параметрів комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями в підприємствах готельного господарства. На основі запропонованих моделей визначено систему ключових показників, що слугує аналітичною базою для економетричного прогнозування розвитку суб'єктів готельного бізнесу, які активно впроваджують інновації. Прогнозування здійснено з використанням економетричних моделей, у яких факторними змінними визначено обсяги витрат на оплату праці, інноваційну діяльність та збут, а результиуючою змінною – чистий дохід підприємства. Отримані результати моделювання засвідчили наявність статистично значущого позитивного впливу інноваційних технологій на фінансово-економічні показники діяльності підприємств. Це дає підстави розглядати інноваційні технології як стратегічний чинник розвитку готельного бізнесу в умовах глобалізаційних, військових і постпандемічних викликів, що сприяє підвищенню його адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості на ринку послуг. Запропоновано інтегрований підхід, що поєднує методи економетричного моделювання та матричного аналізу взаємозв'язків між інноваційними процесами, бізнес-процесами, видами послуг, технологічними рішеннями, системами управління, комунікаційними механізмами й інвестиційними проектами. На основі розрахунків за вибіркою готельних підприємств (InterContinental Kyiv, Прем'єр Палац, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Ibis Kyiv City, Дністер Львів) визначено ключові фактори формування чистого доходу: витрати на збут, фонд оплати праці та обсяг інноваційних інвестицій. Побудована степенева економетрична модель засвідчила нелінійний характер

взаємозв'язку між зазначеними факторами та фінансовими результатами, що дало змогу оцінити синергетичний ефект їх взаємодії. Встановлено, що оптимізація витрат на персонал і збут корелює зі зростанням чистого доходу, тоді як надмірні інноваційні інвестиції без належного ресурсного забезпечення можуть знижувати результативність господарської діяльності. Розроблена матриця взаємозв'язків інноваційного впливу забезпечує комплексну оцінку трансформації бізнес-процесів, якості сервісу, ефективності управління та взаємодії зі стейкхолдерами. Застосування матриці розширює можливості прогнозування фінансових результатів і оцінювання ефективності діяльності готельних підприємств за альтернативними сценаріями розвитку, створюючи методичну основу для стратегічного планування, оптимізації ресурсів і підвищення конкурентоспроможності.

Отримані результати засвідчують наукову новизну та прикладну значущість запропонованого підходу, його спроможність забезпечувати кількісне оцінювання ефективності впровадження інноваційних технологій і підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Розроблені положення формують концептуально-методичну основу для подальших досліджень у сфері інноваційного управління та стратегічного розвитку готельного господарства.

Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, належать автору та становлять його особистий науковий доробок. Дисертація є одноосібно виконаною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено конкретне науково-прикладне завдання – обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства. Із наукових публікацій, підготовлених у співавторстві, у дисертації використано виключно ті положення та ідеї, які є результатом особистого внеску автора. Основні результати та висновки дисертації відображено у 13 наукових працях, з яких 8 статей опубліковано у фахових наукових виданнях України, з них 1 стаття (у співавторстві) – у періодичному

виданні, що індексується у наукометричній базі *Scopus*; 1 розділ – у колективній зарубіжній монографії мовами ЄС; 4 публікації мають апробаційний характер.

Ключові слова: готельний бізнес, інновації, управління, бізнес-процеси, інноваційні технології, цифрова трансформація, цифровізація, бізнес-діагностика, ефективність, моніторинг, прогнозування, стратегія, управління персоналом, маркетинг, туристична система.

ABSTRACT

Stopchenko E.I. Innovative management technologies of the hotel industry enterprise. – Qualifying scientific work with manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» (field of knowledge 07 – «Management and administration»). – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2025.

The dissertation constitutes a completed comprehensive scientific study that provides a theoretical generalization and proposes a solution to a scientific and applied problem related to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for the implementation of innovative management technologies in hotel enterprises. The study presents the results of a systemic analysis of the current state, trends, and specific features of the development of innovative management technologies in the hotel business of Ukraine.

The purpose of the dissertation is to substantiate theoretical and methodological provisions and to develop practical tools for applying innovative management technologies in hotel enterprises. The object of the study is defined as the process of implementation and realization of innovative management technologies in hotel enterprise activities. The subject of the research includes theoretical and methodological foundations, methodological approaches, and

practical mechanisms for the formation and implementation of innovative management technologies.

A scientific and methodological approach to solving the applied research problem of ensuring the effective implementation of innovative management technologies in hotel enterprises has been developed and theoretically substantiated. The proposed approach involves the formation of an integrated system of theoretical and methodological principles, methodological tools, and practical recommendations aimed at improving management efficiency, strengthening business process adaptability, and ensuring sustainable enterprise development under conditions of digital transformation and increasing environmental turbulence.

It has been established that innovation implementation acts as a key determinant of survival, recovery, and strategic development of the hotel business. Based on diachronic and synchronic comparative analysis of innovation development theories, the evolutionary stages of innovation theory have been substantiated and systematized into the following phases: emergence, initial, operational, systemic, digital, and the formation of one of its variable directions — the intellectual-resilient stage. These stages reflect the patterns of synergy between digital and service economies, determine the vector of innovative industry development, and serve as interdependent drivers of innovation implementation in operational and strategic activities of hotel enterprises.

Common fundamental concepts of innovation development theories have been identified, including innovation objects (operational processes, service delivery processes, business models); influencing factors (market cyclicity and conditions, demand dynamics, regional characteristics, business activity level, risks, market capacity and scale, infrastructure provision, state regulation, and institutional environment); and causal relationships between innovation processes and key enterprise performance indicators. These provisions formed the theoretical basis for developing a methodology for assessing innovation implementation effectiveness. It has been substantiated that innovative activity possesses a multi-purpose nature,

enabling risk mitigation, cost reduction through resource optimization, and revenue growth through innovative products and service solutions.

The theoretical substantiation of implementing innovative management technologies in hotel enterprises is based on the process approach consistent with the functional specificity of the hospitality sector. The formation of an innovative business process management system is carried out through structural analysis of subsystems according to business process types, enabling systematization of key innovation implementation directions. For methodological integration, business process classifications are combined with management levels and functional management subsystems.

In this context, innovative management technologies are interpreted as an integrated system of modern managerial instruments, methods, and digital solutions aimed at enhancing operational efficiency, environmental adaptability, and sustainable competitive advantage formation. Their implementation involves integrating managerial, organizational, informational, and service innovations across all management levels – from strategic planning to operational activities and customer interaction.

The theoretical basis for implementing innovative management technologies is defined through a synergistic integration of Marketing 4D and Marketing 4C concepts, ensuring flexibility and adaptability of business process management systems. An effective innovative instrument within this framework is the implementation of a compliance function responsible for risk identification, assessment, forecasting, and development of enterprise development scenarios considering internal and external environmental factors.

Within the framework of digital economy formation, hotel enterprises undergo systemic transformation of business processes reflecting the integration of digital and service development paradigms. Digital technologies act as a key driver of innovative development, transforming value creation processes, generating new revenue sources, strengthening competitiveness, and creating prerequisites for breakthrough innovations.

Methodological foundations for managing innovative technologies in the hotel business have been developed and structured as an interconnected system including environmental monitoring, innovation business diagnostics, and profitability forecasting based on innovation implementation. Environmental monitoring is defined as a continuous observation system of quantitative and qualitative indicators reflecting internal and external impacts on enterprise performance and supporting managerial decision-making.

Business diagnostics of innovation implementation involves a comprehensive multi-stage approach including analysis of organizational support, methodological decision-making processes, identification of implemented innovations, performance self-assessment, deviation analysis, and formation of an analytical information base. Based on diagnostic results, hotel enterprises were classified according to innovation readiness levels: adaptive-passive, reflexive-active, innovative-proactive, and reactive-situational.

Special attention is devoted to human resource support for innovation implementation. The effectiveness of innovation adoption is determined by professional competence, adaptability, and digital skills of personnel. Trends in workforce transformation influenced by migration, relocation, mobilization, and labor shortages in major Ukrainian tourist centers (Kyiv, Lviv, Odesa, Kharkiv, Bukovel) were analyzed. The interdependence between innovation activity, human capital development, and digitalization processes has been conceptualized as the “triad of innovation development activators in the hotel business.”

It has been proven that the implementation of innovative management technologies represents a systemic and sequential process ensuring unity between management subject and object. A structured sequence of implementation stages has been proposed, including identification of development determinants, environmental analysis, goal setting, technology selection, efficiency assessment criteria development, and evaluation of business success factors.

Digitalization, as a global economic development trend, transforms operational and managerial processes, enhancing competitiveness and enabling new

formats of interaction with consumers. Under conditions of war-related challenges and economic instability, digitalization performs adaptive and integrative functions, supporting crisis response while facilitating integration of digital and service economies. Empirical analysis confirms a steady increase in digital technology adoption within the hotel industry, allowing digitalization to be considered a strategic foundation for long-term innovative development.

A model linking innovative technology implementation with key business performance indicators has been developed. Econometric forecasting based on labor costs, innovation expenditures, and sales expenses demonstrated a statistically significant positive impact of innovation technologies on financial performance indicators. An integrated approach combining econometric modeling and matrix analysis of relationships between innovation processes, business processes, services, technological solutions, management systems, communication mechanisms, and investment projects has been proposed. Empirical calculations based on selected hotel enterprises (InterContinental Kyiv, Premier Palace, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Ibis Kyiv City, Dnister Lviv) identified sales costs, labor costs, and innovation investments as key determinants of net income formation. The developed nonlinear econometric model confirmed the synergistic interaction of these factors.

The obtained results demonstrate scientific novelty and practical significance of the proposed approach, enabling quantitative assessment of innovation effectiveness and improving managerial decision-making validity. The developed provisions form a conceptual and methodological basis for further research in innovative management and strategic development of hotel enterprises.

All scientific results presented in the dissertation belong to the author and represent an individual scientific contribution. The dissertation is an independently completed qualification research work solving a specific applied scientific problem related to substantiating theoretical and methodological provisions and developing practical recommendations for applying innovative management technologies in hotel enterprises. The main results are reflected in 13 scientific publications, including articles published in Ukrainian professional journals, one Scopus-indexed

publication (co-authored), one chapter in an international collective monograph, and conference publications.

Keywords: hotel business, innovation, management, business processes, innovative technologies, digital transformation, digitalization, business diagnostics, efficiency, monitoring, forecasting, strategy, human resource management, marketing, tourism system.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні результати дисертації монографії:

1. Stopchenko J. Innovative technologies of hotel business enterprise management, *Ukraine and the world: the tourism system*, Nemoros s.r.o. Prague, 2019, Ministry of Education and Science of Ukraine Kyiv National Trade and Economic University, p 257-277. (1,9 д.а.).

публікації у зарубіжних та наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

2. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko S. and Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourist business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. 20(4), 24-41. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-415/digitalization-implementation-in-the-tourism-business-of-ukraine>. DOI [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03) (Scopus) (1,5 д.а.) *Особистий внесок здобувача: проведено опитування менеджерів готельних підприємств, здійснено їх обробку, обґрунтування та узагальнення; визначено сутність маркетингових, економічних, інноваційних, екологічних, сервісних, конфігураційних пріоритетів цифровізації як взаємозалежних драйверів ініціації інноваційного процесу у сфері туризму і готельного бізнесу.*

3. Стопченко Є.І. Інноваційні технології в готельному бізнесі, *Регіональна економіка та управління*, 2020, № 2 (28). Ч. 2. 102–105. URL: [http://sice.zp.ua/images/journal/2020/2-2\(28\)2020.pdf](http://sice.zp.ua/images/journal/2020/2-2(28)2020.pdf) (0,7 д.а.)

4. Стопченко Є.І. Ефективність діяльності та перспективи розвитку готельного бізнесу, *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2018, Випуск 30, Частина 4, 31–33. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/4/9.pdf (0,8 д.а.)

5. Стопченко Є.І. Інноваційні моделі розвитку готельного бізнесу, *Інфраструктура ринку*, 2018, Випуск 19, 360–362. URL: https://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/61.pdf (0,6 д.а.)

6. Stopchenko Y., Boiko M., Kulyk M. Digital functionality of complementation of Business Processes of the Hotel Industry. *Herald of KNUTE*. 2021. 6. 99-111. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)08) (0,8 д.а.)
Особистий внесок здобувача: визначено, що бізнес-процеси суб'єкта готельного бізнесу доцільно досліджувати з позиції комплементації та встановлено, що пріоритетним варіантом комплементації бізнес-процесів є цифровий функціонал автоматизованої CRM-системи.

7. Стопченко Є.І. Організаційні основи імплементації інноваційних технологій в підприємствах готельного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 166-173. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2564> DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22.166>

8. Стопченко Є.І. Моніторинг середовища функціонування підприємств готельного господарства України як передумова інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7021> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-176>

9. Стопченко Є.І. Детермінанти розвитку інноваційних технологій у готельному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2026. №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/8892> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.108>

Опубліковані праці апробаційного характеру:

10. Стопченко Є.І. Перспективи інноваційних технологій в готельному бізнесі. *Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика*: Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції, Одеса, червень, 2019. 70–73. (0,2 д.а.)

11. Бойко М.Г., Стопченко Є.І. Управління туристичною системою в умовах цифровізації: *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (24-26 травня 2022 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 53-60. URL: <http://surl.li/mkdpb> (0,4 д.а.) *Особистий внесок здобувача: розкрито напрями еволюційних змін туристичних систем, обґрунтовано функції бізнес-процесів, обумовлені застосуванням інформаційних технологій.*

12. Стопченко Є., Бондар С. Цифрові інновації в готельному бізнесі. *Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності* [Електронний ресурс] : тези доп. III Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 23 трав. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 72–75. URL:

<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/9134382f6de141c4773d700c17df2cc4.pdf>

(0,1 д.а.) *Особистий внесок здобувача: обґрунтовано основні напрями інновацій в управлінні підприємством готельного господарства та процес імплементації інноваційних технологій в управління підприємств готельного господарства*

13. Стопченко Є.І. Інноваційні технології суб'єктів готельного бізнесу України під час війни. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2025. С. 292–295.

ЗМІСТ

ВСТУП	21
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	32
.....	32
1.1. Компаративний аналіз теорій інноваційного розвитку	32
1.2. Наукові концепти управління інноваційними бізнес-процесами підприємства готельного господарства	50
1.3. Цифрові трансформації управління підприємством готельного господарства	68
Висновки до розділу 1	83
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	86
.....	86
2.1. Моніторинг середовища функціонування підприємств готельного господарства	86
2.2. Бізнес-діагностика інноваційних технологій підприємства готельного господарства	115
2.3. Умови кадрового забезпечення імплементації інноваційних технологій управління	144
Висновки до розділу 2	159
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	165
.....	165
3.1. Організаційні основи імплементації інноваційних технологій в управління підприємства готельного господарства	165
3.2. Механізм розгортання цифрової трансформації управління підприємством готельного господарства	178
3.3. Моделювання впливу інноваційних технологій на управління підприємством готельного господарства	197
Висновки до розділу 3	220
ВИСНОВКИ	224
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	232
ДОДАТКИ	252

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах воєнного стану в Україні готельний бізнес функціонує в середовищі безпрецедентних викликів, що істотно трансформували умови його діяльності, структуру попиту, логістику сервісних процесів і стратегічні орієнтири розвитку. Втрата частини туристичної інфраструктури, зниження платоспроможності населення, внутрішня міграція, загрози безпеці та порушення ринкових ланцюгів спричинили необхідність перегляду підходів до управління підприємствами готельного господарства. За таких умов інноваційні технології постають ключовим інструментом адаптації та забезпечення стійкості галузі, формуючи не лише оперативну стабільність, а й стратегічну спроможність до відновлення в умовах невизначеності.

Світова практика засвідчує, що цифровізація та технологічна модернізація є визначальними чинниками розвитку готельного бізнесу у XXI столітті. Для України цей процес набув особливої значущості, оскільки інновації виступають не лише фактором підвищення якості сервісу, а й механізмом антикризової стабілізації, оптимізації витрат та відновлення довіри споживачів. У воєнний період готельні підприємства трансформували свої функції – від традиційних засобів розміщення до соціально орієнтованих центрів підтримки внутрішньо переміщених осіб, військових і волонтерів. Така трансформація зумовила необхідність впровадження інтелектуальних систем управління, автоматизованих платформ бронювання, безконтактних сервісів, енергоощадних рішень і цифрової аналітики даних для забезпечення безперервності операційної діяльності.

Попри воєнні виклики, галузь демонструє потенціал розвитку. Так, у 2022 році у м. Львові розпочав функціонування чотиризірковий готель «Галицький Best Western», що став першим представником міжнародної мережі Best Western в Україні. Національний оператор Ribas Hotels Group реалізує інноваційні проєкти готельної нерухомості, зокрема концепцію

апартаментів формату «home + hotel» (м. Одеса), та активно просуває інвестиційні ініціативи на міжнародних ринках (Польща, Вірменія, Італія, Казахстан, Кіпр, Індонезія). Зазначені приклади свідчать про збереження інвестиційної привабливості галузі та її спроможність впроваджувати інноваційні управлінські рішення як стратегічний інструмент розвитку.

Водночас у вітчизняній практиці зберігаються суттєві бар'єри технологічної модернізації: обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатній досвід імплементації сучасних ІТ-рішень, а також низький рівень інтеграції підприємств у глобальні цифрові екосистеми гостинності. Це зумовлює необхідність формування науково обґрунтованих підходів до управління інноваційними процесами, адаптованих до умов воєнного стану та повоєнного відновлення економіки.

Проблематика дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства України в умовах воєнних викликів і післявоєнної реконструкції. Наукове осмислення цих процесів дозволяє визначити оптимальні напрями цифрової трансформації галузі, підвищити ефективність, безпеку та стійкість підприємств, а також сприяти інтеграції України у глобальний простір інноваційної гостинності.

Післявоєнне відновлення готельного бізнесу потребуватиме структурних змін у системах управління, інноваційній діяльності, стандартах якості послуг і професійних компетентностях персоналу. Відтак актуалізується потреба у науковому обґрунтуванні інноваційних технологій управління, узгоджених зі світовими практиками та адаптованих до вітчизняного контексту.

Проблематика інноваційного управління підприємствами перебуває у фокусі сучасних економічних досліджень. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних засад інноваційного управління у сфері туризму та готельного господарства здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці,

серед яких М. Барна, М. Бойко, К. Боес, М. Босовська, Д. Бухаліс, А. Брем, І. Буват, Н. Ведмідь, Е. Віардот, І. Давидова, А. Герасименко, С. Кампо, А. Квітка, В. Костинець, М. Лах, А. Мазаракі, Г. Михайліченко, А. Охріменко, Н. Роскладка, Р. Руджіелло, О. Сущенко, Т. Ткаченко, І. Труніна, М. Хетман, О. Шаповалова В. Чабан, О. Чорна, Дж. Чен та інші.

Проблеми інноваційних технологій управління також відображено у дисертаційних дослідженнях останніх років, зокрема у працях Н. Гладинець (2019), Т. Шитікової (2020), Ю. Бірюкової (2021), С. Гапоненка (2021), Н. Асауленко (2023), О. Москвічової (2025), С. Бондар (2025). Однак аналіз наукових джерел свідчить, що інноваційні технології здебільшого трактуються як впровадження нових технологічних рішень у виробничі процеси, тоді як їх застосування у системі управління та у циклі надання послуг досліджено фрагментарно.

Таким чином, складність, актуальність і недостатня галузева адаптація проблематики впровадження інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства зумовили вибір теми дослідження, визначення його мети, завдань, об'єкта та предмета.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету, результати досліджень наведено у темах:

«Прогнозування впливу туристичної системи на економіку країни» (номер державної реєстрації роботи 0122U001559) в межах якої обґрунтовано модель взаємозв'язку впровадження інноваційних технологій та результативності господарської діяльності підприємств готельного господарства, за результатами апробації якої формалізовано матрицю функціональних (внутрішньосистемних) параметрів комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями підприємств готельного господарства та запропоновано застосування економетричних моделей впливу інноваційних технологій на ефективність діяльності підприємств

готельного господарства, що дає змогу здійснювати прогнозування основних показників результативності їх господарської діяльності з урахуванням чинників інноваційного впливу (довідка 06.10.2023 №1794/20);

«Управління інвестиційними ризиками в готельному бізнесі» (номер державної реєстрації НДР 0120U104789) в межах якої обґрунтовано методику бізнес-діагностики інноваційних технологій підприємства готельного господарства, побудовану на структурному аналізі організаційно-управлінських параметрів внутрішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати його за видами на адаптивне (пасивне), рефлексивне (активне), інноваційне (проактивне) щодо імплементації інновацій, визначити індекси інноваційної активності, сегментувати готелі на групи за інноваційною спрямованістю управління, що дозволить підвищити якість впровадження інноваційних технологій управління та превентивно діагностувати можливі ризики їх імплементації (довідка від 06.10.2023 №1795/24).

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних положень, розроблення практичного інструментарію щодо застосування інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства.

Для досягнення зазначеної мети дослідження поставлено такі наукові завдання:

- ✓ провести компаративний аналіз сучасних теорій інноваційного розвитку підприємств
- ✓ обґрунтувати теоретико-методологічні засади управління інноваційними бізнес-процесами підприємств готельного господарства;
- ✓ розкрити концептуальну візію цифрової трансформації як інноваційного базису управління підприємством готельного господарства;
- ✓ провести моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств готельного господарства з позицій інноваційного розвитку;

- ✓ здійснити бізнес-діагностику рівня впровадження та результативності інноваційних технологій у діяльності підприємства готельного господарства;
- ✓ визначити та систематизувати інноваційні технології управління персоналом підприємств готельного господарства;
- ✓ удосконалити організаційні засади імплементації інноваційних технологій в систему управління підприємством готельного господарства;
- ✓ розробити організаційний механізм розгортання цифрової трансформації управління підприємством готельного господарства;
- ✓ виконати економіко-математичне моделювання впливу інноваційних технологій на ефективність управління підприємством готельного господарства.

Об'єктом дослідження є процес впровадження та реалізації інноваційних технологій управління в діяльності підприємств готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, методичні підходи та практичні механізми формування й імплементації інноваційних технологій управління.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Аналітичний метод застосовано для дослідження структури інноваційних технологій управління та виокремлення їх функціональних складових у системі управління підприємствами готельного господарства. Історичний метод використано для дослідження еволюції теорій інноваційного розвитку та формування концептуальних засад впровадження інновацій у сфері гостинності. Методи індукції та дедукції забезпечили логічну побудову дослідження, формування теоретичних узагальнень і обґрунтування наукових висновків. Метод узагальнення застосовано для систематизації результатів аналізу наукових джерел і формування теоретико-методичних положень щодо управління інноваційними технологіями.

Наукова новизна:

удосконалено:

- теоретичні положення синергетичного підходу до інтеграції концепцій маркетингу *4D* та *4C* як методологічної основи імплементації інноваційних технологій в управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства, які, на відміну від існуючих підходів, передбачають формування концептуальної моделі інноваційної адаптивності та гнучкості бізнес-процесів, структурованої за системою взаємопов'язаних показників оцінювання координаційних, функціональних, забезпечуючих і стимулюючих процесів за ключовими управлінськими параметрами (управління базою даних споживачів, стратегічний дизайн маркетингової діяльності, прямий маркетинг як інструмент просування, диференціація як чинник конкурентної переваги), що забезпечує визначення пріоритетності та послідовності впровадження інноваційних технологій у систему управління готельним бізнесом;
- інформаційно-аналітичне забезпечення моніторингу підприємницького середовища підприємств готельного господарства, яке, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на структуризації фактологічних та аналітичних даних функціонування підприємств як об'єктів управління, що дозволяє ідентифікувати регіональні особливості розвитку готелів, обґрунтовувати передумови впровадження інновацій, імплементувати результативні практики використання інноваційних технологій та виокремлювати бізнес-процеси, які формують ресурсну структуру доданої вартості готельних послуг;
- методичний підхід до бізнес-діагностики інноваційних технологій підприємств готельного господарства, який, на відміну від існуючих підходів, базується на ранжуванні внутрішнього середовища за рівнями адаптивності до імплементації інновацій (адаптивне-пасивне, рефлексивне-активне, інноваційне-проактивне), що дозволяє визначати індекси інноваційної активності, здійснювати сегментацію готелів за інноваційною спрямованістю управління, підвищувати аналітичну обґрунтованість формування

інноваційних стратегій та формувати інформаційно-аналітичну основу для економетричного моделювання впливу інноваційних технологій на результати діяльності підприємств готельного господарства;

– організаційний механізм імплементації інноваційних технологій в управління підприємствами готельного господарства, методичною основою якого, на відміну від існуючих підходів, є функціонально-процесний механізм, структурований як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на ідентифікацію детермінант впровадження інноваційних технологій, оцінювання впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, визначення принципів і критеріїв цінності інновацій для суб'єкта господарювання та споживачів, вибір інноваційних технологій за показниками ефективності, що забезпечує визначення пріоритетів їх імплементації у бізнес-процеси (маркетингові, економічні, інноваційні, екологічні, сервісні, конфігураційні) та зумовлює якісні, кількісні й структурні зміни в системі управління діяльністю готелю.

отримало подальший розвиток:

– компаративна характеристика теорій інноваційного розвитку підприємств, що дозволило систематизувати їх генезу за етапами (зародження, початковий, операційний, системний, цифровий) та ідентифікувати спільні базові концепти: об'єкти інновацій (операційні процеси, процеси надання послуг, бізнес-моделі), фактори впливу (циклічність, кон'юнктура і динаміка ринку, регіональні особливості, рівень ділової активності, ризики, ємність і масштаб ринку, інфраструктурне забезпечення, державне регулювання, інституційне середовище), взаємозв'язок між інноваційними процесами та ключовими показниками діяльності підприємства, що формує теоретичне та методичне підґрунтя для розроблення методики оцінювання ефективності впровадження інновацій в управління діяльністю підприємств готельного господарства;

– уточнення сутнісного змісту дефініції «бізнес-процес» у межах існуючих теоретичних підходів, що дозволило систематизувати ключові дескриптори бізнес-процесів у готельному господарстві та, на відміну від

наявних трактувань, визначити їх як складові процесного ланцюга взаємопов'язаних операцій, процедур і управлінських дій, у межах яких використовуються маркетингові, інституційні та фінансові ресурси для створення споживчої цінності готельної послуги, що забезпечує можливість оцінювання оперативної спроможності підприємства до впровадження інновацій, узгоджених із сучасними тенденціями розвитку готельного бізнесу;

– науково-методичні засади формування організаційного механізму розгортання цифрової трансформації управління підприємствами готельного господарства, який, на відміну від існуючих підходів, орієнтований на ідентифікацію цифрових інноваційних технологій в управлінні та забезпечує підтримання взаємозв'язку між об'єктом і суб'єктом управління через структурно-логічну послідовність етапів управлінського циклу із реалізацією зворотного впливу на споживача на основі збору, систематизації, зберігання, аналізу й передачі цифрових даних, що формує системну основу врахування впливу цифровізації на розвиток готельного бізнесу та сприяє залученню нових і утриманню існуючих споживачів;

– наукові засади застосування економетричних моделей оцінювання впливу інноваційних технологій на ефективність діяльності підприємств готельного господарства, які, на відміну від існуючих, ґрунтуються на матричному підході до відображення взаємозв'язків між інноваційними бізнес-процесами, видами готельних послуг, технологіями, управлінськими рішеннями, комунікаціями та інвестиційними проєктами, що дозволяє комплексно оцінювати перспективи зростання ефективності бізнес-процесів, розширення клієнтської бази, підвищення результативності взаємодії зі стейкхолдерами, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, визначати функціональні (внутрішньосистемні) параметри комунікаційно-інформаційного простору управління інноваційними технологіями у сфері готельного господарства.

Практичне значення результатів полягає у розробці прикладних рекомендацій, які довели наукову доцільність, економічну та соціальну

ефективність використання запропонованих методів та підходів у діяльності підприємств, це стосується: моніторингу середовища функціонування підприємств готельного господарства для виявлення чинників, які є пріоритетними для їх інноваційного розвитку; розробки та апробації методики бізнес-діагностики інноваційних технологій підприємств готельного господарства, яка дозволяє в здійснювати поелементну бізнес-діагностику діяльності суб'єкта господарювання, що спрямовано на вузьку діагностику окремих індикаторів – інноваційних технологій; механізму розгортання цифрової трансформації, що дозволяє визначити пріоритетність напрямів цифровізації системи управління підприємством готельного господарства; моделювання матриці функціональних (внутрішньосистемних) параметрів комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями підприємств готельного господарства.

Розробки та рекомендації мають практичне застосування у діяльності:

– ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» – використано методичний підхід до бізнес-діагностики інноваційних технологій готелю, на основі якого проведена ідентифікація внутрішнього середовища та розроблені напрями удосконалення щодо аналітичності і керованості процесу формування інноваційної стратегії готелю (довідка № 01-081 від 17.10.2023 р);

– Готелю «Holiday Inn Kyiv» (ПрАТ Українсько-канадське спільне підприємство «Торонто-Київ») – використано авторську методику побудови економетричних моделей впливу інноваційних технологій на ефективність діяльності готелю, що дозволило сформувати функціональні (внутрішньосистемні) параметри комунікаційно-інформаційного простору управління інноваційними технологіями готелю (довідка від 9.10.2023 р.).

Окремі положення дисертаційного дослідження використано в освітньому процесі Державного торговельно-економічного університету під час підготовки матеріалів з дисциплін «HR менеджмент готелів і ресторанів» (тема 7. «Оцінювання фахових компетентностей персоналу готелів і

ресторанів», тема 9. «Розвиток фахових компетентностей персоналу готелів і ресторанів»); «Ціннісно орієнтоване управління» тема 4. «Система оцінювання споживчої цінності продукту (послуги) підприємства» та тема 9. «Економічні інтереси у ракурсі цілевстановлення ціннісно орієнтованого управління»); «Стратегічний маркетинг в готельному і ресторанному бізнесі» – тема 2. «Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного маркетингу в готельному і ресторанному бізнесі», тема 7. «Цифрові маркетингові стратегії у готельному і ресторанному бізнесі», тема 9. «Маркетингова стратегія взаємовідносин на ринку готельних та ресторанних послуг» (довідка від 06.10.2023 №1793/22).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, викладені у дисертаційній роботі отримані автором особисто та відображені в опублікованих наукових роботах.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи висвітлено та обговорено на 3 науково-практичних конференціях, а саме: Всеукраїнська науково-практична конференція «Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика» (Одеса, червень, 2019 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Теорія та практика менеджменту» (Луцьк, травень, 2022 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності» (Київ, травень, 2023 р.), Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (Умань, жовтень, 2025 р.).

Публікації. Основні положення дослідження опубліковані самостійно та у співавторстві у 13 наукових працях, у тому числі у 1 колективній монографії, 8 статтях у наукових фахових виданнях та, зокрема, у 1 статті у наукових виданнях, які віднесені до міжнародної наукометричної бази даних Scopus, 4 публікаціях в інших виданнях, таких як матеріали і тези доповідей на конференціях.

Структура та загальний обсяг роботи. Дисертаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 251 сторінки та 15 додатків на 21 сторінці. Зміст дисертації проілюстровано 49 таблицями, 37 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Компаративний аналіз теорій інноваційного розвитку

Основною характеристикою постіндустріального типу економіки є активізація інноваційних процесів, які є фактором забезпечення сталого економічного зростання підприємств. Наукові та практичні дослідження свідчать, що особливості впровадження інноваційних технологій в процеси управління на підприємствах визначаються, насамперед, їх розміром та структурою їх інноваційного потенціалу, рівнем інноваційної діяльності. Формуючи стратегію інноваційного розвитку менеджменту, необхідно враховувати не тільки можливості інноваційної сфери, а й аналізувати достатність ресурсів для генерування інновацій за напрямками господарської діяльності.

Дискусійність обговорення науковцями проблемних аспектів інноваційного розвитку систем управління підприємствами полягає у визначенні уніфікованого підходу до запровадження інновацій до систем управління підприємством, необхідності обґрунтування методологічного підґрунтя впровадження новітніх технологій у діяльність підприємств готельного господарства. Зазначене обумовлює актуальність проведення компаративного аналізу теорій інноваційного розвитку на основі порівняльно-історичного підходу.

Аналіз наукових досліджень у сфері впровадження інноваційних технологій в управління підприємств, представлених у вітчизняних фахових виданнях на початку дослідження за останні п'ять років показав, що вони можуть бути згруповані як:

– дослідження теоретико–методологічних засад впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємством;

– аналіз галузевих особливостей управління інноваційним розвитком підприємництва, у тому числі на підприємствах готельного господарства.

Проте, наразі можна здійснити інше групування:

– теоретико-методологічні підходи до впровадження інновацій – формальні концепції, моделі, синергетичні підходи, маркетинг-концепти (орієнтовно 40–45% частки усього переліку);

– прикладні, тобто емпіричні дослідження цифрових технологій (digital transformation, автоматизація, персоналізація) – дослідження ефекту CRM, PMS, мобільних сервісів, AI-рішень на операційну ефективність – значне зростання у 2023–2025 рр.; 20–25%);

– резильєнтність і адаптація у війний час, кризовий менеджмент – роботи про трансформацію бізнес-моделей, адаптацію готелів під військові/міграційні виклики, досвід України 2022–2025 рр. (10–15%);

– сталий розвиток, енергоефективні інновації – «зелені» технології, циркулярна економіка, енергоефективність у готелях (зростає у 2024–2025 рр.) (8–12%);

– галузеві (секторні) особливості та кейс-дослідження (локальні кейси, регіональні дослідження) – специфіка управління в українських реаліях, регіональні дослідження, аналітика ринку 2023–2025 рр. (10–12%);

– огляди, методичні рекомендації, політика та регулювання – аналітичні звіти, рекомендації асоціацій, інтеграція з євростандартами (невеликі за числом, але важливі) (3–5%) (рис. 1.1).

Отже, відмічаємо в сучасних дослідженнях перехід від чисто теоретичних робіт до практичних досліджень, кейсів та емпірики (опитування, аналіз фінпоказників, вплив digital) із фокусом на резильєнтності, адаптації через війну: зміни пропозиції, перетворення приміщень, робота з переселенцями/міграційними потоками та видимим є зростання робіт про

сталий розвиток та впровадження ESG-практик у HoReCa. Проте, в будь-якому випадку, передумовою компаративного аналізу теорій інноваційного розвитку є дослідження теоретико-методичних засад інноваційного розвитку системи управління підприємством та галузевих особливостей інноваційного розвитку підприємств, а саме підприємств готельного господарства (рис. 1.1).

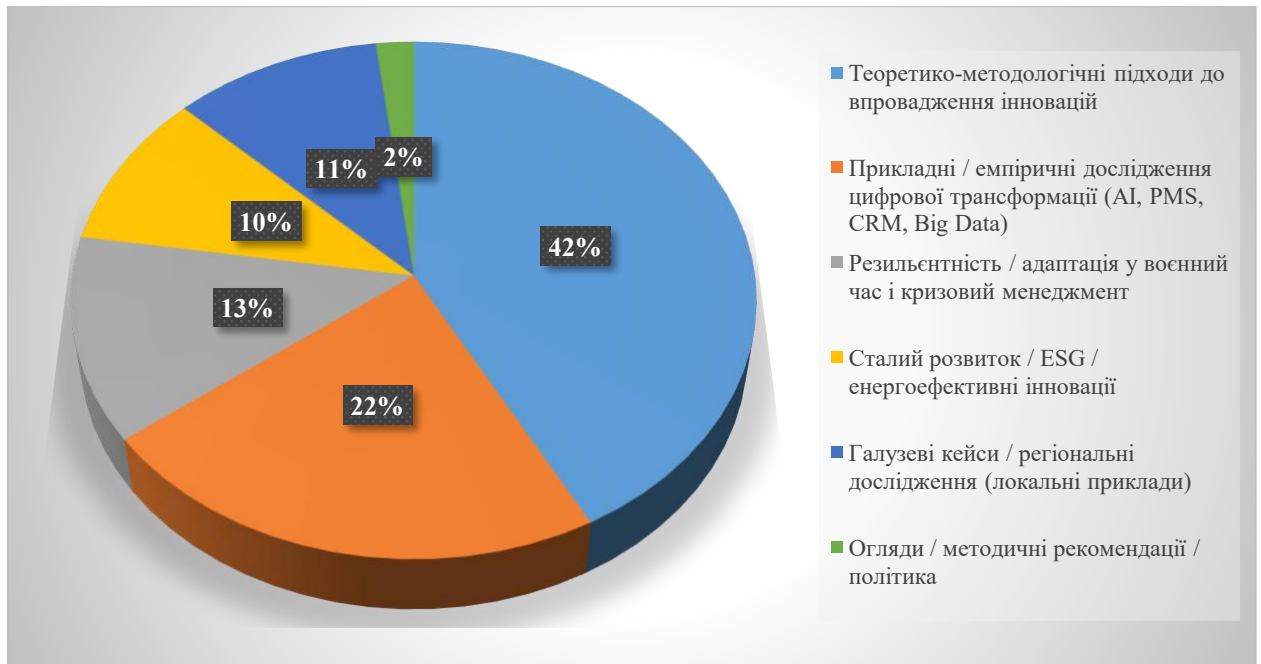


Рис. 1.1. Розподіл публікацій за об'єктом досліджень, представлених у вітчизняних фахових наукових виданнях

Джерело: складено автором (додаток Ж)

Дослідження теоретико-методичних засад базується на вивченні факторів впливу на рівень інноватизації, зокрема, інституційного середовища. Так, дослідником Павленко І.А. проаналізовано та систематизовано основні існуючі механізми взаємодії учасників реалізації інноваційних процесів через призму нормативно-правового регулювання [40]. Аналіз інноваційних теорій та наукове обґрунтування напрямів трансформації процесів управління підприємствами проведено дослідниками Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Михайліченко Г.І., Ткаченко Т.І., Бойко М.Г. в монографії «Інновінг в туризмі» [27]. Значна кількість досліджень теоретичних засад запровадження інновацій в систему управління підприємств зосереджена на безпосередньо процесі створення ефективної інноваційної моделі (Витвицька О. Д. та інші)

[5]. Окремим науковцями відзначається та аналізується взаємозв'язок між суспільним розвитком та рівнем інноватизації [16].

Дослідження публікацій вітчизняних дослідників також з-поміж інших питань сфокусовані на розгляді загальних теоретичних положень та наукових думок у сфері інновацій та визначені основних передумов їх впровадження у діяльність суб'єктів господарювання за різними напрямками: виробничі, організаційні, управлінські, інформаційні. Ще однією особливістю сучасних досліджень теоретико-методологічного базису інноваційного розвитку застосування системного підходу до вивчення економічного феномену «інновації» [43].

У сфері дослідження інноваційного розвитку підприємства готельного господарства слід відмітити наукові підходи до трактування, класифікації інновацій в готельному бізнесі, під якими ми пропонуємо розуміти сукупність радикально нових або вдосконалених технологій, спрямованих на поліпшення умов функціонування підприємств.

Дослідники Гречаник Б. В., Гуменюк В. В., Кісь С. Я. окреслюють теоретичні підходи до побудови багаторівневої класифікації та ідентифікації змістових характеристик готельних інновацій, що дозволило обґрунтувати необхідність проведення моніторингу інноваційного розвитку готельного бізнесу. Це, на думку авторів, створить передумови ідентифікації змін в процесних, продуктових, маркетингових, управлінських, фінансово-економічних й інформаційних інноваціях готельного бізнесу [8].

Одним із напрямів наукових досліджень є аналіз особливостей впровадження інноваційних послуг в діяльність підприємств готельного господарства. Мітал О. Г. розглядає та оцінює взаємозв'язок ефективності діяльності через залежність продуктивності діяльності, представлені ключовими показниками результативності (KPI, рентабельність) підприємства від впровадження інноваційних компонентів [30].

Окремим об'єктом досліджень у сфері запровадження інновацій на підприємствах готельного господарства виступає виявлення особливостей

впровадження новацій у сфері інформаційно–комунікаційних технологій. Так, Казакова Н. А., Перепелиця А. С., Сідоров М. В. розглядають вплив інформаційних технологій на управління готелем, оскільки він прямо пов'язаний із підвищенням ефективності роботи як окремо взятого менеджера, так і готелю в цілому, а також вплив на конкурентоспроможність на ринку [14]. Авторами акцентовано увагу на використанні комп'ютерних мереж, Інтернету й інтернет–технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнес–процесів готелю. Це, на думку авторів, наразі є питанням «виживання» підприємства на ринку готельних послуг за сучасних умов розвитку суспільства знань. Підтримують позицію авторів також група дослідників Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В., які довели у своєму дослідженні, що активне впровадження цифрових технологій, створення унікального, повторювального дизайну чи інфраструктури, лояльна система знижок може принести підприємствам, що працюють у сфері туристичного та готельно–ресторанного бізнесу додаткову безкоштовну рекламу від споживачів, що вже отримали сучасні послуги, та відповідно, отримати у майбутньому додатковий дохід від збільшення кількості клієнтів [7].

Іншим об'єктом досліджень вітчизняних науковців впродовж останніх п'яти років є спрямування діяльності підприємств готельного господарства на впровадження соціальних інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті Розметовою О. Г. обґрунтовано необхідність впровадження соціальних інновацій на вітчизняних підприємствах готельного господарства з метою охоплення такого сегменту потенційних споживачів, як люди з обмеженими можливостями [46]. Останній напрям досліджень є актуальним в контексті виконання Порядку денного ООН 2030, яким встановлено Цілі сталого розвитку 2030 [175].

Окрім загальнотеоретичних аспектів впровадження інновацій дослідниками також вивчаються питання організаційно–методичного характеру, наприклад, вимірювання ефективності впровадження інновацій,

прикладні аспекти комерціалізації інновацій, розбудова та уніфікація підходів до побудови ефективної інноваційної моделі та інші [5, 16, 25, 40, 41].

З метою виявлення міжнародних тенденцій та кращих практик у сфері управління інноваціями та впровадження інноваційних технологій управління на підприємствах готельного господарства проаналізуємо наукові дослідження, представлені у профільних наукових виданнях, які індексуються в міжнародних наукометричних базах даних Scopus та Web of Science, серед яких: Annals of Tourism Research, Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism, Current Issues in Tourism, e-Review of Tourism Research (eRTR), The European Journal of Tourism Research, Information Technology & Tourism (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові дослідження у сфері впровадження інноваційних технологій в управлінні підприємствами, представлені у наукових виданнях, що індексуються в базах даних Scopus та/або WoS

Автор	Зміст дослідження
Florian J. Zach, Juan L. Nicolau, Abhinav Sharma [98]	Кількісна оцінка впливу інновацій на діяльність підприємства через проведення дослідження
Abhinav S., Shin H., Santa-María M.J., Nicolau J.L. [64]	Оцінка корисності інновацій, що запроваджуються на підприємствах готельного господарства в умовах COVID-19.
Anna S., Pechlaner H. [70]	Інновації, пов'язані зі змінами у організаційній структурі та управління груп компаній у сфері готельного бізнесу.
Ruth S. F., Elangkovan N. Alagas and Manimekalai Jambulingam [153]	Дослідження спрямоване на аналіз існуючих інноваційних підходів до управління персоналом на підприємствах готельного господарства.
Tonino P., Bravi L., Dini M., Splendiani S. [171]	Дослідження присвячене запровадженню інформаційних та комунікаційних технологій суб'єктами туристичної галузі через застосування анкетування 2000 італійських підприємств.
Ambika Z., Creed A., Panwar R., Willis L. [67]	Проаналізовано роль корпоративної соціальної відповідальності у підвищенні публічності підприємств туристичної галузі через аналіз даних офіційних веб-сайтів туристичних визначних пам'яток Австралії.
Cavagnaro E., Staffieri S., Carrieri A., Burns K., Chen, N., Fermani A. [83]	Систематизовано рушійні чинники підвищення привабливості туризму серед молоді шляхом підвищення зацікавленості до сталого розвитку.

Продовження табл. 1.1

Автор	Зміст дослідження
Thees H., Greta Erschbamer, Harald Pechlaner [170]	Проаналізовано вплив технології блокчейну на розвиток туристичної галузі як заміни традиційних процесів. Дослідження спрямоване на вивчення наслідків (позитивних та негативних) застосування технології блокчейну підприємствами туристичної галузі.
Deng, Z., Benckendorff, P. & Wang, J. [91]	Дослідження спрямоване на розроблення теоретичного обґрунтування застосування засобів Travel Live Streaming у туристичному бізнесі.
Stankov, U., Gretzel, U. [164]	Вивчення напрямів та переваг застосування діджиталізаційних процесів та «цифрового благополуччя» у сфері туристичного бізнесу.
Бойко М., Босовська М., Ведмідь Н., Мельниченко С., Стопченко Є. [73]	Досліджено імплементацію цифрових технологій в туристичному і готельному бізнесі України

Джерело: узагальнено автором

Ключовою особливістю представлених у табл. 1.1 публікацій за останні п'ять років є їх спрямованість на вирішення прикладних завдань впровадження інновацій в умовах впливу факторів зовнішнього характеру: технологічний прогрес, економічний розвиток, пандемія COVID-19 та інші.

Відмітимо, що для представників західної економічної наукової школи характерним є спрямування досліджень на два основних об'єкта: галузь впровадження інновацій (розроблення методичного інструментарію та організаційних заходів реалізації інновацій) та вивчення й опис нової інноваційної парадигми, яка формується під впливом діджиталізаційних процесів [91, 141, 162].

Однак, незважаючи на теоретичні та практичні досягнення щодо політики інноваційного розвитку, існує потреба у проведенні подальших досліджень з урахуванням факторів, що забезпечують ефективне формування та реалізацію стратегії інноваційного розвитку компанії, а також принципів її розвитку. Зокрема, з метою розуміння сутності та особливостей управління інноваційними технологіями на підприємствах готельного господарства звернемося до ключових теорій інноваційного розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Періодизація становлення основних теорій інноваційного розвитку

Етапи	Характерні риси	Період	Теорія / концепція	Джерело, автор(и)
Зародження	Розуміння необхідності оновлення виробничих процесів, зв'язок технічного прогресу з економічним розвитком	1909	Класична теорія інновацій	В. Зомбарт, В. Мічерліх, Й. Шумпетер
Початковий	Поява окремих інновацій у діяльності підприємств певних сфер та їх наукове осмислення	1950–1960	Теорії технологічних інновацій	Т. Немет, Д. Фоксон
		1957	Теорії організаційних інновацій	Р. Солоу
		1959	Теорія інновацій у сфері R&D	К. Арроу
Операційний	Дослідження та впровадження інноваційних технологій у окремі операційні процеси готельних підприємств	1970–1990	Індукований інноваційний підхід	Т. Фоксон
		1970–1990	Підхід еволюційної економіки	Ф. Штензель
		1970–1990	Соціально–психологічна теорія інноваційного розвитку	Х. Барнет, Є. Вігте, Е. Денісон
		1982	Неокласична теорія інноваційної економіки	Д. Розенберг
		1985	Теорія конкурентних переваг	М. Портер
		1986	Ланцюгова модель інноваційного розвитку	Р. Клайн
		1988	Загальна теорія інновацій (General Theory of Innovation, GTI)	G. Yezersky
		1988	Теорія таксономії інновацій	Т. Фріман, К. Перез
		1997	Рамкова теорія інновацій	ОЕСР
Системний	Комплексне вивчення та інтеграція інновацій за різними напрямками діяльності підприємств сфери гостинності	2002	Теорія нац. інноваційних систем	Д. Ремо, П. Гвінет
		2010	Концепція «Індустрія 4.0» (автоматизація, кіберфізичні системи, big data)	С. Бранд, Дж. Вейла, Е. Вільямс, Б. Гейтс, Г. Джейкобс
Цифровий	Масштабна інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств, формування smart-економіки	2016	Концепція «SuperSmartSociety 5.0»	Уряд Японії

Продовження табл. 1.2

Етапи	Характерні риси	Період	Теорія / концепція	Джерело, автор(и)
Інтелектуально-резильєнтний (сучасний)	Використання штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну, big data, 5G, AR/VR для підвищення ефективності та стійкості (резильєнтності) підприємств; поєднання цифрової трансформації з принципами сталого розвитку	2020–2025	Теорія інтелектуальної економіки (Intelligent Economy Theory)	К. Шваб, В. Брін, С. Келлі, дослідження WEF (World Economic Forum)
		2020–2025	Концепція сталих інновацій (Sustainable Innovation Theory)	Й. Шот, К. Штадель, ОЕСР, UNWTO
		2021–2025	Модель «Resilient & Smart Hospitality» (резильєнтний готельний бізнес, цифрова адаптація, гібридна сервісна система)	Д. Бунге, Л. Фрейзер, А. Клінтон, Н. Алі (дослідження Cornell Hospitality Quarterly, 2023)
		2022–2025	Концепція інноваційних екосистем та платформеної економіки (Platform Innovation Ecosystem)	А. Ганс, М. Якобідес, McKinsey Global Institute, OECD 2023
		2023–2025	Теорія цифрової синергії та інтегрованого управління даними	Р. Дейвенпорт, Т. Девіс, Accenture, WEF Reports (2024)

Джерело: узагальнено автором на основі [23, 79, 89, 101, 113, 118, 137, 158, 159, 190]

Сучасний етап розвитку інноваційного мислення у сфері економіки, туризму й гостинності характеризується переходом від техніко-технологічних до інтелектуально-екосистемних моделей розвитку. Після етапів індустріалізації та цифровізації відбувається становлення «інтелектуальної економіки», де головним ресурсом є дані, алгоритми, знання та адаптивність систем. Для готельної індустрії це означає:

- інтеграцію AI та аналітики даних у системи управління доходами (Revenue Management), CRM і сервісну персоналізацію;
- формування «розумних» і стійких готелів (smart & green hotels), що поєднують цифрові рішення з екологічними стандартами ESG;
- побудову інноваційних екосистем через партнерства з платформами OTA, технологічними постачальниками, стартапами та університетами;

– підвищення резильєнтності бізнесу до криз (війна, пандемія, енергетичні виклики) за рахунок гнучких цифрових рішень і автоматизації.

Таким чином, сучасний період (2021–2025 рр.) можна охарактеризувати як перехід від цифрової до інтелектуально-резильєнтної парадигми інноваційного розвитку, де готельні підприємства функціонують у контексті сталості, адаптивності й глибокої інтеграції технологій у бізнес-моделі.

Компаративний аналіз теорій дозволяє зазначити, що в роботах представників класичної економічної школи на етапі зародження теорій інноваційного розвитку наголошується на виключній ролі оновлення технічних засобів праці. Також класична теорія інноваційної економіки підкреслює особливу роль інституту підприємництва в інноваційному розвитку держави. Різні фактори спричиняють зміни в економіці. Серед найважливіших – зростання і розвиток. Вони передбачають впровадження в економіку інновацій – наприклад, нових продуктів, виробничих технологій або технологій. Ці особливі фактори були проаналізовані економістом Дж. А. Шумпетером, який став відомим своїм внеском в економічну теорію в галузі інновацій та підприємництва. Опис Й. Шумпетера інноваційного процесу та його поширення продовжує залишатися характерним для сучасної світової економіки, що базується на знаннях і технологіях [158, 159].

Теорія інновацій не вкорінена в одній дисципліні чи школі думок. Швидше, концептуальні напрями походять з різних навчальних дисциплін та дослідницьких областей. Починаючи з 1930–х років, ранні теоретичні перспективи розглядали інноваційний процес як відносно просту, односпрямовану подорож від фундаментальних досліджень до прикладних досліджень розвитку технологій та їх поширення. Ця так звана «лінійна модель» свідчить про те, що досягнення науки визначають швидкість та напрямки інновацій і що оптимальним способом збільшення випуску нових технологій є збільшення введення нових винаходів, просто вкладаючи більше ресурсів у НДДКР. Це процес технологічного або стимулювання постачання. Альтернативна перспектива, потяг на попит, набула популярності в 1950–х

рр., Стверджуючи, що попит на товари та послуги є більш важливим у стимулюванні винахідницької діяльності, ніж досягнення в стані знань. З тих пір перспективи як поштовху до технологій, так і потягу до попиту оскаржуються як надто спрощені, і новітні теоретичні підходи визнають важливість обох [113].

У другій половині ХХ століття інноваційна теорія була вдосконалена, зокрема, трьома підходами до розуміння технологічних змін: індукованими інноваціями, еволюційним підходом та залежною від шляху моделлю. Еволюційний підхід та підходи до залежності від шляху підкреслюють важливість прийнятих у минулому рішень, які можуть стримувати сучасні інновації, тоді як індукована інноваційна перспектива підкреслює важливість змін у відносних цінах для руху технічних змін. Ці підходи пов'язані з кількома концепціями, які є фундаментальними для сучасної теорії інновацій. Еволюційна модель включає поняття «невизначеності» на різних рівнях: технологічному, ресурсному, конкурентному, постачальницькому, споживчому та політичному – а також ідею «обмеженої раціональності», яка підкреслює, що особи, які приймають рішення, мають обмежені можливості збирати та обробляти інформацію. Припущення полягає в тому, що як обмежена раціональність, так і невизначеність призводять до мислення, яке в цілому сприяє поступовим інноваціям до сучасних продуктів чи процесів, а не до радикальних та руйнівних [113, 118].

Як вже зазначалося, перші систематичні спроби економіста проаналізувати процес інновацій були зроблені Й. Шумпетером у першій половині ХХ століття. Він виділив три стадії процесу: винахід, інновації та дифузія. В цьому вченні винахід є першою демонстрацією ідеї; інновація – це перше комерційне застосування винаходу на ринку; а дифузія – це поширення технології або процесу на ринку. Як правило, процес дифузії представлений S-подібною кривою, в якій впровадження інноваційного процесу або технології починається повільно із зосередженням на позиціонуванні на ринку, а потім набирає обертів, досягаючи швидкої дифузії, перш ніж

сповільнюватися по мірі досягнення рівня насичення, при цьому фокус переходить до поступового вдосконалення та зменшення витрат [158].

У своєму аналізі рушіїв інновацій рання робота Й. Шумпетера наголосила на важливості індивідуального підприємця. У більш пізніх наукових дослідженнях більше підкреслено роль великих фірм, які мають ресурси для проведення великих досліджень та розробок та підтримки нових технологій. Концепція «творчого знищення» Й. Шумпетера, яка описує заміну старих фірм та старих товарів новими фірмами та продуктами, мала великий вплив на надихання останніх розумінь інноваційного процесу. Однак критики цієї теорії стверджують, що в ній більша увага зосереджується на наслідки інновації, ніж на її причини, і що жодна із робіт вченого «не містить нічого, що можна ідентифікувати як теорію інновацій» [158]. Проте ми не можемо погодитись із даним твердженням повною мірою, оскільки саме Й. Шумпетер закладає у своїх роботах основи для розуміння сучасного інноваційного розвитку підприємства.

Наступним етапом розвитку теорій інноваційного розвитку стали дослідження у сфері ідентифікації джерел інновацій, відмінних від виробництва, зокрема, дослідження організаційної складової інноваційного управління діяльністю підприємств. Вважаємо це початковим етапом становлення основних теорій інноваційного розвитку. Протягом 1950–х та 60–х років теоретичні дослідження інновацій також почали розширювати свій погляд на джерела інновацій. Частково він зосередився на тому, як сприяти інноваціям в організаціях шляхом ефективного управління відділами досліджень та розробок та їх діяльністю. Крім того, макроекономічне значення розуміння інновацій було досліджено в роботах Р. Солоу [163] та інших, що досліджували відносне значення різних факторів для зростання національних економік. Р. Солоу підрахував, що найбільший внесок у зростання зробив не збільшення трудової діяльності чи продуктивності капіталу, а залишковий елемент, який він в цілому визначив як технічні зміни, тобто досягнення в знаннях, що призводять до економічних застосувань. Справді, Р. Солоу

стверджував, що на це припадає приблизно 40% загального приросту національного доходу США на душу населення [113, 163].

Застосовуючи лінійну модель інновацій, Р. Нельсон у 1959 р. та К. Ерроу у 1962 р. Досліджували питання, чи достатньо рівня інвестицій у науково–дослідні та дослідно–конструкторські роботи (далі – НДДКР) для задоволення національних економічних потреб. Вони дійшли висновку, що соціальна віддача від інвестицій у НДДКР перевищує приватну, що приносить окрема фірма. Причиною цього є те, що інноваційний процес чи технологія, створені фірмою чи підприємцем, можуть бути легкими та дешевими (або безцінними) для копіювання, тобто фірма часто може не мати можливості повністю привласнити плоди своїх інвестицій, оскільки прогрес у знаннях може плавно «переходити» на інші фірми та споживачів. Це, у свою чергу, може зменшити приватні стимули нижче тих, що необхідні для соціально оптимального рівня інновацій. Цей «збій ринку» є загальновизнаним потенційним бар'єром для запровадження інновацій, хоча проблема придатності може бути тимчасово пом'якшена за допомогою патенту та авторських прав, тобто регулювання захисту інтелектуальної власності з боку держави [113]. Із даним дослідженням розпочалась епоха теорій, спрямованих на пошук балансу між рівнем запровадження інноваційних виробничих технологій та рівнем прибутковості й надходжень до державного бюджету країни.

Розвиток теорії технологічних та наукових інновацій знайшов своє відображення також і в теорії інновацій у сфері НДДКР К. Ерроу, згідно якої соціальна прибутковість інвестицій у НДДКР перевищує приватну дохідність окремого підприємства.

На початку 70–х років ХХ століття формується операційний етап, в рамках якого набувають розвитку індукований інноваційний підхід Т. Фоксона, теорія еволюційного розвитку економіки та її впливу на рівень впровадження інновацій Ф. Штензеля та соціально–психологічна теорія інноваційного розвитку Х. Барнета, Є. Вітте. Індукований інноваційний підхід аналізує вплив змін в економічному середовищі на швидкість та напрямок

технічних змін. В рамках даної теорії Т. Фоксон робить акцент на драйверах ринку та ключових тригерах ринкових ризиків. Ключова ідея полягає в тому, що зміна відносних цін факторів виробництва мотивує інновації, спрямовані на економію використання фактору, який став відносно дорогим. Наприклад, якщо робоча сила стане порівняно дорожчою порівняно з капіталом, то інновації будуть спрямовані на пошук більш економічних технологій. Порівнюючи дану теорію із підходом Й. Шумпетера слід відмітити врахування автором одного з найважливіших політекономічних постулатів – «максимізація вигод при мінімальному використанні ресурсів» [158].

В свою чергу соціально–психологічна концепція теорії нововведень пов'язана з пріоритетом людських відносин в управлінні інноваційною діяльністю. Основне місце в ній посідають проблеми ролі особистості, поведінки, мотивації, рівень освіти, аналіз соціально–психологічних і організаційно–соціологічних чинників. Для цих теорій основним є виділення певної групи людей як особливих носіїв інновацій.

Підсумовуючи попередньо проаналізовані теорії, можна зробити висновок про те, що основною їх відмінністю є функціональне запровадження інновацій, тобто об'єкт удосконалення. 80–ті роки ХХ століття характеризуються розвитком постулатів та парадигм інноваційного розвитку. Зокрема, це період характеризується виникненням таких теорій як: неокласична теорія інноваційної економіки; теорія конкурентних переваг; ланцюгова модель інноваційного розвитку економіки; загальна теорія інновацій; теорія таксономії інновацій. Основною відмінністю даних теорій є спрямування на удосконалення загальних постулатів інноваційного розвитку підприємств та економіки країн в цілому.

Хоча, слід відмітити, що неокласична теорія інноваційної економіки характеризується виробничим аспектом. Автор теорії Д. Розенберг називає виробництво «чорною скринькою», в яку потрапляють ресурси, а продукти виходять. Усередині цього вікна знаходиться процес інновацій. Це впливає на необхідності розподілу ресурсів через оптимізацію проблем розподілу,

орієнтованих на ціни, а не через проблеми виробництва, орієнтовані на підприємців. Відповідно до даної теорії інновації створюються саме всередині «чорної скриньки», тобто в процесі виробництва або надання послуг [118].

Зазначимо, що саме в цей період набуває актуальності питання державного регулювання та створення інституційних засад інноватизації економіки. Прикладом може слугувати теорія конкурентних переваг М. Портера [147], яка передбачає, що держави та підприємства повинні проводити політику, яка створює високоякісні товари для продажу за високими цінами на ринку. Портер наголошує на зростанні продуктивності як на центрі національних стратегій [145].

Застосуванням системного підходу у дослідженні інноваційного розвитку економіки характеризується ланцюгова модель Р. Клайна. Ланцюгова модель, поєднує два різні типи взаємодії. Перший стосується процесів, що відбуваються в межах даної фірми (або мережі фірм, що діють разом). Другий висловлює взаємозв'язки між окремою фірмою та ширшою науково-технічною системою, в межах якої вона функціонує. Зауважимо, що це відносно вузьке визначення поняття «система», і на відміну від пізніших теорій не стосується ширшого економічного, політичного, соціального та культурного середовища. Тим не менше, модель являє собою прогрес у складності розуміння. Модель визнає, що є зворотний зв'язок між кожним етапом інновації та, що важливо, зворотний зв'язок між користувачами товару та етапами проектування та виробництва [89]. У цілому, дана теорія може бути охарактеризована як маркетингова стратегія розвитку підприємства.

Теорія таксономії Т. Фрімана та В. Переза [99] характеризується наступними особливостями:

- додаткові інновації постійно відбуваються в будь-якій галузі або сфері послуг, часто внаслідок навчальних занять чи навчальних занять, а не через конкретну науково-дослідну діяльність;

- радикальні інновації виходять за межі нинішнього загального потоку в результаті науково-дослідної діяльності на підприємствах та / або в

університетських та державних лабораторіях або від менших фірм. Ці інновації можуть спричинити структурні зміни, але їх економічний вплив є відносно невеликим та локалізованим, якщо цілий набір радикальних інновацій не пов'язаний разом із зростанням нових галузей та послуг;

- зміни «технологічної системи» – це далекосяжні зміни в технології, спричинені технічно та економічно взаємопов'язаними інноваціями, що поєднують в собі групу радикальних та поступових інновацій, а також організаційні та управлінські інновації, що зачіпають більше ніж одну або декілька фірм;

- зміни у «техніко-економічній парадигмі» («Технологічні революції») виходять за межі інженерних траєкторій для конкретних технологічних процесів або продуктів і впливають на структуру витрат та умови виробництва та розподілу в економічній системі.

У продовження теорії регулювання та формування рамкових підходів до створення інституціональних передумов інноваційного розвитку, у 1997 році Організацією з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) було окреслено рамкову теорію інновацій в документі «The Oslo Manual» [137]. Посібник використовує концептуальну основу так званої «Інноваційної системи» для класифікації системних умов, що стосуються інноваційного потенціалу. Ці постулати включають:

- рамкові умови – зовнішня зона, в якій знаходиться фірма: базова освітня система комунікаційної інфраструктури; фінансові установи, що визначають доступ до капіталу; законодавчі та макроекономічні умови; доступність ринку, включаючи розмір ринку та простоту доступу; галузева структура, включаючи існування фірм–постачальників у додаткових галузевих секторах;

- науково–технічна база – науково–технічні установи, що підтримують бізнес–новаторів;

- фактори передачі – фактори, що впливають на передачу інформації фірмам та навчання фірм;

– інноваційний рух – складна система факторів, що формують інноваційний потенціал фірми чи підприємця, тобто схильність до інновацій [137].

Отже, попередні напрацювання сформували фундамент для розроблення та ідентифікації проблемних аспектів інноватизації діяльності підприємств та її місця в системі державного регулювання. З цього розпочинається системний етап становлення основних теорій інноваційного розвитку. Так, дослідники Дж. Ремо та П. Гвінет сформулювали в рамках розробленої ними теорії національних інноваційних систем такі висновки:

– основою інновацій є інноваційне підприємство, проте його інноваційні можливості обмежені через ринкові та системні збої;

– інноваційний потенціал підприємства пов'язаний із його здатністю поєднувати знання із зовнішніх та внутрішніх джерел. Тому він повинен розвивати зв'язки, і управління переходами стає життєво важливим. На вибір підприємства впливає ряд інноваційних режимів, і важливо застосувати той, який відповідає їхнім власним потребам у навчанні;

– технологічні інновації відіграють вирішальну роль, але нетехнологічні форми інновацій заслуговують на більшу увагу;

– інновація підприємства може бути охарактеризована з точки зору інновації процесу або продукту, але остаточна інноваційна поведінка передбачає винахід самого підприємства [118].

Відмітимо характерні риси Індустрії 4.0 як сучасної парадигми запровадження інновацій в діяльність підприємств. Так, для Індустрії 4.0 характерною є повна автоматизація виробничих процесів, управління якими реалізується в режимі реального часу та враховує мінливість зовнішнього середовища.

Наразі під впливом масштабної цифровізації формується цифровий етап. Однією з сучасних теорій інноваційного розвитку є теорія «Суспільство 5.0» (Super Smart Society 5:0). Згадана теорія на думку більшості науковців є наступною фазою розвитку суперінтелектуального соціуму. Дана теорія стала

основою концепції розвитку суспільства в Японії. Стратегія «Суспільства 5.0» розширює концепцію «Індустрії 4.0». У новій теорії фізичний та кіберпростір стають єдиним цілим задля вирішення соціальних проблем і створення умов для стійкого економічного зростання. Однак для всебічного розвитку цифрових технологій також необхідне забезпечення широкої інфраструктури [100].

Також варто зазначити, що вектор подальшого розвитку інноваційних теорій сприяє визначенню теорій змін, які відображають особливості створення нових робочих місць зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрових трансформацій, а теорій інноваційного розвитку, в яких відображаються питання економічної безпеки інноваційної діяльності підприємства, що може сприяти визначенню загроз в інноваційній діяльності, що виникають в процесі імплементації інновацій в управління.

Компаративний аналіз ключових концепцій і теорій інноваційного розвитку підприємств дозволив виокремити низку універсальних характеристик, притаманних більшості наукових підходів. *По-перше*, у межах кожної теоретичної моделі визначається об'єкт інновацій, яким виступає або вдосконалення виробничих процесів чи процесів надання послуг, або трансформація бізнес-моделі підприємства та системи управління нею. *По-друге*, ідентифікується комплекс факторів впливу на розвиток інноваційних технологій, серед яких особливе значення мають циклічність економічного розвитку, кон'юнктура та динаміка ринку, регіональні особливості, рівень ділової активності, ризику, ємність і масштаб ринку, інфраструктурне забезпечення, державне регулювання та інституційне середовище. *По-третьє*, обґрунтовується необхідність застосування методичного інструментарію оцінювання ефективності впровадження інновацій, що забезпечує встановлення причинно-наслідкових зв'язків між інноваційними процесами та ключовими показниками діяльності підприємства.

Отримані результати формують теоретичне підґрунтя подальшого дослідження інноваційних процесів у сфері готельного господарства. У наступних розділах роботи буде розглянуто класифікацію сучасних напрямів інноваційного розвитку, проаналізовано стан інноваційної активності підприємств готельного господарства України та систематизовано інноваційні технології управління готельними підприємствами з позицій їх прикладного впровадження.

1.2. Наукові концепти управління інноваційними бізнес–процесами підприємств готельного господарства

Інноваційна діяльність підприємства є багатоцільовою щодо використання, в контексті нівелювання ризиків діяльності, зниження собівартості надання послуг, зростання обсягів продажу через запровадження інноваційно нових сервісів. Відповідно до настанов, виданих Організацією з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) інноваційна діяльність у бізнесі має такі особливості:

- підприємства можуть здійснювати інноваційну діяльність власними засобами або постачати товари чи послуги для інноваційної діяльності від зовнішніх організацій;
- інноваційна діяльність може бути відкладена або припинена протягом періоду спостереження з різних причин;
- інноваційна діяльність може створити знання або інформацію, яка не використовується для впровадження інновації протягом періоду спостереження. Сюди входять знання про діяльність, яка не відповідає своїм основним інноваційним цілям;
- підприємства можуть використовувати результати своєї інноваційної діяльності, включаючи інновації, нові знання та нову інформацію для власної вигоди протягом періоду спостереження, вони можуть зберігати результати для власного використання до більш пізнього терміну, або вони можуть

передавати, продавати або ліцензувати результати іншим підприємствам або організаціям [136]. Передумовою дослідження інноваційних технології в управлінні бізнес–процесами підприємства готельного господарства, є визначення авторської позиції щодо сутності бізнес–процесів.

Таблиця 1.3

Понятійне поле сутності дефініції «бізнес-процес»

Автор	Бізнес-процес
Д.Е. Козенков [19]	послідовність дій, спрямованих на досягнення кінцевих та конкретних результатів
Б. Андерсен [68]	ланцюг логічно зв'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів
В. Дубініна [10]	господарський процес, що починається з одного або більше входів і закінчується створенням результату (продукції), необхідного споживачеві
Тур О. [59]	одна або кілька пов'язаних робіт або процедур, які у сукупності реалізують деяку мету виробничої діяльності в рамках певної організаційної структури
Л. Таранюк [57]	груповані й взаємодіючі функції господарської діяльності або груп продуктів, орієнтовані на конкретного споживача
І. Кононова [22]	безліч закінчених і погоджених дій, які в сукупності створюють певну продукцію, що має цінність для споживача
Е. Демінг [90]	який–небудь вид діяльності в роботі організації
М. Портер [147]	сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача
М. Робсон [149]	потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої або від одного відділу до іншого
М. Хаммер [104]	сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача

Джерело: узагальнено автором

Спираючись на наведені в таблиці 1.3 трактування поняття «бізнес–процеси», враховуючи їх неоднорідність, все ж можна виділити спільні риси усіх наведених визначень та зробити висновок про те, що під бізнес–процесом розуміють структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду(ів) діяльності. Бізнес–процеси в організації неоднорідні. По суті,

організаційна діяльність – це сукупність взаємопов'язаних бізнес–процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації. Бізнес–процеси мають наступні ознаки:

- мають внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- відбуваються всередині підрозділів готельного підприємства і між ними, а також між різними організаціями;
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій чи іншій організації.

Відповідно до цього, варто визначити, що для опису бізнес-процесів у готельному бізнесі використовуються дескриптори як складові процесного ланцюга взаємопов'язаних операцій, процедур, дій. Такими дескрипторами є: визначення значущості та цінності інноваційного бізнес-процесу, виявлення показників результативності, формування щодо їх впровадження, моніторинг впливу на готель, оцінка ефективності впровадження. Для їх реалізації застосовуються певні ресурси середовища. Зважаючи на специфіку готельного бізнесу, для створення споживчої цінності в першу чергу такими ресурсами є маркетингові, тобто сукупність усіх можливостей для вирішення маркетингових завдань щодо збільшення обсягів діяльності, посилення лояльності споживачів, їх подальшого утримання. При цьому також важливими ресурсами є фінансові, що забезпечують виконання фінансових зобов'язань. А також інституційні, що включають систему держаних органів влади, які регулюють готельний бізнес. Ця сукупність ресурсів сприяє формуванню ефективної реалізації бізнес-процесів та дозволяє оцінити оперативну здатність готельного підприємства впроваджувати інновації. Також при цьому варто враховувати сучасні тренди інноваційного розвитку готельного бізнесу.

Проведення компаративного аналізу сутності бізнес-процесів дозволяє на основі табл. 1.4 представити понятійне поле управління бізнес–процесами підприємства. Споживач може бути як зовнішнім, так і внутрішнім по відношенню до організації. Зовнішній споживач – це споживач, який не

входить до складу даної організації, а внутрішній – той споживач, який знаходиться в рамках даної організації. Отже, спираючись на операціональний підхід (методичний прийом) до трактування визначень під бізнес–процесом ми розуміємо: впорядкованість дій по виконанню певного виду діяльності по ієрархії цілей і стратегій, які відбуваються на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності: від зародження ідеї до її реалізації та отримання результату (передача об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг, завершення окремої фази діяльності).

Таблиця 1.4

Понятійне поле управління бізнес-процесами підприємства

Термін	Визначення
Основні бізнес–процеси	процеси, орієнтовані на надання послуги, є цільовими об'єктами створення підприємства і забезпечують отримання доходу
Супутні процеси	процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, які є результатами супутньої основному виробництву виробничої діяльності і навіть щоб забезпечити отримання доходу
Допоміжні бізнес–процеси	процеси, призначені для забезпечення виконання основних бізнес–процесів і підтримки їх специфічних рис
Бізнес–процеси управління	це процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного БП і бізнес–системи в цілому. Це процеси стратегічного, оперативного та поточного планування, формування і здійснення управлінських дій
Бізнес–процеси розвитку	це процеси вдосконалення надання послуг та запровадження інновацій
Контрольні дії	послідовне здійснення контрольних дій за допомогою проведення діяльності з оцінки та інспектування процесу
Результативні дії	дії, що реалізуються у встановленій послідовності і конкретним виконавцем, що призводить до отримання результату, такого як укладання договорів, отримання певної продукції або конкретної усною домовленістю
Сукупні дії	дії, здійснювані у встановленій послідовності співробітниками підприємства з різним рівнем кваліфікації для отримання відчутного результату
Інноваційні бізнес–процеси	послідовність дій, спрямованих на реалізацію інноваційної ідеї з метою отримання інноваційного розвитку бізнес–процесів

Джерело: узагальнено автором

Визначення поняття «бізнес-процес» може бути формалізоване у наступному вигляді: бізнес–процес – це регулярна повторювана послідовність взаємопов'язаних заходів (операцій, процедур, дій), при виконанні яких

використовуються ресурси зовнішнього середовища, створюється цінність для споживача і видається йому результат. Таким чином, під бізнес–процесом слід розуміти структурований, вимірювальний набір дій, виконуваних структурними підрозділами підприємства, і складні частини одного логічного цілого, організованого для досягнення підприємством мети своєї діяльності та надання споживачеві послуг (продукції), створюючи споживчу ренту.

Зважаючи на те, що підприємство готельного господарства є суб'єктом бізнесу із багатоетапною інформаційно–управлінською системою, до бізнес–процесів підприємств готельного господарства дослідники найчастіше відносять дії, операції, пов'язані із:

- обслуговуванням споживачів;
- обслуговуванням внутрішніх процесів забезпечення функціонування підприємства;
- організацією процесів постачання;
- організацією маркетинговою діяльністю
- організацією обліку і фінансової роботи;
- організацією діяльності менеджменту готелю;
- взаємодією із туристичними операторами [174].

Доцільність класифікації бізнес–процесів обумовлена необхідністю побудови гнучкої системи всіх бізнес–процесів. Це відповідає методологічним засадам концепції процесного управління підприємством, одним з базових етапів якого є класифікація бізнес-процесів з виділенням на її основі складу бізнес-процесів, притаманних саме організаціям того сектору економіки, який досліджується (підприємств готельного господарства). З цих позицій, доцільною є класифікація за наступними ознаками[88]:

- за споживчою цінністю для споживача готельних послуг – основні бізнес–процеси (розміщення споживачів у готельних номерах);
- за результатами діяльності – допоміжні процеси (постачання товарів та послуг, необхідних для забезпечення основної діяльності підприємства);
- за видом діяльності – процеси управління і допоміжні процеси.

Основні бізнес-процеси готелю спрямовані на надання послуг для кінцевого споживача та створення додаткової вартості.

Зарубіжні дослідники В. Демінг [88], Б. Морган [130] та інші виділяють такі види бізнес-процесів, що сприяють інноваційному розвитку підприємства:

- координаційні (керуючі) – бізнес-процеси, що забезпечують координацію діяльності по інноваційному розвитку підприємства, що формують головні інноваційні стратегії, що забезпечують умови співвідпорядкованості структур і узгодженість функцій;

- функціональні – бізнес-процеси, пов'язані безпосередньо з діяльністю структурних підрозділів для забезпечення розвитку інноваційної активності підприємства;

- забезпечуючі – бізнес-процеси, покликані підтримувати функціонування окремих структурних груп і підрозділів в векторі інноваційної діяльності компанії;

- стимулюючі – бізнес-процеси, що визначають найбільш активні інструменти розвитку і впровадження інновацій в діяльність підприємства, що займаються розробкою креативної політики та мотиваційним аналізом інноваційної діяльності.

Найбільш систематизованою та узагальненою класифікацією бізнес-процесів підприємства є класифікація, запропонована Дубініною В.В., яка пропонує авторську базову класифікацію бізнес-процесів в залежності від їх відмінних ознак та виділити основні, допоміжні, процеси управління, які будуть декомпоновані на підпроцеси [10].

Здійснюючи наукове обґрунтування теоретичного базису управління інноваційними бізнес-процесами підприємств готельного господарства пропонуємо відповідно до процесного підходу, адаптувати класифікацію до галузевих особливостей функціонування підприємств готельного господарства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація бізнес-процесів підприємств готельного господарства

Група бізнес-процесів	Типи бізнес-процесів	Декомпозиція
Основні	Маркетинг	– маркетинговий аналіз ринку; – орієнтація на споживачів; – формування цінової політики; – розробка плану просування готельних послуг
	Логістика	– визначення оптимального обсягу матеріального забезпечення надання послуг; – контроль за транспортними витратами та закупівлями
	Надання послуг	– розрахунок собівартості; – консультування та обслуговування
Допоміжні	Управління людськими ресурсами	– розробка стратегії набору персоналу; – здійснення прийому персоналу; – розподіл функціональних зобов'язань; – вибір методів мотивації персоналу; – розробка критеріїв оцінки якості та кількості праці; – навчання та підвищення кваліфікації
	Технічне та технологічне забезпечення	– впровадження інновацій в процес обслуговування
	Облікове забезпечення	– формування достовірної інформації для акціонерів щодо результатів фінансово-господарської діяльності ППГ
	Інформаційне забезпечення	– планування інформаційних технологій; – пошук та аналіз даних; – вибір каналів розповсюдження інформації; – впровадження інформаційного аудиту; – контроль та інформаційна безпека
Управлінські	Стратегічне управління	– аналіз конкурентного середовища та пошук нової цільової аудиторії споживачів готельних послуг; – прогноз збутової діяльності; – обрання та обґрунтування стратегії просування нових послуг
	Комплаєнс	ідентифікація, оцінка та прогнозування ризиків, розроблення прогнозів та альтернативних варіантів розвитку підприємства під впливом різних чинників зовнішнього або внутрішнього середовища

Джерело: складено на основі [10]

Таким чином, в основу подальшого розгляду запровадження інновацій в управління бізнес-процесами в підприємствах готельного господарства покладемо вище розглянуту класифікацію.

Виділимо такі основні напрями інновацій в управлінні підприємством готельного господарства за їх видами:

- бізнес–процеси, пов’язані із основними видами діяльності (основні бізнес-процеси) – наданням основних та додаткових готельних послуг;
- організаційні бізнес–процеси пов’язані зі створенням ефективної організаційної моделі підприємства в умовах ризиків та невизначеностей, спричинених впливом зовнішнього середовища (бізнес-процеси управління);
- маркетингові бізнес–процеси, пов’язані з дистрибуцією послуг (допоміжні бізнес-процеси).

Розглядаючи бізнес–процеси в рамках інноваційного розвитку підприємств, слід акцентувати особливу увагу на специфіку процесів, умови функціонування яких в векторі інноваційного розвитку підприємств вимагають побудови консистентного механізму управління і координації діяльності, що є сукупністю послідовних дій з підтримки організаційно-функціональної моделі діяльності підприємства.

Для розвитку інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства можуть бути використані наступні інноваційні технології:

1. Інновації в області стратегічного капіталу – стратегічні ресурси, нові технології, методи управління людськими ресурсами. Прикладом може слугувати наявність поточної тенденції ПГГ до інвестування у соціальний капітал через розвиток та підвищення кваліфікації персоналу.

2. Інновації в операційній діяльності готелю – заходи щодо підвищення продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування споживачів готельних послуг. Варіантами інноваційних технологій в операційній діяльності можуть стати тарифна політика, активне використання модулів програмного забезпечення, яке застосовується в готелі, а також стимулювання співробітників на продаж нових готельних послуг.

3. Інновації у сфері надання послуг споживачам. Це все, що стосується збільшення лояльності споживачів готельних послуг.

4. Інновації в області фінансової ефективності. Прикладом може слугувати розробка дорожньої карти зниження собівартості надання послуг.

Побудова системи управління інноваційними бізнес–процесами повинна враховувати насамперед види бізнес–процесів, які беруть участь в структурі загального механізму як окремих підсистем. Інноваційні бізнес–процеси мають загальні для всіх видів характеристики, які мають у своїй основі як кількісні, так і якісні параметри, що визначають результативність бізнес–процесів (рівень реалізації запланованих робіт, ефективність результату).

Інновації в організації бізнес–процесів підприємства готельного господарства пов’язані зі зміною моделі управління через розвиток здатності враховувати вплив чинників середовища і оперативно вирішувати проблем, які виникають. На думку дослідників інновації в організації бізнес–процесів в управлінні підприємством готельного господарства мають базуватись на таких принципах та засадах:

- гнучкість (швидкість пристосування до змін середовища функціонування із мінімальними витратами, що в майбутньому стане інструментом зниження ймовірності виникнення фінансових та нефінансових ризиків);
- відповідність нормам законодавства (комплаєнс);
- структура управління, зокрема вищої ланки керівництва має бути побудована відповідно до потреб підприємства;
- взаємодія рівнів структури управління (чіткість повноважень та взаємовідносин на усіх рівнях управління кожної відповідної моделі управління підприємством готельного господарства);
- застосування нових інструментів та об’єктів політики управління, а також розроблення нових каналів залучення додаткового фінансування, спрямованих на розширення діяльності підприємства) [2].

Слід зауважити, що окреме місце в системі управління підприємствами готельного господарства відводиться ризик–менеджменту. Враховуючи те, що ризики притаманні усім елементам організаційної моделі діяльності підприємств готельного господарства та можуть бути пов’язані із

адаптивністю до змінних зовнішніх умов (наприклад, в контексті протидії пандемії COVID–19), розглянемо детальніше існуючу практику у сфері запровадження системи ризик–менеджменту, зокрема щодо запровадження інновацій. У цих аспектах світова практика демонструє необхідність врахування поточних міжнародних документів у сфері управління ризиками та введення (у разі відсутності) до організаційної структури підрозділів з управління ризиками або виділення окремої відповідальної особи.

Доцільно навести трактування поняття «комплаєнс» з метою подальшого розроблення пропозицій щодо запровадження до системи управління бізнес–процесами підприємства готельного господарства, як елемента інноваційного розвитку. Так, зміст поняття «комплаєнс» полягає в тому, що це є системою правил (норм, заходів), відповідність яким дозволяє уникнути багатьох ризиків політичного та нормативного характеру. COMPLAENS є надзвичайно важливою і разом з тим невід'ємною частиною ділового бізнес–середовища: прозоре ведення бізнесу не тільки підвищує інноваційну привабливість підприємства, але і захищає від можливого репутаційного (іміджевого) збитку і різного роду можливих санкцій з боку органів державної влади.

Прикладом інноваційного інструменту управління бізнес–процесами підприємства є запровадження до системи управління підприємством готельного господарства комплаєнс–служби. До повноважень такої служби доцільно віднести такі: ідентифікація, оцінка та прогнозування ризиків, розроблення прогнозів та альтернативних варіантів розвитку підприємства під впливом різних чинників зовнішнього або внутрішнього середовища.

Перевагою застосування таких інструментів (зокрема комплаєнс) дозволить підприємству забезпечувати виконання законодавчих норм та вимог, у тому числі в частині якості послуг, що дозволить знизити імовірність появи та мінімізувати ризики професійної діяльності (етичні, правові, репутаційні та інші).

Розглянемо основні цілі інновацій у маркетингових бізнес-процесах в розрізі основних складових комплексу маркетингу. Окрім класичної системи 4P, існує також суттєва кількість інших комплексів (5P, 6P, 7P, 8P, 10P та інші), які також можуть бути застосовані при аналізі інноватизації бізнес-процесів підприємства готельного господарства [79, 118]. Але зважаючи на готельний бізнес, враховуючи взаємовідносини зі споживачами, забезпечити впровадження інноваційних технологій доцільно через створення відповідності комплексу маркетингу «4P» виробника (продавця) комплексу «4C» споживача: customer needs and wants (потреби і бажання споживача), cost to customer (витрати споживача), convenience (зручність), communication та комплексу «4A», до складу якого включають споживача та такі елементи: Acceptability (прийнятність), Affordability (спроможність), Availability (наявність), Awareness (обізнаність).

Запропонований підхід поєднує орієнтацію на споживача (концепція 4C) з орієнтацією на партнерські цифрові взаємозв'язки та аналітичне управління даними (концепція 4D), формуючи цілісну синергетичну модель інноваційного розвитку готельних підприємств. Такий науковий інтеграційний підхід забезпечує не лише удосконалення маркетингової стратегії, а й формування нових організаційно-технологічних механізмів впровадження інновацій, у яких інформаційно-комунікаційні технології виступають каталізатором трансформації бізнес-процесів.

Сутність синергетичного підходу полягає у тому, що взаємодія між елементами концепцій 4D і 4C створює ефект взаємного підсилення, завдяки якому управлінські рішення у сфері маркетингу, сервісу та комунікацій набувають вищого рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища, зокрема у кризових умовах воєнного часу (рис. 1.2).

У межах цієї моделі запропоновано розглядати чотири ключові параметри управління, які виступають одночасно й орієнтирами впровадження інноваційних технологій, і критеріями результативності маркетингових бізнес-процесів:

1. Управління базою даних споживачів (Data Base Management) – передбачає інтеграцію систем CRM, AI-аналітики та кіберзахисту для забезпечення збереження, оновлення та прогнозування споживчих запитів у режимі реального часу. Це забезпечує формування цифрового профілю клієнта та зростання лояльності.



Рис. 1.2. Синергетичний підхід до застосування концепцій маркетингу 4D та 4C як базису імплементації інноваційних технологій в управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено автором

2. Стратегічний дизайн маркетингової діяльності (Strategic Design) – реалізується через побудову інноваційних стратегій розвитку бренду, позиціонування готелю на основі даних, UX/UI-технологій та цифрового storytelling, що підвищує привабливість послуг і створює додану вартість.

3. Прямий маркетинг як елемент просування (Direct Marketing) – включає застосування автоматизованих каналів комунікації (email-маркетинг, чат-

боти, соціальні мережі, мобільні додатки), що забезпечують персоніфіковану взаємодію та скорочують витрати на просування.

4. Диференціація як засіб конкурентної переваги (Differentiation) – формується завдяки використанню технологічних інновацій (Smart-room, AR/VR-рішення, автоматизація check-in/out, цифрові ключі), що підвищують унікальність готельного продукту та сприяють створенню емоційно-ціннісного зв'язку зі споживачем [28, 118, 169].

Показниками застосування у процесах імплементації іноваційних технологій сукупності концепцій маркетингу 4C та 4D можуть бути певні KPI: обсяг бюджету на інновації, кількість інноваційних проєктів, дохід, прибуток, рентабельність від впроваджень інновацій, обсяги зростання споживачів. Враховуючи представлене вище групування бізнес-процесів, які сприяють інноваційному розвитку підприємства, можна визначити, що результатами їх функціонування відповідно до елементів концепції «4P» буде для:

- координаційних (керуючих) – забезпечення створення та управління базою даних споживачів, її захист та відновлення, обсяги зростання споживачів;

- функціональних – впровадження орієнтованих на майбутнє елементів стратегічного дизайну для забезпечення розвитку інноваційної активності підприємства, зростання кількості інноваційних проєктів;

- забезпечуючих – використання прямого маркетингу як елементу просування готельного продукту, визначення обсягу бюджету на інновації;

- стимулюючих – забезпечення диференціації готельних послуг як засобу конкурентної переваги, зростання доходу, прибутку, рентабельності від впроваджень інновацій.

Завдяки синергетичному поєднанню концепцій 4D та 4C забезпечується не лінійна, а мережева модель інноваційного розвитку, де кожен бізнес-процес (координаційний, функціональний, забезпечуючий, стимулюючий) має свою інноваційну логіку та набір KPI – від обсягів бюджету на інновації до рентабельності впроваджених технологій.

Таким чином, запропонована теоретико-методична модель дозволяє:

- систематизувати напрями впровадження інноваційних технологій у маркетингових бізнес-процесах;
- визначити пріоритетність та послідовність цифрової трансформації окремих функцій управління;
- оцінити рівень інноваційної результативності підприємства через показники гнучкості, адаптивності та ефективності бізнес-процесів;
- підвищити конкурентну стійкість готельних підприємств України в умовах війни та повоєнного відновлення за рахунок технологічної інтеграції маркетингових, операційних і комунікаційних процесів.

Отже, удосконалені теоретичні положення синергетичного підходу є важливим кроком до формування нової парадигми управління інноваціями в готельному господарстві – парадигми цифрово-маркетингової інтеграції, що забезпечує не лише стійкість бізнесу в кризових умовах, але й підвищує його інноваційну динаміку та здатність до стратегічного розвитку в глобальному середовищі.

Комплекс «4D» відображає лише певні функції, різновиди маркетингу, деталізує ті, що вже є, але не створює нових інструментів маркетингу. Застосування досліджуваної концепції в системі підприємств готельного господарства відображено на рисунку 1.3.

Концептуальні засади «4D» маркетингу є інноваційними для *маркетингових бізнес-процесах*, оскільки дана сфера діяльності є орієнтованою на споживача, а її результативність залежить від зворотного зв'язку із споживачами готельних послуг. Характерною особливістю застосування відповідної концепції для сфери готельного господарства є те, що дані, здебільшого базуються на суб'єктивних відгуках та уподобаннях споживачів готельних послуг.

Резюмуючи теоретичний базис управління інноваційними бізнес-процесами підприємства готельного господарства констатуємо, що в основу подальшої інноватизації бізнес-процесів підприємства готельного

господарства мають покладатись сучасні концепції маркетингу (4D, 4C). З метою розуміння прикладних та організаційно-методичних аспектів підвищення ефективності впровадження інновацій в управління бізнес-процесами підприємства готельного господарства, подальший напрям дослідження сфокусован на теоретичному аналізі трансформацій, які притаманні сфері готельного господарства в умовах цифровізації.

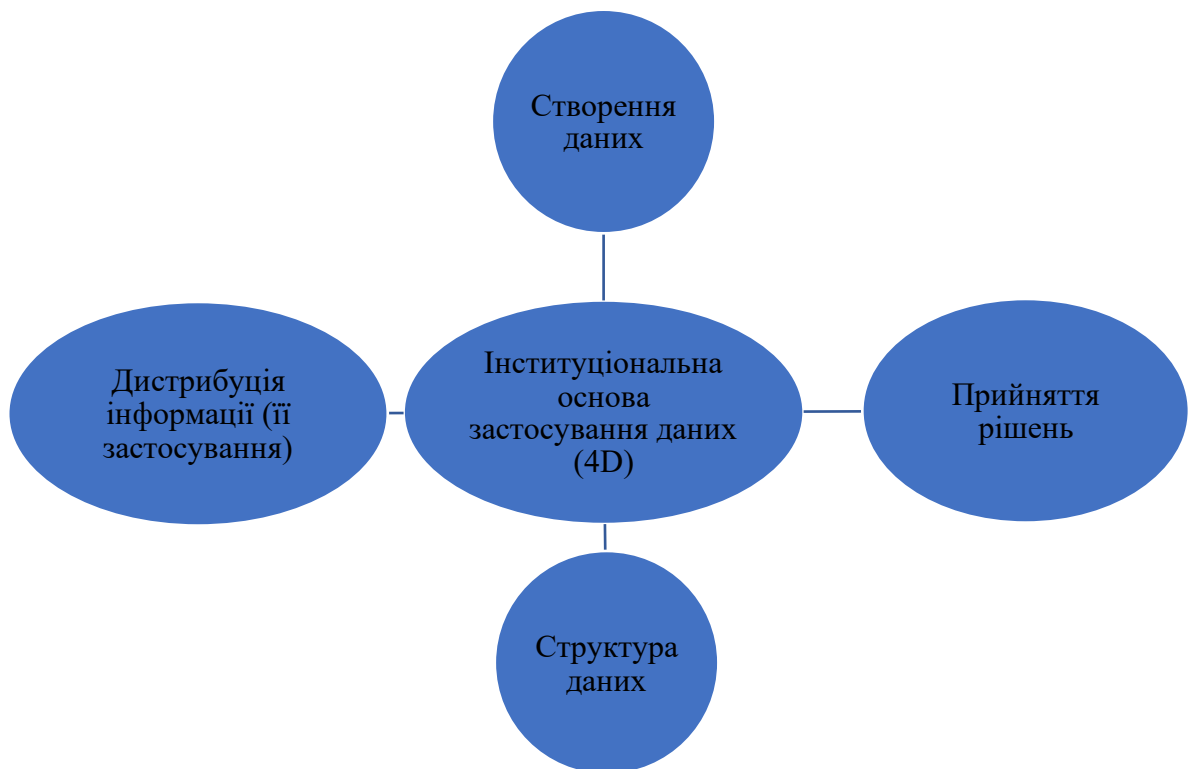


Рис. 1.3. Застосування концепції 4D в системі інноваційних технологій підприємств готельного господарства

Джерело: доопрацьовано за [169]

Отже, огляд наукових підходів до класифікації бізнес-процесів у готельному бізнесі свідчить про багатовимірність і складність інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності. Різні підходи до групування бізнес-процесів – від виокремлення основних, допоміжних, управлінських і процесів розвитку до класифікації на координаційні, функціональні, забезпечуючі та

стимулюючі – відображають функціональну логіку організації діяльності підприємства та роль окремих процесів у досягненні інноваційних результатів.

Водночас наведені класифікації переважно зосереджені на процесному рівні управління, тобто ідентифікують бізнес-процеси, що забезпечують інноваційний розвиток, та результати їх функціонування. В умовах цифровізації, зростання невизначеності зовнішнього середовища й ускладнення управлінських завдань готельних підприємств актуалізується потреба у системному підході, який дозволяє інтегрувати різні групи бізнес-процесів у єдину управлінську архітектуру.

У зв'язку з цим доцільним є перехід від аналізу окремих видів бізнес-процесів до структуризації інноваційних технологій управління підприємством готельного господарства за ключовими управлінськими компонентами, що відображають еволюцію рівнів управління від операційно-процесного до стратегічно-інтеграційного (рис. 1.4). Такий підхід дає змогу поєднати процесні класифікації з рівнями управління та функціональними підсистемами менеджменту – стратегічною, організаційною, цифровою, сервісно-клієнтоорієнтованою, кадровою, фінансово-економічною та контрольно-аналітичною.

Запропоновані структурні компоненти не заперечують існуючі класифікації бізнес-процесів, а узагальнюють їх і забезпечують методологічну інтеграцію, відображаючи роль відповідних груп процесів у формуванні управлінських рішень і досягненні інноваційних результатів підприємства готельного господарства.

Інноваційні технології управління підприємством готельного господарства розглядаються як система сучасних управлінських інструментів, методів і цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Вони охоплюють інтеграцію управлінських, організаційних, інформаційних і сервісних інновацій на всіх рівнях

менеджменту – від стратегічного планування до операційної діяльності та взаємодії з клієнтами (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Еволюція рівнів управління підприємством готельного господарства: від бізнес-процесів до управлінських компонентів інноваційних технологій

Джерело: сформовано автором

Для розкриття сутності інноваційних технологій управління підприємством готельного господарства доцільно застосувати структурний підхід, що дає змогу систематизувати ключові компоненти управлінської діяльності з урахуванням галузевої специфіки сфери гостинності. У табл. 1.5 представлено ілюстративну характеристику основних структурних компонентів інноваційних технологій управління, їх змістовного наповнення, інструментарію реалізації та очікуваних управлінських ефектів. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язок стратегічних, організаційних, цифрових, сервісних і фінансово-економічних аспектів управління готельним

підприємством в умовах цифровізації та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища.

Таблиця 1.6

Сутнісна характеристика інноваційних технологій управління підприємством готельного господарства

Структурний компонент	Зміст та управлінська сутність	Інструменти реалізації в готельному господарстві	Очікуваний управлінський ефект
Стратегічний	Орієнтація управління на довгостроковий розвиток, цифрову трансформацію та формування конкурентних переваг з урахуванням динаміки ринку гостинності	Стратегічне планування на основі сценаріїв, data-driven strategy, цифрові дорожні карти розвитку готелю	Підвищення адаптивності підприємства, узгодженість стратегічних і операційних рішень
Організаційний	Трансформація організаційної структури у напрямі гнучкості, процесної орієнтації та міжфункціональної взаємодії	Agile-менеджмент, процесно-орієнтоване управління, проектні команди	Скорочення управлінських витрат, підвищення швидкості прийняття рішень
Цифровий	Використання цифрових технологій як ключового ресурсу управління та контролю бізнес-процесів	PMS, CRM, ERP-системи, хмарні сервіси, аналітика великих даних	Автоматизація операцій, підвищення точності управлінських рішень
Сервісно-клієнто-орієнтований	Формування персоналізованої моделі обслуговування та управління клієнтським досвідом	CRM-аналітика, мобільні додатки для гостей, системи управління лояльністю	Зростання рівня задоволеності клієнтів і повторних бронювань
Кадрово-управлінський	Розвиток людського капіталу як носія інновацій та якості сервісу	Цифрові HRM-системи, e-learning, мотиваційні програми на основі KPI	Підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу
Фінансово-економічний	Оптимізація фінансових потоків і підвищення економічної ефективності діяльності	Revenue management, dynamic pricing, фінансова аналітика	Зростання доходів і рентабельності готельного підприємства
Контрольно-аналітичний	Забезпечення прозорості, контролю та оцінки результативності управління	BI-системи, управлінська звітність у реальному часі, KPI-панелі	Підвищення керованості та обґрунтованості управлінських рішень

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи представлені в табл. 1.6 положення, слід зазначити, що інноваційні технології управління підприємством готельного господарства мають системний і інтегрований характер, охоплюючи всі рівні та

функціональні підсистеми менеджменту. Їх впровадження забезпечує трансформацію традиційних моделей управління у напрямі гнучкості, клієнтоорієнтованості та цифрової зрілості, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, якості управлінських рішень і конкурентоспроможності готельного підприємства. Таким чином, інноваційні технології управління виступають ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств готельного господарства в умовах динамічних ринкових змін та посилення вимог споживачів до рівня сервісу.

1.3. Цифрові трансформації управління підприємством готельного господарства

Як було зазначено вище, інноваційними для бізнес-процесів підприємства готельного господарства є технології, які забезпечують результативність зворотного зв'язку із споживачами готельних послуг. З цих позицій зазначимо, що з розвитком нових цифрових технологій, наприклад, соціальних мереж, мобільних пристроїв, обміну даними тощо, суб'єкти діяльності здійснюють численні ініціативи з метою вивчення та використання їх переваг [97, 151]. Це передбачає трансформацію ключових бізнес-операцій і впливає на продукти та процеси, а також на організаційні структури, оскільки компаніям необхідно встановити практику управління цими складними перетвореннями [125]. Таким чином, суспільство в цілому стикається з швидкими та радикальними змінами через удосконалення цифрових технологій та їх повсюдне проникнення на всі ринки [95]. Щоб збільшити попит з боку споживачів, компанії стикаються з дедалі жорсткішою конкуренцією через глобалізацію [182] і спонукають розробників цифрових технологій до їх удосконалення.

Цифрова трансформація стосується не лише інвестицій у технології, але стосується способів, як організації реструктуризуються, щоб адаптуватися та

змінити корпоративну культуру, щоб надати інновації, які використовують технології та вивести їх бізнес на нові рівні зростання [111].

Термін «цифрова трансформація» був введений наприкінці 90–х років минулого століття. По мірі розвитку Інтернету компанії почали підключати всі процеси та пристрої до мереж. Майже кожна компанія пройшла цифрову трансформацію, щоб навчитися використовувати дані, зберігати таланти, збільшувати свої доходи та інновації. Нині цифрові трансформації досягли макроекономічного масштабу, вони займають пріоритетне місце серед інвестиційних та інноваційних пріоритетів підприємств готельного господарства [110].

Цифрова трансформація – це процес, коли цифрові технології активізують стратегічні реакції організацій, які прагнуть змінити свої шляхи створення цінності, одночасно керуючи структурними змінами та організаційними труднощами, які впливають як на позитивні, так і на негативні результати цього процесу [179]. Потенційні переваги цифровізації є суттєвими. Наприклад, коли інформаційні процеси підлягають діджиталізації, витрати на них можна скоротити, а швидкість виконання підвищується [158]. Проект цифрової трансформації охоплює значні виклики, оскільки потребує впровадження цифрових можливостей для підтримки трансформації бізнес-моделі, що впливає на цілі організації, особливо на операційні процеси, ресурси, внутрішніх та зовнішніх користувачів [143].

Для дослідників стратегії три характеристики цифрових технологій, а саме: цифрові продукти, цифрові платформи та цифрова інфраструктура [134], створюють можливості для багаторівневої модульної архітектури та презентують компаніям стратегічний вибір щодо дотримання стратегії цифрових інновацій [191]. Це кардинально змінило характер стратегізації, оскільки багато оцифрованих продуктів пропонують нові можливості та функції шляхом інтеграції цифрових компонентів у фізичні продукти (цифрові артефакти), і одночасно можуть бути продуктом і платформою (з пов'язаною екосистемою). У зв'язку з цим у літературі введено термін «платформи» для

визначення тих компаній, які спираються на свої бізнес -моделі (BM) на веб-платформі [148]. Крім того, цифрові інфраструктури, такі як аналітика даних, хмарні обчислення та тривимірний (3D) друк, надають нові інструменти для швидкого масштабування [112]. Тому цифровізація стирає кордони між технологіями та менеджментом, надаючи нові інструменти та концепції цифрового середовища, які кардинально змінюють те, як фірми стикаються з новими управлінськими проблемами, впроваджують інновації, розвивають відносини та ведуть бізнес [178].

Нове цифрове середовище вимагає використання цифрових технологій та платформ для збору, інтеграції та використання даних, адаптації до економіки платформ та пошуку можливостей зростання для збереження конкурентоспроможності. Крім того, останні дослідження показують, що підприємства використовують зовнішні ринкові методи для розвитку динамічних можливостей [95]. Тому цифровізацію доцільно розглядати як підприємницький процес, де компанії, які прагнуть до цифрової трансформації, роблять раніше успішні бізнес-моделі застарілими шляхом впровадження інноваційної бізнес-моделі (ІМТ), що революціонізує багато галузей промисловості.

Цифрова трансформація була визнана основною тенденцією розвитку підприємства готельного господарства, яка відкриває нові можливості та величезні. Ця тенденція матиме значний вплив через технологічний розвиток та зростання туристичного попиту [154]. Підприємства готельного господарства можуть також отримати переваги від трансформації внутрішніх управлінських процесів через їх діджиталізацію, активізацію роботи працівників та управління продуктивністю [182]. Такі заходи є потужними інструментами обміну знаннями та стимулюють реальну віртуалізацію індивідуальної роботи, відокремлюючи робочий процес від його розташування. Процес прийняття стратегічних рішень модифікується цифровою трансформацією, що дозволяє менеджерам спростити процес стратегічного планування.

Підприємства готельного господарства активно використовують інноваційні цифрові технології, які сприяють запровадженню інновацій в процесі управління (додаток 3).

Інноваційні технології стали ключовим чинником еволюції світової готельної індустрії, визначаючи нові стандарти якості, ефективності та клієнтського досвіду. Від механічних систем управління до штучного інтелекту й Інтернету речей, розвиток технологій зумовив докорінні зміни у способах бронювання, обслуговування гостей, управління ресурсами та забезпечення безпеки. Сучасні готелі дедалі більше перетворюються на «цифрові екосистеми», де автоматизовані процеси, аналітика даних та персоналізація сервісу формують конкурентні переваги на глобальному ринку гостинності (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Детермінанти розвитку інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства

Група детермінант	Сутність та зміст впливу	Приклади прояву в готельній індустрії	Очікувані результати / ефекти впровадження
Технологічні	Розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, IoT, блокчейну, біометрії, big data-аналітики та хмарних платформ, які формують основу цифрової трансформації готелів.	Хмарні PMS (Opera Cloud, Cloudbeds), мобільні додатки, безконтактний check-in/out, smart-room, біометрична ідентифікація гостей, AI-чатботи для підтримки.	Підвищення ефективності операцій, персоналізація сервісу, зниження витрат, аналітична підтримка управлінських рішень.
Економічні	Необхідність підвищення прибутковості, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та оптимізації ресурсів через автоматизацію.	Впровадження revenue management systems (RMS), автоматизація обліку, енергоефективні технології, самообслуговування.	Зростання рентабельності, підвищення RevPAR, зниження операційних витрат, збільшення капіталізації бренду.
Соціально-демографічні	Зміна споживчих очікувань, цифровізація поведінки клієнтів, поява поколінь Y та Z, які надають перевагу мобільним, безконтактним і персоналізованим сервісам.	Мобільні ключі, гостьові додатки, віртуальні консьєржі, інтерактивні рекомендації.	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, лояльності та повторних візитів.
Інституційно-регуляторні	Державна політика цифровізації, стандарти кібербезпеки, захист персональних даних (GDPR), екологічні та енергетичні вимоги, підтримка інноваційного підприємництва.	Програми «Smart Tourism», «Green Hotels», цифрова сертифікація, вимоги до сталості ESG.	Забезпечення прозорості, підвищення довіри клієнтів, адаптація до глобальних норм сталого розвитку.

Продовження табл. 1.7

Група детермінант	Сутність та зміст впливу	Приклади прояву в готельній індустрії	Очікувані результати/ефекти впровадження
Конкурентні	Посилення конкуренції на глобальному та регіональному ринку гостинності, потреба у диференціації сервісу та створенні унікального клієнтського досвіду.	Інтеграція CRM, використання AI для прогнозування попиту, створення персоналізованих пакетів послуг.	Формування конкурентних переваг, збільшення частки ринку, підвищення брендової вартості.
Кризові та форс-мажорні	Реакція на зовнішні виклики – пандемії, війни, кліматичні та економічні кризи, що стимулюють безконтактні технології та цифрову адаптацію.	COVID-19 як каталізатор безконтактних сервісів, цифрові платежі, дистанційні системи управління, онлайн-комунікація з клієнтами.	Прискорення цифрової трансформації, підвищення стійкості (резильентності) бізнесу до зовнішніх шоків.
Культурно-психологічні	Сприйняття інновацій, відкритість персоналу та клієнтів до технологічних змін, рівень цифрової грамотності, організаційна культура підприємства.	Навчання персоналу користуванню новими системами, внутрішні інноваційні політики, формування культури цифрового сервісу.	Зниження опору змінам, ефективне впровадження інновацій, покращення якості взаємодії «людина-технологія».

Джерело: узагальнено автором за [126, 129, 135, 172]

Розвиток інноваційних технологій у готельному бізнесі є результатом синергії технологічних, економічних, соціальних і регуляторних чинників. Зокрема, цифровізація туристичних послуг, підвищення конкуренції на глобальному ринку та зміна поколінь споживачів стимулюють перехід до моделей «розумного готелю» (smart hotel). Водночас державна політика у сфері цифровізації та сталого розвитку створює нормативне середовище для інновацій. Найбільш потужним каталізатором інновацій стали кризові події (COVID-19, військові дії, енергетичні ризики), які прискорили впровадження безконтактних і дистанційних технологій, забезпечивши новий рівень резильєнтності готельного бізнесу.

Детермінанти розвитку інноваційних технологій у готельному бізнесі формують складну багаторівневу систему взаємопов'язаних чинників, які визначають швидкість, глибину та результативність цифрової трансформації галузі. У сучасних умовах найвагомішими виступають технологічні, економічні та соціально-демографічні детермінанти, що безпосередньо впливають на операційні моделі готелів, структуру витрат і взаємодію з

клієнтами. Швидкий розвиток цифрових платформ, систем управління готелем (PMS), аналітики великих даних, штучного інтелекту та Інтернету речей забезпечує перехід до концепції «розумного готелю», у якому автоматизація процесів поєднується з персоналізацією обслуговування.

Економічні чинники зумовлюють потребу підвищення ефективності бізнесу через оптимізацію ресурсів, скорочення експлуатаційних витрат і збільшення прибутковості за рахунок автоматизованих систем revenue management. У свою чергу, соціально-демографічні зміни – поява цифрових поколінь споживачів (Y, Z) – стимулюють попит на безконтактні сервіси, мобільні додатки та індивідуальні пропозиції, що підсилює конкурентну динаміку галузі.

Важливою передумовою цифровізації є інституційно-регуляторні детермінанти, зокрема державна політика цифрової трансформації, стандарти безпеки даних (GDPR) та екологічні вимоги ESG, які формують рамкові умови впровадження інновацій. Одночасно кризові фактори (пандемія COVID-19, військові конфлікти, енергетичні ризики) стали каталізаторами технологічних змін, змусивши готелі прискорено переходити на моделі дистанційного управління та безконтактного сервісу.

У підсумку, розвиток інновацій у готельній сфері відбувається під впливом поєднання зовнішніх і внутрішніх стимулів. Найбільш перспективним напрямом є інтеграція штучного інтелекту, хмарних технологій і IoT у єдині цифрові екосистеми управління, що забезпечують ефективність, стійкість і адаптивність готельного бізнесу у глобальному конкурентному середовищі.

Еволюція інноваційних рішень у готельному бізнесі має поетапний характер – від появи перших комп'ютеризованих систем бронювання до впровадження штучного інтелекту, роботизованих технологій і стійких цифрових рішень, що забезпечують комплексне управління бізнесом та унікальний досвід для кожного клієнта.

1. Система бронювання та розподілу інвентарю. Перехід від ручних і телефонних бронювань до комп'ютеризованих CRS/GDS у 1960-х – ключова технологічна зміна, яка відкрила можливість масової дистрибуції та інтеграції з турагентствами. Це заклало основу для подальшої автоматизації продажів і динамічного ціноутворення.

2. Системи управління готелем (PMS). Поява перших PMS у 1970–1980-х дозволила централізовано обробляти бронювання, фолдинг рахунків, звітність та інтегрувати сторонні сервіси. Подальший розвиток PMS (хмарні рішення, API-інтеграції) зробив їх “хребтом” операційної автоматизації.

3. Технології доступу й безпеки: від механічних ключів до карток і RFID. Описана в журналі *The New Yorker* система Cardgard у 1975 показує ранні електронні картки як практичний кейс переходу від механіки до електроніки – важлива веха в безпеці та операційній гігієні готелів.

4. Мобільні ключі та мобільна взаємодія (mobile keys, apps). Масове впровадження мобільного ключа та мобільного чек-іну почалося в 2010-х; особливим маркером стало запровадження мобільних ключів у великих ланцюгах (наприклад, Starwood у 2014), що прискорило безконтактний доступ і персоналізацію сервісів.

5. Смарт-готелі, IoT і персоналізація. Останнє десятиліття – швидкий ріст досліджень і впроваджень smart-room, IoT-пристроїв та платформ для персоналізації (бібліометричні огляди показують зростання наукової уваги до smart hotels). Це змінює гостьовий досвід (індивідуальні налаштування, енергозбереження) і операційну модель.

Як свідчить аналітична інформація наразі існує суттєва кількість функціональних інформаційних рішень, застосування яких сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів управління. Організувати роботу підприємства готельного господарства з максимальною ефективністю і у відповідності з сучасними світовими вимогами можливо тільки з використанням сучасних цифрових технологій.

Таблиця 1.8

Еволюція появи та використання інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства

Період	Ключові інновації, що з'явилося	Технічні та ринкові драйвери появи	Типові користувачі	Основні кейси використання	Вплив на операції та економіку	Провідні постачальники
До 1960-х (традицій на епоха)	Механічні замки, телефонні/ручні бронювання	Телефон, телеграф, локальна інфраструктура	Індивідуальні готелі, готельні ланцюги	Ручне ведення резервацій, фронт-офіс	Низька автоматизація, висока трудомісткість	Традиційні міські готелі
1960–1980	Комп'ютеризовані CRS/GDS (початок глобального розподілу)	Авіаційні CRS, комп'ютеризація агентств	Великі мережі, турагенції	Масова дистрибуція, доступ для турагентів, централізовані бронювання	Різде розширення каналів збуту, початок динамічного ціноутворення.	Sabre / перші GDS; інтеграція з великими ланцюгами
1970–1990	Електронні ключ-карти, ранні PMS (перші системи автоматизації фронт-офісу)	Електроніка, магнітні картки, зростання обслуговування	Готелі середнього/вищого рівня	Управління доступом, автоматичні оновлення статусу номерів, облік	Підвищення безпеки; стандартизація операцій; зменшення помилок фронт-офісу. (ранні кейси – Cardgard 1975).	VingCard; ранні PMS-постачальники
1990–2010	Інтернет-бронювання, OTA, PMS еволюція, RMS (revenue management), POS інтеграції	Інтернет, e-commerce, глобалізація туризму	Масові готелі, мережі, незалежні власники	Онлайн-бронювання, канал-менеджмент, автоматичний revenue management	Зростання продажів через онлайн-канали, конкурентний тиск на ціни, потреба в інтеграціях.	Expedia, Booking.com PMS: Oracle / Opera, Micros
2010–2016	Мобільні додатки, mobile-check-in, mobile key (перші впровадження 2014)	Розвиток смартфонів, Bluetooth/NFC	Ланцюги, інноваційні бутики	Мобільний чек-ін/чек-аут, ключ у телефоні, прямий маркетинг	Спрощення взаємодії; зниження черг; підвищення NPS; нові канали лояльності. (Starwood – mobile key 2014).	Starwood (early adopter), OpenKey, ASSA ABLOY

Період	Ключові інновації, що з'явилося	Технічні та ринкові драйвери появи	Типові користувачі	Основні кейси використання	Вплив на операції та економіку	Провідні постачальники
2015–2020	IoT-кімнати, голосові асистенти, роботи-порт'є/кур'єри, інтегровані гостьові платформи	Доступність IoT, NLP, робототехніка	Інноваційні ланцюги, готелі в Азії/США	Автоматизація рутинних сервісів, персоналізовані налаштування кімнати, робот-доставка	Оптимізація персоналу; протоколювання даних для персоналізації; питання UX та безпеки. (зростання smart hotels; робот Henn-na 2016 як знакова подія).	Henn-na Hotel (Японія), Hilton (Connie), INTELITY, Savioke
2020–2022 (COVID)	Масовий перехід на contactless (безконтактний чек-ін/out), цифрові меню, телемедицина/гігієна	Пандемія COVID-19, регуляції безпеки	Усі сегменти (прискорення впровадження)	Безконтактні рішення, цифрові ключі, мобільні платежі, віддалена підтримка	Швидке прийняття рішень, інвестиції у цифрові канали; скорочення фізичних контактів	Хмарні PMS, мобільні платформи, платіжні рішення
2023–сьогодні	Широке впровадження AI (NLP, прогностичні моделі), 5G/edge, стійкі енергоефективні рішення, блокчейн для ланцюгів постачання	Доступність великих моделей, законодавчі вимоги до сталості, 5G	Великі мережі + інноваційні стартапи	Динамічне ціноутворення з ML, персоналізовані рекомендації, оптимізація енергоспоживання, автоматизація служби підтримки	Підвищення маржинальності через оптимізацію ресурсів; питання етики даних та кібербезпеки; потрібні інвестиції в компетенції	Провайдери AI-рішень, Mews, Cloudbeds, Amazon Alexa for Hospitality (приклад)

Джерело: узагальнено автором за [56, 66, 72, 75, 77, 81, 106, 110, 111, 118, 132].

Успішна цифрова трансформація вимагає цілеспрямованого планування, цілеспрямованої технологічної інтеграції та професійного розвитку [108]. Цифрові трансформації передбачають діджиталізацію активів та використання технологій. Цифрові трансформації є процесом комплексним, що включає, крім інтеграції нової інформаційної системи, також налагодження ефективного управління. Це може означати зміну керівництва, прийняття нової бізнес-моделі, розвиток корпоративної культури або переоцінку того, як компанія забезпечує цінність для споживачів готельних послуг [110].

Цифрова трансформація управління підприємством готельного господарства обумовлює:

- збільшення цифрового доходу та відвідуваності веб-сайтів;
- знизити експлуатаційні витрати;
- покращити якість продукції та послуг;
- поліпшення результатів роботи зі споживачами готельних послуг

[110].

В цифровій економіці основними активами є інформація та персонал, що володіє необхідними інформаційними та комунікативними навичками. Інформація формує галузь знань і дозволяє генерувати нові знання про ринки, інноваційні технології, майбутні напрямки розвитку тощо. В умовах цифрової економіки вимоги до рівня професійної компетентності персоналу в галузі цифрових технологій зростають і вимагають нових професійних компетенцій: цифрові компетенції; орієнтація на саморозвиток та досягнення результатів; адаптивність; здатність критично мислити; навички вирішення нестандартних завдань; прийняття рішень в умовах невизначеності; комунікативні навички; ефективні навички колективної роботи; навички роботи з великими даними [70].

У сфері туризму та гостинності використовуються інноваційні цифрові технології, які докорінно трансформують цю сферу діяльності. Ці цифрові технології включають: технології великих даних; хмарні сервіси; Інтернет речей, що передбачає управління електронними пристроями через Інтернет, наприклад, технології розумного будинку активно використовуються в готельному бізнесі; штучний інтелект; мобільні технології, які використовуються в галузі туризму та гостинності [69].

Актуальність цифрової трансформації управління підприємством готельного господарства обумовлена тим, що на розвиток туризму та, зокрема, діяльність готелів, вплинула пандемія коронавірусної хвороби, яка та пришвидшила розвиток та впровадження цифрових технологій. Пандемія коронавірусу COVID-19 справила величезний вплив на туристичну галузь у

всьому світі. Обмеження подорожей, карантин та закриття перевезень призвели до 22% зменшення кількості прибулих міжнародних туристів у I кварталі 2020 року порівняно з 2019 роком та, можливо, до 60–80% протягом усього року [174]. Світова практика управління ризиками COVID-19 обумовлює запровадження цифрових інноваційних технологій у бізнес-процеси підприємств готельного господарства. Розглянемо детальніше такі цифрові інноваційні технології.

1. Безконтактні платежі є одними з найважливіших тенденцій готельних технологій, що сприяють підвищенню швидкості транзакцій [132].

2. Застосування робототехніки у виконанні виробничих процесів підприємств готельного господарства (прибирання, тощо) [132].

3. Чат-боти та віджети в мережі є стандартними для багатьох веб-сайтів і можуть становити важливу частину стратегії маркетингу готелів. Основною перевагою тут є можливість надавати споживачам готельних послуг швидкі відповіді на запитання в будь-який час доби. Важливість чат-ботів також зросла під час пандемії COVID-19, оскільки у споживачів готельних послуг часто виникають питання щодо політики та процедур, і боти на них зазвичай можуть ефективно відповісти [132].

4. Екскурсії по віртуальній реальності готелю. Віртуальна реальність, або VR, – це технологія, яка передбачає створення цифрового середовища для вивчення користувачами. Це особливо ефективно для тих, хто працює в готельному управлінні, оскільки дозволяє представити цифровий відпочинок у готелі, щоб користувачі мали змогу ознайомитись із запропонованими до використання послугами підприємства готельного господарства.

VR інструментом попереднього ознайомлення споживачів готельних послуг із готелем перед тим, як зробити бронювання, і багато веб-сайтів готелів звертаються до VR-турів та 360 відео під час процесу бронювання, щоб залучити додаткові продажі. З огляду на занепокоєння щодо COVID, VR-тури можуть бути особливо корисними, допомагаючи споживачам готельних послуг зрозуміти, чого саме очікувати під час перебування.

Більшість турів віртуальної реальності можна переглянути в звичайному веб-браузері на комп'ютері, мобільному телефоні чи планшеті, що робить це широко доступною готельною технологією. Однак досвід можна покращити за допомогою спеціальної гарнітури VR [132].

Віртуальна реальність є сучасним інструментом, який набуває поширеності у сфері технологій та готельного господарства. Наприклад, готельні підприємства мереж Hilton, Marriott за допомогою даного інструменту створюють нові враження для своїх споживачів готельних послуг (повний ефект занурення у додаткову реальність або доповнена реальність). Власники підприємства готельного господарства намагаються підвищити рівень дохідності через застосування інструментарію віртуальної реальності через зростання кількості бронювань та створить додаткові послуги для споживачів готельних послуг.

Розглянемо детальніше напрямки застосування інструментарію віртуальної реальності в діяльності підприємств готельного господарства. Перш за все, VR можна наразі назвати мейнстримом останнього часу із значними перспективами розвитку.

Першим напрямом є можливість бронювання готельних номерів. Застосування технологій віртуальної реальності дозволяє надати можливість споживачам готельних послуг ознайомитись та побачити готельні номер перед замовленням. Наприклад, на онлайн сервісі Booking.com є можливість додавати 3D-панорами об'єктів розміщення.

Наступним напрямком застосування віртуальних технологій є подорожі та туризм. Віртуальне відвідування тематичних парків і туристичних атракціонів, штучно створених зон, що імітують навколишнє середовище і різні об'єкти (наприклад, каюти круїзного лайнера) вже стає новим видом туристичних послуг. Можливість за допомогою VR отримати повне уявлення про туристичний регіоні, вибрати круїзний маршрут, місце для відпочинку надається сьогодні на сайтах деяких туроператорів. VR допомагає компаніям просувати туристичні маршрути і надихати споживачів готельних послуг

подорожувати, тим самим збільшуючи продажі. Ще одним напрямком застосування віртуальної реальності, особливо в умовах поширення коронавірусної хвороби є екскурсії та відвідування експозицій (музеїв світу).

Підсумовуючи зазначимо основні переваги застосування технологій віртуальної реальності: 1) додатковим джерелом інформації та підвищення лояльності клієнтів до підприємства готельного господарства; 2) стимулювання попиту та зростання доходів від діяльності підприємств.

5. Мобільна реєстрація. Можливість мобільних заїздів може допомогти споживачам готельних послуг відійти від встановленого часу, коли споживачі готельних послуг повинні заїхати, оскільки процес заїзду може здійснюватися без необхідності взаємодії людей. З цієї причини, це також хороший шматок готельної технології, який слід виділити у своїх маркетингових заходах, пов'язаних з COVID [132].

6. Голосові пошуки. Зростання гаджетів, таких як Alexa та Siri, продемонстрував, що за останні кілька років механіка базових голосових пошуків розвинулася. Відтепер споживачі готельних послуг можуть забронювати бронювання або негайно зв'язатися з представником готелю за допомогою спеціальних голосових програм [132].

7. Кібербезпека. У готелях зростає ризик втрати даних споживачів готельних послуг і закінчуючи більш шкідливими загрозами, такими як фішинг, DDoS-атаки та вірусні програми. Важливість правильних протоколів кібербезпеки посилюється, якщо у вашому готелі деякі працівники працюють вдома у відповідь на пандемію. У цих ситуаціях працівники можуть використовувати власні пристрої або віддалено підключатися до вашої мережі, і це може створити додаткові ризики для безпеки, які потрібно враховувати [132].

8. «Розумні» готелі. Автоматизовані послуги з оплати, індивідуальні налаштування навколишнього середовища в кожній кімнаті, використання Інтернету речей (IoT) та бездротовий зв'язок даних зараз стають звичним явищем. Кінцева мета – надати споживачам послуг повністю індивідуальний

досвід. Це допоможе зміцнити ідентичність бренду відповідного готелю, і, як результат, вони з більшою ймовірністю повернуться в майбутньому [132].

9. Автоматизація послуг. Автоматизація самообслуговування – передача процесу прийняття рішень споживачам послуг від персоналу готелю [69].

10. Технологія розпізнавання обличчя. Багато споживачів тільки починають звикати до технології розпізнавання обличчя; особливо стосовно безпеки смартфонів. Проте важливо зазначити, що ці самі методи представляють ще одну важливу грань сучасних готельних технологій [130].

11. Штучний інтелект (AI). Можна стверджувати, що AI являє собою приклад того, як розвиваються готельні технології. Це пов'язано з незначною частиною того факту, що його присутність можна спостерігати у більшості вищезгаданих систем. Кінцева мета штучного інтелекту – забезпечити споживачам безперебійний та оптимізований доступ до послуг під час перебування. Існує кілька способів досягнення цього:

- картування та визначення переваг користувачів для створення індивідуального пакету житла;
- більш цілеспрямовані та ефективні методи маркетингу;
- можливість попередньо визначати ефективність рекламної кампанії;
- персоналізація всього досвіду споживачів послуг;
- штучний інтелект відіграє глибоку роль у готельних технологіях, і цей метод лише нещодавно вийшов на основний ринок готельних послуг;
- по мірі зростання присутності споживачів цілком розумно сподіватися на єдиний у своєму роді досвід [132].

12. Розширена реальність (AR). Розширена реальність покликана покращити фізичне середовище кінцевого користувача за допомогою таких пристроїв, як смартфони та планшети. Деякі програми в готельному секторі включають пропонування власних інтерактивних елементів (таких як карти та визначні місця), надання цифрової історії власності та надання відповідної інформації, коли вони знаходяться в певних районах готелю (наприклад, меню, якщо вони випадково потрапляють у ресторан) [132].

13. Великі дані (big data). Здатність збирати, інтерпретувати, поширювати та реагувати на великі обсяги даних є критичною для готелів. Це особливо актуально для великих об'єктів, які можуть щомісяця задовольняти потреби тисяч споживачів. Завдяки поєднанню даних, які вони збирають самі, та інформації, доступної в Інтернеті, готелі можуть використовувати великі дані, щоб допомогти їм у стратегії управління доходами, визначаючи пропозиції, які можуть відповідати споживачам готельних послуг, або застосовуючи належні підходи до продажу та маркетингу готелів [132].

Цифрова трансформація управління підприємством готельного господарства потребує перманентного удосконалення через інтеграцію сучасних інформаційних рішень до бізнес-середовища підприємств, зокрема в частині реалізації організаційних, кадрових, маркетингових та основних функцій підприємства готельного господарства. Цифрові трансформації управління підприємства готельного господарства – це перманентний процес, спрямований на запровадження інновацій в процес управління підприємства готельного господарства через застосування цифрових технологій, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства готельного господарства. Висока швидкість цифровізації управління обумовлена, перш за все, її позитивними проявами та наслідками на всіх ієрархічних рівнях управління:

- на рівні готельного бізнесу: розвиток галузі та її дохідності;
- на рівні суб'єктів бізнесу: зниження собівартості витрат, пов'язаних із наданням послуг споживачам, та зростання ефективності діяльності;
- на рівні споживача та персоналу: спрощення процесу отримання та надання відповідних готельних послуг.

Цифрові технології створюють ряд конкурентних переваг підприємства:

- високий рівень конкурентоспроможності;
- економію фінансових ресурсів;
- оптимізація роботи з масивом даних стосовно споживачів готельних послуг;

- лояльність споживачів готельних послуг;
- формування іміджу підприємства.

Основними перешкодами, відповідно до документів, виданих міжнародними організаціями [139], у впровадженні цифрових технологій та реалізації цифрової трансформації на підприємстві готельного господарства є: низький рівень компетентності персоналу та його недостатня кваліфікація; відсутність чіткої стратегії впровадження цифрових інновацій на підприємстві готельного господарства; недостатність фінансування; ризики; позиція керівництва та рівень його компетентності.

Підсумовуючи можна також зазначити, що з-поміж безлічі існуючих варіантів запровадження діджиталізаційних процесів у діяльність підприємством готельного господарства, необхідно виробити чіткий цільовий алгоритм, який враховує специфіку та стратегію діяльності кожного окремого підприємства, разом із тим враховує галузевий характер. Також, важливим аспектом, що потребує подальшого дослідження є проведення аналізу рівня цифровізації діяльності підприємства готельного господарства (як вітчизняних, так і зарубіжних). Це дозволить виявити поточні тренди розвитку підприємства готельного господарства та сформулювати пропозиції щодо усунення перешкод на шляху запровадження інновацій у діяльність підприємства готельного господарства.

Висновки до розділу 1

1. Інноваційні технології управління підприємствами готельного господарства є базовою складовою розвитку, післявоєнного відновлення їх діяльності та підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу в глобальному середовищі. Теоретичний аналіз наукових досліджень, опублікованих у фахових виданнях останніх років, засвідчив, що основна увага науковців зосереджена на двох ключових напрямках: дослідженні теоретико-методологічних засад впровадження інноваційних технологій у

систему управління підприємством та аналізі галузевих особливостей управління інноваційним розвитком, зокрема у сфері готельного господарства. Узагальнення процесу становлення теорій інноваційного розвитку дало змогу виокремити послідовні етапи його еволюції – зародження, початковий, операційний, системний і цифровий, на кожному з яких відбувалося поступове накопичення наукових здобутків і практичних напрацювань щодо впровадження інноваційних технологій у готельному бізнесі. Проведений компаративний аналіз ключових концепцій і теорій інноваційного розвитку підприємств показав, що спільними для усіх теорій є такі характерні особливості, як: виділення об'єкта інновацій, що стосується удосконалення виробничого процесу, процесу надання послуг або бізнес-моделі підприємства та управління нею; визначення факторів, що впливають на розвиток інноваційних технологій; застосування методичного інструментарію для оцінки ефективності впровадження інновацій.

2. Для підприємств готельного господарства важливим є впровадження інновацій у бізнес-процеси, які розглядаються як структуровані та вимірювані набори дій, що виконуються структурними підрозділами підприємства з метою досягнення визначених цілей. Для реалізації інновацій у цих процесах використовуються маркетингові, фінансові та інституційні ресурси середовища. Сукупність зазначених ресурсів сприяє ефективній реалізації бізнес-процесів і дає змогу оцінити оперативну здатність готельного підприємства впроваджувати інновації. Основними напрямками впровадження інновацій в управління підприємством готельного господарства є бізнес-процеси, що пов'язані з основними видами діяльності, організаційними та маркетинговими процесами. Відповідно, застосовуються такі групи інноваційних технологій: у сфері формування стратегічного капіталу, операційній діяльності, надання послуг споживачам та забезпечення фінансової ефективності. У якості інноваційного рішення для управління бізнес-процесами є створення комплаєнс-служби в системі управління підприємством, що дозволяє забезпечувати дотримання законодавчих норм і

вимог, зокрема щодо якості послуг, що дозволить мінімізувати професійні ризики. Саме тому у роботі доведено необхідність є побудови системи управління інноваційними бізнес-процесами, яка враховує як кількісні, так і якісні параметри та спрямована на досягнення максимальної результативності операційної діяльності.

3. Використання синергетичного підходу до застосування концепцій маркетингу 4D та 4C є базисом для імплементації інноваційних технологій у управління бізнес-процесами підприємств готельного господарства. Ключовими параметрами цих процесів є: управління базою даних споживачів, стратегічний дизайн маркетингової діяльності, прямий маркетинг як елемент просування та диференціація як засіб формування конкурентної переваги. Такий підхід дає змогу визначати пріоритети та послідовність забезпечення окремих бізнес-процесів інноваційними технологіями. Цифрова трансформація та сервісна економіка сприяють розвитку підприємств готельного господарства, надаючи нові можливості. У цьому контексті цифровізація є інноваційним інструментом обміну знаннями та стимулює віртуалізацію управлінських процесів у готелях. До цифрових технологій, що застосовуються в готельному бізнесі, належать технології великих даних, хмарні сервіси, Інтернет речей, штучний інтелект та мобільні технології. Цифровізація забезпечує підприємствам готельного господарства збільшення обсягів діяльності та доходів, зниження експлуатаційних витрат, покращення якості готельного продукту та взаємодії зі споживачами. 3

огляду на значні можливості та масштаби цифровізації в сфері готельного бізнесу актуальним науковим завданням є вироблення цільового алгоритму її впровадження та реалізації.

Основні результати дослідження Розділу 1 опубліковано в роботах автора [3, 4, 5, 9]. Окремі результати дослідження доповідалися і отримали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях [10, 13].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Моніторинг середовища функціонування підприємств готельного господарства

Україна має вагомі об'єктивні передумови стати однією з провідних у туристичному відношенні країн світу. Навіть не зважаючи на військову агресію РФ, захоплення та руйнування значних територій на туристичній карті світу бренд «Україна» наразі стає привабливим. Є значні сподівання (із урахуванням поточної ситуації та за досвідом певних країн світу – Ізраїль, Кіпр, Хорватія, Туреччина), що після перемоги України над агресором вона стане надзвичайно туристично привабливою країною. Однак, у довоєнний період, попри високий потенціал туристичних ресурсів, наша держава не входила навіть до рейтингової таблиці, що включає 75 країн світу, які мають найбільші доходи від туризму, оскільки питома вага туризму в економіці країни є вкрай низькою, національне готельне господарство формувало до 7,5% сукупного ВВП (у країнах Європи – 10%), частка експорту туристичних послуг у структурі експорту товарів та послуг в Україні становить 0,7% (у країнах Європи – 30%) [39]. При цьому, слід враховувати, що готельне господарство є системоутворюючою складовою туристичної системи, оскільки забезпечує послугами розміщення понад 70% усіх туристів, у тому числі 96% іноземних туристів. У готельному бізнесі задіяна значна кількість працездатного населення, існує постійне прагнення до вдосконалення пропонованих послуг в умовах зростаючої ринкової конкуренції. Тому природно, що без інноваційно розвинутого готельного господарства неможливий повноцінний розвиток туризму та ділових відносин як всередині країни, так і між державами.

Моніторинг середовища функціонування готелів пропонуємо визначати як систему постійного спостереження, що представлена узгодженою й цілеспрямованою взаємодією керуючої та керованої підсистем кількісних та якісних показників, на які впливають процеси і тенденції, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства готельного господарства. Для визначення показників моніторингу, погоджуємось із науковцями Л. Панфіль та Є. Муртазіна [42], які сформулювали загальні принципи раціонального вибору системи показників моніторингу. Отже, система показників моніторингу функціонування підприємства готельного господарства має:

- відображати показники щодо: виявлення резервів підвищення ефективності діяльності; використання резервів, наявних на підприємстві; ефективності діяльності за рівнями управлінської ієрархії;

- забезпечити розроблення науково-обґрунтованих рекомендацій для впровадження інноваційних технологій у підприємствах готельного господарства.

З цих позицій, сформовано систему кількісних та якісних показників моніторингу: загальну кількість готельних підприємств, обсяги доходів, рівень рентабельності, обсяги інвестицій. Хронологічні межі моніторингу середовища функціонування підприємств готельного господарства охоплюють п'ятнадцятирічний період, а саме 2010–2024 рр. На цій основі є можливість відобразити ретроспективу та сучасний стан готельного господарства та визначити тенденції її розвитку. З цих позицій здійснено спостереження на:

- національному рівні: а) показники, що відображають ресурсний потенціал підприємств готельного господарства (кількість підприємств, кількість працівників); б) показники, що відображають використання ресурсного потенціалу підприємств готельного господарства (обсяг доходів, рентабельність);

– регіональному рівні показники, що відображають ресурсний потенціал підприємств готельного господарства.

Незважаючи на те, що у зв'язку із воєнним періодом в Україні із 2022 р. офіційна статистична інформація представлена не в повному обсязі, проте є можливість розглянути окремі основні показники. За даними Державної служби статистики [20] підприємства готельного господарства віднесені згідно КВЕД-2010 до коду I 55 «Тимчасове розміщування», в структурі якого представлена діяльність таких груп суб'єктів бізнесу:

- 55.10 діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- 55.20 діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання;
- 55.30 надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів;
- 55.90 діяльність інших засобів тимчасового розміщування.

Вважаємо, що підприємства, які відносяться до групи 55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування якраз і є безпосередньо підприємствами готельного господарства.

За офіційною статистичною інформацією Державної служби статистики України на кінець 2024 р. в Україні налічувалось 6871 різноманітних закладів тимчасового розміщування (у формі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців): готелів, пансіонатів, санаторіїв, будинків та таборів відпочинку (табл. 2.1).

Представлені в табл. 2.1 дані дозволяють простежити як загальні тенденції розвитку галузі, так і трансформацію її організаційно-правової структури. У 2010 р. кількість закладів тимчасового розміщування становила 10113 одиниць, проте вже у 2012 р. їхня кількість скоротилася на 30,3 %, що відображає кризові явища, спричинені економічною нестабільністю та початком структурних змін у туристичній інфраструктурі. Надалі відбулося поступове відновлення: у 2013–2019 рр. спостерігалось зростання кількості

закладів із 8465 до 8838 одиниць. Це свідчить про стабілізацію ринку та активізацію підприємницької діяльності у сфері гостинності.

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості суб'єктів тимчасового розміщування України у
період 2010–2024 рр.**

Роки	Кількість суб'єктів тимчасового розміщування, одиниць	Темп приросту до попереднього року, %	Питома вага до загальної кількості суб'єктів господарювання України, %	Із загальної кількості суб'єктів тимчасового розміщування:			
				фізичні особи-підприємці, одиниць	у %	юридичні особи, одиниць	у %
2010	10113	–	0,5	8372	82,8	1741	17,2
2011	9664	-4,4	0,6	7879	81,5	1785	18,5
2012	6734	-30,3	0,4	4598	68,3	2136	31,7
2013	8465	25,7	0,5	6036	71,3	2429	28,7
2014	8106	-4,2	0,4	6321	78,0	1785	22,0
2015	8055	-0,6	0,4	6283	78,0	1772	22,0
2016	7520	-6,6	0,4	5979	79,5	1541	20,5
2017	7628	1,4	0,4	5902	77,4	1726	22,6
2018	8203	7,5	0,4	6410	78,1	1793	21,9
2019	8838	7,7	0,5	6962	78,8	1876	21,2
2020	8419	-4,7	0,4	6591	78,3	1828	21,7
2021	8127	-3,5	0,4	6293	77,4	1834	22,6
2022	6275	-22,8	0,4	5039	80,3	1236	19,7
2023	6729	7,2	0,4	5370	79,8	1359	20,2
2024	6871	2,1	0,4	5532	80,5	1339	19,5

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Період 2014–2016 рр. характеризується найнижчими значеннями, що корелює з початком воєнних дій на сході України та анексією Криму, які призвели до втрати частини туристичної інфраструктури. Починаючи з 2017 р., спостерігається відновлення ринку: кількість готелів і подібних закладів поступово зростала, досягаючи піку у 2019 р. (8838 закладів загалом, з них 5451 – готелі та подібні засоби розміщування).

Період 2020–2022 рр. характеризується спадом показників, що пояснюється впливом пандемії COVID-19 та початком повномасштабного вторгнення РФ. Зокрема, у 2022 р. кількість закладів скоротилася на 22,8%

порівняно з попереднім роком, досягнувши мінімального рівня за весь період спостереження (6275 одиниць). У 2023–2024 рр. відзначено поступове зростання (до 6871 закладу у 2024 р.), що свідчить про початок процесу відновлення та адаптації галузі до нових умов функціонування.

Структурний аналіз засвідчує, що протягом 2010–2024 рр. домінуючу частку в готельному господарстві стабільно становили фізичні особи-підприємці (у межах 68–83 %), тоді як частка юридичних осіб коливалася від 17 до 32 %. Така тенденція вказує на переважання малого та середнього бізнесу у сфері гостинності, що зумовлює високу гнучкість галузі, але водночас підвищує її вразливість до зовнішніх шоків.

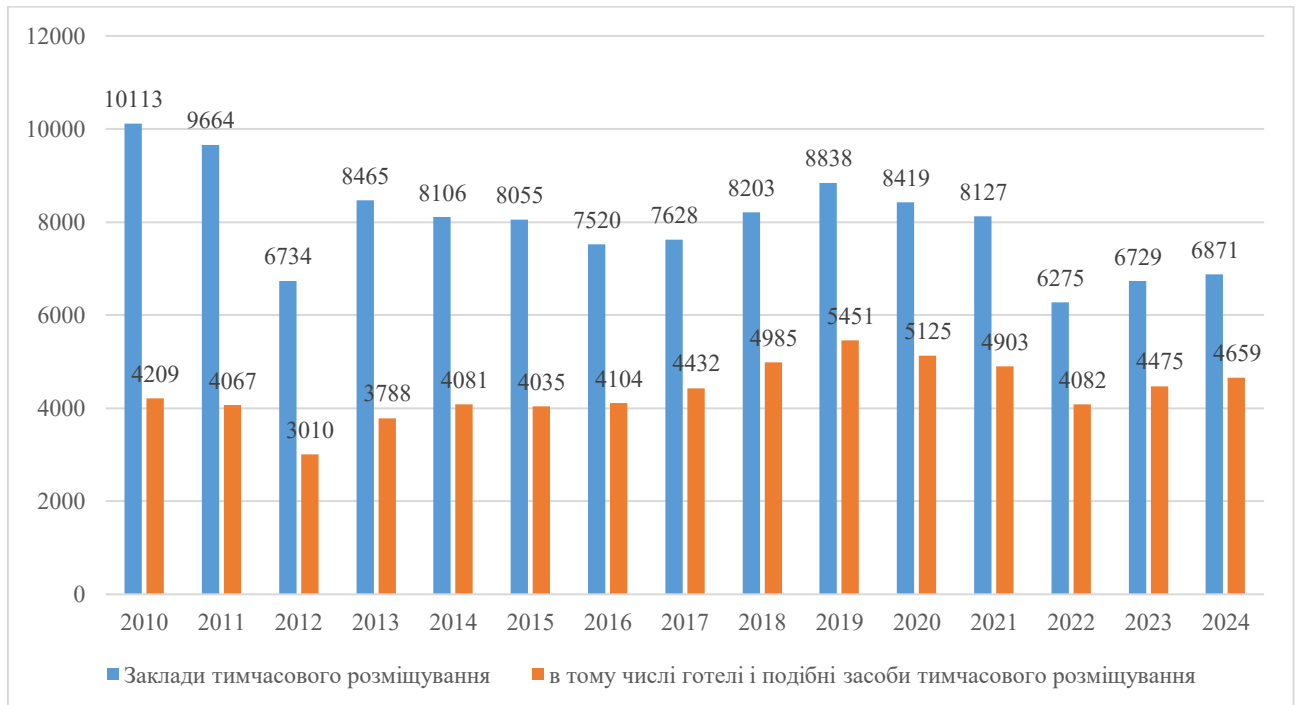


Рис. 2.1. Динаміка кількості закладів тимчасового розміщування та в їх складі готелів і подібних засобів тимчасового розміщування України за 2010–2024 рр.

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України [20]

Отже, наведені у таблиці дані демонструють циклічний характер розвитку ринку тимчасового розміщування України: після періодів спаду, спричинених економічними та воєнними викликами, галузь демонструє

ознаки поступового відновлення, зберігаючи провідну роль індивідуального підприємництва у структурі готельного господарства.

Рис 2.1 відображає динаміку кількості закладів тимчасового розміщування в Україні та структуру їх складу за період 2010–2024 рр., зокрема питому вагу готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Загальна кількість таких закладів у 2010 р. становила 10113 одиниць, з яких 4209 – готелі та подібні засоби, що відповідало частці близько 41,6 %. Надалі відбувалося зменшення як загальної кількості закладів, так і частки готелів у їх структурі. У 2012 р. цей показник знизився до 44,7 %, у 2015 р. – до 50,1 %, а в 2016–2019 рр. частка готельного сегмента коливалася у межах 55–62 %.

Таким чином, попри загальне скорочення кількості об'єктів розміщування, структура ринку свідчить про поступове зростання частки готелів і подібних засобів у складі всієї системи тимчасового розміщування. Це означає, що менш стійкі або малопотужні типи закладів (зокрема, приватні садиби, туристичні бази тощо) зменшували свою присутність, тоді як готелі залишалися більш конкурентоспроможними та економічно життєздатними навіть у кризові періоди. Після 2020 р. частка готелів стабілізувалася на рівні 60–68 %, що відображає структурну трансформацію ринку на користь більш професійних форм розміщування. У 2024 р. готелі та подібні засоби становили 4659 із 6871 закладу, тобто приблизно 68 % від загальної кількості.

Отже, аналіз співвідношення свідчить, що хоча загальна кількість закладів тимчасового розміщування в Україні у 2010–2024 рр. скоротилася більш ніж на третину, частка готелів і подібних засобів істотно зросла, що відображає тенденцію до професіоналізації ринку, концентрації капіталу та поступового переходу галузі до більш організованих, стандартизованих форматів обслуговування.

Далі розглянемо безпосередньо динаміку кількості підприємств готельного господарства (готелів та подібних засобів розміщування) України у період 2010–2024 рр. (табл. 2.2).

**Динаміка кількості готелів та подібних засобів розміщування
(підприємств готельного господарства) України у період 2010–2024 рр.**

Роки	Кількість готелів та подібних засобів розміщування, одиниць	Темп приросту до попереднього року, %	Питома вага до загальної кількості закладів тимчасового розміщування, %	Із загальної кількості готелів та подібних засобів розміщування:			
				фізичні особи-підприємці, одиниць	у %	юридичні особи, одиниць	у %
2010	4209	–	41,6	3327	79,0	882	21,0
2011	4067	-3,4	42,1	3131	77,0	936	23,0
2012	3010	-26,0	44,7	1827	60,7	1183	39,3
2013	3788	25,8	44,7	2399	63,3	1389	36,7
2014	4081	7,7	50,3	3006	73,7	1075	26,3
2015	4035	-1,1	50,1	2962	73,4	1073	26,6
2016	4104	1,7	54,6	3174	77,3	930	22,7
2017	4432	8,0	58,1	3392	76,5	1040	23,5
2018	4985	12,5	60,8	3883	77,9	1102	22,1
2019	5451	9,3	61,7	4291	78,7	1160	21,3
2020	5125	-6,0	60,9	3963	77,3	1162	22,7
2021	4903	-4,3	60,3	3734	76,2	1169	23,8
2022	4082	-16,7	65,1	3221	78,9	861	21,1
2023	4475	9,6	66,5	3525	78,8	950	21,2
2024	4659	4,1	67,8	3701	79,4	958	20,6

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

У період 2010–2024 рр. кількість готелів і подібних засобів розміщування в Україні коливалася від 3010 одиниць у 2012 р. до 5451 у 2019 р., що свідчить про виражену циклічність у розвитку сектору. Загалом, поступове зростання кількості закладів до 2024 р. (4659 одиниць) поєднувалося із періодами падіння, пов'язаними з кризовими явищами: економічною нестабільністю (2012 р.), пандемією COVID-19 (2020–2021 рр.) та повномасштабною війною (2022 р.).

Питома вага готелів і подібних засобів розміщування у загальній структурі закладів тимчасового розміщування зросла з 41,6 % у 2010 р. до 67,8 % у 2024 р., що підтверджує концентрацію ринку в сегменті готельного господарства.

У структурі власності: 1) фізичні особи-підприємці (ФОП) залишаються більшістю, але частка коливається в межах 60–79 %, що відображає важливість малого бізнесу у секторі, особливо в регіонах; 2) юридичні особи формують від 20 до 39 %, демонструючи стабільну присутність корпоративного сегмента, здатного підтримувати інфраструктуру у кризові періоди (рис. 2.2).

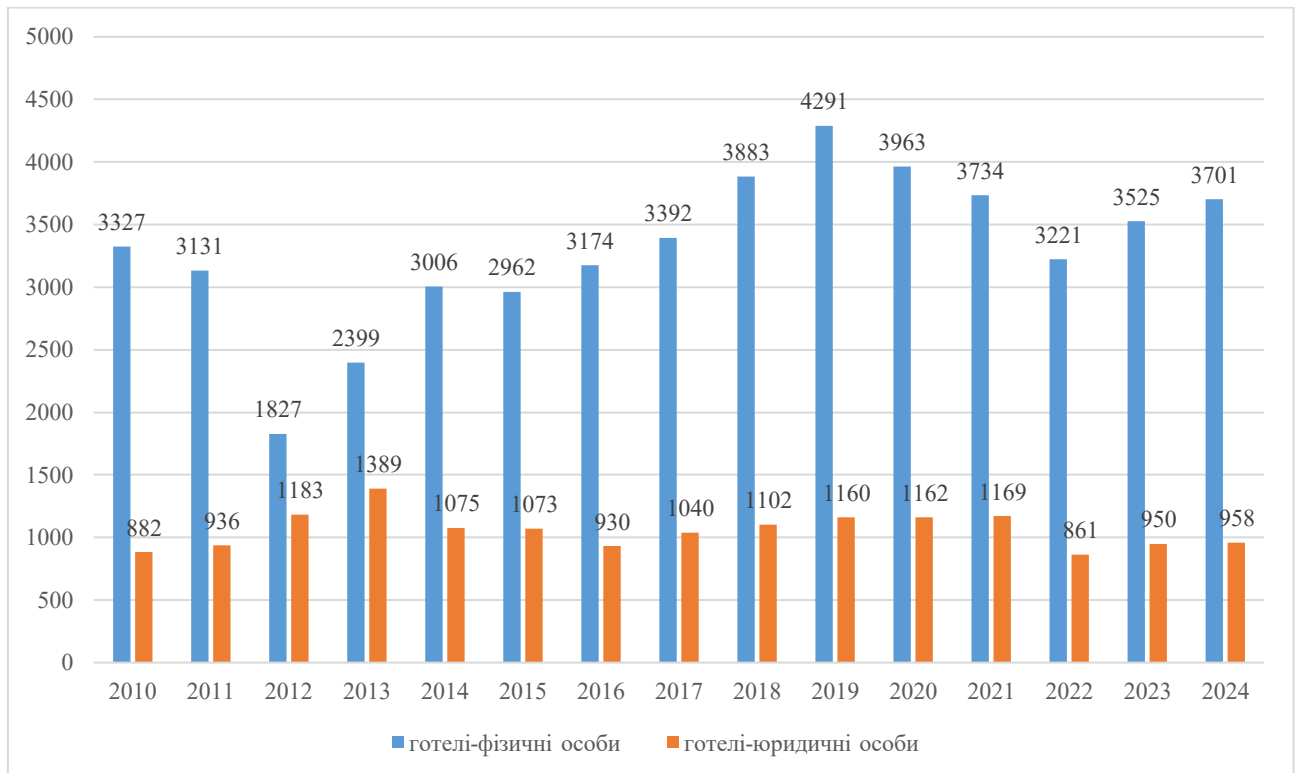


Рис. 2.2. Динаміка кількості готелів та подібних засобів розміщення (підприємств готельного господарства) України за організаційною формою у період 2010–2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Тенденції показують, що після кризових зменшень у 2012, 2020 та 2022 рр. відбувається повільне відновлення кількості закладів, при цьому структура ринку зберігає концентрацію у сегменті готелів, що відповідає тенденціям зростання частки готельного господарства у реалізації продукції та зайнятості працівників.

Найважливішим економічним показником діяльності підприємств готельного господарства є їх доходи. За статистичними показниками та на

думку експертів більше третини всіх доходів щорічно готелі отримують від основної діяльності – плати за проживання, 10–15% – від надання додаткових послуг, і більше половини – від іншої діяльності (здача приміщень в оренду, тощо) [54].

Відповідно, далі розглянемо динаміку обсягів реалізованої продукції суб'єктів тимчасового розміщування, що відображає загальні тенденції розвитку готельного бізнесу України під впливом макроекономічних та соціально-політичних чинників (табл. 2.3).

У період 2010–2024 рр. показник обсягів реалізованої продукції зазнавав значних коливань, що зумовлено як внутрішніми структурними трансформаціями галузі, так і зовнішніми шоками, зокрема пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, які суттєво вплинули на споживчий попит і фінансові результати підприємств. Проте, загалом, у 2010–2024 рр. обсяг реалізованої продукції суб'єктів тимчасового розміщування України зріс із 5,9 млрд грн до 14,7 млрд грн, що свідчить про загальну позитивну тенденцію розвитку галузі попри вплив кризових чинників. Водночас частка цього виду діяльності у загальному обсязі реалізованої продукції по країні залишається незначною – у межах 0,07–0,16 %, що вказує на обмежений масштаб сектору тимчасового розміщування в структурі національної економіки. У доковідний період (2010–2019 рр.) спостерігалось стійке зростання доходів, що зумовлювалося розвитком внутрішнього та в'їзного туризму, підвищенням ділової активності й зростанням інвестицій у готельну інфраструктуру. Обсяг реалізації зріс майже утричі – з 5,9 млрд грн у 2010 р. до 17,5 млрд грн у 2019 р.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягів реалізованої продукції суб'єктами тимчасового розміщування України у період 2010–2024 рр.

Роки	Обсяг реалізованої продукції суб'єктів тимчасового розміщування усього, тис.грн	у % до показника по Україні	Обсяг реалізованої продукції суб'єктів тимчасового розміщування:			
			фізичними особами-підприємцями		юридичними особами	
			тис.грн	%	тис.грн	%
2010	5935127,4	0,16	2064767	34,8	3870361	65,2
2011	6934311,4	0,16	2252985	32,5	4681327	67,5
2012	6946998,6	0,15	1405013	20,2	5541985	79,8
2013	7511868,1	0,17	1463088	19,5	6048780	80,5
2014	5088004,3	0,11	1229434	24,2	3858570	75,8
2015	7042819,1	0,12	1906547	27,1	5136272	72,9
2016	9890466,3	0,14	2776605	28,1	7113862	71,9
2017	12520921,6	0,15	3626417	29,0	8894504	71,0
2018	15632734,2	0,15	4938343	31,6	10694392	68,4
2019	17480443,0	0,16	5898677	33,7	11581766	66,3
2020	11182497,1	0,10	4814984	43,1	6367513	56,9
2021	20120453,6	0,13	7555140	37,5	12565313	62,5
2022	7830835,3	0,07	96518	1,2	7734318	98,8
2023	11169962,1	0,08	168310	1,5	11001653	98,5
2024	14747253,9	0,09	184269	1,2	14562985	98,8

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Частка фізичних осіб-підприємців (ФОП) у цей період зменшилася з 34,8 % до 33,7 %, що свідчить про поступову інституціоналізацію бізнесу та домінування юридичних осіб. У 2020 р. через пандемію COVID-19 зафіксовано падіння обсягів реалізації на 36 % порівняно з попереднім роком, однак помітне збільшення частки ФОП до 43,1 %, що пояснюється активізацією малих гравців у внутрішньому туризмі після обмеження міжнародних поїздок.

У 2022 р., після початку повномасштабної війни, обсяг реалізації скоротився майже утричі – до 7,8 млрд грн, а частка ФОП знизилася до 1,2 %, тобто сектор практично повністю перейшов під контроль юридичних осіб. Це зумовлено різким скороченням приватної ініціативи, руйнуванням об'єктів

туристичної інфраструктури та переформатуванням попиту на послуги тимчасового розміщування (зокрема для військових, переселенців, волонтерів).

У 2023–2024 рр. відзначається поступове відновлення діяльності галузі – зростання обсягів реалізації до 11,2 млрд грн у 2023 р. та 14,7 млрд грн у 2024 р. Частка ФОП залишається критично низькою (1,2–1,5 %), що підтверджує тенденцію концентрації бізнесу у великих мережевих або корпоративних структурах, здатних витримувати воєнні ризики.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягів реалізованої продукції готелів і подібних засобів
тимчасового розміщування (підприємств готельного господарства)
України за 2010-2024 рр.**

Роки	Обсяг реалізованої продукції підприємствам и готельного господарства усього, тис.грн	у % до показник а закладів тимчасового розміщування	із обсягу реалізованої продукції підприємствами готельного господарства			
			фізичними особами-підприємцями		юридичними особами	
			тис.грн	%	тис.грн	%
2010	4117686,2	69,4	1257660	30,5	2860026	69,5
2011	5040711,0	72,7	1372305	27,2	3668406	72,8
2012	5302058,0	76,3	855801	16,1	4446257	83,9
2013	5787174,0	77,0	891175	15,4	4895999	84,6
2014	4026838,7	79,1	850277	21,1	3176562	78,9
2015	5876574,1	83,4	1375324	23,4	4501251	76,6
2016	8439192,3	85,3	2087150	24,7	6352043	75,3
2017	10649057,7	85,1	2753740	25,9	7895318	74,1
2018	13247405,0	84,7	3767967	28,4	9479438	71,6
2019	14357886,2	82,1	4473732	31,2	9884154	68,8
2020	8532763,6	76,3	3441755	40,3	5091009	59,7
2021	15120876,9	75,2	5510676	36,4	9610201	63,6
2022	7380774,3	94,3	77800	1,1	7302974	98,9
2023	10829217,8	96,9	128497	1,2	10700721	98,8
2024	14147910,6	95,9	118507	0,8	14029403	99,2

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Загалом динаміка обсягів реалізованої продукції у сфері тимчасового розміщування демонструє виражену циклічність, залежну від соціально-

економічних та безпекових умов, із чітким переходом від етапу стабільного зростання до різкого спаду (2020, 2022 рр.) та поступової адаптації у 2023–2024 рр.

Зважаючи на відсутність офіційної статистики щодо кількості обслужованих осіб у готелях, зазначимо, що закономірностями є те, що обсяги доходів від наданих послуг розміщення підприємствами готельного господарства України відображають практично ті самі тенденції, що і кількість обслужовуваних осіб. Далі розглянемо динаміку обсягів реалізованої продукції безпосередньо готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (підприємств готельного господарства) (табл. 2.4).

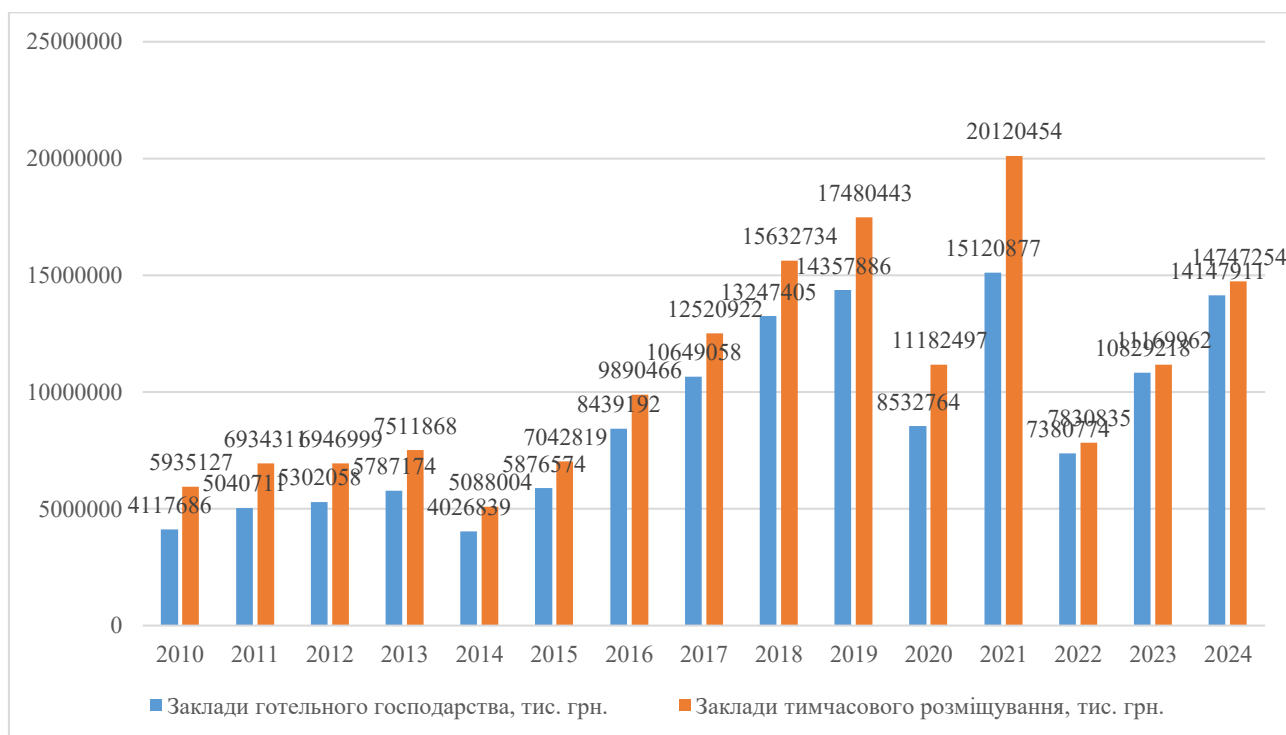


Рис. 2.3. Динаміка обсягів реалізованої продукції закладами тимчасового розміщування та в їх структурі – готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, тис.грн

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Загалом упродовж 2010–2024 рр. обсяг реалізованої продукції підприємств готельного господарства України зріс із 4,1 млрд грн до 14,1 млрд

грн, що свідчить про довгострокову позитивну тенденцію розвитку цього сегмента індустрії гостинності. Водночас динаміка характеризується вираженими коливаннями, зумовленими впливом кризових подій – пандемії COVID-19 та повномасштабної війни з 2022 р.

Частка готелів і подібних засобів тимчасового розміщування у загальному обсязі реалізації суб'єктів тимчасового розміщування стабільно зростала: з 69,4 % у 2010 р. до понад 95 % у 2022–2024 рр. Це свідчить про посилення домінування готельного сектору в структурі індустрії тимчасового розміщування та поступове звуження частки альтернативних форм розміщування (мотелі, хостели, пансіонати тощо).

У допандемічний період (2010–2019 рр.) спостерігалось стійке зростання обсягів реалізації – з 4,1 до 14,4 млрд грн, тобто у 3,5 раза. Збільшення було зумовлено зростанням туристичного потоку, активним розвитком готельної інфраструктури у великих містах (Київ, Львів, Одеса), а також підвищенням стандартів обслуговування у зв'язку з міжнародними подіями (зокрема Євро-2012). У цей період частка фізичних осіб-підприємців (ФОП) коливалася від 15 до 31 %, що відображає помірний рівень приватної активності на ринку.

Пандемія 2020 р. спричинила різке скорочення реалізації на 40,5 % – до 8,5 млрд грн, однак частка ФОП зросла до 40,3 %. Це пояснюється переорієнтацією попиту на менші готелі та приватні заклади, які забезпечували внутрішні поїздки в умовах карантину. 2021 р. ознаменувався частковим відновленням – обсяг реалізації зріс до 15,1 млрд грн, а структура залишалася відносно збалансованою (ФОП – 36,4 %, юридичні особи – 63,6 %). Проте початок повномасштабної війни у 2022 р. спричинив різке падіння активності фізичних осіб-підприємців до 1,1 % та майже повне домінування юридичних осіб (98,9 %). Це свідчить про суттєве згортання малого бізнесу у сфері готельного господарства, який не витримав умов воєнного часу, тоді як великі мережеві готелі та корпоративні структури зберегли можливість функціонування.

У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення галузі: обсяги реалізованої продукції зросли до 14,15 млрд грн, майже досягнувши докризового рівня 2019 р. Проте структура ринку залишилася висококонцентрованою – частка юридичних осіб становить понад 99 %, що демонструє нову модель функціонування галузі, орієнтовану на великі корпоративні підприємства з високим рівнем стійкості.

Загалом, у 2010–2024 рр. готельне господарство України пройшло шлях інституційного укрупнення, цифрової модернізації та адаптації до надзвичайних викликів, зберігши ключову роль у системі національної індустрії гостинності.

Отже, впродовж 2010–2024 рр. структура реалізованої продукції засобів тимчасового розміщування України демонструє чітке зміщення у бік домінування готелів і подібних засобів. Якщо у 2010 р. їхня частка становила 69,4 % від загального обсягу, то у 2023–2024 рр. вона досягла понад 95 %. Це означає, що більшість доходів галузі нині формують саме підприємства готельного типу. Загальний обсяг реалізації суб'єктів тимчасового розміщування зріс із 5,9 млрд грн у 2010 р. до 14,7 млрд грн у 2024 р., тоді як готельного господарства – з 4,1 млрд грн до 14,1 млрд грн. Така близькість показників у кінці періоду підтверджує згортання діяльності інших типів засобів розміщування (пансіонатів, баз відпочинку, хостелів тощо). Після 2022 р. структура сектору зазнала суттєвих змін: 1) частка фізичних осіб-підприємців різко знизилася до 1–1,5 % як у загальній групі, так і в готелях; 2) юридичні особи зосередили майже весь обсяг реалізації (99 %). Таким чином, після початку повномасштабної війни відбулася консолідація ринку у межах великих підприємств готельного типу, що свідчить про підвищення ролі корпоративного сегмента та звуження простору для малого приватного бізнесу у сфері гостинності.

Головний економічний інтерес діяльності підприємств готельного господарства відображено у фінансових показниках, із яких найбільш показовими є рентабельність (табл. 2.5).

Для всіх підприємств України рівень рентабельності операційної діяльності (ROA) коливався від -4,1 % (2014 р.) до 12,6 % (2021 р.), демонструючи циклічність і чутливість до кризових явищ. Для готелів і подібних засобів розміщування рентабельність операційної діяльності мала високу волатильність: негативні значення у 2012–2016 рр. та 2020–2022 рр. (мінімум -54,4 % у 2014 р.), водночас пікові значення у 2017–2019 рр. (18,7–25,5 %) і 2023 р. (28,3 %), що свідчить про високу циклічність готельного бізнесу.

Таблиця 2.5

Динаміка рівня рентабельності готелів і подібних засобів тимчасового розміщування України за 2010–2024 роки

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, %		Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %	
	усього по Україні	готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	усього по Україні	готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
2010	4,0	1,6	0,5	-2,7
2011	5,9	1,5	1,8	-3,2
2012	5,0	-4,9	1,0	-8,5
2013	3,9	-5,3	-0,7	-10,6
2014	-4,1	-54,4	-14,2	-54,7
2015	1,0	-35,3	-7,3	-37,2
2016	7,4	-5,9	0,6	-16,1
2017	8,8	18,7	3,0	11,6
2018	8,1	22,3	4,5	14,6
2019	10,2	25,5	7,6	23,6
2020	6,2	-28,5	0,9	-30,6
2021	12,6	16,6	10,1	22,5
2022	3,3	-22,4	-3,2	-44,3
2023	8,0	28,3	4,5	13,9
2024	5,7	5,8	5,8	-6,4

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Рівень рентабельності всієї діяльності для всіх підприємств України значення були від -14,2 % у 2014 р. до 10,1 % у 2021 р., з позитивною тенденцією до 2019–2021 рр. Для готелів показники були значно нижчими:

мінімум -54,7 % у 2014 р., -44,3 % у 2022 р., і позитивний період спостерігався 2017–2019 рр. та 2021–2023 рр.

Готельний сектор значно чутливіший до кризових явищ, ніж середньоукраїнський бізнес: падіння доходів у 2014 р. (воєнний та економічний фактор), 2020 р. (COVID-19) та 2022 р. (повномасштабна війна) спричинили глибокі негативні показники рентабельності. Позитивні періоди (2017–2019, 2021, 2023) пов'язані з відновленням туристичного потоку та адаптацією готелів до ринкових умов. Висока волатильність рентабельності підкреслює ризикованість інвестицій у готельний сектор та необхідність резервування і диверсифікації доходів, особливо у кризові роки.

Загалом, рентабельність ринку готельних послуг України в певні періоди досягала 15%, а терміни повернення вкладених інвестицій, здебільшого, не перевищують шести-восьми років. За оцінками Асоціації малих готелів та апартаментів, рентабельність на рівні 30% вважається нормальною в готельному бізнесі. У рекреаційних районах, де сезон триває не весь рік, рівень рентабельності послуг може бути й вищим у високий сезон. Через розвиненість та затребуваність туристичних послуг готелі курортного призначення намагаються за сезон заробити на весь рік, збільшуючи маржу [54, с.46].

Далі розглянемо кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010-2024 роки (табл. 2.6).

У 2010–2024 рр. чисельність найманих працівників у сфері тимчасового розміщування України загалом зменшилася з 61,5 тис. до 22,0 тис. осіб, тобто більш ніж утричі. Частка цієї сфери у загальній зайнятості країни залишається стабільно незначною – 0,4–0,7 %, що вказує на її обмежений вплив на ринок праці, але водночас на чутливість до кризових подій. Можна виокремити такі ключові тенденції:

– 2010–2013 рр. – відносна стабільність чисельності (понад 50 тис. осіб), що відображає період розбудови туристичної інфраструктури;

– 2014–2015 рр. – скорочення на понад 40 % через втрату ринків Криму та Донбасу;

– 2016–2019 рр. – помірне відновлення до 38–39 тис. осіб, зростання частки готельного сектору до 82–83 %, що свідчить про концентрацію зайнятості саме в готельному господарстві;

– 2020–2021 рр. – падіння до 31 тис. осіб унаслідок пандемії COVID-19 і карантинних обмежень;

– після 2022 р. – чергове скорочення до приблизно 22 тис. осіб, що відображає наслідки воєнних дій та закриття значної кількості малих закладів розміщування.

Таблиця 2.6

Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010-2024 роки

Роки	Усього по країні, осіб	у тому числі:			
		тимчасове розміщування			
		осіб	у % до показника по країні	у тому числі діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	
осіб	у % до показника тимчасового розміщування				
2010	9073663	61488	0,68	40396	65,7
2011	8986914	65165	0,73	44264	67,9
2012	8861469	52997	0,60	38912	73,4
2013	8515443	51464	0,60	37456	72,8
2014	7311651	34553	0,47	27527	79,7
2015	6589493	30776	0,47	24968	81,1
2016	6597583	32564	0,49	26219	80,5
2017	6706225	34743	0,52	28513	82,1
2018	7088709	38953	0,55	32271	82,8
2019	7418837	38838	0,52	32039	82,5
2020	7379539	31564	0,43	25268	80,1
2021	7368718	31536	0,43	24653	78,2
2022	6088107	22675	0,68	40396	65,7
2023	5827061	22090	0,73	44264	67,9
2024	5809593	21978	0,60	38912	73,4

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

У структурі зайнятості переважають працівники готелів і подібних засобів розміщування, частка яких зросла з 65,7 % у 2010 р. до понад 73 % у 2024 р. Це підтверджує тенденцію інституційного укрупнення сектору – зосередження трудових ресурсів у юридично оформлених підприємствах готельного типу

Відповідно, можна зробити інтегрований аналіз розвитку готельного господарства України (2010–2024 рр.). Кількість закладів коливалася між 3010 одиниць (2012 р.) та 5451 одиницею (2019 р.), у 2024 р. – 4659 одиниць, із тенденцією поступового відновлення після криз. Питома вага готелів у структурі всіх засобів розміщування зросла з 41,6 % у 2010 р. до 67,8 % у 2024 р., що підтверджує концентрацію ринку на готельному сегменті.

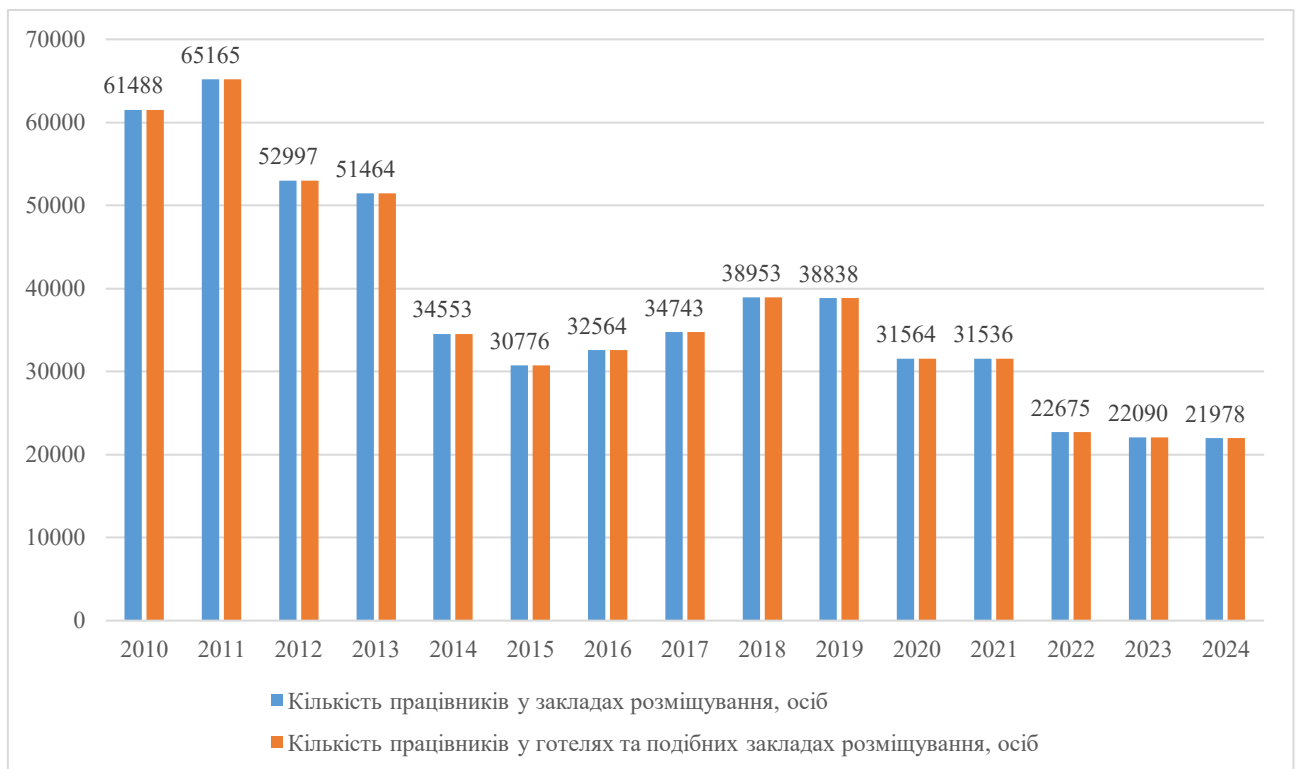


Рис. 2.4. Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010-2024 роки

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Загальні обсяги суб'єктів тимчасового розміщування зросли з 5,9 млрд грн у 2010 р. до 14,7 млрд грн у 2024 р., при цьому готельний сектор формує

більшість доходів – 95–99 % у 2022–2024 рр. Основні спади пов’язані з пандемією COVID-19 (2020 р.) та початком повномасштабної війни (2022 р.), після яких спостерігається поступове відновлення.

Чисельність працівників у сфері тимчасового розміщування скоротилася з 61,5 тис. осіб у 2010 р. до 22 тис. у 2024 р., при цьому переважна частина зайнятих працює в готелях (73 %). Падіння у 2020–2022 рр. відображає вплив кризових подій, тоді як відновлення 2023–2024 рр. відбувається поступово, із збереженням концентрації у корпоративному сегменті.

В цілому, готельний сектор визначає основну економічну активність і зайнятість у сфері тимчасового розміщування. Кризові події (економічні, пандемія, війна) призводять до різкого падіння обсягів реалізації, чисельності працівників та закладів, але корпоративні готелі демонструють вищу стійкість. Загалом сектор демонструє тенденцію до укрупнення, концентрації доходів і працівників у готельному господарстві, що відображає структурну перебудову галузі в умовах нестабільності.

Розглянемо тенденції розвитку готельного господарства в регіональному розрізі за останні 10 років в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка та кількість діючих готелів за регіонами України
у 2014 - 2023 роках**

Назва регіону	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Разом по Україні	1075	1073	930	1040	1102	1160	1162	1169	861	950
Вінницька	19	20	17	16	18	21	19	18	15	15
Волинська	17	16	14	19	18	16	20	23	16	17
Дніпропетровська	63	63	59	63	64	71	70	71	65	67
Донецька	33	37	33	37	33	35	30	28	9	9
Житомирська	11	10	11	13	13	14	11	10	6	7
Закарпатська	52	47	40	46	54	55	60	56	51	56
Запорізька	48	42	38	39	41	46	45	46	16	17
Івано-Франківська	50	55	47	55	56	54	49	51	43	51
Київська	74	77	67	74	83	78	72	69	55	66
Кіровоградська	7	7	8	6	10	11	9	9	10	11
Луганська	7	7	7	7	5	6	7	9	1	–
Львівська	130	130	112	124	132	143	145	135	125	147

Продовження табл. 2.7

Назва регіону	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Миколаївська	37	33	34	38	36	38	41	41	18	27
Одеська	104	110	102	110	117	127	132	136	97	101
Полтавська	28	28	22	25	26	29	29	25	24	24
Рівненська	15	13	12	14	15	15	16	17	15	17
Сумська	7	8	8	11	12	11	12	14	11	10
Тернопільська	8	7	7	7	9	7	6	8	8	10
Харківська	65	62	45	44	48	51	54	55	29	31
Херсонська	27	28	24	31	31	43	39	38	7	3
Хмельницька	18	19	16	18	22	23	24	28	30	33
Черкаська	22	23	22	25	30	29	26	30	23	25
Чернівецька	17	17	15	14	13	11	11	12	11	13
Чернігівська	15	19	17	19	18	17	16	15	9	10
м. Київ	201	195	153	185	198	209	219	225	167	183

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Кількість діючих готелів по Україні зменшилася з 1075 у 2014 р. до 950 у 2023 р., при цьому зафіксовані коливання, пов'язані з кризовими подіями: пандемією COVID-19 (2020–2021 рр.) та війною (2022 р.). Загальна кількість діючих готелів скоротилася з 1075 у 2014 р. до 950 у 2023 р., а чисельність працівників у секторі – з 34,5 тис. до 22 тис. осіб (сфера тимчасового розміщування). Обсяги реалізованої продукції готельного господарства відновилися після пандемії і війни – 14 млрд грн у 2024 р., майже досягнувши докризового рівня.

Висококонцентровані регіони, такі як м. Київ, Львівська, Одеська області, зберегли більшість закладів, забезпечуючи ключову туристичну інфраструктуру.

Щодо регіональних особливостей, то варто виділити:

– місто Київ: від 201 готелю у 2014 р. до 183 у 2023 р., з максимальним зростанням у 2019–2021 рр. до 225, що відображає розвиток ділового туризму;

– Львівська область: стабільне зростання та відновлення після кризових падінь – 130 у 2014 р. → 147 у 2023 р., підтверджує роль регіону як туристичного центру;

– Одеська область: після зростання до 136 у 2021 р. кількість готелів скоротилася до 101 у 2023 р., частково через війну та зміну туристичних потоків;

– східні області (Донецька, Луганська): найбільше скорочення: Донецька – з 33 у 2014 р. до 9 у 2023 р., Луганська практично зникла з ринку;

– південні області (Херсонська, Запорізька): різке скорочення кількості закладів, наприклад, Херсонська – з 27 у 2014 р. до 3 у 2023 р., що пов'язано з воєнними діями.

Також можна виділити стійкі: 1) туристичні центри: м. Київ, Львівська, Одеська, Закарпатська, Івано-Франківська області, де висока концентрація закладів (понад 100 одиниць у великих містах та туристичних областях), частка готелів у структурі тимчасового розміщування стабільно висока, відновлення після кризових падінь відбувається швидше, чисельність працівників і обсяг реалізації залишаються порівняно високими; 2) східні та південні області (Донецька, Луганська, Херсонська, Запорізька): різке скорочення кількості закладів (до 3–9 одиниць у 2023 р.), працівники та обсяги реалізації значно знизилися, що свідчить про втрату інфраструктури і переформатування бізнесу через війну.

Відповідно, можна відмітити певні регресивні та відновлювальні тенденції:

– зменшення кількості готелів у кризові роки (2016, 2020, 2022) супроводжується поступовим відновленням у наступні роки;

– туристично привабливі регіони (Львів, м. Київ, Закарпаття, Івано-Франківська область) демонструють більшу стійкість і швидше відновлення після кризових падінь;

– готельний сектор концентрується у стабільних регіонах, де попит на тимчасове розміщування є високим і стійким;

– кризові події (COVID-19, війна) викликали одночасне скорочення кількості закладів, працівників і обсягів реалізації, особливо у східних та південних регіонах;

– після криз відбувається поступове відновлення, але структура сектору зміщується до корпоративних готелів та стійких туристичних центрів, тоді як малий бізнес і регіони, що зазнали руйнувань, відновлюються повільніше.

Варто зазначити, що в усіх звітах Державної служби статистики у розділі «Наука, технології та інновації» де подана інформація про кількість інноваційних підприємств, обсягів реалізації інноваційної продукції, кількості осіб, зайнятих у розробках інновацій не зазначена група підприємств 55 «Тимчасове розміщування». Тому вважаємо, що важливим дослідницьким аспектом для досягнення мети дисертаційної роботи є моніторинг інвестиційного забезпечення, яке є детермінантою реалізації інноваційної діяльності. Тому з метою оцінки рівня інвестиційного забезпечення розвитку інноваційних технологій, проаналізуємо загальний рівень інвестиційної діяльності підприємств готельного господарства України (табл. 2.8).

Частка інвестицій у тимчасове розміщування порівняно з усією економікою країни залишається незначною – 0,12–0,20 % від загальноукраїнських капіталовкладень, що відображає обмеженість сектору та високі ризики для інвесторів. Готельний сектор формує переважну більшість інвестицій у сфері тимчасового розміщування: 2021–2023 рр. – \approx 82–98 %, 2024 р. – близько 88–94 %, що свідчить про концентрацію капіталів у корпоративному сегменті.

Щодо структури інвестицій то варто зазначити наступне. Придбання та створення нових активів: домінує у готельному секторі, частка до інвестицій тимчасового розміщування 81–98 %. Придбання активів, які були у використанні: високий рівень у готелях (68–98 %), що відображає практику купівлі готових закладів для розвитку бізнесу. Поліпшення, реконструкція, модернізація: 2021–2023 рр. частка готелів у секторі 91–97 %, лише у 2022 р. спостерігається зниження до 49,9 %, ймовірно через обмеження інвестицій у кризовий рік. Капітальний ремонт: коливається значно, частка готелів у секторі в 2021–2023 рр. від 37 % до 95 %, 2024 р. – 79 %, що свідчить про акцент на модернізації існуючих активів.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів та структура капітальних інвестицій за 2021-2024 рр.

	Показники	Обсяг капітальних інвестицій, тис. грн	у тому числі:			
			придбання та створення нових активів	придбання активів, які були у використанні	поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію	капітальний ремонт
2021 р.	Всього по Україні	673899339	447503777	29734862	119212456	77448244
	в т.ч.: тимчасове розміщування	953753	505932	44688	395648	7485
	у % до загальноукраїнського показника	0,14	0,11	0,15	0,33	0,01
	в т.ч. діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	778926	346627	43346	386161	2792
	у % до показника по суб'єктах тимчасового розміщування	81,7	68,5	97,0	97,6	37,3
2022 р.	Всього по Україні	409659973	308017619	14321992	57748333	29572029
	в т.ч.: тимчасове розміщування	799112	435974	28018	296731	38389
	у % до загальноукраїнського показника	0,20	0,14	0,20	0,51	0,13
	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	730249	410712	13994	269903	35640
	у % до показника по суб'єктах тимчасового розміщування	91,4	94,2	49,9	91,0	92,8
2023 р.	Всього по Україні	627280766	454503414	21646085	91669445	59461822
	в т.ч.: тимчасове розміщування	755550	584634	8183	141224	21509
	у % до загальноукраїнського показника	0,12	0,13	0,04	0,15	0,04
	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	737148	575601	4873	136183	20491
	у % до показника по суб'єктах тимчасового розміщування	97,6	98,5	59,6	96,4	95,3
2024 р.	Всього по Україні	743016315	544075512	23420153	112634082	62886568
	в т.ч.: тимчасове розміщування	1178234	804287	133610	215652	24685
	у % до загальноукраїнського показника	0,16	0,15	0,57	0,19	0,04
	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	1036037	756459	к/с	170230	к/с
	у % до показника по суб'єктах тимчасового розміщування	87,9	94,1	х	78,9	х

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

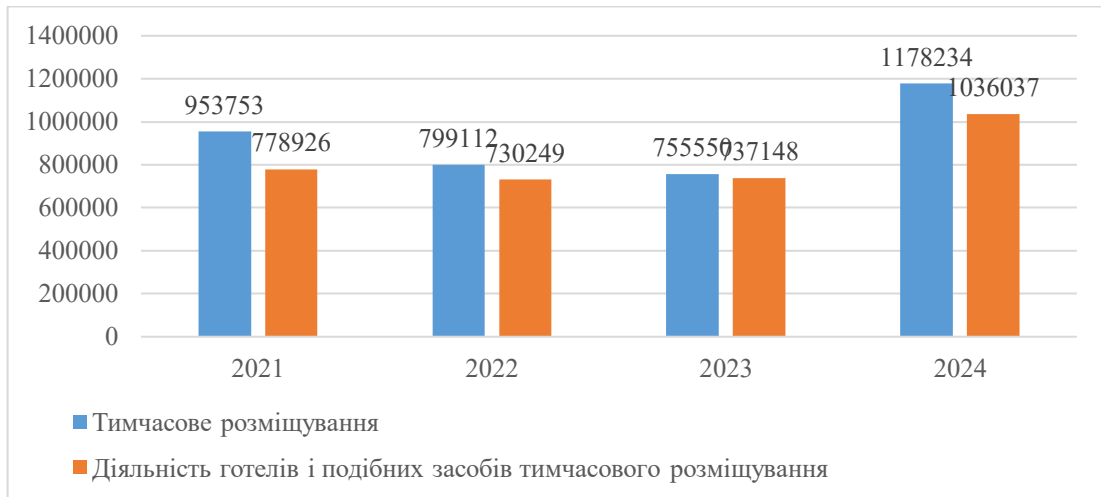


Рис. 2.5. Динаміка обсягів капітальних інвестицій у готельний сектор та тимчасове розміщування України, тис грн. (2021–2024 рр.)

Джерело: розроблено автором за даними Державної служби статистики України [20]

Отже, сектор тимчасового розміщування залишається малопотужним у масштабі національної економіки, але інвестиції концентруються у готельному господарстві, особливо у придбання нових активів та модернізацію існуючих. Кризові події (2022 р.) вплинули на скорочення капіталовкладень, особливо у сфері поліпшення та модернізації. Готельний бізнес демонструє високу інвестиційну активність у відновлювальні та стратегічні проекти, що свідчить про орієнтацію на довгострокове утримання та розвиток активів.

Дані щодо капітальних інвестицій підтверджують низький рівень інвестиційної активності, частка якої у загальноукраїнському обсязі не перевищує 0,2 %. Незважаючи на це, висока концентрація вкладень у готелі (до 97 % від усіх суб'єктів тимчасового розміщування) свідчить про прагнення бізнесу до підтримання комерційно ефективних форматів та модернізації об'єктів із вищим потенціалом відновлення. Водночас незначна частка витрат на модернізацію та капремонті вказує на брак ресурсів для системного технологічного оновлення.

В цілому, провівши аналіз діяльності готелів і подібних засобів тимчасового розміщування в структурі тимчасового розміщування можна зробити певні висновки. Готельний сектор формує переважну частку доходів у сфері тимчасового розміщування – до 95–99 % у 2022–2024 рр. Обсяги реалізації відновлюються після криз (COVID-19, 2022 р.) завдяки адаптації підприємств до нових умов та застосуванню сучасних управлінських та технологічних рішень. Підприємства готельного господарства використовують інноваційні інструменти управління доходами, цифровізацію бронювання та сервісів, що підвищує ефективність навіть у складні періоди.

Чисельність найманих працівників у готелях концентрується на корпоративних закладах – 73 % від усієї сфери тимчасового розміщування. Незважаючи на падіння у кризові роки, відновлення відбувається у регіонах із високим туристичним потенціалом. Інноваційні технології (системи автоматизації обслуговування, електронні реєстрації, CRM-системи) дозволяють зменшувати навантаження на персонал, підвищуючи продуктивність та рентабельність.

Кількість готелів коливалася в межах 3010–5451 одиниць (2012–2019 рр.), у 2024 р. – 4659 одиниць, із концентрацією у великих туристичних регіонах (м. Київ, Львів, Одеса, Закарпаття). Фізичні особи-підприємці залишаються важливим сегментом, але корпоративні готелі демонструють стійкість у кризові періоди та більшу інвестиційну активність. Інноваційна стратегія розвитку включає модернізацію існуючих закладів, оновлення інфраструктури та впровадження цифрових сервісів.

Рентабельність готельного бізнесу характеризується високою волатильністю: негативні показники у кризові роки (2014, 2020, 2022) і високі пікові значення під час відновлення (2017–2019, 2021, 2023 рр.). Використання інноваційних технологій управління доходами, оптимізації витрат і автоматизації процесів дозволяє підвищувати операційну та загальну рентабельність навіть за складних економічних умов.

Інвестиції в готелі складають переважну більшість капіталовкладень у сфері тимчасового розміщування (82–98 %). Основні напрямки: придбання та створення нових активів, модернізація існуючих об'єктів, реконструкція та поліпшення сервісу. Інноваційні технології у капітальних проектах включають системи енергозбереження, цифрові реєстраційні системи, автоматизацію управління номерами та послугами, що підвищує ефективність використання активів.

Туристично привабливі регіони (м. Київ, Львів, Одеса, Закарпаття) демонструють вищу стійкість і швидке відновлення після кризових падінь. Східні та південні області, що постраждали від воєнних дій, показують значне скорочення кількості закладів та персоналу, що стимулює розвиток дистанційних, онлайн-орієнтованих сервісів та інноваційних бізнес-моделей.

Фінансові результати діяльності характеризуються високою волатильністю: після глибоких збитків 2020–2022 рр. спостерігається часткове відновлення рівня рентабельності у 2023–2024 рр., однак показники залишаються нижчими за середньоекономічні. Це вказує на структурну вразливість готельного бізнесу до зовнішніх шоків і потребу в гнучких моделях управління, орієнтованих на ризикостійкість і цифрову адаптацію.

Таким чином, інновації стають ключовим чинником виживання та розвитку готельного бізнесу в умовах нестабільності, забезпечуючи конкурентоспроможність та довгострокову стійкість підприємств. У 2021–2024 рр. частка капітальних інвестицій у сферу тимчасового розміщування залишалася незначною – у межах 0,12–0,20 % від загальноукраїнського обсягу, що свідчить про обмежені можливості фінансування інноваційних технологій у готельному господарстві. Попри окремі позитивні коливання, вкладення у створення нових активів, модернізацію та реконструкцію об'єктів залишаються на рівні статистичної похибки щодо загальної економіки, що вказує на низьку інвестиційну привабливість галузі.

Водночас у структурі інвестицій у тимчасове розміщування домінують готелі та подібні засоби розміщування – їхня частка сягає від 81,7 % у 2021 р.

до 97,6 % у 2023 р., що демонструє високу концентрацію капіталовкладень у більш комерційно орієнтованих сегментах галузі. Це свідчить про прагнення бізнесу оновлювати матеріально-технічну базу переважно в тих підприємствах, які мають стабільніший попит та перспективу післявоєнного відновлення.

Разом з тим, структура капітальних інвестицій залишається дисбалансованою. Частка витрат на капітальний ремонт і модернізацію є незначною (у 2024 р. – лише 0,04–0,19 % від загального обсягу по країні), що обмежує масштаб технологічного оновлення готельних об'єктів. Така ситуація вказує, що більшість підприємств не має ресурсів для системного впровадження інновацій – цифровізації сервісів, автоматизації процесів, “зелених” технологій тощо. Особливо помітним є падіння частки інвестицій у реконструкцію та поліпшення у 2023–2024 рр., коли основна увага бізнесу зосередилася на підтриманні базового функціонування в умовах війни. Це свідчить про перехід галузі з етапу активного оновлення (2021 р.) до режиму виживання, коли інноваційна активність замінюється короткостроковими заходами з підтримки життєздатності об'єктів.

У цілому, інвестиційна динаміка демонструє, що потенціал інноваційного розвитку готельного господарства України залишається значною мірою нереалізованим, а впровадження технологічних рішень потребує державного стимулювання, пільгового фінансування та партнерських програм із залучення міжнародних грантів.

В цілому моніторинг підприємницького середовища розвитку готельного господарства дозволив визначити структуру фактологічних та аналітичних даних функціонування підприємств готельного господарства (табл. 2.9).

Отже, за результатами моніторингу виявлено: 1) регіональні особливості розвитку і функціонування готелів, 2) наявність передумов запровадження інновацій в готелях України, 3) бізнес-процеси, які формують ресурсну

структуру доданої вартості готельних послуг, 4) необхідність імплементації результативних практик застосування інноваційних технологій.

Таблиця 2.9

Структура фактологічних та аналітичних даних функціонування підприємств готельного господарства за результатами моніторингу

Виявлені тенденції	Їх зміст
Регіональні особливості розвитку і функціонування готелів	Моніторинг засвідчує значну регіональну диференціацію розвитку підприємств готельного господарства: концентрація активних готелів зберігається у великих туристичних і ділових центрах (м. Київ, Львівська, Одеська, Київська області), тоді як у східних і прифронтових регіонах (Донецька, Луганська, Херсонська області) спостерігається стійка стагнація або скорочення мережі закладів. Це свідчить про необхідність регіоналізованого підходу до управління розвитком галузі, який враховує як безпекові, так і інвестиційно-туристичні фактори.
Наявність передумов запровадження інновацій в готелях України	Виявлено, що попри кризові умови, підприємства зберігають інвестиційну активність, зокрема у напрямках модернізації, реконструкції та створення нових активів. Це формує об'єктивні передумови для впровадження інновацій – цифрових технологій управління, автоматизації сервісів, енергозберігаючих рішень, а також розвитку гібридних форматів гостинності (поєднання розміщення, коворкінгу, подієвого простору).
Бізнес-процеси, які формують ресурсну структуру доданої вартості готельних послуг	До ключових бізнес-процесів, що формують ресурсну структуру доданої вартості, належать: операційна діяльність із розміщування, управління персоналом і сервісною якістю, маркетинг і брендинг, цифрова дистрибуція послуг, післяпродажна взаємодія з клієнтами. Саме в цих процесах зосереджений найбільший потенціал створення конкурентних переваг за рахунок інноваційних технологій
Імплементація результативних практик застосування інноваційних технологій	Поточний рівень інформаційно-аналітичного забезпечення моніторингу дозволяє виявити загальні напрями потреби в інноваціях, однак емпіричні підтвердження ефективності впроваджених технологій поки що обмежені. Отже, на цьому етапі доцільно закласти методичну основу для подальшої імплементації результативних практик у підрозділі, присвяченому інноваційній діяльності підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено автором

У цілому, результати моніторингу підтверджують, що поточне середовище функціонування готельних підприємств залишається складним, проте поступово стабілізується. Ця стабілізація створює базові передумови для розгортання інноваційної діяльності, спрямованої на підвищення енергоефективності, цифровізацію управлінських процесів, розвиток

клієнтоорієнтованих сервісів та впровадження екологічно сталих технологій. Таким чином, аналіз середовища виступає ключовим етапом у формуванні стратегії інноваційного розвитку готельного господарства України.

Основні гравці ринку готельних послуг України активно використовують інноваційні технології, що дозволяють:

- підвищувати ефективність операцій та рентабельність;
- оптимізувати використання персоналу та ресурсів;
- модернізувати та відновлювати активи;
- адаптуватися до кризових ситуацій (COVID-19, війна);
- концентрувати інвестиції у найбільш перспективних та стійких регіонах.

Таким чином, моніторинг підприємницького середовища готельного бізнесу визначає передумови для запровадження інновацій. Зважаючи на граничні можливості інвестиційних ресурсів в готельному господарстві констатуємо, що із проблемних виділяємо такі:

- необхідність проведення внутрішньої бізнес-діагностики підприємства готельного господарства для визначення ресурсів і можливостей впровадження і реалізації інноваційних технологій;

- створення системи організаційного забезпечення операційної діяльності (бізнес-процесів) у підприємствах готельного господарства щодо впровадження інноваційних технологій;

- дослідження кадрового потенціалу для впровадження і реалізації інноваційних технологій;

- врахування суспільних тенденцій щодо масштабного поширення процесів цифровізації, реагування на ці зміни та імплементація цих процесів у підприємствах готельного господарства;

- визначення перспектив, ефективності та проведення прогнозно оцінки впровадження інноваційних технологій.

Зазначені дослідницькі аспекти є пріоритетними для поступового інноваційного розвитку, оскільки кожне підприємство готельного

господарства, яке прагне впроваджувати інноваційні технології повинно визначати інноваційні пріоритети для розвитку, формувати стратегічні та оперативні завдання щодо інноваційного потенціалу ресурсного забезпечення, стимулювати інноваційне мислення у персоналу.

2.2. Бізнес-діагностика інноваційних технологій підприємств готельного господарства

Результати моніторингу середовища функціонування підприємств готельного господарства дозволили виокремити ключові проблеми, які характерні для сучасного підприємницького середовища. Інновації в управлінні здатні вирішити ключове завдання розвитку підприємств готельного господарства – підтримання нинішнього стану та стимулювати економічне зростання у довготерміновій перспективі. З цих позицій, актуальним завдання є проведення діагностики діяльності підприємства, яка поєднує ретроспекцію (аналіз минулого, історії розвитку об'єкта), діагноз (систематизований опис сьогодення) і проспекцію (визначення можливого стану в майбутньому) [24] і розкриває логіку наукового дослідження).

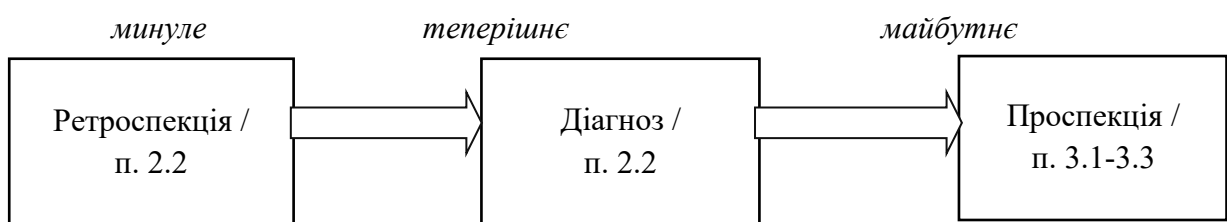


Рис. 2.6. Процес діагностики впровадження та реалізації інноваційних технологій в управлінні підприємства готельного господарства

Джерело: систематизовано автором

При цьому, доцільною є оцінка основних напрямків діяльності підприємства (економічного, виробничо-технічного та організаційного), яка проводиться для вивчення поточного стану підприємства та виявлення

внутрішніх резервів, що можуть бути спрямовані на його подальший розвиток. У цьому контексті звужуємо дослідження до здійснення поелементної бізнес-діагностики діяльності суб'єкта господарювання, яка спрямована на досягнення елементних діагностичних цілей, які передбачають вузьку діагностику окремих індикаторів діяльності підприємства, тобто інноваційних технологій. При цьому, ми погоджуємося з Скриньковським Р. М. [48], який зауважує, що кількість і перелік елементних діагностичних цілей безмежні.

Для виявлення стану застосування інноваційних технологій в управлінні готельними підприємствами здійснено бізнес-діагностику, яка має на меті:

- визначити загальні тенденції, які притаманні процесам підготовки і реалізації інноваційних технологій управління;
- оцінити наявні передумови інноваційних технологій управління.

Інформаційно-аналітичним забезпеченням бізнес-діагностики є результати дослідження та опитування менеджерів 27 підприємств готельного господарства. Інформаційною базою дослідження готелів стали: офіційні сайти відповідних готелів, фінансова звітність з Єдиного державного порталу відкритих даних – YouControl, міжнародної платформи готелів – Booking, дані Державної служби статистики та інші, а також результати опитування менеджерів готелів (додаток I).

Для оцінки інноваційних технологій підприємств готельного господарства були обрані регіони (міста), що є лідерами на ринку готельних послуг: Київ, Львів, Харків, Одеса, Буковель (п. 2.1). З цією метою проведено дослідження на основі вибіркового несучільного спостереження, при якому огляду підлягають не усі одиниці сукупності (суб'єкти ринку) а лише їх частина, проте результати забезпечать репрезентативність вибірки.

Для визначення вибірки проведення первинного дослідження враховано кількість функціонуючих готелів по містах: Київ – 183, Львів – 47, Одеса – 44, Харків – 21 (за об'єктивних причин не враховано кількість готелів Буковеля, оскільки їх є значна кількість в порівнянні із іншими регіонами).

Варто зазначити, що опитування проводилось у 2 етапи. Отже, загалом кількість суб'єктів бізнесу складає 295 одиниць. Для визначення середньої вибіркової сукупності кількості представників цих суб'єктів бізнесу в дослідженні та опитуванні використовувався серійний відбір, схема відбору обрана як повторна. Опитування проведено за технологією Google forms, загальна кількість респондентів – 295 представників сфери гостинності. При цьому врахуємо, що з них 33 респондента працюють в сфері гостинності більше 10 років, тому питома вага суб'єктів та експертів, які працюють в у цих суб'єктах (P) складе $P = 33 : 295 = 0,11$. Визначаємо обсяг репрезентативної вибірки респондентів (суб'єктів готельного господарства і, відповідно, їх менеджерів) слід залучити до опитування):

$$n = P (1 - P) t^2 : \Delta_p^2 \quad (2.1)$$

де n – обсяг вибірки респондентів, P – питома вага експертів, які представляють суб'єкти готельного бізнесу, що функціонують на ринку більше 10 років, t – t-критерій Ст'юдента при заданому рівні істотності (інтервалу довіри) $t = 2$, Δ_p – середня гранична помилка частки (задана як 12%)

$$n = 0,11 (1 - 0,11) 2^2 : 0,12^2 = 27$$

Отже, для проведення дослідження діяльності та опитування необхідно залучити 27 суб'єктів готельного бізнесу (для опитування – їх менеджерів різних рівнів). При цьому для забезпечення репрезентативності та врахування суджень різних груп суб'єктів готельного бізнесу в опитуванні залучено 27 менеджерів готелів різного рівня та функціонального типу (InterContinental Kyiv, Ramada Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Holiday Inn Kyiv, Прем'єр Палац Київ, Братислава, Хрещатик, Гранд готель Львів, Ріус готель Львів, Львів, Bukovel Hotel, Кірофф, Glacier Premium Apartments, Хей, Готель 19, Superior Golf&SPA, Marina Hotel Bukovel, Ovis Hotel та інші). Для релевантності дослідження зіставлено ціну та якість пропонованих послуг, локація, номерний фонд, кількість додаткових послуг та рівень сервісу, що дозволило визначити, що попитом туристів користуються готелі категорії чотирьох зіркові. В цілому, дані готелі мають вигідне розміщення, високий

рівень сервісу та проводять адекватну цінову політику, пропонують комплекс додаткових послуг, в який входить конференц-сервіс. Саме тому вищезазначені готелі були обрані для дослідження передумов застосування інноваційних технологій.

Іншим методом для перевірки достовірності проведеного дослідження та опитування знаходимо коефіцієнт конкордації (спорідненості думок експертів) за формулою:

$$W = \sum_{i=1}^n \quad (2.2)$$

Сума середніх оцінок для всіх показників розраховується за формулою:

$$\underline{s} = 0,5 \cdot m \cdot (n + 1) \quad (2.3)$$

Для визначення значущості коефіцієнта конкордації необхідно розрахувати критерій Пірсона з вірогідністю 0,05. Розрахунок порівнюють з табличним значенням і якщо розрахункове значення перевищує табличне, то коефіцієнт конкордації значущий. Розрахунок виконуємо за формулою:

$$\chi^2 = W \cdot m \cdot (n - 1) \quad (2.4)$$

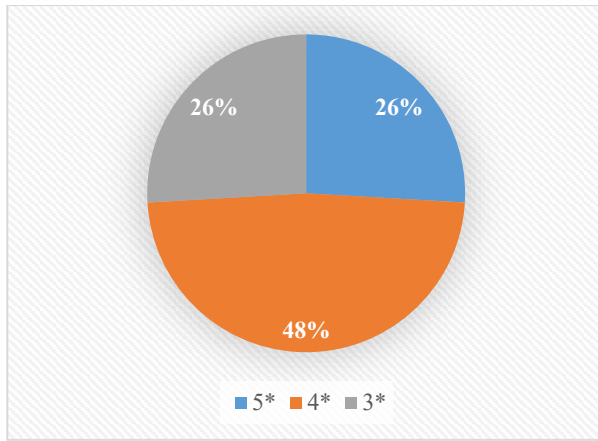
У нашому випадку табличне значення $\chi^2 = 28,56$. Виконаємо розрахунки за запропонованим формулам:

$$W = \sum_{i=1}^n \quad ;$$

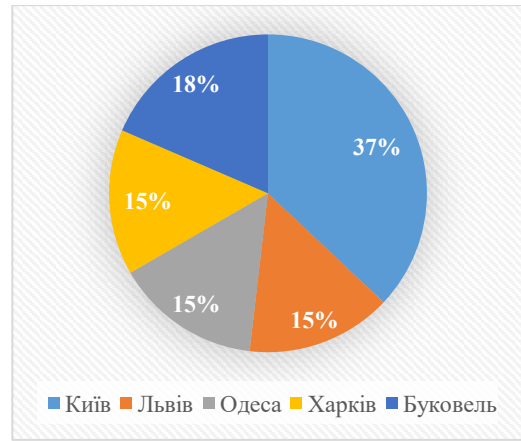
$$\chi^2 = W \cdot m \cdot (n - 1) = 60,810, \quad (2.5)$$

$$\chi_{\text{розр}}^2 \geq \chi_{\text{табл}}^2 \Rightarrow W - \text{значуще}$$

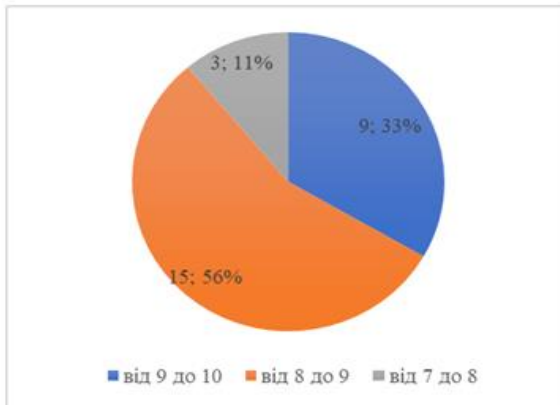
Узагальнена характеристика підприємств готельного господарства обстежених міст Києва, Львова, Харкова, Одеси та Буковеля подана на рис. 2.7.



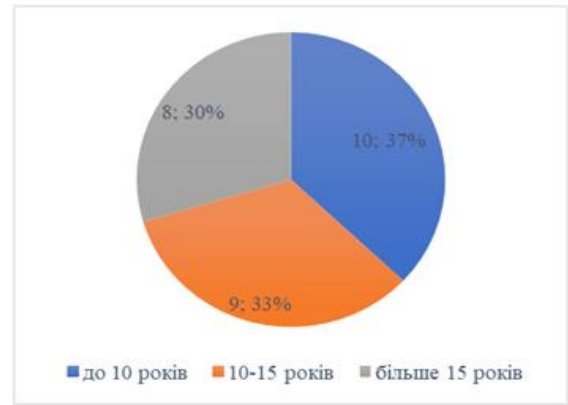
а) за категорією



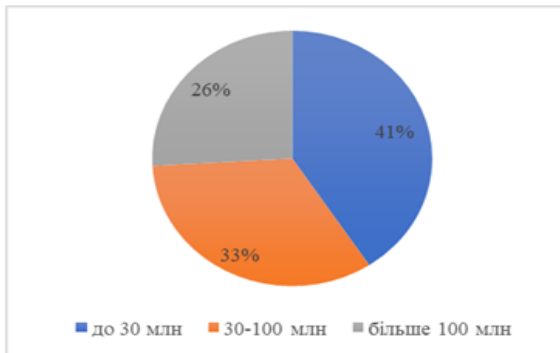
б) за місцем розміщення



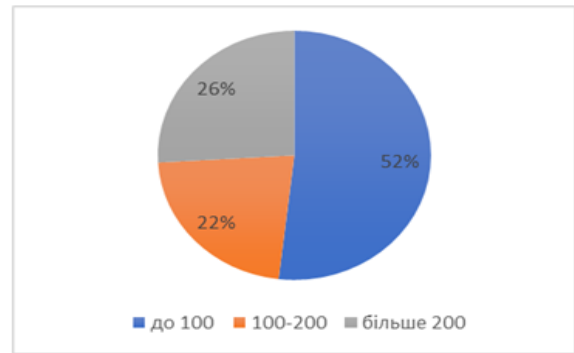
в) за рівнем оцінок споживачів на платформі Booking



г) за терміном діяльності на ринку



д) за обсягом доходів



е) за середньообліковою чисельністю працівників

Рис. 2.7. Структура досліджених підприємств готельного господарства за основними показниками діяльності

Джерело: результати анкетування

Як видно з наведеного рис. 2.7, сформована вибірка підприємств готельного господарства відповідає ознакам репрезентативності, оскільки в ній представлені різні за розміром, стадією життєвого циклу та функціональним типом підприємства готельного господарства. Для проведення обстеження щодо використання інноваційних технологій в підприємствах готельного господарства була розроблена методика бізнес-діагностики передбачає реалізацію етапів:

Етап 1. Виявлення наявного стану організаційного забезпечення інноваційної діяльності, а саме: інформація щодо наявності спеціалізованих підрозділів, які займаються розробкою та реалізацією інноваційних технологій управління на підприємстві готельного господарства; залучення зовнішніх консультантів; суб'єкти прийняття рішення та сфера їх відповідальності за його здійснення; система стимулювання інноваційної діяльності, яка використовується на підприємстві готельного господарства.

Етап 2. Дослідження методичного забезпечення прийняття та впровадження інноваційних технологій управління, а саме: зміст та структура документа, який розробляється в процесі впровадження інноваційної технології управління; система показників, за допомогою яких оцінюється її результативність (ефективність).

Етап 3. Ідентифікація інноваційних технологій, які здійснювались підприємствами.

Етап 4. Самооцінка результативності інноваційної діяльності, наявності випадків низької результативності (ефективності) впроваджених інноваційних технологій управління та її причин.

Етап 5. Ранжування середовища інноваційної діяльності.

Етап 6. Визначення та представлення інформації за обраними (визначеними та актуальними напрямками) – ідентифікація інноваційної активності.

Відповідно до цього можемо сформулювати процесуальну модель бізнес-діагностики інноваційних технологій підприємств готельного господарства

(рис. 2.8), яка заснована на реалізації вказаних етапів, а також передбачає в окремих випадках та / чи за можливості проведення конкурентної розвідки. Відповідно метою процесуальної моделі внутрішньої діагностики інноваційних технологій підприємств готельного господарства є: цілеспрямований вплив на реалізацію бізнес-процесів в контексті інноваційних технологій задля підвищення їх ефективності. Паралельно може здійснюватися також конкурентна розвідка, що являє собою «результат зусиль підприємства по збору та аналізу інформації про галузь, бізнес-середовище, конкурентів, їх продукти і послуги» [18].

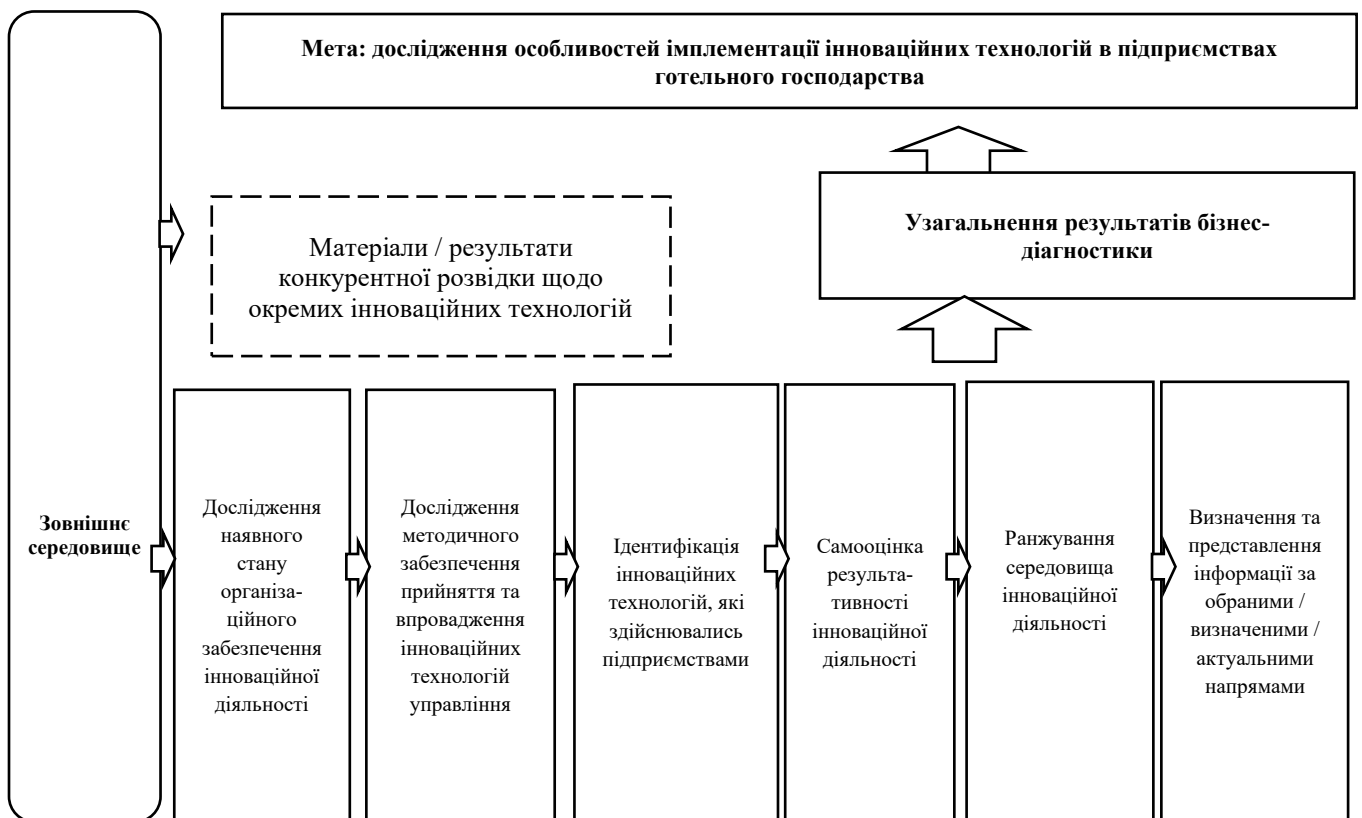


Рис. 2.8. Процесуальна модель бізнес-діагностики інноваційних технологій підприємств готельного господарства

Джерело: сформовано автором

Дослідження наявного стану організаційного забезпечення інноваційної діяльності. Анкетування респондентів (менеджерів готельних підприємств)

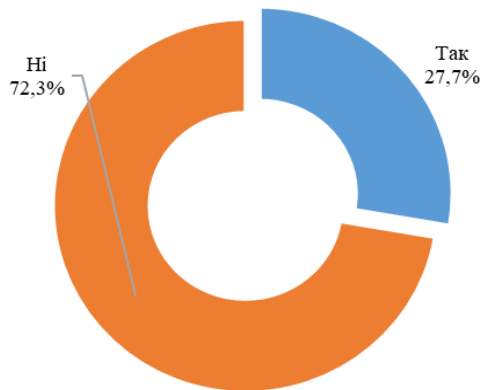
проведено на основі Google форми у два раунди: 1) перше (основне) у квітні 2023 р.; 2) друге (уточнююче) у листопаді–грудні 2025 р. (результати – додатки Н, О). Узагальнено варто зазначити, що результати обох опитувань не дуже відрізняються, що пояснюється відносною інерційністю організаційних структур та управлінських підходів у готельних підприємствах в умовах тривалої турбулентності зовнішнього середовища, а також обмеженими можливостями для масштабних інноваційних трансформацій у період воєнного стану, коли пріоритетами залишаються адаптація, збереження операційної стійкості та мінімізація ризиків.

З метою дослідження наявного стану організаційного забезпечення інноваційної діяльності було досліджено організаційне оформлення інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства. За результатами дослідження, спеціалізований підрозділ, який займається інноваційним розвитком на підприємствах готельного господарства, як правило, не створюється. Він відсутній на 19-х підприємствах, що становить 72,3% дослідженої сукупності (рис. 2.9). Відповідно, тільки 8 підприємств (27,7%) мають його. Зазвичай цим напрямом займається або відділ персоналу або відділ стратегічного розвитку.

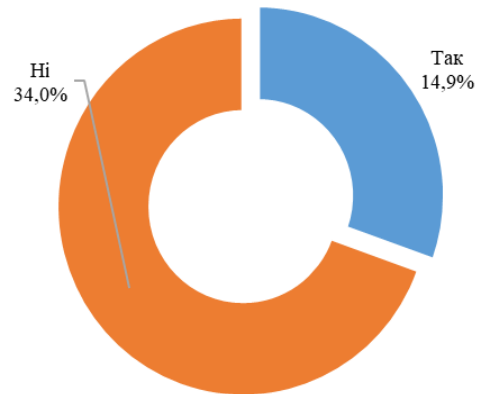
Виявлена практика як постійного, так і тимчасового функціонування спеціалізованих підрозділів. Так, на постійних засадах такі підрозділи працюють менш ніж в третині (29,8%) досліджених підприємств готельного господарства. Майже кожне п'яте (21,3%) підприємство створює такий підрозділ тільки на період реалізації найбільш складних та капіталомістких інноваційних технологій управління персоналом. Поширеним організаційним форматом управління інноваційною діяльністю є формування робочої групи (проектної команди) із представників різних підрозділів. Такий підхід застосовується на 16 із 27 опитаних підприємств, тобто 61,7% досліджених підприємств готельного господарства.

На наш погляд, поширена практика організаційного оформлення інноваційної діяльності є виваженою, відповідає концепції інноваційного

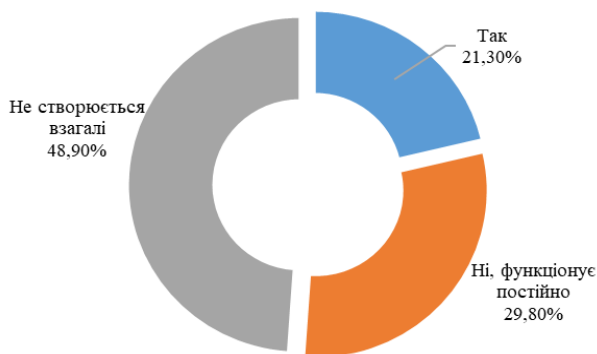
менеджменту, дозволяє раціонально перерозподіляти ресурси, забезпечує більш повне використання наявного управлінського потенціалу.



а) наявність на підприємстві спеціального підрозділу, який займається розвитком інноваційних технологій



б) наявність відділу розвитку на підприємстві



в) відділ, що займається обґрунтуванням інноваційних технологій, що створюється тільки на час їх реалізації



г) наявність робочої групи, проектної команди із представників різних підрозділів для реалізації інноваційних технологій

Рис. 2.9. Організаційне оформлення інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства

Джерело: результати анкетування

Більше половини (53,2%) опитаних підприємств готельного господарства обмежуються використанням власних управлінців. В той же час, 12 підприємств (або 46,8%) залучають зовнішніх консультантів. Зовнішні

консультанти, як правило, здійснюють адаптацію та імплементацію інноваційних технологій управління персоналом – 4 випадках (14,0%), у 2 випадках (7,0%) використовуються для аналізу можливості впровадження інноваційних технологій управління персоналом, у двох випадках (7,0%) – приймають участь у прийнятті остаточного рішення щодо впровадження інноваційних технологій на підприємстві. Залучення консультантів на весь період розробки та імплементації інноваційних технологій опитані підприємства вважають для себе дорогим та невиправданим; тільки 2 респонденти або 7,0% залучають зовнішніх консультантів на весь час реалізації інноваційних технологій.

Дослідження методичного забезпечення прийняття та впровадження інноваційних технологій управління. Відповідно до цього етапу визначено: 1) суб'єкти прийняття рішення відносно впровадження та відбору інноваційних технологій; 2) суб'єкт відповідальності у разі неуспішності інноваційних технологій на підприємстві; 3) форми стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства; 4) наявність документального забезпечення прийняття рішення про ефективність та доцільність впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства.

Основним суб'єктом реалізації інноваційних технологій досліджені підприємства готельного господарства вважають власника (12 відповідей або 44,0% позитивних відповідей) та керівника (11 відповідей або 40,0% позитивних відповідей). Саме ці особи приймають рішення щодо впровадження інноваційних технологій (рис. 2.10). Наявні лише поодинокі випадки прийняття такого рішення керівником спеціалізованого підрозділу (3 випадки, 11,0%), економістом, менеджером з персоналу, відділом розвитку (по 1 випадку, 4,0%).

Хто на підприємстві є суб'єктом прийняття рішення відносно впровадження та відбору інноваційних технологій

27 відповідей

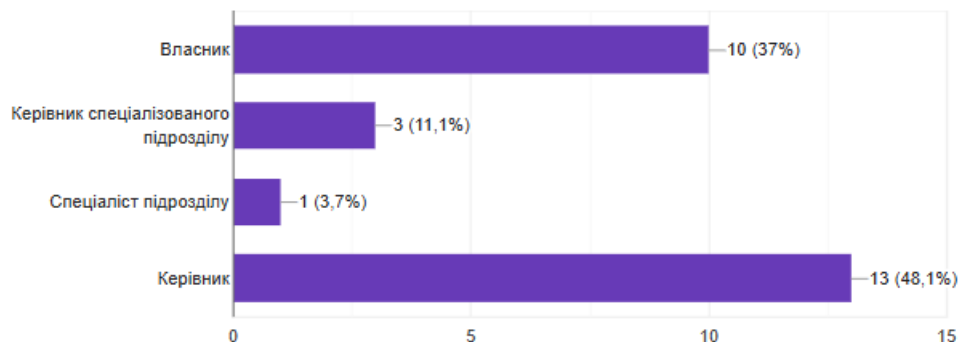


Рис. 2.10. Суб'єкти прийняття рішення відносно впровадження та відбору інноваційних технологій

Джерело: результати анкетування

Ініціатором ідей та напрямів розвитку на опитаних підприємствах є: в 11 випадку – керівник (41,0%), в 7 (26,0%) – власник, у 3 випадках (11,0%) – менеджер з персоналу, в 6 випадках (22,0%) – відділ розвитку. Як видно з рис. 2.17, остаточне рішення про початок впровадження інноваційних технологій в переважній частці опитаних підприємств готельного господарства приймає власник (12 відповідей (44,0%) та директор (11 відповідей (40,0%)).

Незважаючи на те, що право прийняття рішення реалізується власником одноосібно, відповідальність за неуспішність інноваційних технологій, як правило, покладається на керівника (12 випадків, 44,0%), менеджера з персоналу (4 випадків, 15,0%), на спеціальний підрозділ або зовнішнього консультанта (по 2 випадки, 7,4%). Тільки 5 респондентів визнали, що власник бере відповідальність і на себе; у 2 випадках він поділяє відповідальність з директором або менеджером.

Хто є суб'єктом відповідальності у разі неспішності інноваційних технологій на підприємстві

25 відповідей

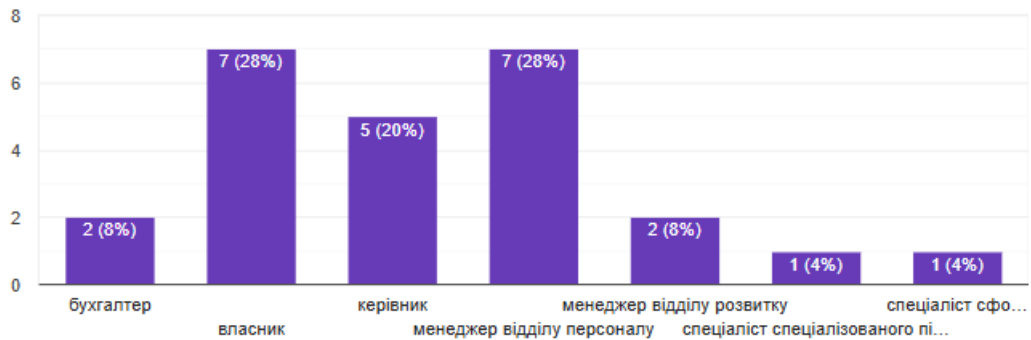
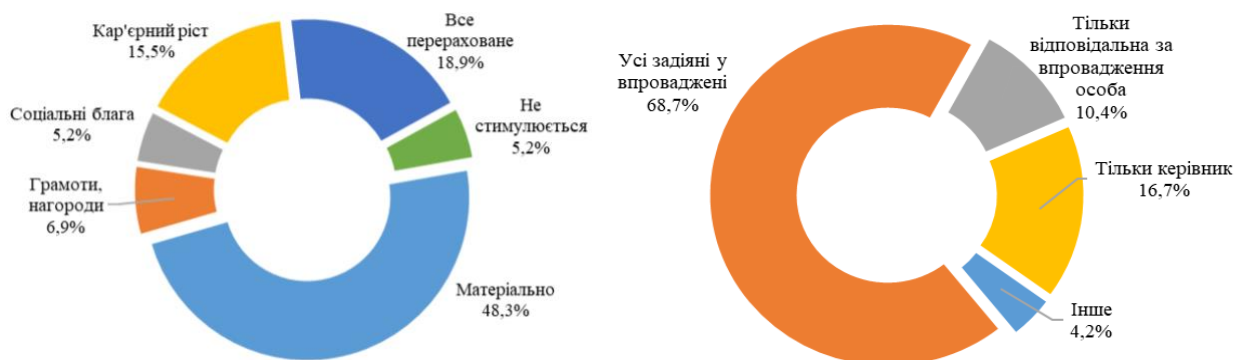


Рис. 2.11. Суб'єкт відповідальності у разі неспішності інноваційних технологій на підприємстві

Джерело: результати анкетування



а) форми стимулювання вдалого впровадження інноваційних технологій б) суб'єкт стимулювання вдалого впровадження інноваційних технологій

Рис. 2.12. Форми стимулювання інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства

Джерело: результати анкетування

Доцільно відмітити, що керівництво підприємства готельного господарства, в цілому, відповідально та зацікавлено ставиться до впровадження інноваційних технологій, оскільки розуміє, що успішність (результативність та ефективність) цієї діяльності обумовлює подальші

перспективи діяльності підприємства в цілому. Розробка та вдале впровадження інноваційних технологій в більшості випадків стимулюється матеріально (на 48,3% досліджених підприємств готельного господарства), тобто передбачена в існуючих системах матеріального стимулювання персоналу. Другим за ступенем поширеності засобом стимулювання осіб є кар'єрне (15,5%), а також нематеріальне стимулювання (6,9%). Не стимулюється впровадження інноваційних технологій тільки на 6,4% опитаних підприємствах готельного господарства.

Як видно з рис. 2.12, засоби стимулювання, як правило, поширюються на всіх осіб, що задіяні в підготовці та реалізації інноваційних технологій (у 19 випадках із 27 (68,7%)). Практика стимулювання виключно керівника не є поширеною – у 5 випадках із 27 (16,7%).

Таким чином, можна констатувати, що, в цілому, досліджені підприємства готельного господарства коректно та виправдано здійснюють впровадження інноваційних технологій управління персоналом на таких стадіях його реалізації як ініціювання, прийняття рішення, стимулювання. Як видно з рис. 2.13, рішення про ефективність та доцільність впровадження інноваційних технологій управління персоналом приймається на досліджених підприємствах готельного господарства з належним економічним обґрунтуванням. В 11 випадках (41,0%) для економічного обґрунтування розробляється статут впровадження інноваційної технології, в 13 (48,0%) різні форми обґрунтування (економічне та організаційно-економічне обґрунтування). Вибір назви обґрунтування (економічне або організаційно-економічне обґрунтування) обумовлюється спеціалізацією інноваційної технології управління персоналом, що реалізуються, необхідністю детального розгляду організаційних аспектів реалізації. Тільки 3 із 27 (11,0%) респондентів визначили відсутність будь-якого за назвою документа, в якому викладено сутність інноваційної технології управління персоналом та здійснена оцінка доцільності її впровадження.

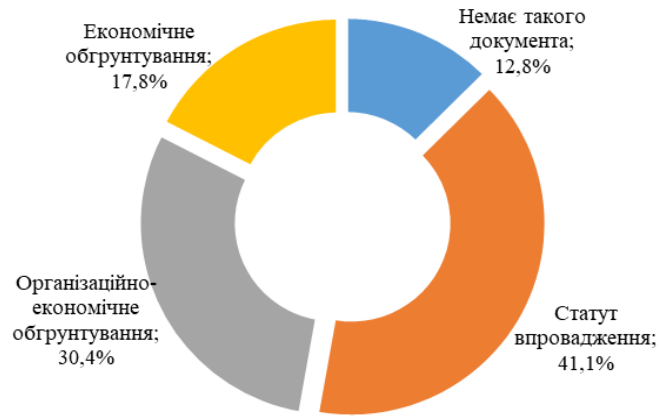


Рис. 2.13. Документальне забезпечення прийняття рішення про ефективність та доцільність впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства

Джерело: результати анкетування

Як свідчать результати анкетування (рис. 2.14), доцільність впровадження інноваційних технологій, підтверджуються прогнозом доходів та витрат (8 відповідей або 30,0%), розрахунком рентабельності (8 відповідей – 30,0%), приростом доходів від наданих послуг (7 відповіді або 26,0%), економією витрат (2 випадки, 7,0%).

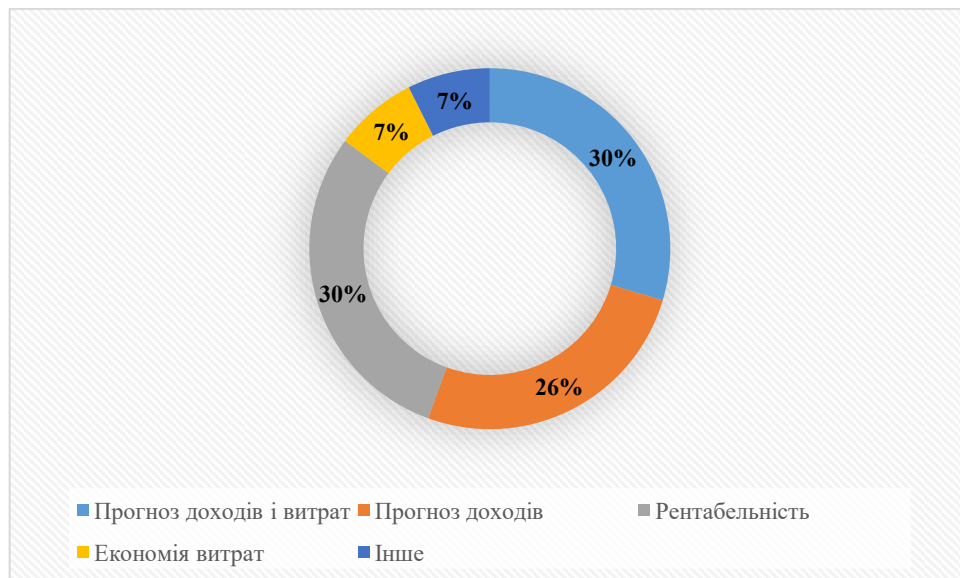


Рис. 2.14. Інструментальне (методичне) забезпечення оцінки доцільності впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства

Джерело: результати анкетування

Таким чином, існуючий стан кваліфікаційного та методичного забезпечення інноваційних технологій в частині «планування» визнається нами як такий, що потребує суттєвого вдосконалення. Доцільними формами є підготовка та підвищення кваліфікації відповідальних осіб на спеціалізованих навчальних програмах та курсах, проведення тренінгів та семінарів з проблематики впровадження управлінських інновацій, розробка методичних рекомендацій щодо економічного обґрунтування окремих інноваційних технологій, які є найбільш актуальними для впровадження підприємствами готельного господарства.

Ідентифікація інноваційних технологій, які здійснювались підприємствами. Цей розділ дослідження достатньо відрізняється порівнюючи два етапи опитування. У цілому, по дослідженій сукупності підприємств, найпоширенішими групами інноваційними технологіями виявилися наступні: 1) базисні: мобільні додатки, програмне забезпечення, віртуальні зустрічі та заходи; 2) вторинні (поліпшуючі): обладнання конференц-залів інноваційним комп'ютерним забезпеченням; 3) псевдоінновації: маркетингові заходи, меню подушок, покращені ліжка; 4) інноваційні технології щодо управління персоналом (зважаючи на важливість персоналу у інноваційній діяльності) (рис. 2.15).

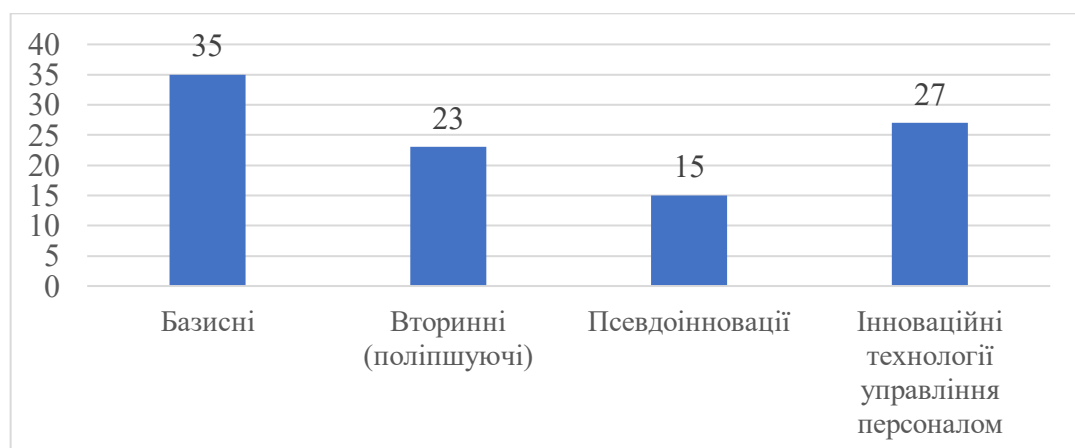


Рис. 2.15. Узагальнена структура використовуваних інноваційних технологій підприємствами готельного господарства України, %

Джерело: результати анкетування

Щодо інноваційних технологій управління персоналом, то найпоширенішими серед досліджуваної сукупності підприємств готельного господарства виявилися наступні: 1) навчальна персонал-технологія – освітні програми, тренінги); 2) персонал-технологія стимулювання персоналу – внутрішній маркетинг; 3) персонал-технологія підбору та найму персоналу – «плетіння мереж» та прямий пошук; 4) навчальні персонал-технології – коучинг; 5) персонал-технологія позикової праці – аутсорсинг; 6) персонал-технологія контролю праці персоналу – таємний покупець (2.16).

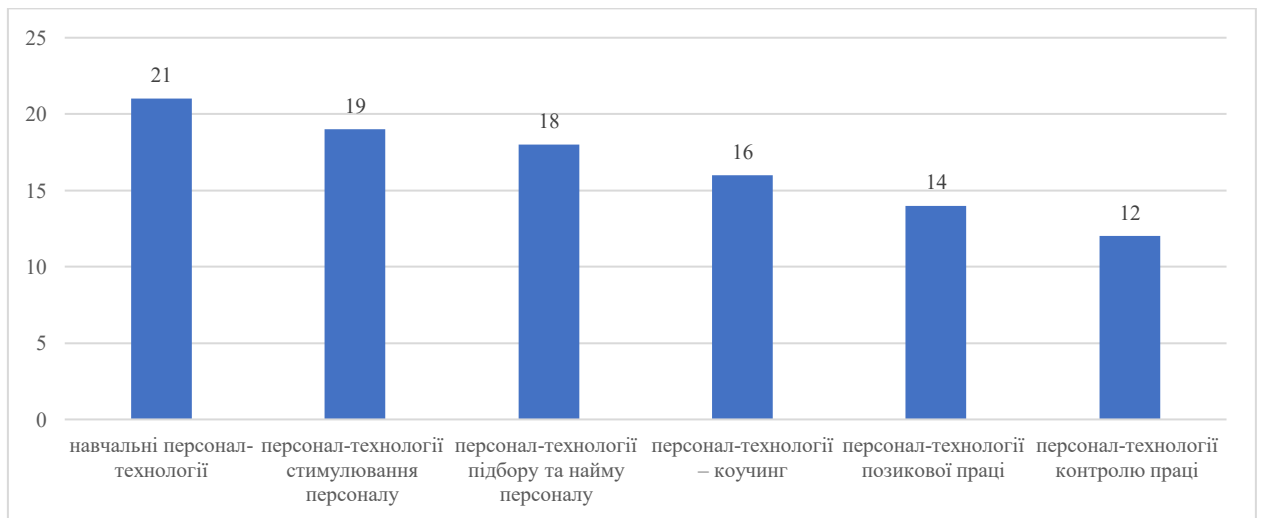


Рис. 2.16. Структура використовуваних інноваційних технологій управління персоналом підприємствами готельного господарства України, %

Джерело: результати анкетування

Таким чином, можна констатувати, що досліджені підприємства готельного господарства впроваджують інноваційні технології, які забезпечують операційну діяльність та управління персоналом (аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, організація трудових відносин, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створення умов праці, соціальний розвиток та партнерство). В той же час, найменшою застосованістю характеризуються такі інноваційні технології управління персоналом як: лізинг персоналу, аутстафінг, реінжиніринг, хедхантинг, автоматизована

інформаційна система управління персоналом, що пов'язано з недостатністю як фінансових коштів, так і відсутністю належного організаційно-економічного супроводу цих інноваційних технологій управління, досвіду їх впровадження.

Уточнююче опитування було проведено у листопаді–грудні 2025 р. (додаток О), за результатами якого досліджені готелі України демонструють помірне зростання впровадження інноваційних технологій, що пов'язано з адаптацією до нових умов ринку, цифровізацією внутрішніх процесів та підвищенням значення персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності. Основні тенденції, які відзначаються порівняно опитуванням 2023 р., такі:

– базисні інноваційні технології (мобільні додатки, програмне забезпечення, віртуальні зустрічі та заходи) залишаються найбільш поширеними. Проте кількість готелів, які інтегрували системи автоматизованого бронювання, CRM та digital-консьєрж сервіси, зросла приблизно на 20%;

– вторинні (поліпшуючі) інновації, зокрема оновлення обладнання конференц-залів та систем відео-трансляцій, стали більш доступними для середніх готелів Львова та Одеси завдяки локальним інвестиціям і субсидіям;

– інноваційні технології управління персоналом відзначаються найсуттєвішим розвитком: зросла кількість готелів, що впровадили автоматизовані системи управління персоналом (HRM), дистанційні тренінги та онлайн-коучинг, цифровий моніторинг ефективності персоналу та гейміфікацію навчання;

– псевдоінновації, як і раніше, застосовуються меншою мірою та здебільшого в маркетингових акціях, однак деякі готелі почали комбінувати їх із digital-інструментами для підвищення ефективності.

Узагальнено, за результатами кінця 2025 р., можна констатувати, що готелі зосередилися на технологіях, які забезпечують цифровізацію операцій та ефективно управління персоналом, тоді як більш складні технології, такі як

лізинг та аутстафінг персоналу, хедхантинг та реінжиніринг, залишаються обмежено застосованими через фінансові та організаційні бар'єри.

Це пояснюється тим, що після гострої фази війни (2022 р.) та періоду адаптації (2023–2025 р.) українські готелі зосередилися на операційній стійкості, цифровізації та збереженні персоналу. Провідні міжнародні бренди (InterContinental, Fairmont, Holiday Inn, Ramada) мають корпоративні стандарти, що включають обов'язкове впровадження HRM-систем, систем дистанційного навчання та управління ефективністю персоналу. Для середніх і локальних готелів Львова та Одеси (Дністер, Гранд готель Львів) технології впроваджуються поступово, починаючи з тренінгів та коучингу і з поступовою інтеграцією HRM-систем. Це пояснює логіку збільшення кількості готелів, які впровадили HRM-системи, онлайн-коучинг і цифровий контроль персоналу у грудні 2025 р.

Таблиця 2.10

Використання інноваційних технологій управління персоналом у готелях України (порівняння квітень 2023 – грудень 2025 р.)

	Квітень 2023 р.	Грудень 2025 р.	Основні зміни / нові технології
Inter-Continental Kyiv	Коучинг, внутрішній маркетинг, прямий пошук	Онлайн тренінги, внутрішній маркетинг, прямий пошук, онлайн-коучинг, цифровий контроль ефективності	Впроваджено HRM, онлайн-коучинг, цифровий контроль персоналу
Ramada Kyiv	Освітні програми, таємний покупець	Освітні програми, таємний покупець, дистанційні тренінги, гейміфікація навчання	Додано дистанційні тренінги та гейміфікацію
Fairmont Grand Hotel Kyiv	Внутрішній маркетинг, прямий пошук	Внутрішній маркетинг, прямий пошук, HRM-система, онлайн-коучинг	Цифровізація управління та навчання персоналу
Holiday Inn Kyiv	Коучинг, таємний покупець	Коучинг, таємний покупець, HRM-система, дистанційні тренінги	Впроваджено HRM та дистанційне навчання
Прем'єр Палац Київ	Освітні програми, підбір персоналу	Освітні програми, підбір персоналу, онлайн-коучинг, гейміфікація	Онлайн-коучинг та мотиваційні цифрові інструменти
Гранд готель Львів	Тренінги, аутсорсинг	Тренінги, аутсорсинг, HRM-система, цифровий контроль ефективності	Впровадження HRM та цифрового контролю

Продовження табл. 2.10

	Квітень 2023 р.	Грудень 2025 р.	Основні зміни/нові технології
Дністер готель Львів	Коучинг, прямий пошук	Коучинг, прямий пошук, онлайн-коучинг, HRM-система	Онлайн-коучинг та HRM-система
Vukovel Hotel	Внутрішній маркетинг	Внутрішній маркетинг, дистанційні тренінги, гейміфікація	Додано дистанційні тренінги та гейміфікацію
Хрещатик (Київ)	Освітні програми, таємний покупець	Освітні програми, таємний покупець, онлайн-коучинг, HRM-система	Онлайн-коучинг та цифровий контроль персоналу
Братислава (Київ)	Прямий пошук персоналу, коучинг	Прямий пошук, коучинг, HRM-система, дистанційне навчання	Впроваджено HRM та дистанційне навчання

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, на кінець 2025 р. досліджені готелі України демонструють помірно, але стабільне зростання використання інноваційних технологій управління персоналом порівняно з квітнем 2023 р.:

- HRM-системи та цифровий контроль ефективності персоналу стали найбільш помітною новацією у провідних готелях Києва (InterContinental, Fairmont, Holiday Inn), їх впровадження зумовлене корпоративними стандартами міжнародних мереж та потребою у більш ефективному управлінні персоналом в умовах турбулентності ринку;

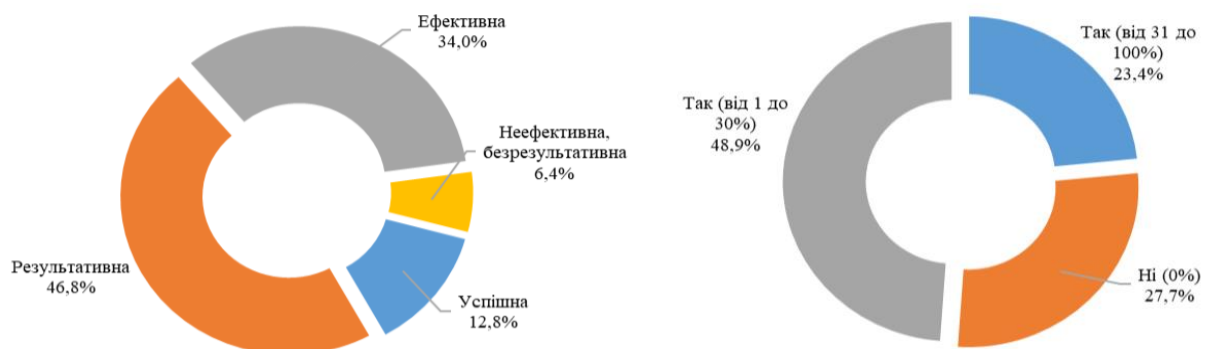
- онлайн-коучинг та дистанційні тренінги отримали поширення серед середніх і локальних готелів Львова та Одеси, що пояснюється доступністю освітніх платформ, а також обмеженими ресурсами для повноцінного впровадження HRM-систем;

- гейміфікація навчання та мотиваційні цифрові інструменти з'явилися як нові підходи до розвитку персоналу та підвищення залученості співробітників;

- залишається обмеженим застосування лізингу, аутстафінгу та хедхантингу, що пов'язано з фінансовими обмеженнями та організаційними бар'єрами, проте поступове впровадження HRM-систем і дистанційного навчання створює основу для майбутньої автоматизації управління персоналом.

Таким чином, досліджені підприємства готельного господарства України фокусуються на цифровізації HR-процесів та підвищенні ефективності персоналу, що відповідає світовим тенденціям інновацій у готельній індустрії та забезпечує конкурентоспроможність на локальному та міжнародному рівні.

Самооцінка результативності інноваційної діяльності. Результати анкетування щодо наступного блоку завдань – самооцінка результативності (ефективності) впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства є такими: 46,8% респондентів визнали свою інноваційну діяльність результативною, 34% – ефективною, майже 13% – успішною (рис. 2.17). Тільки 6,4% респондентів не задоволені результативністю та низькою ефективністю інноваційних технологій, що реалізувалися.



- а) результативність інноваційної діяльності
- б) наявність випадків низької результативності (ефективності) впроваджених інноваційних технологій (у % від реалізованих)

Рис. 2.17. Самооцінка результативності (ефективності) впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства

Джерело: результати анкетування

Доцільно звернути увагу, що незважаючи на загальну позитивну оцінку, дві третини респондентів (72,3%) визнали наявність окремих випадків низької результативності (ефективності) впроваджених інноваційних технологій

управління персоналом. Зокрема, 48,9% зазначили, що до половини визначених інноваційних технологій управління характеризуються низькою результативністю. У кожного четвертого підприємства (23,4%) частка таких інноваційних технологій управління знаходиться в діапазоні 31-100%.

Отже, за результатами опитування 27 готелів України (Київ, Львів, Одеса) у квітні 2023 р. та грудні 2025 р., можна зробити наступні узагальнення щодо організаційного забезпечення та впровадження інноваційних технологій управління:

Етапи 1, 2 та 4 – результати опитування суттєво не змінилися між 2023 та 2025 рр. Спільні результати: 1) наявність спеціалізованих підрозділів з інноваційного розвитку збереглася на рівні провідних готелів, тоді як середні та локальні готелі продовжують покладатися на менеджерів загального профілю; 2) залучення зовнішніх консультантів залишилося обмеженим і переважно використовується у великих мережах для стратегічних рішень; 3) суб'єкти прийняття рішень та сфера їх відповідальності залишаються стабільними – ключові рішення приймають генеральні директори та керівники HR/операційних підрозділів; 4) система стимулювання інноваційної діяльності (премії, внутрішній маркетинг, навчання) практично не змінилася. Таку достатню стабільність можна пояснити тим, що зміни у цих сферах потребують значних ресурсів і більш тривалого часу, а пріоритетом залишається операційна стійкість у складних умовах ринку.

Етап 3 – ідентифікація інноваційних технологій – результати значно відрізняються: 1) відмінності: у 2025 р. суттєво зросла кількість готелів, які впровадили HRM-системи, онлайн-коучинг, дистанційні тренінги та гейміфікацію навчання персоналу; 2) менш складні або «псевдоінноваційні» технології (маркетингові заходи, покращене обладнання) залишаються на стабільному рівні. Це пояснюється поступовою цифровізацією готельних процесів, підвищенням важливості персоналу для конкурентоспроможності та доступністю сучасних технологічних рішень у 2024–2025 рр.

Загалом, організаційна структура, методичне забезпечення та система стимулювання інновацій залишаються стабільними, тоді як реальний рівень застосування інноваційних технологій, особливо у сфері управління персоналом, зріс і демонструє поступове, але помітне підвищення цифрової та операційної ефективності готельних підприємств. В цілому спільні та відмінні результати опитування готелів України у квітні 2023 та грудні 2025 р. показано в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Порівняння результатів дослідження підприємств готельного господарства квітні 2023 та грудні 2025 р.

Етап дослідження	Результати квітень 2023 р.	Результати грудень 2025 р.	Узагальнення / спільне та відмінне
Етап 1. Організаційне забезпечення інновацій	Наявність спеціалізованих підрозділів у провідних готелях; залучення консультантів обмежене; ключові рішення приймають генеральні директори та HR/операційні підрозділи; система стимулювання – премії, внутрішній маркетинг, навчання	Практично без змін	Спільне: структура, відповідальні особи та система стимулювання залишаються стабільними; відмінності незначні
Етап 2. Методичне забезпечення впровадження	Документація та система показників оцінки ефективності застосовуються стабільно	Практично без змін	Спільне: зміст документації та система показників не змінилися
Етап 3. Ідентифікація інноваційних технологій	Базисні технології: мобільні додатки, CRM; вторинні: покращене обладнання; псевдоінновації: маркетингові заходи; управління персоналом – тренінги, коучинг, внутрішній маркетинг	Зростання впровадження HRM-систем, онлайн-коучингу, дистанційних тренінгів, гейміфікації; базисні та псевдоінновації залишаються	Відмінне: суттєве збільшення цифровізації та інновацій у сфері управління персоналом
Етап 4. Самооцінка ефективності	Переважно позитивна; випадки низької ефективності через недостатню організаційну підтримку	Практично без змін	Спільне: основні причини низької ефективності залишаються схожими; зміни незначні

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

За результатами порівняння опитувань готелів України у квітні 2023 та грудні 2025 р. можна констатувати, що організаційне забезпечення та методичний супровід інноваційної діяльності залишаються стабільними. Наявність спеціалізованих підрозділів, залучення зовнішніх консультантів,

суб'єкти прийняття рішень та система стимулювання інновацій практично не змінилися, що свідчить про відносну інерційність управлінських структур та пріоритет операційної стійкості готелів у складних умовах ринку.

Найбільш помітні зміни відбулися у сфері управління персоналом. Готелі активно впроваджують HRM-системи, онлайн-коучинг, дистанційні тренінги та гейміфікацію навчання, що свідчить про поступову цифровізацію процесів і підвищення ефективності управління персоналом. Базисні та псевдоінновації залишаються на попередньому рівні, демонструючи зосередженість підприємств на технологіях, які безпосередньо впливають на операційну діяльність.

Ефективність інноваційної діяльності оцінюється переважно позитивно, а випадки низької результативності зберігають ті ж причини – обмежені ресурси та недостатній організаційний супровід. Загалом, можна констатувати, що головна зміна за два роки стосується рівня застосування інноваційних технологій у персоналі, тоді як інші аспекти організаційного та методичного забезпечення залишаються стабільними, забезпечуючи баланс між інноваціями та операційною стійкістю підприємств.

Ранжування середовища інноваційної діяльності яке залежить від чинників різного напрямку та впливу. На основі узагальнення та групування результатів досліджень наявного стану організаційного забезпечення інноваційної діяльності, методичного забезпечення прийняття та впровадження інноваційних технологій управління, ідентифікації інноваційних технологій, самооцінки результативності (ефективності) впровадження інноваційних технологій можна ранжувати внутрішнє середовище на підприємствах готельного господарства з метою оцінки наскільки готель проактивно впроваджує інновації. Суму кількості балів по кожному окремому готелю можна інтерпретувати таким чином:

- 0–5 балів – адаптивне (пасивне) середовище; 6–10 – рефлексивне (активне); 11–15 – інноваційне (проактивне).

Таблиця 2.12

**Критерії оцінювання внутрішнього середовища готелів
щодо інноваційної активності**

Напрямок оцінювання	Факт / бали			
	Наявність інноваційного підрозділу або команди	немає	тимчасовий	постійний
	0	1	2	3
Залучення зовнішніх консультантів	ні	епізодично	на етапах адаптації	постійно
	0	1	2	3
Наявність документального обґрунтування інновацій	відсутнє	окремі розрахунки	економічне обґрунтування	комплексне організаційно-економічне
	0	1	2	3
Форми стимулювання персоналу	відсутні	нематеріальні	матеріальні	комплексні
	0	1	2	3
Самооцінка результативності інноваційної діяльності	низька	помірна	ефективна	висока/успішна
	0	1	2	3

Джерело: розроблено автором

Діагностуємо більш детально кожен ідентифікований вид середовища.

Адаптивно-пасивне середовище (0–5 балів) відображає низький рівень гнучкості, інноваційності та стратегічної орієнтації підприємств. Такі готелі зазвичай реагують на зовнішні зміни постфактум, а не прогнозують їх. Управлінські рішення мають операційний, а не стратегічний характер, що обмежує здатність до тривалого розвитку. Ознаки:

- відсутність системного моніторингу ринку та конкурентного середовища;
- обмежене використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- незначна увага до якості сервісу та клієнтського досвіду;
- відсутність або епізодичне застосування інновацій;
- низький рівень корпоративної культури та ініціативності персоналу.

Таке середовище спричиняє стагнацію бізнесу, втрату конкурентоспроможності, залежність від сезонності й зовнішніх факторів (економічних, політичних, воєнних).

Рефлексивно-активне середовище (6–10 балів) – це перехідна модель між традиційною адаптивністю та інноваційною активністю. Підприємства в

ньому усвідомлюють важливість змін, поступово формують механізми аналітики, контролю, та стратегічного планування. Ознаки:

- аналіз ринку, споживачів, конкурентів здійснюється нерегулярно, але вже має структурований характер;
- застосовуються окремі елементи цифровізації (CRM-системи, онлайн-бронювання, маркетингові інструменти);
- формується культура обміну знаннями й навчання персоналу;
- впроваджуються пілотні інноваційні рішення, але без комплексної стратегії;
- зростає усвідомлення ролі бренду, стандартів обслуговування та сервісної диференціації.

Таке середовище сприяє стабілізації бізнесу, створює основу для довгострокової інноваційної діяльності. Проте без системного управління ризиками і ресурсами готель може залишатися у стані «реактивного» розвитку.

Інноваційно-проактивне середовище (11–15 балів) характеризується високим рівнем підприємницької резильєнтності, цифрової трансформації та креативності. Підприємства діють проактивно: не лише реагують, а й формують ринкові тренди, створюючи нові стандарти гостинності. Ознаки:

- стратегічне управління базується на даних і прогнозах моделях (Business Intelligence, Big Data);
- інновації інтегровані у всі бізнес-процеси: обслуговування, маркетинг, управління персоналом, енергоефективність;
- високий рівень партнерств і кластеризації (співпраця з освітніми закладами, стартапами, туристичними платформами);
- застосовуються екологічні, цифрові та сервісні інновації (Smart Hotel, роботизовані системи, безконтактні сервіси, штучний інтелект);
- внутрішнє середовище характеризується гнучкою організаційною культурою, навчанням і розвитком персоналу.

Такі підприємства демонструють високу конкурентоспроможність, економічну ефективність та здатність до відновлення в умовах криз. Їхнє середовище сприяє формуванню синергетичного ефекту між інноваціями, управлінням і сервісною якістю.

Окрім того, із врахуванням середовища в Україні можна також виділити ситуаційно-реактивне середовище, що характеризується вимущеною реакцією на зовнішні виклики.

Більшість підприємств готельного господарства України, за результатами опитування, перебувають на етапі переходу від рефлексивного до інноваційного середовища функціонування. Це означає, що вони вже усвідомлюють необхідність системного моніторингу та впровадження технологічних рішень, однак ще не мають достатніх ресурсів для їх масштабного використання. Такі підприємства демонструють вибіркочну інноваційну активність, застосовуючи окремі цифрові інструменти – системи онлайн-бронювання, CRM-платформи, автоматизовані облікові програми. Водночас спостерігається обмежена інтеграція інновацій у бізнес-моделі, що зумовлено нестачею капітальних інвестицій і високими ризиками воєнного часу.

Таблиця 2.13

Порівняльна характеристика типів середовища функціонування підприємств готельного господарства України

Критерій	Адаптивно-пасивне середовище	Рефлексивно-активне середовище	Інноваційно-проактивне середовище
Стратегічна орієнтація	Короткострокова, спрямована на виживання	Середньострокова, з елементами планування	Довгострокова, проактивна, стратегічна
Характер реагування на зміни	Реактивний (постфактум)	Частково прогностичний, вибіркочний	Проактивний, ініціює зміни
Управлінські рішення	Тактичні, несистемні	Частково структуровані, базуються на аналізі	Інноваційні, аналітично обґрунтовані, цифровізовані
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Обмежене, фрагментарне	Розвивається, впроваджуються окремі елементи моніторингу	Комплексне, на базі Big Data, CRM, BI-систем

Продовження таблиці 2.13

Критерій	Адаптивно-пасивне середовище	Рефлексивно-активне середовище	Інноваційно-проактивне середовище
Рівень цифровізації бізнес-процесів	Мінімальний (використання базових ІТ-інструментів)	Середній (онлайн-бронювання, CRM)	Високий (Smart-технології, автоматизація, AI)
Інноваційна активність	Епізодична або відсутня	Наявна частково, без системного підходу	Висока, стратегічно інтегрована
Організаційна культура	Ієрархічна, з низькою ініціативністю персоналу	Відкрита до змін, формується корпоративна свідомість	Підприємницька, гнучка, зорієнтована на розвиток
Управління персоналом	Переважно адміністративне	Змішане: адміністративно-мотиваційне	Компетентнісне, креативне, орієнтоване на навчання
Рівень клієнтоорієнтованості	Низький, стандартний набір послуг	Середній, часткове впровадження зворотного зв'язку	Високий, індивідуалізований сервіс, customer experience
Економічна ефективність	Низька або нестабільна	Середня, з потенціалом до зростання	Висока, зростаюча, базується на інноваційній доданій вартості
Резильєнтність у кризових умовах	Низька, залежність від зовнішніх чинників	Помірна, за рахунок адаптаційних механізмів	Висока, завдяки диверсифікації та цифровим рішенням

Джерело: розроблено автором

Разом із тим, у провідних центрах формується осередок інноваційного середовища, де готелі активно використовують системи управління доходами (revenue management), автоматизацію внутрішніх процесів, цифрові канали взаємодії з клієнтами, “зелені” технології. Саме ці приклади свідчать про формування вітчизняної моделі інноваційного типу розвитку, де інформаційно-аналітичне забезпечення, стратегічна гнучкість і клієнтоорієнтованість стають ключовими чинниками конкурентоспроможності у посткризовій економіці.

Визначення та представлення інформації за обраними / визначеними / актуальними напрямками. Вважаємо, що для актуальними напрямками дослідження впровадження інноваційних технологій для окремого підприємства є бачення його рівня розвитку серед інших підприємств, а з

макроекономічної чи регіональної точки зору є представлення узагальненої картини стану розвитку інноваційних технологій. Відповідно до цього варто провести *визначення інноваційної активності підприємств*.

Пропонуємо трактувати індекс інноваційної активності (ІА) підприємств готельного господарства так:

$$IA = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{x_{i\max}}$$

де:

x_i – оцінка за i -м критерієм (із 5 перелічених вище), $x_{i\max} = 3$, $n = 5$.

Отримане значення індекса ІА буде в межах 0–1:

0 – 0,33 – пасивна модель;

0,34 – 0,66 – адаптивна (рефлексивна);

0,67 – 1,00 – інноваційна (проактивна).

Визначення інноваційної спрямованості підприємств. На основі індексу інноваційної активності можна виділити 3 сегменти готелів за інноваційною спрямованістю (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Сегментація готелів за інноваційною спрямованістю

Сегмент	Характеристика управління	Типові готелі
Інноваційно-проактивні	Постійні підрозділи, системне обґрунтування, цифрові HR-технології, високі витрати на інновації (>1,5% доходу)	Fairmont, InterContinental, Premier Palace, Grand Hotel Lviv
Рефлексивно-активні	Використання проектних груп, часткове стимулювання, епізодичне обґрунтування, цифрові рішення середнього рівня	Ibis, Братислава
Адаптивно-пасивні	Відсутність підрозділів, обмежене стимулювання, мінімальні інноваційні інвестиції (<0,5% доходу)	Готелі регіонального рівня – Україна (Київ) Львів, Аркадія Палас, Ірис Арт тощо
Ситуаційно-реактивні	Вимушеність реагування на зовнішні виклики	Holiday Inn, Готель 19, Кірофф, Ovis

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного опитування та на основі наукових досліджень [21] структуруємо фактори, які впливають на інноваційну спрямованість готелів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Фактори, які впливають на інноваційну спрямованість підприємств
готельного господарства**

Група факторів	Фактори, що перешкоджають інноваційній діяльності	Фактори, що сприяють інноваційній діяльності
Зовнішні:		
Економічні	Недостатність фінансових ресурсів на інноваційні проекти	Наявність резерву фінансових і матеріально-технічних ресурсів
Технологічні	Слабкість матеріальної та науково-технічної бази, відсутність резервних потужностей, домінування інтересів поточного виробництва	Наявність резерву матеріально-технічних засобів, прогресивних технологій, необхідної господарської і науково-технічної інфраструктури
Регуляторні	Обмеження з боку антимонопольного, податкового, амортизаційного, патентно-ліцензійного законодавства	Законодавчі заходи, що заохочують інноваційну діяльність, державна підтримка інновацій
Соціально-психологічні, культурні	Наслідки як зміна статусу співробітників, необхідність пошуку нової роботи, перебудова нової роботи, перебудова усталених способів діяльності, порушення стереотипів поведінки і традицій, що склалися, страх невизначеності, побоювання покарань за невдачу.	Моральне заохочення учасників інноваційного процесу, громадське визнання, забезпечення можливостей самореалізації, звільнення творчої праці. Нормальний психологічний клімат у трудовому колективі.
Внутрішні:		
Організаційно-управлінські	Усталена організаційна структура компанії, надмірна централізація, авторитарний стиль управління, переважання вертикальних потоків інформації, відомча замкненість, трудність міжгалузевих і міжорганізаційних взаємодій, твердість у плануванні, орієнтація на сформовані ринки, орієнтація на короткострокову окупність, складність погодження інтересів учасників інноваційних процесів.	Гнучкість оргструктури, демократичний стиль управління, перевага горизонтальних потоків інформації, самопланування, допущення коригувань, децентралізація, автономія, формування цільових робочих груп.

Джерело: доопрацьовано автором за [21]

За результатами бізнес-діагностики можемо дійти висновку, що з метою активізації та посилення інноваційної діяльності є необхідність у: покращенні кадрового забезпечення операційної діяльності; визначенні пріоритетів щодо впровадження інноваційних технологій у складові виробничого ланцюга з розробки та реалізації готельних послуг високої споживчої цінності. Комплексність формування організаційного механізму впровадження інноваційних технологій управління потребує вирішення управлінського завдання щодо їх поступової імплементації, оскільки інновації потребують значних фінансових ресурсів. Саме тому, види інноваційних технологій доцільно визначати за бізнес-процесами, які є ключовими для конкретного підприємства щодо отримання конкуретних переваг, збереження ринкової частки та клієнтської бази, пошуку ринкової ніші, активізації комунікаційної взаємодії, що надасть можливість отримати відчутні результати від інноваційної активності.

2.3. Умови кадрового забезпечення імплементації інноваційних технологій управління

Імплементація інноваційних технологій управління в діяльність підприємств готельного господарства зумовлена впливом комплексу організаційних, економічних, технологічних і соціально-кадрових чинників. У структурі цих детермінант кадрове забезпечення виступає системоутворюючим елементом, оскільки саме персонал забезпечує трансформацію інноваційних рішень у практичні управлінські дії та операційні результати. Саме тому, у межах цього дослідження інноваційні технології управління розглядаються як результат інноваційної діяльності підприємства, що передбачає не лише впровадження нових цифрових або організаційних рішень, а й формування відповідного кадрового середовища, здатного забезпечити їх ефективну реалізацію.

У наукових працях зарубіжних дослідників (Chand M. [84], Cho S. та співавт. [87], Kattara H.S. та співавт. [114], Martinez-Ros E. та співавт. [124], Nieves J. та співавт. [135], Tomar P.K. [172]) обґрунтовано прямий взаємозв'язок між рівнем розвитку інноваційної діяльності готельного підприємства та розвитком його людського капіталу. Доведено, що працівники з високим рівнем професійної підготовки, компетентностей і когнітивної гнучкості формують основу інноваційної спроможності підприємства, забезпечують ширший функціональний діапазон управлінських рішень, підвищення продуктивності праці та здатність до впровадження нових методів мислення й організації бізнес-процесів. Отже, кадровий чинник слід розглядати як необхідну умову імплементації інноваційних технологій управління, що визначає швидкість, глибину та результативність інноваційних трансформацій у сфері готельного господарства.

Без ендогенного чинника – кадрового потенціалу впровадження інноваційних технологій неможливе. Також, досліджуючи взаємозв'язок між інноваційною активністю підприємства готельного господарства, персоналом та процесом цифровізації готельного господарства, можна визначити, що вони формують тріаду активаторів інноваційного розвитку готельного бізнесу (рис. 2.26).



Рис. 2.18. Тріада активаторів інноваційного розвитку підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено автором

Отже, кадровий потенціал сучасного підприємства є стратегічним фактором забезпечення ефективності його діяльності, оскільки інноваційне середовище, яке супроводжується активною цифровізацією бізнес-процесів, висуває нові вимоги до рівня кваліфікації персоналу, їхніх знань і навичок. Нині потрібні фахівці нових професій, нові компетентності та підходи до вирішення сучасних завдань, організаційні форми діяльності підприємств. Система управління персоналом має забезпечувати функціонування такого напрямку діяльності, як навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Ефективне управління персоналом у готельному бізнесі потребує не лише оптимізації чисельності та кваліфікаційного складу працівників, а й інтеграції інноваційних технологій, які забезпечують адаптацію підприємств до динамічних ринкових та соціально-економічних умов. Період 2019–2024 рр. характеризувався низкою викликів, зокрема пандемією COVID-19, глобальною цифровізацією та повномасштабною війною в Україні, що значно вплинуло на кадрову політику та функціонування готельного сектору в Києві, Львові та Одесі. В цьому напрямі можна виділити такі аспекти:

1. Демографічні та кваліфікаційні аспекти кадрового потенціалу
2. Релокація персоналу та дефіцит кадрів
3. Вплив мобілізації та переміщення бізнесів
4. Інноваційні технології управління персоналом
5. Вичвлення проблем та перспектив розвитку.

Відповідно розглянемо ці складові.

Демографічні та кваліфікаційні аспекти кадрового потенціалу. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні потребує якісно нового підходу до формування кадрового потенціалу, спроможного забезпечити ефективну імплементацію інноваційних технологій управління. Кадрове забезпечення виступає ключовим чинником адаптації підприємств до умов воєнної економіки, цифровізації бізнес-процесів і зростаючої конкуренції на ринку послуг гостинності. Визначальними стають не лише чисельні характеристики персоналу, а й рівень його професійної компетентності,

інноваційної готовності, здатності до навчання та опанування сучасних цифрових інструментів управління. У цьому контексті важливим є моніторинг демографічних тенденцій, структури зайнятості, системи підготовки та перепідготовки кадрів, що формують основу кадрової політики підприємств готельного господарства. Аналіз таких параметрів дає змогу обґрунтувати умови ефективного кадрового забезпечення процесів інноваційної трансформації в управлінні готельними підприємствами України.

За даними статистичних оглядів кількість персоналу в готелях великих міст України до війни була стабільною, однак спостерігалася тенденція до зростання частки висококваліфікованих спеціалістів у сегменті 4–5 зірок. З 2022 р., у зв'язку з воєнним станом та масовою міграцією робочої сили, значна частина персоналу залишила країну або була змушена змінити професію, що зумовило переоцінку кадрових стратегій та посилило потребу в гнучких моделях управління, дистанційних технологіях та автоматизації процесів. Аналіз показує, що ключовими вимогами до персоналу стали:

- гнучкість та адаптивність до змін умов роботи, включно із сезонними коливаннями попиту;
- цифрова компетентність, зокрема володіння системами управління готельними операціями (Property Management System, PMS) та CRM-платформами;
- здатність до самостійного прийняття рішень у межах делегованих повноважень, що особливо актуально в умовах дистанційного менеджменту.

Проте, в будь-якому випадку найважливішою потребою персоналу є заробітна плата, тому розглянемо її обсяги (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Динаміка обсягів середньої заробітної плати штатних працівників в сфері тимчасового розміщування й організація харчування за період 2019-I кв 2025 р.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	I кв. 2025
Середня місячна заробітна плата працівника в економіці України, грн.	9223,0	10727,0	12337,0	14577,0	17442,0	21473,0	23460,0
темп приросту до попереднього року, %	x	16,3	15,0	18,2	19,7	23,1	9,3
Середня місячна заробітна плата працівника в сфері тимчасового розміщування й організації харчування, грн.	6048,0	7395,0	6647,0	9453,0	12300,0	15881,0	17926,0
темп приросту до попереднього року, %	x	22,3	-10,1	42,2	30,1	29,1	12,9
Співвідношення середньої заробітної плати у сфері тимчасового розміщування та в середньому по економіці країни, %	65,6	68,9	53,9	64,8	70,5	74,0	76,4
Індекси інфляції в Україні	104,1	105,0	110,0	126,6	105,1	112,0	106,4
Реальна середня місячна заробітна плата працівника в сфері тимчасового розміщування й організації харчування, грн.	5809,8	7042,9	6042,7	7466,8	11703,1	14179,5	16847,7

Джерело: розроблено автором

Динаміка середньої заробітної плати у сфері «Тимчасове розміщування й організація харчування» за 2019–I кв. 2025 рр. демонструє поступове зростання, хоча темпи підвищення заробітків залишаються нижчими, ніж у середньому по економіці України. Якщо у 2019 р. середня заробітна плата в галузі становила 6048 грн, що дорівнювало лише 65,6 % від загальноекономічного рівня (9223 грн), то у 2024 р. цей показник підвищився до 15881 грн при середньому рівні 21473 грн – 73,9 % від загальноекономічного. У I кварталі 2025 р. співвідношення зберігається на рівні 76,4 %, що свідчить про поступову, але неповну конвергенцію з іншими секторами економіки.

Період 2020–2021 рр. характеризувався впливом пандемії COVID-19, що зумовило зниження середньої заробітної плати до 6647 грн у 2021 р. Через скорочення попиту на послуги проживання та харчування відбулося тимчасове погіршення матеріального стану працівників галузі. Починаючи з 2022 р., під впливом воєнних умов, спостерігається помітна корекція заробітних плат у бік зростання – насамперед через дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність утримання персоналу в умовах релокації бізнесу та часткової мобілізації працівників.

Зростання оплати праці в 2023–2024 рр. (до 15881 грн) також пов'язане з активізацією внутрішнього туризму, розвитком волонтерських і соціальних ініціатив у сфері гостинності, а також запровадженням інноваційних технологій управління персоналом – таких як автоматизовані HR-платформи, системи гнучкого планування змін і цифрового контролю продуктивності.

Отже, динаміка заробітної плати у сфері готельного та ресторанного бізнесу свідчить про повільне, але стабільне покращення умов оплати праці, що є важливою передумовою кадрової стійкості підприємств. Попри загальну позитивну тенденцію, рівень оплати в галузі все ще істотно поступається середньому по економіці, що знижує її конкурентоспроможність на ринку праці. Для забезпечення ефективної імплементації інноваційних технологій управління необхідне підвищення інвестицій у людський капітал, розвиток систем професійного навчання, мотивації та утримання персоналу, а також удосконалення механізмів матеріального і нематеріального стимулювання. Саме кадровий потенціал, підкріплений адекватною оплатою праці, є ключовим чинником успішної цифрової трансформації підприємств готельного господарства.

Далі проведемо порівняння із середньоукраїнськими показниками. Загальна середня заробітна плата в економіці України зростала з 9223 грн у 2019 році до 23460 грн у I кв. 2025 року. Найбільший темп приросту був у 2024 році (+23,1%). Темп приросту у I кв. 2025 року – 9,3%, що свідчить про стабілізацію росту. Середня зарплата у сфері тимчасового розміщування та

організації харчування зросла з 6048 грн у 2019 році до 17926 грн у I кв. 2025 року. Темпи приросту були нестабільні: падіння у 2021 році (-10,1%), ймовірно через пандемію COVID-19 та локдауни. Найбільше зростання у 2022 році (+42,2%) і 2023 (+30,1%), що може бути пов'язано з підвищенням попиту на готельний сервіс у безпечніших регіонах та компенсаторними виплатами у воєнний час. У 2019 році зарплата у сфері становила 65,6% від середньої по економіці. У 2021 році цей показник впав до 53,9%, що відображає падіння заробітку у сфері під час COVID-19. У 2025 році співвідношення досягло 76,4%, що свідчить про поступове вирівнювання рівня зарплат у сфері порівняно із середнім по країні.

Індекс інфляції був найвищим у 2022 році (126,6%), що відображає економічні наслідки початку повномасштабної війни. Реальна середня зарплата у сфері у 2022 році зросла до 7466,8 грн, але все ще значно нижча за докризовий рівень 2019 року з урахуванням інфляції. У 2023–2025 роках реальна зарплата значно зросла: 11703 грн у 2023, 16847 грн у I кв. 2025 року, що свідчить про адаптацію бізнесу та збільшення компенсацій для працівників у складних умовах.

Можна зробити висновки про те, що відновлення та зростання зарплат у сфері тимчасового розмішування відбувається значно швидше, ніж середня зарплата по економіці у 2022–2025 роках. Темпи зростання зарплат у сфері нестабільні через зовнішні фактори: пандемія у 2021 році та війна з 2022 року. Покращення реальної зарплати у 2023–2025 роках свідчить про заходи бізнесу щодо утримання персоналу через матеріальні та нематеріальні стимули. Високий рівень інфляції у 2022 році значно вплинув на купівельну спроможність працівників, але наступне відновлення компенсувало ці втрати.

Отже, у сфері готельного господарства реальні доходи зросли лише епізодично (найбільше у 2023 р. – +56,7 %), але в окремі роки (2021 р.) фіксується зниження через дисбаланс між номінальними зарплатами та інфляцією. В середньому по економіці України темпи зростання були більш рівномірними: помірне зростання у 2019–2021 рр., уповільнення у 2022 р. та

стрибок у 2023 р. (понад 44 %). Ці дані свідчать, що готельна сфера є більш чутливою до інфляційних коливань, і реальне зростання заробітної плати значною мірою залежить від стабільності споживчих цін та адаптації підприємств до економічних ризиків.

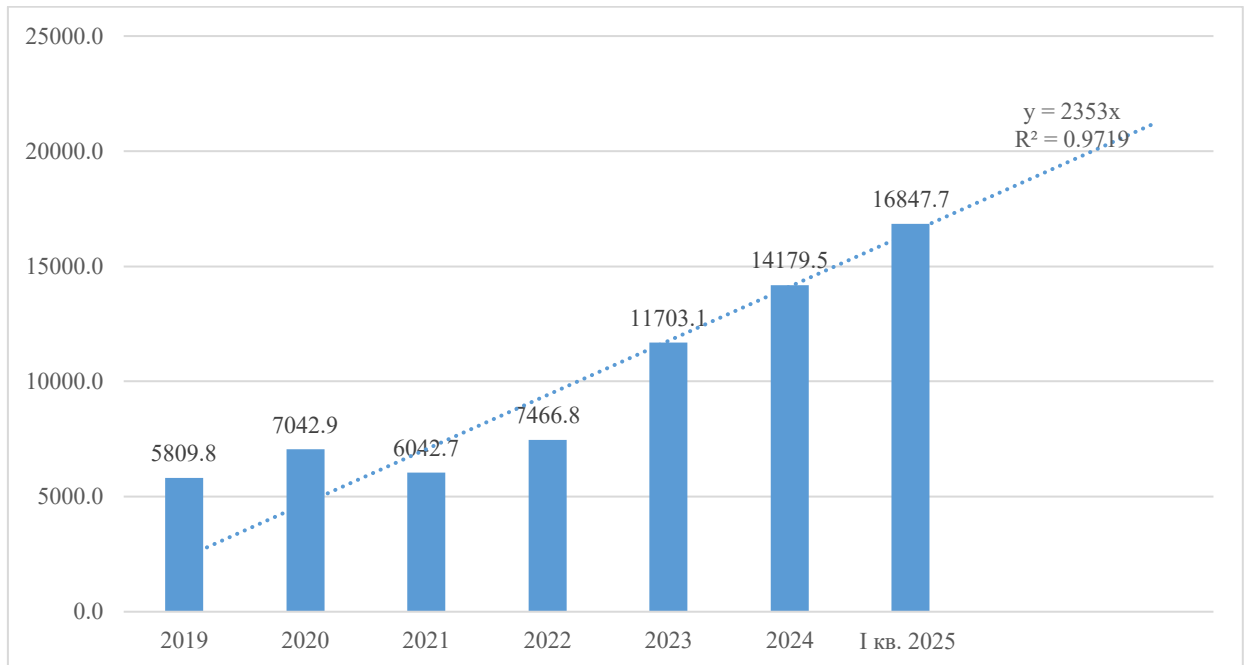


Рис. 2.19. Динаміка обсягів реальної середньої місячної заробітної плати працівника в сфері тимчасового розміщування й організації харчування, та прогноз на наступні 2 роки, грн.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи дані, наведені на рис. 2.19, простежується чітка тенденція зростання реальної середньомісячної заробітної плати працівників у сфері тимчасового розміщування та організації харчування в Україні у 2019–I кв. 2025 рр. Початкове значення у 2019 році становило 5809 грн, після чого у 2020 р. відбулося зростання до 7042,9 грн. Незважаючи на короткочасне зниження у 2021 р. (6042,7 грн), вже з 2022 року галузь демонструє впевнену позитивну динаміку. Особливо інтенсивний приріст заробітних плат спостерігається з 2022 по 2025 рр., що може бути пов'язано з відновленням ділової активності після пандемічних обмежень, адаптацією підприємств до кризових умов та зростанням попиту на кваліфікований персонал у секторі HoReCa. Так, у 2023

р. середня заробітна плата досягла 11 703,1 грн, у 2024 р. – 14 179,5 грн, а за підсумками I кварталу 2025 р. – 16 847,7 грн.

Побудована лінія тренду з рівнянням $y = 2353x$ та коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,8063$ свідчить про високий рівень кореляції між роками спостереження та зростанням заробітної плати, що дозволяє прогнозувати подальше підвищення оплати праці в галузі. За наявної динаміки можна очікувати, що протягом найближчих двох років середня заробітна плата у сфері тимчасового розміщування та харчування може перевищити позначку у 20–22 тис. грн. Загалом, виявлена тенденція є позитивним індикатором поступового відновлення та підвищення інвестиційної привабливості галузі, однак зростання заробітних плат також може відображати інфляційні процеси та дефіцит кадрів, що потребує подальшого дослідження.

Отже, в цілому можна узагальнити аналіз такими висновками:

- темпи зростання зарплат у сфері тимчасового розміщування значно коливалися – від падіння на 10,1 % у 2021 р. до різкого підвищення на 42,2 % у 2022 р., що пояснюється частковим відновленням бізнесу та дефіцитом кадрів у воєнний час.
- співвідношення зарплати у сфері гостинності до середньої по економіці зросло з 65,6 % у 2019 р. до 70,5 % у 2023 р., що свідчить про поступове вирівнювання винагороди працівників.
- прогноз на 2026 рік (лінійна модель) показує подальше зростання заробітної плати в галузі, але темпи можуть уповільнитися через ресурсні обмеження та структурні проблеми на ринку праці.

Чинники впливу на кадрове забезпечення підприємств готельного господарства України показані в табл. 2.17. Мобілізація та воєнні дії призвели до значного скорочення працездатного населення в Києві та Львові. Це спричинило дефіцит кадрів, особливо в сферах ІТ, виробництва та обслуговування. Багато суб'єктів бізнесу були змушені здійснити релокацію в безпечніші регіони, що вплинуло на логістику та організацію праці.

Таблиця 2.17

Чинники впливу на кадрове забезпечення підприємств готельного господарства України

Констатація чинника	Його зміст
Вплив мобілізації та переміщення бізнесів	Для подолання дефіциту кадрів підприємства впроваджують стратегії, такі як: – релокація співробітників у безпечні регіони з компенсацією витрат на переїзд та житло; – гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено. Підвищення кваліфікації існуючого персоналу через онлайн-курси та тренінги
Розвиток дистанційних та цифрових технологій навчання	Онлайн-тренінги та корпоративні LMS Платформи для HR та розвитку персоналу
Попит на багатофункціональних працівників	Зростання універсальності кадрів Розвиток міждисциплінарних навичок
Мотиваційні аспекти: стабільність, безпека, житло, психологічна підтримка	Нематеріальні фактори мотивації Стратегії підтримки персоналу

Джерело: розроблено автором

Для подолання дефіциту кадрів підприємства впроваджують стратегії, такі як:

– релокація співробітників у безпечні регіони з компенсацією витрат на переїзд та житло.

– гнучкі графіки роботи та можливість працювати віддалено.

– підвищення кваліфікації існуючого персоналу через онлайн-курси та тренінги.

В умовах війни значно зросла потреба в дистанційному навчанні. Компанії активно впроваджують онлайн-тренінги та використовують корпоративні LMS (Learning Management Systems) для підвищення кваліфікації співробітників. Це дозволяє забезпечити безперервний процес навчання, незважаючи на обмеження, пов'язані з воєнним станом. З'являються нові HR-платформи, які інтегрують функції рекрутингу, адаптації нових співробітників, моніторингу ефективності та розвитку кар'єри. Ці платформи

дозволяють автоматизувати багато процесів та зменшити навантаження на HR-відділи. У зв'язку з нестачею спеціалістів, компанії шукають багатофункціональних працівників, здатних виконувати кілька ролей одночасно. Це включає поєднання технічних та управлінських навичок, а також здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов. Зростає попит на співробітників з міждисциплінарними знаннями, які можуть працювати на перехресті різних сфер, таких як ІТ, маркетинг, фінанси та управління проектами. Це дозволяє компаніям бути більш гнучкими та ефективними в умовах невизначеності. У воєнний час працівники все більше цінують нематеріальні аспекти роботи, такі як:

- стабільність робочого місця та регулярна виплата заробітної плати;
- безпека працівників та їхніх родин;
- житло для співробітників, особливо для тих, хто був змушений покинути свої домівки;
- психологічна підтримка, включаючи доступ до консультацій та тренінгів з управління стресом.

Суб'єкти готельного бізнесу впроваджують програми підтримки, такі як: 1) психологічні тренінги та групи підтримки для співробітників; 2) гнучкі умови праці, включаючи можливість працювати з дому або в безпечних локаціях; 3) фінансова допомога для співробітників, які постраждали від війни або були змушені переїхати. В умовах війни підприємства стикаються з численними викликами, але також мають можливість адаптуватися та розвиватися. Важливою складовою цього процесу є оновлення змісту аналізу, яке враховує нові реалії: мобілізацію, релокацію, розвиток цифрових технологій та зміни в мотивації працівників. Інтеграція цих аспектів дозволяє компаніям бути більш стійкими та ефективними в умовах кризи.

Також варто детальніше розглянути інноваційні підходи до управління людським капіталом у сфері гостинності. Сфера готельного господарства є однією з найбільш динамічних і чутливих до зовнішніх змін, тому ефективність її функціонування значною мірою залежить від рівня управління

персоналом. У сучасних умовах цифровізації, зростання мобільності працівників і нестачі кваліфікованих кадрів саме інноваційні технології управління персоналом стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони охоплюють не лише автоматизацію HR-процесів, а й упровадження нових форм організації праці, мотиваційних інструментів, систем дистанційного навчання та цифрової оцінки результативності. Дослідження особливостей застосування таких технологій у готельному бізнесі України дозволяє визначити тенденції, бар'єри та перспективи розвитку управлінських інновацій, орієнтованих на підвищення ефективності трудового потенціалу та стійкість підприємств до зовнішніх викликів. Протягом 2019–2024 рр. готелі Києва, Львова та Одеси активно впроваджували наступні інструменти та технології (табл. 2.18)

Таблиця 2.18

Впровадження підприємствами готельного господарства інноваційних інструментів та технологій управління персоналом

Назва технологій	Змістовне наповнення
Автоматизовані системи підбору та навчання персоналу	Використання платформи LMS (Learning Management System) для дистанційного навчання співробітників;
	Інтеграція штучного інтелекту для аналізу ефективності навчання та визначення індивідуальних освітніх траєкторій.
Системи мотивації та оцінки продуктивності	Перехід на OKR (Objectives and Key Results) та KPI, що дозволяє швидко коригувати цілі персоналу під змінні ринкові умови;
	Використання гейміфікації для підвищення залученості та формування корпоративної культури, особливо серед молодших співробітників.
Цифрові платформи управління робочим часом та зайнятістю	Впровадження систем обліку робочого часу з можливістю дистанційного контролю;
	Оптимізація графіків змін та резервування персоналу за допомогою аналітичних алгоритмів прогнозування завантаження готелю.
Дистанційні та гібридні моделі управління	В умовах воєнного стану широко використовувались віддалене управління та цифрові канали комунікації між департаментами;
	Активне впровадження інструментів для внутрішнього обміну інформацією (Slack, Microsoft Teams, Zoom) сприяло швидкій координації та підтриманню корпоративної єдності.

Джерело: розроблено автором

Аналіз кадрового забезпечення готельного бізнесу Києва, Львова та Одеси у 2019–2024 рр. демонструє, що імплементація інноваційних технологій управління персоналом стала необхідною умовою виживання та розвитку підприємств у кризових умовах. Інтеграція цифрових платформ, автоматизація навчання та оцінки продуктивності, а також гнучкі адаптаційні стратегії дозволили готелям підтримувати якість обслуговування, оптимізувати витрати та зберегти кадровий потенціал навіть у складні часи.

Таблиця 2.19

Ключові інновації у управлінні персоналом підприємств готельного господарства України у 2019–2024 рр.

Рік	Категорія інновації	Конкретні заходи	Ефект для готелю
2019	Автоматизація навчання	Впровадження LMS-платформ для дистанційного навчання персоналу	Підвищення кваліфікації співробітників, скорочення часу на навчання
2020	Системи мотивації	OKR та KPI, елементи гейміфікації	Зростання залученості персоналу, підвищення продуктивності
2021	Цифровий облік робочого часу	Системи управління графіками та зайнятістю	Оптимізація розподілу змін, скорочення надмірних витрат на персонал
2022	Дистанційне управління	Використання Teams, Zoom, Slack для координації	Підтримка комунікацій у воєнний час, збереження операційної ефективності
2023	Аналітика та прогнозування	AI для аналізу продуктивності та прогнозування потреб у персоналі	Зменшення ризику кадрового дефіциту, більш ефективне планування ресурсів
2024	Психологічна підтримка та адаптація	Курси стрес-менеджменту, психологічна підтримка співробітників	Підвищення резильєнтності персоналу, збереження стабільності обслуговування

Джерело: розроблено автором

На основі представленої інформації можна згенерувати рисунок щодо впровадження ключових інновацій (рис. 2.20)



Рис. 2.20. Ключові інновації у управлінні персоналом підприємств готельного господарства України у 2019–2024 рр.

Джерело: сформовано ШІ за наданими автором скриптами

Адаптаційні та кризові стратегії кадрового забезпечення у готельному господарстві. У сучасних умовах воєнної нестабільності, демографічного спаду та високого рівня трудової міграції питання забезпечення готельного бізнесу кваліфікованими кадрами набуло особливої актуальності. Для більшості підприємств сфери гостинності кадрова політика стала стратегічним інструментом виживання й розвитку. Адаптаційні стратегії спрямовані на збереження ключових працівників, гнучке планування робочого часу, перекваліфікацію та дистанційне навчання персоналу. Кризові ж стратегії мають на меті оперативне реагування на дефіцит трудових ресурсів шляхом перерозподілу функцій, залучення тимчасового персоналу або використання

технологій автоматизації сервісних процесів. Дослідження цих аспектів дозволяє сформуванню цілісного уявлення про кадрову стійкість підприємств готельного господарства, оцінити рівень їх готовності до шоківих змін і визначити напрями удосконалення системи управління персоналом у контексті інноваційного розвитку.

Воєнний стан 2022–2024 рр. поставив перед готелями низку викликів: нестачу персоналу, ризик зниження кваліфікаційного рівня та зміну структури попиту на послуги. Основними адаптаційними заходами стали:

- мобілізація локального кадрового ресурсу: залучення студентів, внутрішньорегіональних мігрантів, тимчасових працівників;
- гнучка система навчання та перекваліфікації: курси цифрових навичок, мультифункціональна підготовка персоналу;
- оптимізація управлінських процесів: скорочення бюрократії, делегування повноважень, активне використання аналітичних даних для кадрових рішень.

Проблеми та перспективи розвитку кадрового забезпечення імплементації інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства. Сфера гостинності України в умовах воєнних викликів переживає глибоку трансформацію, яка особливо гостро проявляється у кадровій площині. Втрата частини трудових ресурсів через релокацію, мобілізацію чи міграцію, нестача молодих спеціалістів і висококваліфікованих менеджерів істотно ускладнюють процес упровадження інноваційних технологій управління. Водночас саме інноваційно орієнтоване кадрове забезпечення стає ключовим чинником стійкості та конкурентоспроможності готельних підприємств. Розвиток цифрових навичок, використання дистанційних форматів навчання, формування корпоративної культури безперервного професійного зростання створюють підґрунтя для поступового переходу до нової моделі управління персоналом – гнучкої, адаптивної та технологічно озброєної. Аналіз проблем і перспектив у цій сфері дозволяє визначити стратегічні напрями кадрової політики, що сприятимуть не лише стабілізації ринку праці у готельному

господарстві, а й підвищенню ефективності реалізації інноваційних рішень у посткризовий період.

Попри активне впровадження інновацій, дослідження показують, що в 2019–2024 рр. основними проблемами залишаються:

- недостатнє фінансування інноваційних проектів у середньому та малому сегменті готельного бізнесу;
- опір змінам серед частини персоналу, особливо працівників старшого віку;
- неоднорідність цифрової компетентності між різними регіонами та категоріями готелів.

Водночас перспективи розвитку кадрового забезпечення визначаються такими трендами:

- подальша цифровізація HR-процесів;
- використання аналітики великих даних для прогнозування потреб у персоналі та оптимізації витрат;
- розвиток резильєнтності персоналу через навчання та психологічну підтримку в кризових умовах.

Отже, умови кадрового забезпечення імплементації інноваційних технологій управління у готелях Києва, Львова та Одеси в період 2022–2024 рр. свідчать про трансформацію ролі персоналу – від виконавчого ресурсу до ключового елемента стійкості готельного бізнесу. Гнучкість, цифрові компетенції та адаптаційна спроможність працівників стали базовими факторами виживання і розвитку підприємств сфери гостинності в умовах війни.

Висновки до розділу 2

1. Результативність діагностики інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства базується на формуванні інформаційно-аналітичного середовища за результатами моніторингу

підприємницького середовища яке, на відміну від традиційних підходів, орієнтоване на структурування фактологічних і аналітичних даних про функціонування готелів як елементів управлінської системи. За результатами моніторингу здійснено оцінку показників, які відображають стан ресурсного потенціалу та його використання на національному та регіональному рівнях. Це дало можливість визначити регіональні особливості розвитку підприємств, виявити передумови запровадження інновацій, імплементувати результативні практики використання інноваційних технологій, а також виокремити бізнес-процеси, які формують ресурсну структуру доданої вартості готельних послуг. Моніторинг середовища функціонування підприємств готельного господарства засвідчив, що готельний сектор формує ядро сфери тимчасового розміщування України, забезпечуючи до 95–99 % її доходів. Після кризових періодів (COVID-19, 2022 р. (початок російсько-української війни)) спостерігається поступове відновлення діяльності завдяки адаптації бізнес-моделей, цифровізації процесів бронювання та впровадженню інноваційних технологій управління. Найбільша концентрація готелів і капітальних інвестицій характерна для туристично привабливих регіонів (м. Київ, Львівська, Одеська області), тоді як східні та південні області демонструють значне скорочення мережі. Попри позитивну динаміку окремих показників, рівень рентабельності та інвестиційної активності залишається нестабільним. Дослідження стану впровадження та реалізації інноваційних технологій управління суб'єктами готельного бізнесу на макроекономічному рівні здійснювалося на основі моніторингу обсягів капітальних інвестицій. Встановлено, що частка інвестицій у сферу тимчасового розміщування не перевищує 0,2% від загальнонаціонального показника, витрати на модернізацію та капітальні ремонти залишаються незначними. Це свідчить про обмежені можливості фінансування технологічного оновлення готельного господарства та визначає актуальність запровадження державних і партнерських механізмів підтримки інновацій. Моніторинг підприємницького середовища готельних підприємств дав можливість виявити як основні

передумови інноваційного розвитку (концентрацію інвестицій у комерційно стійких готелях, цифровізацію сервісів, кадрову адаптацію), так і ключові бар'єри впровадження інноваційних технологій управління – низьку інвестиційну привабливість, регіональну диспропорційність та дефіцит ресурсів для модернізації. Водночас результати моніторингу визначили практичні передумови для подальшого запровадження інновацій, серед яких – необхідність проведення внутрішньої бізнес-діагностики, формування системи організаційного забезпечення бізнес-процесів, дослідження кадрового потенціалу, урахування тенденцій та напрямів цифровізації, оцінювання перспектив, ефективності та прогностичних результатів упровадження інноваційних технологій у діяльність готельних підприємств. Отримані результати сформували аналітичну основу для подальших досліджень напрямів підвищення інноваційної активності та технологічної модернізації підприємств готельного господарства.

2. Дослідження діяльності підприємств готельного бізнесу в межах ретроспекції, діагнозу та проспекції здійснено на основі сформованої процесуальної моделі бізнес-діагностики, яка передбачає аналітичне та систематизоване оцінювання основних напрямів діяльності підприємства з метою вивчення його поточного стану, виявлення внутрішніх резервів і визначення можливостей подальшого розвитку. Інформаційною базою бізнес-діагностики стали офіційні сайти готелів, фінансова звітність з Єдиного державного порталу відкритих даних (*YouControl*), дані міжнародної платформи *Booking.com*, матеріали Державної служби статистики України, а також результати опитування менеджерів 27 підприємств готельного господарства. Сформована вибірка підприємств відповідає вимогам репрезентативності, оскільки охоплює готелі різної місткості номерного фонду, функціональних типів і стадій життєвого циклу. Методику бізнес-діагностики формує структурно-логічна послідовність етапів: виявлення стану організаційного забезпечення інноваційної діяльності; дослідження методичного інструментарію прийняття та впровадження інноваційних

технологій управління; ідентифікацію інноваційних технологій, що використовуються підприємствами; самооцінку результативності інноваційної діяльності; ранжування середовища інноваційної активності; узагальнення інформації за визначеними напрямками аналізу. Результати бізнес-діагностики показали, що у більшості (61,7%) готельних підприємств відсутні спеціалізовані підрозділи (департаменти), менеджери яких відповідальні за інноваційний розвиток. Встановлено, що поширеною організаційною формою є робочі групи або проектні команди, створені з представників різних підрозділів. Основними суб'єктами реалізації інноваційних технологій є власники та/або керівники підприємств. Для економічного обґрунтування інновацій зазвичай розробляються статuti, положення та внутрішні документи організаційно-економічного характеру. На основі узагальнення результатів самооцінки ефективності впровадження інноваційних технологій та аналізу організаційних механізмів інноваційної діяльності запропоновано ранжування бізнес-середовища готельних підприємств за рівнем інноваційності: інноваційно-проактивне, рефлексивно-активне, адаптивно-пасивне, ситуаційне. Це дозволило визначити, що інноваційна спрямованість управління готелем полягає в організації процесів забезпечення підприємств інвестиційними ресурсами для інноваційної діяльності та впровадження інновацій у систему управління. Проведена бізнес-діагностика внутрішнього середовища підприємств готельного господарства України підтвердила суттєві структурні відмінності між регіонами та функціональними типами підприємств готельного господарства. Більшість (58,0%) готелів функціонує в рефлексивному або перехідному середовищі з обмеженими ресурсами, частковим впровадженням цифрових технологій та відсутністю системного управління інноваціями. З'ясовано, що у провідних туристичних центрах країни формується інноваційне середовище з високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, застосуванням CRM-, ERP- та revenue management систем. Такі відмінності підтверджують необхідність розроблення цілісної концепції управління інноваційною діяльністю

готельних підприємств, заснованої на результатах моніторингу та діагностики їхнього внутрішнього потенціалу.

3. Акцентована увага на кадровому потенціалі підприємства готельного господарства як чиннику впровадження інноваційних технологій управління та необхідності стимулювання персоналу з метою покращення ефективності діяльності. Відповідно до цього розкрито сутність тріади активаторів інноваційного розвитку підприємств готельного господарства: інноваційна активність, цифровізація, персонал. У контексті впровадження інноваційних технологій управління досліджено роль персоналу як критичного чинника конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств готельного господарства. Виділено тріаду активаторів інноваційного розвитку: інноваційну активність, цифровізацію та персонал. Отримані результати дослідження умов кадрового забезпечення імплементації інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства у 2019–2024 рр. виявили тенденцію до зростання ролі людського капіталу у забезпеченні інноваційного розвитку готельного бізнесу. Основним інструментом формування кадрового потенціалу є навчальні програми та інші форми розвитку (тренінги, внутрішнє наставництво, коучинг), що реалізуються більшістю (85,0%) підприємств дослідженої вибірки. При цьому системність кадрової підтримки інновацій залишається слабкою, оскільки понад 70% готелів не мають спеціалізованих підрозділів або відповідальних осіб для координації інноваційних процесів. Позитивним фактором є зростання залученості керівництва та власників до прийняття рішень щодо впровадження інноваційних технологій, що підвищує узгодженість кадрових стратегій із загальною інноваційною політикою готелю. Проте кадрова підтримка інновацій здебільшого обмежується діями існуючих управлінських підрозділів, що обмежує можливості для розроблення та реалізації довгострокових інноваційних програм. Фінансові обмеження та нерівномірний розподіл ресурсів між готелями різних регіонів залишаються стримуючими чинниками. Разом із тим, за 2022–2024 рр. спостерігається

тренд зростання залучення зовнішніх консультантів та фахівців з цифровізації персоналу, що свідчить про перехід частини підприємств (23,0%) від адаптивної до рефлексивної моделі кадрового забезпечення. Це дозволяє констатувати, що формуються передумови для інституціалізації інноваційного типу управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток компетентностей, які забезпечують резильєнність та конкурентоспроможність готельного бізнесу в умовах воєнної та поствоєнної економіки.

Основні результати дослідження Розділу 2 опубліковано в роботах автора [1, 2, 6, 8, 12].

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ В ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Організаційні основи імплементації інноваційних технологій в управління підприємств готельного господарства

Необхідність інноваційної діяльності та імплементації інноваційних технологій для суб'єктів готельного бізнесу продиктована суспільними та вимогами ринку, що сформовані різними групами детермінант: 1) економічними; 2) технологічними; 3) регуляторними; 4) соціально-культурними; 5) екологічними; 6) організаційно-господарськими (внутрішніми); 7) соціально-відповідальними (потреба допомогти готелям України, в яких працювали біженці у європейські країни).

Вважаємо, що процедура імплементації інноваційних технологій в управління підприємств готельного господарства передбачає наступну логічну послідовність: детермінанти → зовнішні та внутрішні фактори → мета і завдання → підходи до управління інноваціями → принципи та критерії цінності для суб'єкта бізнесу і споживачів → напрями впровадження інновацій → сфери використання інновацій → вибір технологій та їх інтеграція у бізнес-процеси → критерії та показники ефективності → ідентифікація складових успішності бізнесу в рамках впроваджень інноваційних технологій. Відповідно до цієї послідовності побудуємо дослідження (рис. 3.1).

Враховуючи зазначене вище, фактори, що обумовлюють розвиток інноваційних технологій є: зовнішніми (розвиток інноваційної діяльності у світі, рівень впливу держави на розвиток інноваційної діяльності, рівень впливу місцевих органів на розвиток інноваційної діяльності, рівень конкуренції на ринку, рівень розвитку інноваційної інфраструктури та ІТ, рівень потенційного кадрового забезпечення (ринку праці), ностальгійні,

ментальні: допомога з країн Європи колишніх менеджерів готелів, що стали біженцями); внутрішніми (корпоративна культура розвитку підприємства, фінансові можливості, кадровий потенціал, ризикованість, можливості заміщення ресурсів.

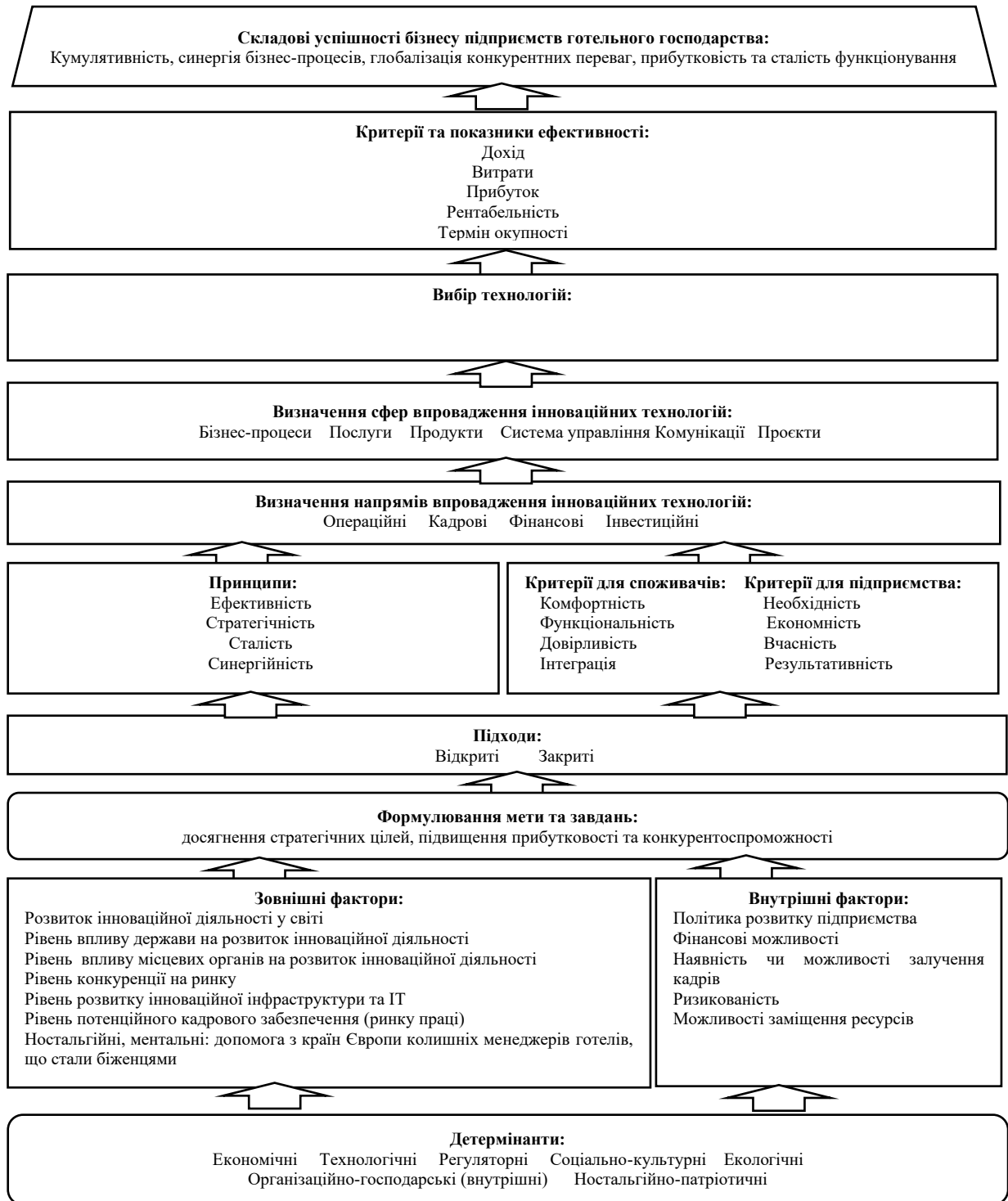


Рис. 3.1. Процедура імплементації інноваційних технологій підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено автором

Враховуючи стан середовища та процеси, що відбуваються в суб'єктах готельного господарства, можна сформулювати мету впровадження інноваційних технологій, яка узагальнено передбачає досягнення стратегічних цілей, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Чітко сформульована мета стає орієнтиром для усіх рівнів управління підприємством готельного господарства.

Нова реальність, пов'язана із COVID-19, військовою агресією РФ проти України, пришвидшила і активізувала пошук нових форматів, методологій, принципів інноваційної діяльності. До останнього часу в суспільстві використовувався класичний підхід до інноваційної діяльності – закриті інновації, що являють собою традиційну модель формування ідей, проведення досліджень, розробок на основі виключно внутрішніх ресурсів суб'єктів бізнесу. Наразі, під впливом суспільних процесів формується парадигма «Відкритих інновацій» (Open Innovation), обґрунтування та пропонування концепції якої здійснилось Г. Чесбро ще у 2003 р. (Chesbrough, H.W. (2003) [86], проте лише зараз яка стала досить актуальною. Згідно із вченням Г. Чесбро, відкриті інновації являють собою поєднання внутрішніх і зовнішніх ідей та шляхів виходу на ринок для просування і розвитку нових технологій [86]. В наукових дослідженнях [123] зазвичай при обґрунтуванні сутності відкритих інновацій вони протиставляються закритим, що здійснюються покладаючись виключно на власні ресурси і можливості. Основними чинниками, що сприяють необхідності переходу суб'єктів бізнесу до моделі відкритих інновацій є в першу чергу: 1) мобільність і доступність високоосвічених осіб і, відповідно, інтелектуального капіталу; 2) доступність венчурного капіталу та поява підприємницьких фірм і ліцензійних угод на різні види діяльності. За результатами проведеного моніторингу впровадження і реалізації інноваційних технологій підприємствами готельного господарства України (п. 2.2) виявлено, що є значні проблеми через залученість лише внутрішнього середовища до їх реалізації.

Головними характеристиками відкритих інновацій є інноваційне підприємництво, інноваційні мережі, інноваційна співпраця і партнерство, інноваційні кластери та екосистеми [34, с. 106]. Отже, одними із ключових відмінних рис відкритих інновацій є пошук за межами суб'єкта бізнесу можливостей створення цінності для споживача та інтеграційні дії у інноваційний процес менеджменту суб'єкта бізнесу, аналітиків, дослідників, споживачів, постачальників та інших партнерів, зокрема й тих, хто запускає стартапи. При цьому необхідність та потреби впровадження та використання відкритих інновацій пов'язані із різними процесами, зокрема із відсутністю можливостей проводити власну інноваційну діяльність і дослідження.

Ще однією причиною необхідності та можливостей впровадження відкритих інновацій є те, що в європейській країні як біженці виїхало багато менеджерів середнього та вищого рівня з готелів України, які працюють в європейських країнах та не втрачають зв'язки із готелями України де працювали та можуть надати для них свій новий досвід.

Напрямами відкритих інновацій для підприємств готельного господарства можуть бути:

1. Пошук ідей для нових продуктів та вирішення проблем (фронт-енд), що реалізовується через:

- краудсорсинг;
- семінари зі споживачами, постачальниками, партнерами, дослідники, що виступають у якості експертів;
- open-mindedness – суб'єкти бізнесу, що сабі безпосередньо є ініціаторами інновацій.

2. Розроблення нових технологій та продуктів, що реалізовується через:

- дослідження за контрактом, подібно до аутсорсингу;
- кооперація, тобто спільна робота над інноваціями;
- інтеграція зокрема через реалізацію стартапів.

3. Інтеграція замовника в інноваційний процес, що реалізовується через:

- маркетингові дослідження;
- діяльність споживачів як постачальників ідей;
- відгуки споживачів.

Використання відкритих інновацій для підприємств готельного господарства є для них складовою стратегічного вибору і вони також сприяють мінімізації витрат на дослідження. Проте, використання відкритих інновацій може стосуватися також певних ризикових ситуацій, зокрема пов'язаних із промисловим шпигунством, втратою конкурентних переваг, розкриттям інформації, необхідністю підготовки стейкхолдерів до їх сприйняття, тощо. Відповідно в табл. 3.1 представлені переваги та недоліки відкритих інновацій.

Таблиця 3.1

**Переваги та недоліки відкритих інновацій у діяльності суб'єктів
готельного бізнесу України**

Переваги	Недоліки
Зниження витрат на проведення досліджень та розробок	Можливість розкриття інформації, не призначеної для спільного використання
Доступ до інноваційних ідей	Наявність організаційної компетентності
Нові погляди, нові перспективи	Наявність необхідних інструментів (ІТ розробок)
Потенціал для покращення розвитку ефективності	Можливість для приймаючого суб'єкта бізнесу втратити свою конкурентну перевагу внаслідок виявлення інтелектуальної власності
Підключення споживачів на початку процесу розробки	Підвищена складність управління інноваціями та контролю впливу учасників на проект
Підвищення точності маркетингових досліджень та орієнтації на споживача	Зміна інноваційних стратегій виходу за межі суб'єкта бізнесу з метою максимізації віддачі зовнішніх інновацій
Потенціал синергізму між внутрішніми та зовнішніми інноваціями	Необхідність зміни психології тих, хто впроваджує та реалізує інновації
Потенціал для вірусного маркетингу	
Потенціал до публічно-приватного партнерства	
Впровадження контенту створеного споживачами	

Джерело: доопрацьовано за [86, 123]

Для підприємств готельного господарства України можна виокремити такі рівні відкритих інновацій:

1. Внутрішньоорганізаційні (Intracompany) – відкрита інноваційна діяльність всередині суб'єкта бізнесу, зазвичай при поєднанні зусиль декількох підрозділів.

2. Міжорганізаційні (Intercompany) – відкрита інноваційна діяльність між декількома суб'єктами бізнесу за типом корпоративного акселератора, тобто залучення в готелі старпатів.

3. Інновації із залученням експертів – відкрита інноваційна діяльність із залученням експертів.

4. Публічно відкриті – відкрита інноваційна діяльність, що передбачає залучення будь-яких осіб за межами готелю.

Відповідно до сформованої мети та підходів до інноваційних технологій підприємств готельного бізнесу України варто використовувати такі принципи:

- ефективність, що передбачає перевищення результату над витратами на розроблення, впровадження, використання інноваційних технологій;

- стратегічність, враховуючи динамічність усіх сучасних процесів, інноваційні технології повинні впродовж певного часу бути актуальними, незастарівати;

- сталість – здатність витримувати негативні впливи та розвиватися;

- синергійність – підсилення за рахунок об'єднання знань, досвіду, компетентностей, цінностей та на основі цього продукування інновацій;

- децентралізований підхід до інноваційної діяльності стосується різних рівнів: підрозділів готелів, самих готелів в певних координованих структурах, на рівні ОТГ, регіонів та країни;

- використання знань, досвіду, компетентностей осіб за межами власного суб'єкта бізнесу – сприятиме розширенню поля можливого залучення інноваційних ідей, розроблення цих ідей та впровадження у практичну діяльність. Впровадження інноваційних технологій оцінюється

споживачами через покращення та відчуття: зручностей, комфортності, функціональності розміщення в готелі та довірливості до цієї торгової марки. Для підприємства готельного господарства такими критеріями є: необхідність, економність, вчасність, можливості інтеграції процесів, результативність.

Основними напрямками впровадження інноваційних технологій є такі процеси: операційні, кадрові, маркетингові, інвестиційні, безпекові, управління враженнями гостей та подіями, ІТ. А сферами впровадження інноваційних технологій є: бізнес-процеси, послуги, продукти, система управління, комунікації, проекти.

Виходячи зі специфіки функціонування готелю, його рівня комфорту, сегменту споживачів, переваг на ринку, вони визначаються із можливими інноваційними технологіями. В табл. 3.2 представлено окремі інноваційні технології, що наразі впроваджуються у провідних готелях світу.

Таблиця 3.2

Види інноваційних технологій в діяльності міжнародних готелів

Назва технології	Назва готельної мережі / готелю
Відкриття номеру за допомогою смартфона	Hilton, Starwood Hotels and Resorts
Smart thermostat/ smart lighting – регулювання температури повітря в номері за допомогою мобільного телефона на відстані	Hilton, Marriott International, InterContinental Hotels Group (IHG)
Роботи – електронні помічники	Marriott, Starwood и Hilton
«Розумні килими» – доведення гостя до його номеру	Starwood
«Розумні дзеркала» – використання дзеркала як екрана гаджета	Marriott International, Accor Hotels
Віртуальний конс'єрж	Hilton
Світлочутливі сенсори	Marriott International, Hilton, InterContinental Hotels Group

Джерело: сформовано автором

Надважливими інноваційними технологіями для суб'єктів готельного господарства є програмне забезпечення, на рис. 3.2 представлена система інноваційного програмного забезпечення (ПЗ) підприємства готельного господарства.

Напрями ПЗ	Операційні технології	Управління персоналом	Враження гостей	Управління доходами	Маркетинг готелю	Управління подіями та додатковими послугами	ІТ, безпека та управління інвестиціями
Спрямованість технологій	ПЗ для прийому гостей ПЗ для ведення господарства (зокрема в часи COVID) ПЗ для опитування гостей ПЗ для конс'єржа ПЗ для бухгалтерії ПЗ управління майном ПЗ для управління малим готелем	ПЗ для співпраці персоналу ПЗ для залучення працівників	ПЗ для обміну повідомленнями між гостями і персоналом ПЗ для безконтактно і реєстрації ПЗ для мобільного ключа ПЗ телебачення гостинності ПЗ програм для гостей готелю ПЗ для планшетів в номерах	ПЗ додаткових продажів ПЗ для бізнес-аналітики ПЗ для аналізу ринку ПЗ управління доходами	ПЗ для бронювання ПЗ для цифрового маркетингу ПЗ для CRM і емейл-маркетингу ПЗ для чат-ботів ПЗ програм лояльності ПЗ для метапошуку і рекламних технологій ПЗ для управління репутацією ПЗ сайту	ПЗ для онлайн-платформ бронювання ПЗ для управління пропозиціями ПЗ для управління подіями ПЗ для управління груповими продажами ПЗ для мобільного замовлення та обслуговування номерів ПЗ для ресторану	ПЗ для кібербезпеки та запобігання шахрайству ПЗ для профілактичного технічного обслуговування ПЗ для маркетингів і інтеграторів
Приклади ПЗ	Cloudbeds, hotelkit, Hotel Effectiveness, ALICE, GuestRevu	HR	ASSA ABLOY, Whistle, SuitePad, Monscierge, Duve, EasyWay	SiteMinder, OTA Insight, Duetto, Oaky i Pegasus	Revinatе, Triptease, SiteMinder, AskSuite, The Guestbook	Meeting Package, Event Temple, Proposals, Bbot i Oracle	Canary Technologies, Monscierge, SiteMinder i hotelkit

Рис. 3.2. Система інноваційного програмного забезпечення (ПЗ) підприємства готельного господарства

Джерело: розроблено автором

Критеріями та показниками ефективності впровадження інноваційних технологій в першу чергу є обсяги діяльності, що відображаються через вартісний показник – дохід а також як похідний – прибуток. Більш детально про отримувані фінансові результати готелів за рахунок інноваційних технологій у п. 3.3. Проблема у визначенні обсягів витрат на інноваційні технології полягає у питанні визначення які саме витрати варто до них віднести. Це, в першу чергу безпосередньо витрати, що стосуються проєктування, придбання, встановлення інноваційних технологій, витрати на персонал та на збут. В даному контексті варто звернути увагу на витрати на

збут, зокрема які можуть стосуватися залучення інфлюенсерів – популярних осіб, що мають велику аудиторію підписників в соціальних мережах, які через власний контент та на власних ресурсах будуть популяризувати готель. Значення інфлюенсерів для бізнес-суб'єктів сприяє залученню нових споживачів та їх масштабування.

Відповідно до розглянутих КРІ, можна сформулювати складові успішності бізнесу підприємств готельного господарства через впровадження інноваційних технологій. Кумулятивність або накопичення можливих результатів, оскільки «спрямованість готелю до інновацій не впливає прямо та позитивно на у короткостроковому періоді, однак це підтверджує його важливість для покращення роботи готелю в середньо- та довгостроковій перспективі» [81]. Іншою складовою успішності є синергія бізнес-процесів через підсилення результативності кожного інноваційного процесу за рахунок їх поєднання та покращення результатів.

В сучасному глобалізованому середовищі якраз наявність та реалізація інноваційних технологій безпосередньо впливає на формування значних конкурентних переваг. Причому варто враховувати й той факт, що «конкурентна поведінка на сучасному етапі все більше є синтезом конкуренції (як боротьби) та співробітництва» [62, с. 79], відтак зростає необхідність співпраці між готелями України з метою підвищення їх конкурентних позицій на світовому ринку. Щодо прибутковості, то за рахунок можливого скорочення витрат через впровадження інноваційних технологій та зростання обсягів надання послуг зростає ймовірність основної мети суб'єктів бізнесу – зростання прибутків. І ще в сучасному світі важливим є оптимальне використання обмежених ресурсів для формування споживчої цінності, тому проявляється необхідність врахування принципових засад концепції сталого розвитку. У п. 3.2 на основі матриці визначено такі чотири групи готелів щодо інноваційної спрямованості: лідери, челенджери, послідовники та аутсайдери. Відповідно до цього можна запропонувати напрями імплементації інноваційних технологій та формування інноваційної стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Імплементація інноваційних технологій за рівнем інноваційної спрямованості готелів

Групи інноваційної спрямованості	Назви готелів	Характеристика	Напрями імплементації інноваційних технологій	Сутність та завдання інноваційної стратегії
Інноваційно-проактивні	InterContinental Kyiv 5*, Прем'єр Палац Київ 5*, Ramada Kyiv 4*, Гранд готель Львів 5*	Сильна ринкова позиція, широкі та незалежні можливості імплементації інноваційних технологій	Незалежність вибору інноваційних технологій, можливості реалізувати активну інноваційну стратегію метою якої є розширення сегменту ринку	Інноваційна стратегія лідерства. Утвердження на ринку в якості лідера, масштабізація бізнесу
Рефлексивно-активні	Ibis, Хрещатик 4*, Ramada Kyiv 4*, Братислава, Клуб Аркадія Біч, Одеса	Стійка ринкова позиція, можливості імплементації інноваційних технологій із врахуванням дій лідерів	Сприяння скороченню поточних витрат, зростання якості обслуговування.	Стратегії копіювання, імітації чи адаптації інноваційних технологій, диференціації – впровадження конкурентних переваг за рахунок окремих інноваційних технологій.
Адаптивно-пасивні	Україна (Київ) 4*, Бон Апартаментс Венус Одеса, Таурус готель Львів 4*, Україна (Львів) 3*	Конкурентна вразливість, незначні можливості імплементації інноваційних технологій	Обмежені можливості імплементації інноваційних технологій. Стратегії ринкової ніші (фокусування) на окремих видах інноваційних технологій	Стратегії ринкової ніші (фокусування) на окремих видах інноваційних технологій. Посилення ефективності бізнес-процесів
Ситуаційно-реактивні	Holiday Inn Kyiv 4*, Готель 19, Кірофф, Ovis (Харків)	Різний рівень інноваційної активності; впровадження інновацій іноді епізодичне та реактивне як реакція на певні проблеми	Точкове впровадження окремих цифрових сервісів переважно у відповідь на ринковий попит або дії конкурентів	Інновації мають адаптивний характер; основне завдання – швидка реакція на зміни ринку, підтримання конкурентоспроможності та оптимізація операційних процесів

Джерело: розроблено автором

Відповідно до інноваційної спрямованості суб'єктів готельного господарства визначено напрями імплементації інноваційних технологій та формування інноваційної стратегії для груп. Так для лідерів є можливості реалізувати активну інноваційну стратегію метою якої є розширення сегменту ринку, для челенджерів – стратегії наступу чи диференціації – впровадження конкурентних переваг за рахунок окремих інноваційних технологій. Для послідовників – використання стратегій компіляції, імітації чи адаптації інноваційних технологій, а для аутсайдерів (нішери) – стратегії ринкової ніші (фокусування) на окремих видах інноваційних технологій.

Нині інноваційна трансформація займає пріоритетне місце серед інвестиційних пріоритетів діяльності ринкових суб'єктів в Україні (цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти, 2020). Це дозволяє зазначити, що інноваційні технології готельного бізнесу повинні розглядатися не тільки у контексті покращення бізнес-процесів, а і як чинники зміни організації, що дозволяє їй скористатися перевагами нових технологій [78]. Важливо зазначити, що імплементація інноваційних технологій у готельний бізнес послабила негативний вплив від Covid 19, через набуття нових функцій бізнес-процесами суб'єктами завдяки наскрізним цифровим технологіям збору, зберігання, обробки, пошуку, передачі та представлення даних, що створюють нові ринкові можливості та удосконалюють функції бізнес-процесів [160]. У табл. 3.4 узагальнено функції бізнес-процесів, обумовлені застосуванням інноваційних технологій.

Таблиця 3.4

Функції бізнес-процесів підприємств готельного господарства в умовах застосування інноваційних технологій

Функція	Ключова характеристика
Стійкості	Визначає здатність витримувати несподівані потрясіння (Covid-19) завдяки формуванню нових аналогових каналів зв'язку зі споживачами
Прогностична	Дозволяє передбачувати та прогнозувати стан системи

Продовження таблиці 3.4

Функція	Ключова характеристика
Гнучкості	Визначає спроможність швидко адаптуватися і масштабувати бізнес у відповідь на зміни у конкуренції, можливостях розвитку ринків та економічного стану, що змінюється
Ефективності	Дозволяє використовувати цифрові ресурси, які створюють створюючи більшу цінність для клієнтів, співробітників та власників
Селективності	Обумовлює здатність генерувати інформацію про стан бізнесу та споживачів, що позитивно впливає на посилення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості
Регулювання взаємовідносин	Регулює інтерактивні відносини із суб'єктами системи, є основою розроблення інноваційного формату взаємовідносин з партнерами (технології блокчейн)
Глобалізації	Обумовлює підвищення інтенсивності зв'язків між соціально-економічними системами
Адаптивна	Забезпечує швидке пристосування до вимог підприємницького середовища
Освітня	Позитивно впливає на прагнення до підвищення рівня кваліфікації, що якісно покращує людський капітал, підтримує соціальну стабільність, спонукає до саморозвитку
Інноваційна	Створює нові цінності для соціально-економічної системи
Стимулююча	Створення робочих місць нового типу
Цілевстановлення	Активізує цілі, формує їх зміст, розширює цілі управлінської діяльності, визначає специфічний для підприємств оптимум в альтернативах вибору пріоритетів розвитку
Комунікативна	Виступає засобом і предметом комунікацій, забезпечує обмін і взаємодію учасників комунікаційних процесів на основі цифрових платформ
Інтеграційна	Об'єднує суб'єкти системи для вирішення економічних та соціальних завдань

Джерело: сформовано автором за аналітичними матеріалами [61]

Узагальнена у табл. 3.4 система функцій відображає комплексний феномен інноваційних технологій як технологічних, організаційних, сервісних та інших операційних функціоналів. Наведені функції інноваційних технологій призводять до зміни основних конфігурацій параметрів готельного бізнесу, що насамперед виражається у трансформації змісту бізнес-процесів через набуття ними гнучкості, модульності, мобільності, динамізму в організації, структурі та взаємовідносинах зі стейкхолдерами. Це забезпечує нову траєкторію розвитку готельного бізнесу, але за умови вчасного застосування інноваційних технологій.

Відповідно можна сформувати переваги застосування інноваційних технологій у діяльності підприємств готельного господарства для розвитку як суб'єктів бізнесу, так і економіки України в цілому:

1. Маркетингові, що полягають у трансформуванні споживчого менталітету, через поширення віртуальної реальності та віртуальних подорожей, соціальних мереж, спрощенні зберігання інформації, зміні споживчих вподобань.

2. Економічні, що передбачають: операційну ефективність бізнесу та зниження витрат; інтеграцію інформаційної системи з налагодженням ефективного управління; функціонування у формі інструменту багатоцільового призначення, зокрема це інструмент нівелювання ризиків збитковості діяльності, зниження собівартості надання послуг, підвищення обсягів реалізації тощо; удосконалення бізнес-моделей на основі мобільних додатків, індивідуального онлайн-підходу до споживача, персональної реклами; агрегацію і забезпечення доступу до інформації про діяльність підприємств готельного господарства, включаючи механізми багатопараметричного пошуку і зворотного зв'язку з учасниками взаємодії.

3. Інноваційні, що відображається у: створенні ними передумов для запровадження інновацій, нових продуктів та їх споживчих властивостей, споживчих цінностей, бізнес-процесів; внесенні змін у моделі бізнесу та взаємодії окремих суб'єктів між собою, які відбуваються з використанням цифрових технологій, що є як мірою рівня впровадження, так і драйвером інновацій.

4. Екологічні, які спроможні послабити надмірну експлуатацію природних і людських ресурсів, сприяти досягненню цілей сталого розвитку підприємств готельного господарства.

5. Сервісні, що стосується спрощення і покращення процесів обслуговування та взаємодії зі споживачами, встановлення контактів з потенційними споживачами (колаборація), моніторинг рівня задоволення попиту, масштабування бізнесу, прогнозування тенденцій розвитку

підприємств готельного господарства, превентивне формування споживчого інтересу, ефективну дистрибуцію послуг.

6. Конфігураційні, йдеться про конфігураційне управління, яке на інформаційній платформі забезпечує оперативну конфігурацію управлінських рішень щодо максимального використання ресурсного потенціалу, посилення керованості через організаційні форми нових бізнес-процесів (віртуальні, smart, digital, що має важливе значення для підприємств готельного господарства, які продукують послуги з коротким життєвим циклом.

Управління інноваційними технологіями підприємств готельного господарства в умовах цифровізації передбачає, що його багатокритеріальну досконалість можливо оцінити за комплексом різних результатів та показників, що передбачає реалізацію організаційних заходів з консолідації зусиль суб'єктів, що можуть бути у ньому задіяні і забезпечують різні стани досконалості (ефективності) імплементації цифрових технологій (маркетингових, економічних, інноваційних, екологічних, сервісних, конфігураційних).

3.2. Механізм розгортання цифрової трансформації управління підприємством готельного господарства

Під впливом кризових процесів викликаних світовою пандемічною кризою, а в Україні до неї додалась також військова агресія РФ, готельний бізнес зазнав змін і постраждав порівняно з іншими галузями економіки. Безпрецедентні кризові явища стали потужними чинниками негативних тенденцій, які спричинили відчутне скорочення споживчого попиту, глобальну зміну кон'юнктури ринків готельних послуг, неефективність діючих моделей бізнесу, виявили нові господарські ризики та скоротили часові горизонти планування. Пандемія коронавірусу COVID–19 та військова агресія як непередбачувані події, змінили ландшафт ринкової кон'юнктури, спричинивши нові можливості для формування концепцій розвитку суб'єктів

готельного бізнесу на основі всеохоплюючого впровадження цифрових технологій як умови консолідованого доступу до світових ресурсів – інтелектуальних, сервісних, фінансових, трудових, технологічних тощо.

Погоджуємося з [107], що такі кризи можуть водночас представляти можливість відновлення для деяких сегментів ринків. У цьому контексті зазначимо, що одним із успішних прикладів імплементації цифрових технологій є вітчизняна платформа «Дія», що функціонує у форматі онлайн сервісу державних послуг проєкту «Цифрова держава». Станом на травень 2022 року додатком і порталом користується вже понад 17 млн осіб [183], тобто 25,5% населення України. Функціонування та масштабне використання можливостей даного порталу свідчить про результативність цифрових технологій та значні перспективи їх широкого застосування у інших сферах та напрямках діяльності. ROI для цифрових технологій у 6,7 разів вище, ніж для традиційних: кожен долар, інвестований у цифрові технології, зумовлює зростання ВВП на 20 дол., тобто мультиплікатор інвестицій дорівнює 20 (для порівняння: мультиплікатор традиційних інвестицій – 2–8 [80]). На користь зазначеної тези свідчать результати аналітичних матеріалів Skift (2020) щодо пріоритетності застосування певного виду цифрових технологій підприємств готельного господарства (рис. 3.3).

Як переконливо доводять наведені вище результати досліджень, пріоритетними напрямками розвитку готельного бізнесу в умовах глобальної цифровізації, є насамперед розширення спектра цифрових технологій, що застосовуються в їх діяльності на основі цифрових платформ. Цифрова трансформація відображає тенденцію до сервісизації бізнес-процесів завдяки можливості цифрової взаємодії зі споживачем, збирання та обробки його даних, розрахунків, формування платформи для взаємодії підприємства зі споживачами

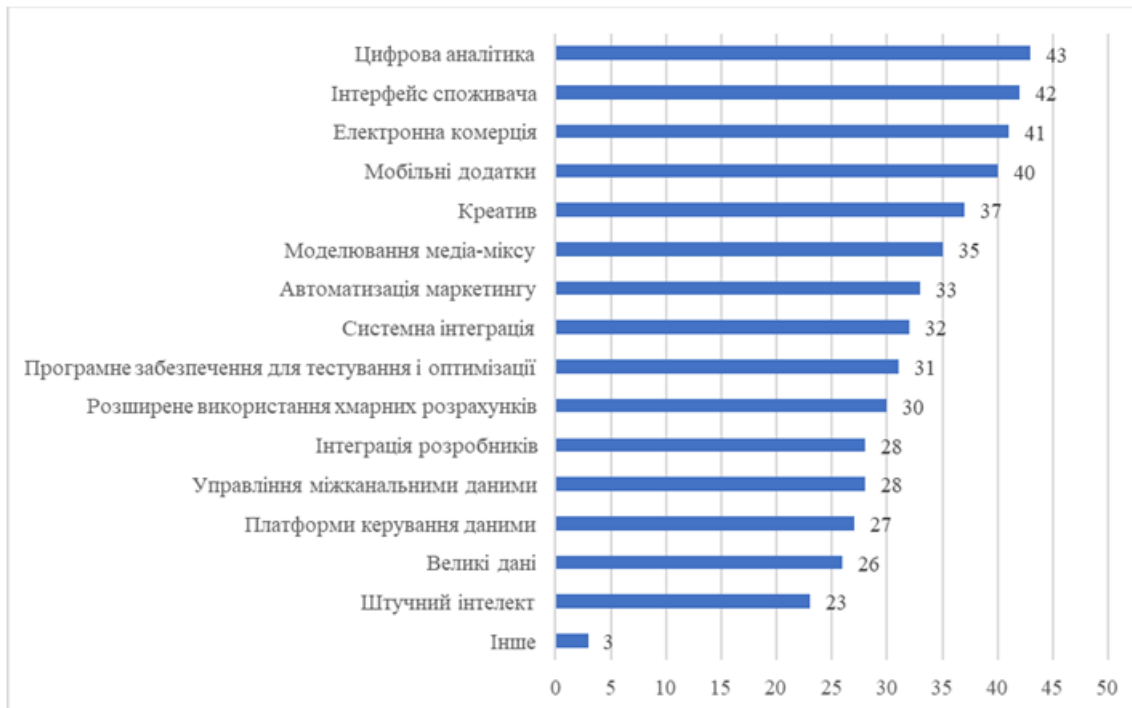


Рис. 3.3. Результати визначення пріоритетності виду цифрових технологій у діяльності світових суб'єктів готельного бізнесу, %

Джерело: за аналітичними матеріалами звіту [160]

Впровадження цифрових технологій у готельний бізнес забезпечує: 1) формування відкритого інформаційного середовища, як одного із суттєвих факторів – інноваційної основи розвитку суб'єктів у межах наявного ресурсного потенціалу; 2) максимально персоналізованої та омніканальної взаємодії з потенційними споживачами та партнерами у форматі віддаленої роботи; 3) імплементації механізмів предиктивної аналітики для реалізації креативних маркетингових рішень; 4) конвергенції окремих бізнесів, які беруть участь у формуванні та реалізації готельного продукту; 5) створенні нових видів пропозиції готельних послуг. Безумовно, що факторність зазначених вище ефектів має чітко визначену мультиплікативну природу позитивного змісту для розвитку готельного бізнесу.

У період глобалізації, на тлі пандемічної кризи дослідження цифровізації як умови розвитку економічних систем є трендом в оцінці її впливу на бізнес-процеси, визначенні траєкторій інноваційного розвитку

соціально-економічних систем. Переваги різних інструментів цифровізації полягають, зокрема у тому, що «цифрові технології сприяють комунікаціям та зближенню людей, організації та ресурсів для полегшення основних взаємодій між підприємствами та споживачами, а також сприяння зростання ефективності управління бізнесом» [152] оскільки «прискорення цифровізації та використання нових технологічних інструментів для кращого спілкування зі споживачами призводить до нових можливостей розвитку» [155].

В Україні первинним тригером активного впровадження цифрових технологій у готельну сферу стала пандемічна криза. Переваги цифрової трансформації для галузі, особливо в період значних змін, спричинених Covid-19, стають все більш очевидними [162, с.9]. Цифровалізація готельної індустрії не тільки робить її більш гнучкою, але й підвищує її конкурентоспроможність, забезпечує великі зручності для споживачів, допомагає створити умови, які дозволяють суб'єктам бізнесу отримувати високі доходи [142, с. 590] (Pardayev et al, 2021, 590). Цифрову трансформацію організацій представляють як рішення організаційних проблем, пов'язаних як з ефективністю, так і з результативністю [106].

Цифрова трансформація та інновації бізнес-моделей, що впливають із них, докорінно змінили очікування та поведінку споживачів, чинять тиск на традиційні взаємовідносини [177]. Згідно з дослідженням [128] компанії змогли прийняти цифрові зміни в 20-25 разів швидше, ніж вони очікували. Відповідно, в наукових роботах використовуючи маркетинговий аналіз управлінських контекстів, обґрунтовано значимість цифрових технологій як чинників підвищення ефективності діяльності [120, 122]. У дослідженнях під редакцією А. Мазаракі [26] зазначено, що саме поширення інноваційних цифрових технологій є патерном формування нового вектору розвитку туризму і готельного бізнесу. Нині особливості споживання пов'язані з тим, що цифрова трансформація та, як наслідок, інноваційні бізнес-моделі, змінили очікування та поведінку споживачів [85, 88, 109, 121].

Можна вважати, що загальним контекстом використання цифрових технологій в готельному бізнесі з позиції споживача і виробника є:

- реалізація фундаментального принципу економічної політики щодо впливу кожного господарського акту на формування певних тенденцій та економічних процесів [85, 102, 116];
- існування різних моделей економічної поведінки споживача і виробника [85, 119, 133];
- розуміння комунікацій як ключового джерела зв'язків у глобальному середовищі [109].

Критичні рефлексії щодо впливу цифровізації на готельний бізнес продемонстровано Pesonen J. [144] (2020), який розвиваючи дослідження [92], визначив «зміни в туризмі і готельному бізнесі в результаті цифровізації: нові механізми призначення, бізнес-моделі, ланцюжки створення вартості та екосистеми, зміна ролей споживачів і змін у виробниках [144]. Тому і «майбутнє туризму та готельного бізнесу в усьому світі, у кількох видах діяльності, залежить від мети якості, що включає інновації та нові комунікації в галузі та подолання нових світових обмежень» [157]. «Очевидно, що вирішальною частиною формування та реалізації попиту на різноманітні продукти буде цифрова трансформація продукту як синтез передових цифрових технологій, що поєднують фізичні та цифрові системи» [66].

У постковідний та поствоєнний період цифровізація матиме ще більш широке використання, а також може стати чинником зростання, зокрема й туристичного збору, що доводять дослідження [75, 76, 77], де зазначається що у закладах гостинності певних регіонів України в період COVID-19 стало оперативне запровадження інноваційних цифрових технологій чинником зростання доходів. В рамках цифрових технологій залучається та використовується значний обсяг інноваційних інструментів. У сфері гостинності є деякі новаторські докази успішного надання послуг за допомогою штучного інтелекту, такі як впровадження голосових помічників (наприклад, Alexa або Siri), обслуговування номерів і далі, аж до сервісних

роботів [114]. Передові інфраструктури ІКТ, такі як хмарні обчислення та Інтернет речей, забезпечать основну інфраструктуру для розвитку розумного напрямку [71, с. 401]. Споживачі можуть поступово прийняти використання роботів і агентів штучного інтелекту як постачальників через їх позитивний вплив на екологічні проблеми, оскільки штучний інтелект може сприяти зменшенню відходів і більш ефективному контролюванню туристичних екосистем [156]. Поступово мандрівники все більше почали надавати свою довіру до таких нововведень, як електронна віза та електронний квиток, і навіть користуватися ними, що дозволяє говорити про стрімкий розвиток електронного бізнесу в сфері гостинності [180].

Окрім того, активне і всеохопне застосування цифрових технологій сформували суперечність глибинного змісту між людиною та її свободами і суспільством. Аргументом є те, що цифровізація збереже в соціальному просторі поглиблення поляризації країн і населення за доходами, здатністю до оволодіння знаннями, користування цифровими технологіями, життєдіяльності, комунікативності [108]. Відповідно, щоб залишатися конкурентоспроможними, зокрема на ринку готельних послуг, необхідно використовувати різні типи і види цифрових технологій на усіх рівнях економічної діяльності: нано-, мікро-, мезо-, макро-, мега- та мета рівні.

Цифровізація впливає на різні сфери життя, зокрема й трудові відносини. Цей контекст для готельного бізнесу є особливо важливим, оскільки тут людський фактор є визначальним. Своєрідним «тригером» для виникнення та відтворення ланцюга досліджуваних змін є цифрова трансформація економіки та суспільства ланцюг змін: впровадження проривних технологій «Індустрії 4.0» → «цифровізація» як домінуючий вектор технологічного розвитку → формування нових бізнес-моделей → зміни суспільного розподілу праці та змісту трудових процесів → поява та інтенсивний розвиток форм зайнятості, іманентних для нової (цифрової) економіки [117]. Розвиток цифрової економіки та цифрових технологій призводить до змін у всіх сферах життя людини, насамперед у трудових

відносинах, що проявляється у появі цифрових робочих місць, працівників з цифровими компетенціями, специфічних відносинах у цифровому сегменті ринку праці [145]. Таке всеохоплююче залучення цифрових технологій потребує також і державної підтримки і стимулювання. Оцінюючи швидкий шлях розвитку, удосконалення та впровадження суспільством цифрових технологій, уряди повинні скористатися перевагами, щоб краще обслуговувати громадян, підприємства та всіх інших відповідних зацікавлених сторін [105].

Слід зазначити, що комплексний феномен цифрових технологій трансформує функції бізнес-процесів як технологічних, організаційних, сервісних та інших операційних функціоналів. Це активізує науковий пошук елементів інтелектуального обґрунтування пріоритетів розвитку готельного бізнесу на засадах цифровізації, адже і дотепер контури ефективного, досконалого готельного бізнесу швидше предметом наукових дискусій, ніж обґрунтуванням вже сформованої парадигми.

Об'єктивною закономірністю сучасного соціально-економічного розвитку є становлення цифрової економіки, яка імплементується в практичну площину через «цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції, а також використання інформації як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити ефективність, продуктивність та цінність продуктів та послуг» [61]. Цифровізація готельного бізнесу передбачає переосмислення функціонування бізнес-процесів на основі застосування його суб'єктами цифрових технологій з метою збільшення доходів та створення нових цінностей для стейкхолдерів. Отже, авторська інтерпретація цифрових технологій готельного бізнесу *визначається як система формальної і неформальної мережевої взаємодії споживачів готельних послуг, яка функціонує для зберігання, аналізу і передачі цифрових даних про учасників взаємодії*. Відповідно, застосування цифрових технологій в епоху цифрової економіки стосується розроблення готельних продуктів та послуг, які сприймаються ринком (споживачами) як цінність, конвертована у грошовий потік із прибутком для суб'єктів туристичного

бізнесу. Цифровізація готельного бізнесу здійснюється на різних функціональних рівнях, визначається адаптивністю та швидкістю їх впровадження у бізнес-процеси (рис. 3.4).

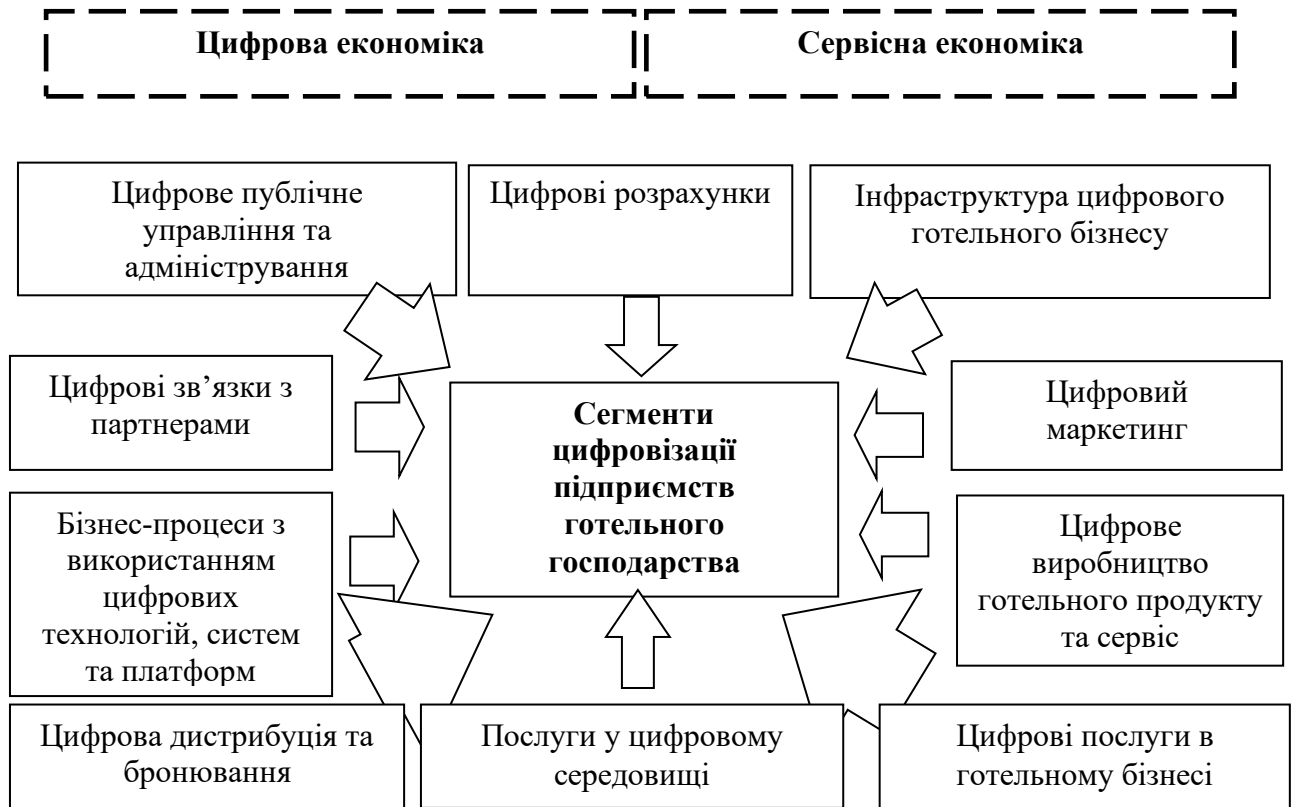


Рис. 3.4. Сегменти цифровізації середовища функціонування підприємств готельного господарства

Джерело: сформовано автором

Візуалізовані на рис. 3.4 сегменти цифровізації підприємств готельного господарства, які є наслідком синергії цифрової та сервісної економік та створюють реальну можливість для розвитку готельного бізнесу з новими можливостями. Аналіз практики цифровізації готельного бізнесу дає можливість систематизувати застосування цифрових технологій за ієрархічними рівнями: 1) нанорівень (процес, персонал, споживач); 2) мікрорівень (суб'єкт бізнесу); 3) мезорівень (регіон, дестинація, кластер або сфера діяльності); 4) макрорівень (національна економіка); 5) мегарівень (групи країн); 6) метарівень (глобальний) (рис. 3.5).

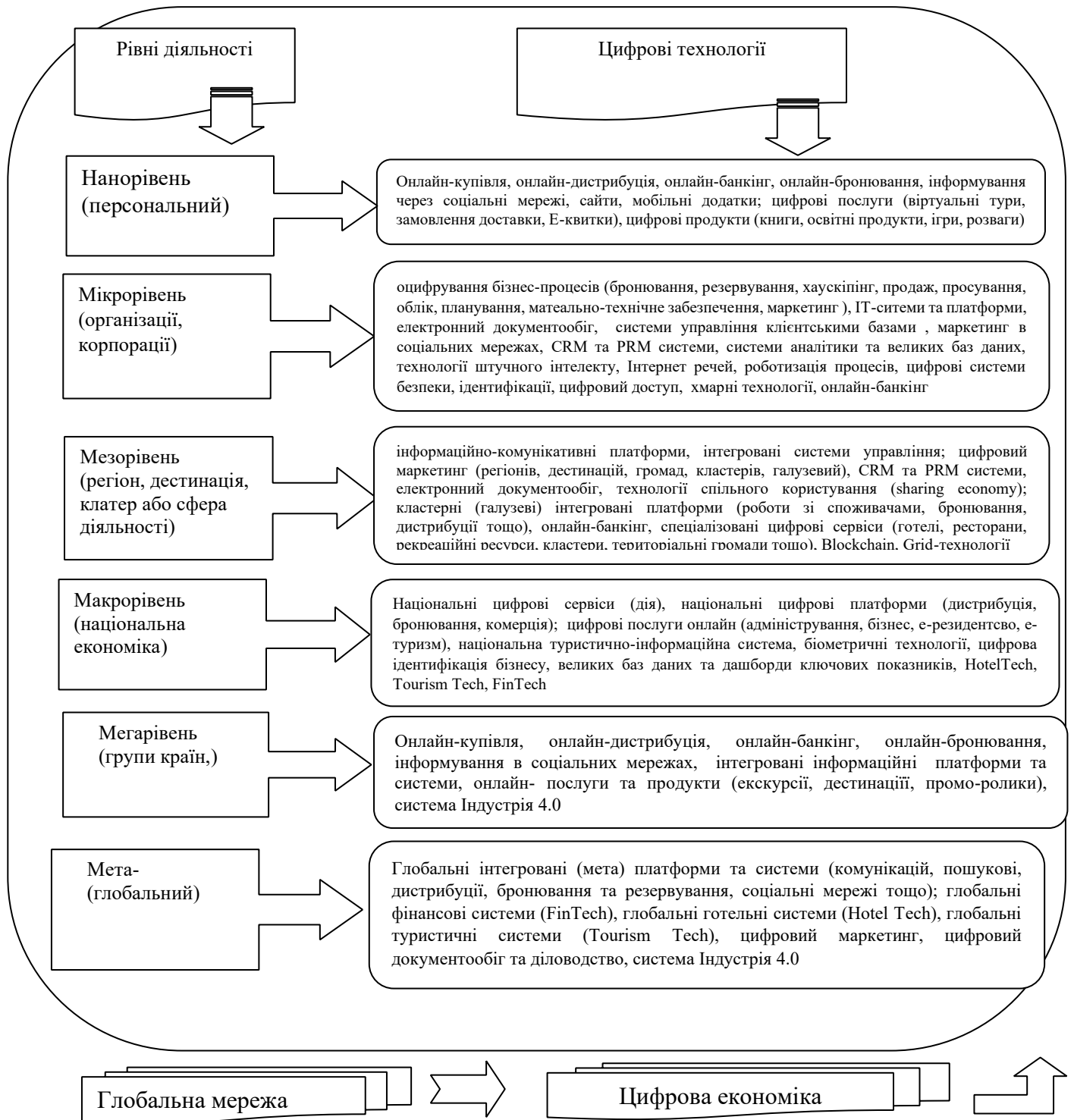


Рис. 3.5. Рівні застосування цифрових технологій у середовищі функціонування підприємств готельного господарства

Джерело: сформовано автором

Отже, в готельному бізнесі основними сегментами цифровізації є: системи, технології та платформи взаємодії зі споживачами, партнерами,

публічними інституціями, цифрова інфраструктура; бізнес-процеси суб'єктів ринку; результати діяльності (продукти). Бізнес-процеси суб'єктів діяльності трансформуються відповідно до динаміки розвитку цифрових технологій, використовуючи інноваційні системи бронювання, електронну комерцію та дистрибуцію, маркетинг, мобільні додатки, соціальні медіа, системи та технології розпізнавання образів, біометричні технології, обробку значних обсягів даних. Використання зазначених елементів істотно впливає на конкурентоспроможність суб'єктів готельного бізнесу.

Диференціація використання цифрових технологій суб'єктами готельного бізнесу за ієрархічними рівнями є доцільною з огляду на неоднорідні можливості їх використання, а також застосування механізмів та інструментарію управління ними, обсягами доданої вартості, що продукують суб'єкти бізнесу на різних рівнях. Зокрема, для національної економіки додана вартість стосується приросту ВВП завдяки застосуванню цифрових технологій у різних її сферах, зокрема й в готельному бізнесі. Для конкретного суб'єкта бізнесу – отримання доданої вартості за рахунок використання цифрових технологій у бізнес-процесах, що обумовлює різні напрями цифровізації (табл. 3.5).

Цифровізація є драйвером інноваційних змін та розвитку готельного бізнесу, так як змінює структуру бізнес-процесів суб'єктів ринку, які трансформуються та потребують зміни їх конфігурації та узгодження з організаційною структурою підприємства та його системою менеджменту, тобто суб'єкт має приймати рішення щодо застосування певних цифрових технологій у розрізі реалізації бізнес-процесів. Поширення інноваційних цифрових технологій таких як: великі бази даних (Big Data), хмарні технології (Cloud Computing), соціальні медіа, інтегровані пошукові та комунікативні системи, блокчейн (Blockchain), Інтернет речей (Internet of Things – IoT), роботи, фінансові технології (Fintech), нині є зрозумілим іманентним елементом цифрової економіки.

Таблиця 3.5

Напрями цифровізації системи управління підприємства готельного господарства

Напрями цифровізації	Види цифрових технологій	Цифрові системи та платформи
Інформаційно-комунікативні системи та платформи	універсальні глобальні системи бронювання послуг	Skyscanner, Booking.com, Otel.com, Agoda.com, Hotels.com, Airbnb, Trivago, Skyscanner, Kiwi, Onetwotrip, Hotelworld, Home Away, DB Navigator
	системи самостійного розміщення та вибору проживання	TripAdvisor, TripMyDream, Rome2rio, izi.TRAVEL
	пошукові та навігаційні сервіси	Google.com, Bing, Ask.com, Ukr.net, I.ua, Online.ua
	платформи та системи оренди автомобілів	Europcar і Hertz, Economybookings, Uber і Taxify, Ultimate Drives;
	системи фінансових послуг та банкінгу	BankID Національного банку, Приват24, Ощад24, Monobank;
	блог-сервіси	Twitter, Blogger, WordPress.com, Blog.com, LiveJournal, Blogoreader, Meta.ua, Hiblogger.net
	мультифункціональні глобальні адміністратори	Glovo, UberEats
	системи контенту, створеного споживачами	User-Generated Content
Мобільні пристрої та мобільні додатки	перекладачі, карти, бронювання готелей	Перекладач Google, Перекладач ITranslate, Карти Google, Hotellook, Booking, BiletPlus, Hotels Maps 3D
	оренда автомобілів	Sixt, Bookinsautos, Getmancar, inDriver
	купівля квитків та порівняльні інтегровані сервіси продаж	Aviasales, Scyscanner, Momondo, Chartershop
	Путівники, аудіогіди та довідники	TravelMe, путівник Google, iziTravel
	додатки візуалізації подорожей	TripTrip, Spottly, Blink
	пошукові системи	Google, Momondo, Kayak, Bilet, App In The Air, Hotel Reservation Service, Hotels.com, Expedia.Com
Соціальні медіа	Соціальні платформами для комунікацій з споживачами.	Snapchat, Pinterest, Facebook, Instagram, Zoom, Google Duo, Moodle, Teams, TikTok, Twitter LinkedIn
	Технології персональної взаємодії зі споживачами	Viber, Whatsapp, Telegram, Skype, Facebook Messenger
Системи великих баз даних та їх аналіз (Big Data and Analytics)	Технології персоналізації та персоніфікації послуг; моніторинг ринку; ревеню-менеджмент; бізнес-аналітика, гео-аналітика	Hotel Advisors, Google Analytics, Skyscanner, Booking.com
Корпоративні системи управління суб'єктами готельного бізнесу	Системи та технології управління бізнес-процесами, управлінський облік, цифровий маркетинг, стратегічне управління	Fideo Front Office, Distant-Office; AMADEUS, Worldspan Galileo, Opera

Продовження таблиці 3.5

Напрями цифровізації	Види цифрових технологій	Цифрові системи та платформи
Хмарні технології (Cloud Computing),	Технології зберігання, оброблення та інтегрування інформації на віддалених серверах	оренда програмного забезпечення для інформаційної мережі SaaS (Soft as a Service) або AaaS (Application as a Service); оренда середовища розробки і реалізації програм PaaS (Platform as a Service): сервіс Google App Engine, Sales Cloud (CRM-система); Service Cloud (система підтримки клієнтів); Collaboration Cloud (вона ж Chatter - система спільної роботи); маркетингове хмара Social Marketing Cloud (система моніторингу соціальних мереж)
Технологія «Блокчейн» (Blockchain)	розподільчі бази даних для алгоритмізації та оптимізації обліку трансакцій; ідентифікація споживачів та управління доступом, смарт-контакти; фінансові розрахунки розрахунки	Winding Tree (децентралізована мережа розподілу послуг); Concierge (CGE) (мобільний додаток бронювання та оплати послуг); Travelflex (додаток платежів та соціальних комунікацій); Cool Cousin (CUZ); MeetnGreetMe (глобальна платформа консьерж-послуг); Go Cubo Lodge Club (GO) (глобальна платформа оренди мобільних будинків)
Штучний інтелект (artificial intelligence, або AI)	Системи прийняття управлінських рішень; персоналізація продаж продукту; обробка інформації; автоматизація бізнес-процесів	системи управління готелями – PMS (property management system); системи управління ризиками та протидії шахрайству real-time; автоматизовані віртуальні помічники (з маркетингу, аналітики, з якості, сервісу в номерах, F&B, анімація); системи бізнес-аналітики; клієнтські служби (чат-боти цілодобового готельного сервісу від check-in до check-out; система «сервісного консьержу»; система «сервісу в номері»; система «розумний будинок»; нейронні мережі (автоматизація операційної діяльності, ресторану, готелю або мережі); системи нейроінтерфейсів (обмін інформацією між мозком людини і електронним пристроєм)
Технології та пристрої віртуальної та доповненої реальності	Пристрої та системи візуалізацію об'єктів та інфраструктуру (VR та AR пристрої, гаджети, девайси, гарнітура)	VR інсталяції експозицій, дестинацій, готелів, місць у літаках; AR (віртуальні тури по готелям, курортам, музеям); кімнати віртуальної реальності CAVE
Інтернет речей (Internet of Things – IoT)	Технології, об'єкти та прилади, облаштовані сенсорами, програмним забезпеченням та іншим обладнанням, що дозволяє отримувати та обмінюватись даними через мережу Інтернет	надання «безшовного» сервісу; самообслуговування; віддалене надання послуг; отримання ринкової аналітики; моніторинг активів; ціноутворення
Роботизація	електромеханічні та віртуальні агенти, (автоматизація операційних та управлінських процесів); інтелектуальні роботи (спілкування, пошук та обробка інформації)	Роботи-пилососи; роботи-консьержі; роботи-порт'є (Space Egg); роботи-аніматори
Біометричні технології	цифрові системи, які фіксують достовірність присутності та ідентифікації особи на основі біометричної інформації людини	Система «Дія»; біометричні паспорти; цифрові білети

Джерело: сформовано автором

Враховуючи результати опитування представників готельного бізнесу України та розвиваючи дослідження [168] можна систематизувати функціонали цифрових технологій для розвитку підприємств готельного господарства як:

1) визначальні детермінанти, які закладають стратегічний потенціал розвитку у глобальному середовищі – *штучний інтелект, розумні технології, робототехніка*;

2) детермінанти-оптимізатори, що є факторами рушійної сили у конкретному підприємницькому середовищі та часовому періоді, які, впливаючи процес створення готельного продукту, оптимізують бізнес-процеси та позитивно впливають на сприйняття споживчої цінності продуктів – *безконтактні платежі, мобільна реєстрація, чат-боти, мобільні додатки*;

3) детермінанти-доповнювачі, мають функціональну спрямованість щодо цифровізації окремих видів бізнес-процесів – *VR, AR, MR, технології розпізнавання обличчя*.

За даними Звіту за результатами опитування «Проведення кількісних досліджень в'їзного туризму на пунктах пропуску через державний кордон» (Державне агентство розвитку туризму, 2022), що було ініційовано центральним органом регулювання туризму в Україні – Державним агентством розвитку туризму [12], іноземні туристи при організації подорожі в Україні та в процесі самої подорожі надають перевагу в джерелах інформації якраз цифровим технологіям. Проаналізуємо результати опитування іноземних туристів (респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді, тому сума всіх відповідей перевищує 100%) щодо інструментів планування та організації подорожі. Із загальної суми відповідей 174, 137 або 78,7% використовують цифрові інструменти – Booking, Airbnb, Tripadvisor, Expedia, Tripudream, навігатори / карти (Google Maps, Waze тощо), тревел-блоги, YouTube, соцмережі (рис. 3.6). Причому найчастіше з метою організації та планування подорожі туристи користуються сервісом Booking (41%), а також

засобами навігації в мобільних пристроях (Google Maps, Waze тощо) для орієнтації на місцевості (20%).

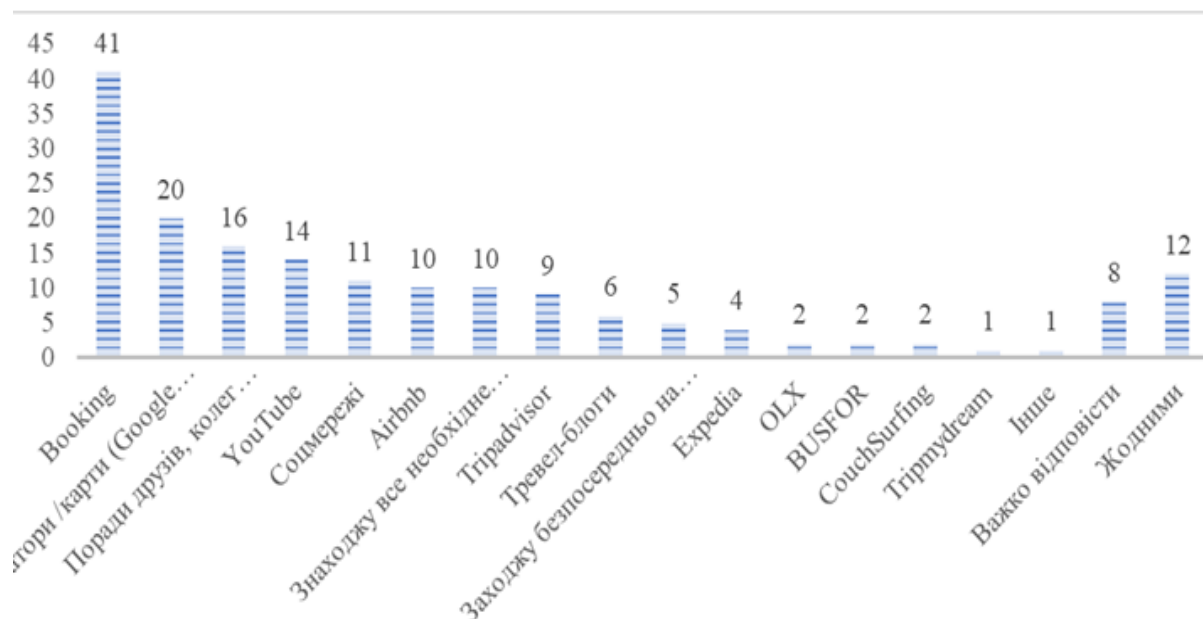


Рис. 3.6. Розподіл відповідей іноземних туристів про цифрові інструменти планування та організації подорожі в Україну, %¹

Джерело: сформовано автором

Логічність впливу і взаємозв'язку використання цифрових технологій у діяльності підприємств готельного господарства України можна відобразити схемою (рис. 3.7), де відображено динамічну модель формування передумов і результатів застосування цифрових технологій у діяльності суб'єктів готельного бізнесу. У верхній частині моделі представлено ключові види інновацій, що формуються під впливом цифровізації, зокрема маркетингові, економічні, екологічні, сервісні та конфігураційні інновації. Їх упровадження забезпечує трансформацію бізнес-процесів готельних підприємств та створює нові можливості для підвищення конкурентоспроможності.

¹ Респонденти могли обрати декілька варіантів відповіді, тому сума всіх відповідей перевищує 100%

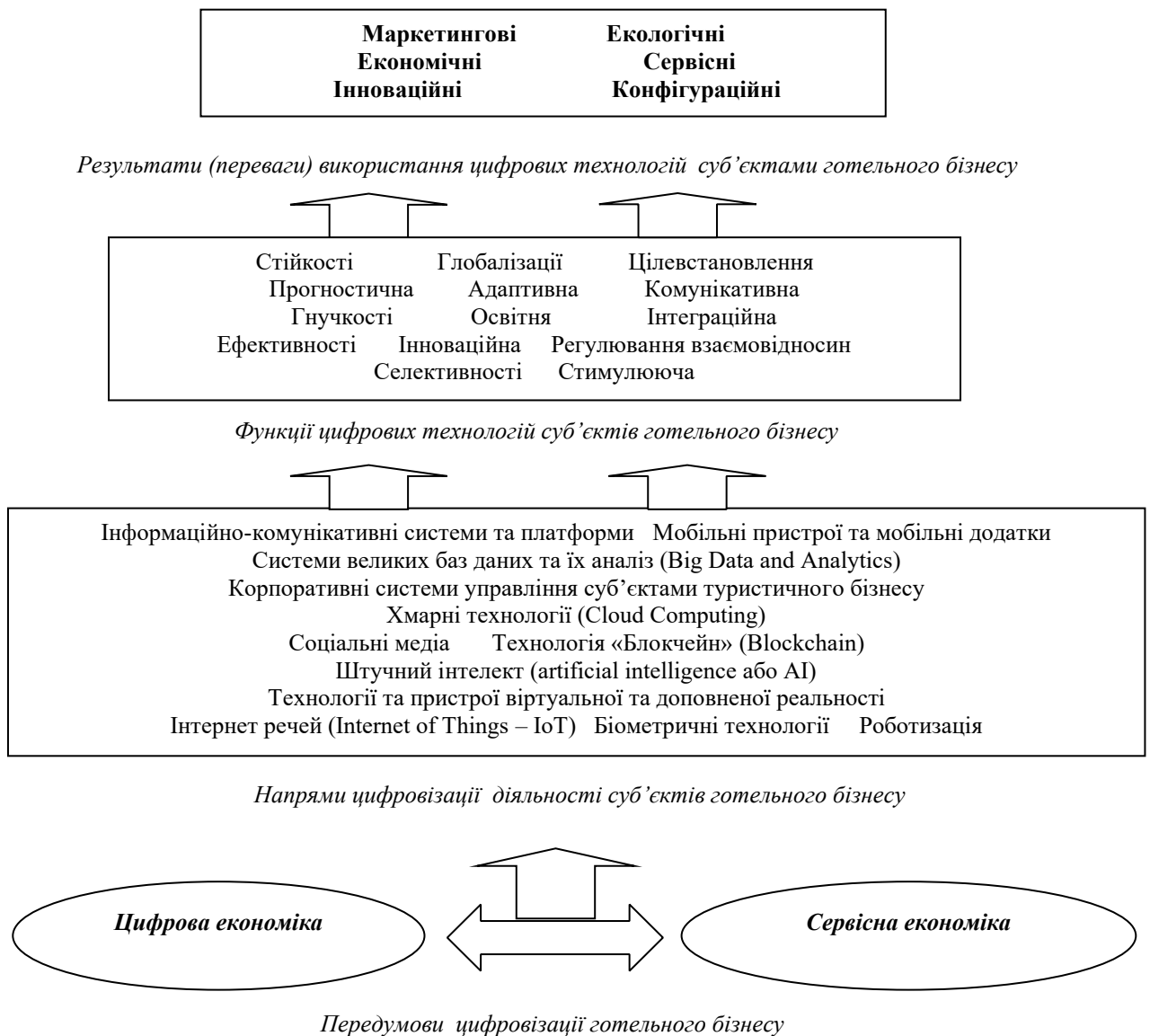


Рис. 3.7. Динамічна модель формування передумов і результатів застосування цифрових технологій у готельному бізнесі

Джерело: сформовано автором

Цифрові технології формують низку результатів та переваг для суб'єктів готельного бізнесу, серед яких підвищення стійкості, гнучкості та ефективності діяльності, адаптація до глобалізаційних процесів, розвиток інноваційності, а також удосконалення комунікаційних та інтеграційних механізмів взаємодії з клієнтами і партнерами. Водночас вони сприяють

оптимізації регулювання взаємовідносин між учасниками ринку та стимулюють розвиток освітніх і управлінських практик.

Функціональну основу цифровізації готельного бізнесу становлять сучасні інформаційно-комунікаційні системи та цифрові платформи, зокрема системи аналізу великих даних (Big Data), хмарні технології, мобільні додатки, соціальні медіа, технології штучного інтелекту, блокчейн, інтернет речей, біометричні рішення та роботизовані системи. Використання цих технологій забезпечує автоматизацію операційних процесів, персоналізацію готельних послуг та підвищення якості сервісу.

У нижній частині моделі відображено напрями цифровізації діяльності суб'єктів готельного бізнесу, що реалізуються у взаємодії цифрової та сервісної економіки. Така інтеграція створює передумови для формування інноваційних моделей управління готельними підприємствами, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності, удосконалення клієнтського досвіду та сталий розвиток готельного бізнесу.

Відповідно з метою гармонізації процесів цифровізації із провідними країнами світу, зокрема європейськими, пропозицією є створення за прикладом Європейського цифрового інноваційного хабу (DIH) – Готельного цифрового інноваційного хабу (ГЦІХ), що може являти собою відкриту інноваційну об'єднану координовану структуру, що включає мережу готелів, консалтингових, ІТ та інших організацій щодо обміну та збагачення досвіду і знань для забезпечення цифрових трансформацій. За прикладом європейських країн, підтримка готелів таким хабом стосується надання:

- послуг з тестування технологій;
- консультування щодо залучення фінансів;
- надання інформації про ринкову ситуацію та діяльність суб'єктів ринку;
- обмін інфраструктурою та забезпеченням.

Готельний цифровий хаб є мережевим об'єднанням та може функціонувати як елемент публічно-приватного партнерства (рис. 3.9).

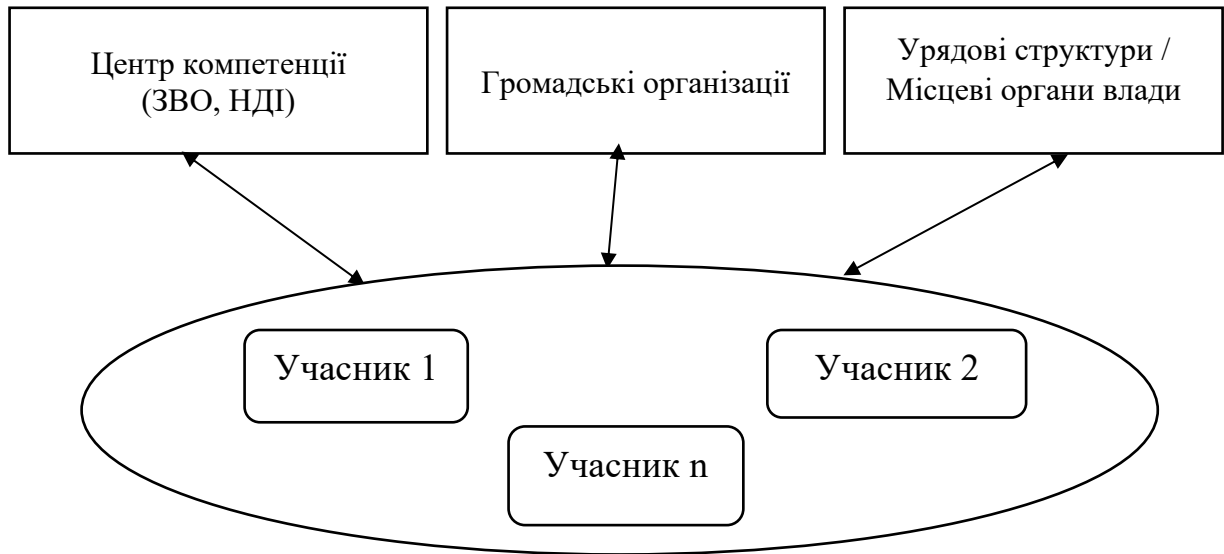


Рис. 3.8. Концептуальна модель готельного цифрового хабу

Джерело: сформовано автором

Функціями готельного цифрового хабу мають стати:

- стимулювання та активізація розвитку і впровадження цифрових технологій та формування інноваційного середовища;
- залучення грантів, зокрема міжнародних для розвитку цифрових проєктів;
- проведення досліджень спрямованих на розвиток цифровізації;
- прискорення цифрової трансформації та підтримка цифрових викликів;
- проведення технічної експертизи та моніторинг і підбір цифрових технологій.

Прикладом регіонального інноваційного середовища може бути перша в Україні інноваційна екосистема «Sikorsky Challenge», створена Національним технічним університетом України «КПІ» та науковим парком «Київська політехніка» [161]. Її складниками є: стартап-школа, діяльність якої спрямована на формування знаннєвого потенціалу майбутніх інноваційних підприємств, інноваційний фестиваль як конкурс інноваційних стартап-проєктів з метою їх оцінити та презентувати інвесторам, інноваційний бізнес-

інкубатор із запуску стартап-компаній, інноваційно-технологічне середовище «Sikorsky Lab», Центр інтелектуальної власності, Венчурний фонд Sikorsky Challenge та інші фонди [161]

Резюмуючи опис механізму розгортання цифрової трансформації управління підприємством готельного господарства зазначимо, що з одного боку мета цифрової трансформації є наслідком кризових явищ, які обумовили нові потреби щодо взаємодії підприємства зі споживачем, з іншого боку - вибір цілей цифрової трансформації управління обумовлено станом та ресурсними можливостями, особливо кадровими у чий компетенції перебуває розв'язання цього завдання, про що зазначено у п. 2.3. дослідження. Виходячи з цього, при визначенні мети цифрової трансформації доцільно поєднувати стратегічні орієнтири та напрями розвитку ринку готельних послуг.

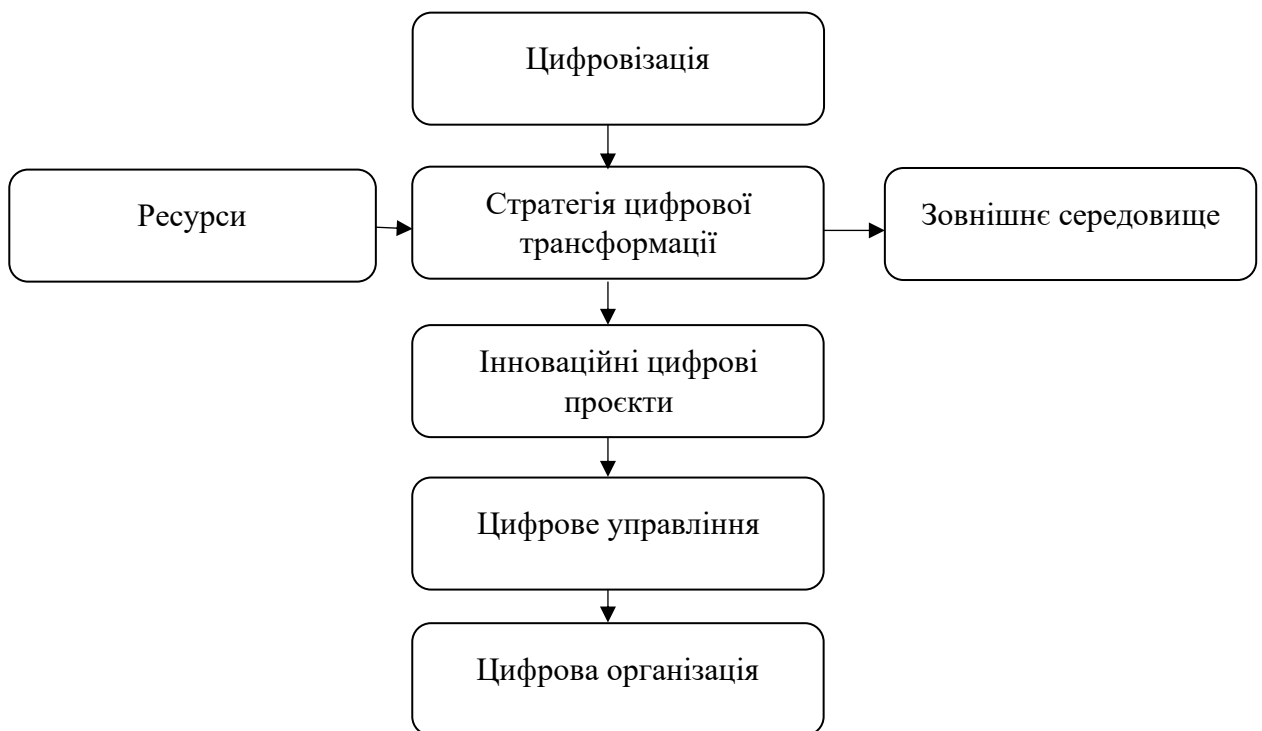


Рис. 3.9. Модель механізму розгортання цифрової трансформації управління підприємствами готельного господарства

Джерело: розроблено автором

Рис. 3.9 ілюструє узагальнену модель механізму розгортання цифрової трансформації управління підприємством готельного господарства, яка відображає логіку поетапного переходу від процесів діджиталізації до формування цифрової організації. Цей механізм побудований на засадах системного, синергетичного та процесного підходів, що дозволяє інтегрувати технологічні, організаційні, маркетингові та управлінські інновації у єдину цифрову екосистему готелю.

На першому етапі – цифровізація – здійснюється оцифрування базових процесів підприємства, автоматизація документообігу, обліку ресурсів, управління бронюваннями, CRM-систем тощо. Цей рівень формує фундамент цифрового середовища, що забезпечує збір, збереження та аналіз даних у реальному часі.

Другий етап – формування стратегії цифрової трансформації, що передбачає визначення цифрових пріоритетів, створення дорожньої карти розвитку, інтеграцію IT-рішень у стратегічні бізнес-цілі. Цей етап реалізується за активної взаємодії з двома критичними компонентами: 1) ресурсами, які включають фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні складові; 2) зовнішнім середовищем, що охоплює ринкові, конкурентні, політичні, соціально-економічні та безпекові чинники, зокрема умови воєнного стану в Україні.

Третій етап – впровадження інноваційних цифрових проєктів, спрямованих на модернізацію операційних і сервісних процесів. До них належать автоматизовані системи управління готелем (PMS), мобільні додатки для гостей, «розумні номери» (smart rooms), технології IoT, біометрична ідентифікація клієнтів, чат-боти, хмарні сервіси для дистанційного контролю та аналізу діяльності.

Наступний рівень – цифрове управління, що полягає у трансформації управлінських практик через впровадження аналітичних платформ, алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту, персоналізації послуг і оптимізації витрат. Цифрове управління передбачає перехід до моделі

управління на основі даних (data-driven management), що підвищує гнучкість та адаптивність підприємства.

Завершальним етапом є формування цифрової організації, у якій усі бізнес-процеси, взаємодії зі споживачами та внутрішні операції інтегровані у єдину цифрову систему. Така організація характеризується високим рівнем інноваційності, адаптивності, енергоефективності та здатністю до функціонування в умовах турбулентного середовища, зокрема в період воєнних викликів.

Отже, представлений механізм забезпечує поетапне, науково обґрунтоване розгортання цифрової трансформації готельного підприємства, орієнтоване на зміцнення його конкурентних позицій, підвищення якості сервісу та формування стійких моделей розвитку у кризових умовах сучасної України.

3.3. Моделювання впливу інноваційних технологій на управління підприємством готельного господарства

Для ефективного впровадження та реалізації інноваційних технологій підприємств готельного господарства первинним є визначення результату їх впровадження. В наукових та аналітичних дослідженнях оцінюються залежності між впровадженням інновацій та основними показником діяльності суб'єктів ринку готельного бізнесу – прибутковістю, зокрема у роботі Sandvik та співавторів [155], також акцентується увага на тому, що «інновації можуть бути джерелом витрат для бізнесу, доки не виникнуть реакції з боку інших факторів, які дають переваги, наприклад збільшення обсягів і зниження витрат» [169]. Відповідно, авторами [155] представлена модель наявності вигод (переваг) споживача від інноваційності, причому ці вигоди (переваги) ($P_1 \dots P_n$) формуються як за рахунок одного фактора, так і через їх поєднання (рис. 3.10).

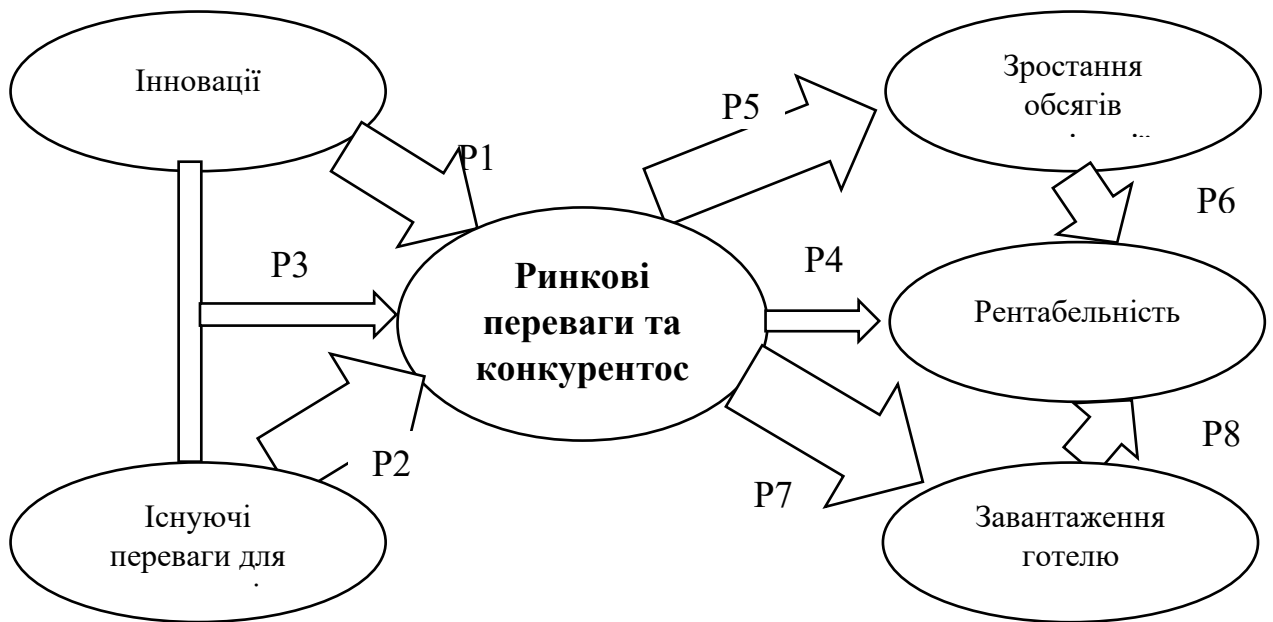


Рис. 3.10. Концептуальна модель прямих ефектів впровадження інноваційних технологій суб'єктами готельного господарства

Джерело: [155]

Таким чином, інновації (інноваційні технології) та існуючі переваги для споживачів сприяють формуванню ринкових переваг і підвищенню конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу за рахунок покращення комфорту, зручностей, естетичних складових та інше. Ці фактори в свою чергу сприятимуть зростанню обсягів реалізації, завантаженню готелю і його рентабельності.

Проте, в Україні, враховуючи воєнну ситуацію та стан соціально-економічного, епідеміологічного середовища виникає запитання щодо їх впливу на ефективність інноваційної діяльності. Відповідно до цього, можна використати дослідження S. Campo і співавторів, які приходять до висновку, що «технологічна турбулентність навколишнього середовища позитивно пом'якшує взаємозв'язок між інновацією та результатами» [79], причому у «нестабільній економічній ситуації, як нинішній стан справ, впевненість керівництва в майбутньому має вирішальне значення для визначення та бачення важливості інвестування в інновації» [125]. Відповідно до цього, С. Кампо та співавтори [81] обґрунтовують дві гіпотези: 1) H1 – про позитивний

вплив інновацій на роботу готелю через прямий вплив на маркетингові результати H1a та непрямий на фінансові і операційні; 2) S²1 – технологічна турбулентність середовища позитивно пом'якшує зв'язок між інноваціями та результатами S1b. Для підприємств готельного господарства України варто додати й епідеміологічну турбулентність та у майбутньому – поствійськовий стан, що є також каталізаторами впровадження інновацій. Таким чином можна додати ще гіпотези: 3) S2 – епідеміологічна турбулентність сприяє необхідності впровадження інноваційних технологій; 4) S3 – поствоєнний стан вимагатиме використання інноваційних технологій (рис. 3.11).

Епідеміологічна турбулентність через необхідність обмежень безпосередніх контактів, «розведенню» в просторі руху споживачів, зміни режимів функціонування сприяє потребам впровадження безконтактних комунікацій, пришвидшенню впровадження інновацій. За даними спільного дослідження Державного Агентства розвитку туризму (ДАРТ) та Асоціації готелів і курортів України (UHRA) «зادля боротьби з наслідками пандемії готелі впроваджували різні інновації у роботі своїх закладів» [12] за даними дослідницьких центрів Colliers International та Vertex Hotel Group «майже половина готелів України обирає задля виходу з кризи впровадження більше інноваційних технологій та нових послуг» [Результати опитування]. Такими інноваціями стали активізація діяльності у соціальних мережах, покращення роботи сайту, інтегрування із різними онлайн-сервісами, голосові помічники, додатково до карток-пластикових ключів – цифрові ключі що дають доступ до номеру через мобільний застосунок. Загалом набуло більш широкого розповсюдження створення готелями власних мобільних застосунків не лише світовими мережами (InterContinental, Hyatt, Hilton, Accor Hotels, Marriott), але й окремими готелями. Поствоєнний стан та відбудова України апріорі поєднуюватиметься інноваційними впровадженнями. На ринок нашої країни будуть приходити нові світові готельні мережі, а наявні – розширювати своє

² S – від англ. Strengthening – посилення (у роботі S. Campo ця гіпотеза позначена як H2)

представництво. В процесах створення нових чи реконструкції готелів застосуватимуться інноваційні технології.

Отже, на основі представленої моделі інноваційної ефективності підприємств готельного господарства впливає, що технологічна, епідеміологічна турбулентність та поствоєнний стан сприяють необхідності розроблення та запровадження інноваційних технологій. Їх впровадження забезпечуватиме маркетингові результати, а ті, в свою чергу – операційні та фінансові.

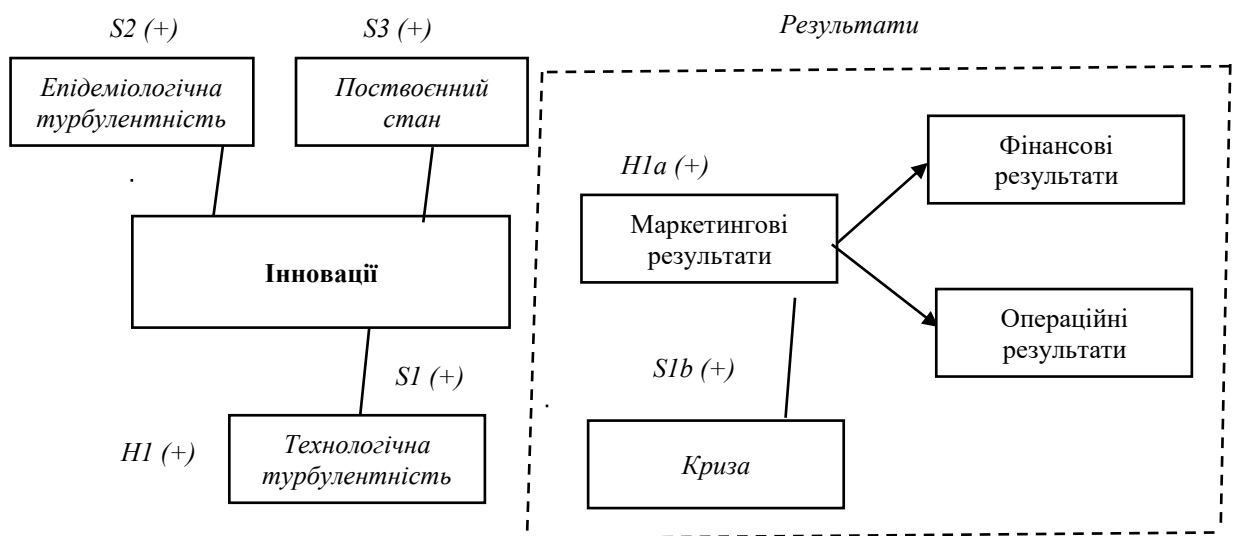


Рис. 3.11. Модель інноваційної ефективності підприємств готельного господарства

Джерело: доопрацьовано автором [81, с. 1298]

Враховуючи специфіку функціонування підприємств готельного господарства можна визначити логічні взаємозв'язки між застосуванням інноваційних технологій та формуванням переваг і аспектів успішності бізнесу. Узагальнені результати відображені на рис. 3.3, де представлена відповідна модель взаємозв'язку впровадження інноваційних технологій та індикаторів успішності бізнесу підприємств готельного господарства.

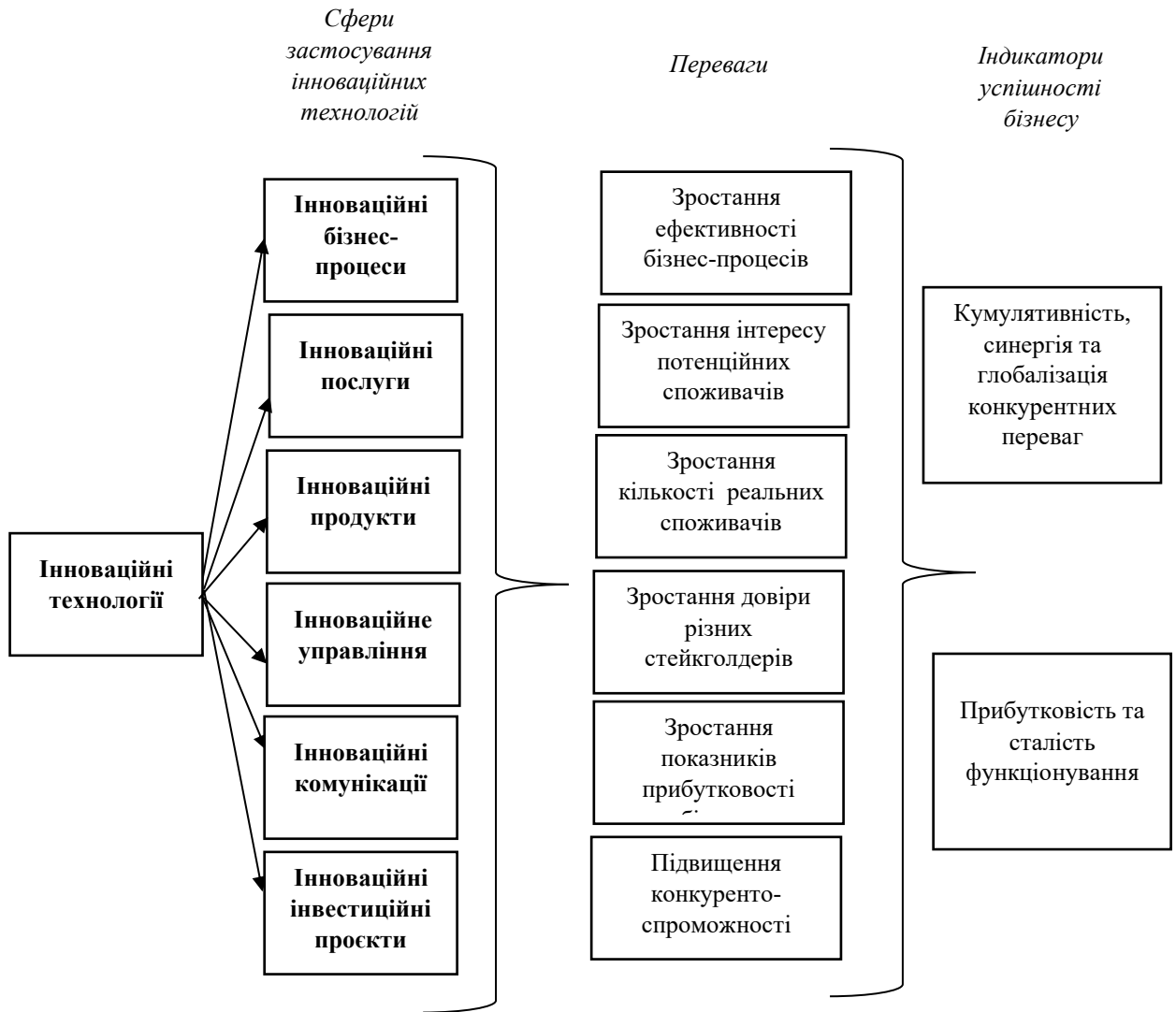


Рис. 3.12. Модель взаємозв'язку впровадження інноваційних технологій та індикаторів успішності бізнесу підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено автором

Відповідно до розробленої моделі взаємозв'язку впровадження інноваційних технологій та індикаторів успішності бізнесу готельних підприємств можемо передбачити, що існують такі сфери застосування інноваційних технологій: бізнес-процеси, послуги, продукти, системи управління, комунікації, проекти. В разі їх застосування вони набувають рис інноваційності та створюють такі переваги для підприємств готельного господарства: зростання ефективності бізнес-процесів, інтересу потенційних споживачів, кількості реальних споживачів, довіри різних груп стейкхолдерів,

показників прибутковості бізнесу та підвищення конкурентоспроможності. Відповідно до цього визначаємо індикатори успішності бізнесу: кумулятивність, синергія, глобалізація конкурентних переваг, прибутковість та сталість функціонування.

Відповідно до моделі взаємозв'язку впровадження інноваційних технологій та успішності бізнесу готельних підприємств можна сформулювати матрицю відповідності впровадження інноваційних технологій та переваг для суб'єктів готельного бізнесу – функціональних (внутрішньосистемних) параметрів комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями підприємств готельного господарства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Матриця функціональних (внутрішньосистемних) параметрів
комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями
підприємств готельного господарства**

	Зростання ефективності бізнес-процесів	Зростання залученості потенційних споживачів	Зростання клієнтської бази	Зростання ефективності взаємодії зі стейкхолдерами	Зростання показників прибутковості	Підвищення конкурентоспроможності
Інноваційні бізнес-процеси						
Інноваційні послуги						
Інноваційні технології						
Інноваційне управління						
Інноваційні комунікації						
Інноваційні інвестиційні проєкти						

Джерело: розроблено автором

Відповідно до представленої матриці функціональних (внутрішньосистемних) параметрів комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями підприємств готельного господарства можна визначити такі залежності щодо впровадження:

– інноваційних бізнес-процесів, що сприятиме зростанню ефективності бізнес-процесів, ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, показників прибутковості та підвищенню конкурентоспроможності;

– інноваційних послуг, що сприятиме зростанню залученості потенційних споживачів, клієнтської бази, показників прибутковості та підвищенню конкурентоспроможності;

– інноваційних технологій, що сприятиме зростанню залученості потенційних споживачів, клієнтської бази, показників прибутковості та підвищенню конкурентоспроможності;

– інноваційне управління сприятиме зростанню ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, показників прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності;

– інноваційних комунікацій сприятимуть зростанню залученості потенційних споживачів, клієнтської бази, ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, підвищенню конкурентоспроможності;

– інноваційних інвестиційних проєктів сприятимуть зростанню ефективності бізнес-процесів, показників прибутковості, підвищенню конкурентоспроможності.

Інновації є ключовим елементом підвищення продуктивності, конкурентного позиціонування і, отже, й прибутковості [98], відповідно метою впроваджень та застосувань інноваційних технологій є досягнення стратегічних цілей, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності.

Одним із визначальних результативних показників готельних підприємств є дохід. Відповідно поставимо завдання визначити які чинники впливають на формування чистого доходу тих готельних підприємств, які впроваджують інноваційні технології та розробимо прогнозні моделі їх

функціонування. Для цього використаємо дані опитувань 27 підприємств готельного господарства Києва, проте, не усі заклади надали повну інформацію про витрати на інновації, тому на прикладі п'яти готелів Києва (InterContinental Kyiv, Прем'єр Палац, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Ibis Kyiv City), Львова (Дністер) проведемо відповідні розрахунки.

Для проведення дослідження та прогнозування припустимо, що результуючим показником є чистий дохід, а факторами впливу: витрати на збут, обсяг фонду заробітної плати, витрати на інновації, а також валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності та чистий фінансовий результат. Відповідно, позначимо через Y – чистий дохід готелю, X_1 – валовий прибуток, X_2 – витрати на збут, X_3 – фонд заробітної плати, X_4 – фінансові результати від операційної діяльності, X_5 – чистий прибуток, X_6 – витрати на інновації.

Для визначення залежності чистого доходу готельних підприємств з наведеними можливими факторами впливу використано сполучення методів покрокової регресії та найменших квадратів. Розрахунки проведемо на прикладі готелю InterContinental Kyiv (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Вихідні дані визначення залежності чистого доходу з можливими факторами впливу готелю InterContinental Kyiv за період 2019-2024 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (Y)	354259	121099	362655	490938	410708	484423
Валовий прибуток (X_1)	94785	26274	105329	219484	108054	138951
Витрати на збут (X_2)	42126	11668	31267	34551	22693	26132
Фонд заробітної плати (X_3)	72697	44063	77739	83289	98072	115960
Фінансові результати (X_4)	44959	-52772	99181	165381	85433	100877
Чистий прибуток (X_5)	-79172	-112792	-80081	20418	7233	148012
Витрати на інновації (X_6)	5,3	1,8	3,0	5,0	7,0	7,0

Джерело: побудовано автором

За алгоритмом спершу нормалізовано усі змінні моделі, позначивши:

$$Y^* = \frac{Y - Y^-}{S_Y}, \quad X_i^* = \frac{X_i - X_i^-}{S_{X_i}} \quad (3.1)$$

де Y^- та X_i^- – середнє значення за період, S_Y та S_{X_i} – стандартне відхилення.

За алгоритмом спершу нормалізовано усі змінні моделі (табл. 3.13).

Таблиця 3.8

Введення вхідних змінних і нормалізація за даними готелю**InterContinental Kyiv**

Рік	Y*	X1*	X2*	X3*	X4*	X5*	X6*
2019	-0,02	-0,59	0,70	-0,31	-0,06	-0,82	0,00
2020	-1,49	-1,29	-1,38	-1,03	-1,14	-1,09	-1,45
2021	0,02	-0,46	0,03	-0,10	-0,02	-0,81	-0,81
2022	1,28	1,41	0,14	0,03	1,01	-0,08	-0,05
2023	0,13	-0,39	-0,43	0,35	0,32	-0,68	1,24
2024	0,08	0,33	-0,05	1,06	-0,11	1,48	1,08

Джерело: побудовано автором

Далі складено кореляційну матрицю (табл. 3.9):

Таблиця 3.9

Кореляційна матриця за даними готелю InterContinental Kyiv

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Y	1	0,92	0,87	0,88	0,91	0,79	0,68
X1	0,92	1	0,80	0,90	0,95	0,87	0,60
X2	0,87	0,80	1	0,74	0,82	0,64	0,55
X3	0,88	0,90	0,74	1	0,85	0,71	0,73
X4	0,91	0,95	0,82	0,85	1	0,80	0,61
X5	0,79	0,87	0,64	0,71	0,80	1	0,57
X6	0,68	0,60	0,55	0,73	0,61	0,57	1

Джерело: побудовано автором

За результатами кореляційної матриці вилучено змінні, які виявились мультиколінеарними, це X₁ – валовий прибуток, X₄ – фінансові результати від операційної діяльності, X₅ – чистий прибуток. Відтак маємо трьохфакторну стандартну лінійну модель:

$$Y = a_0 + a_1 X_2 + a_2 X_3 + a_3 X_6 \quad (3.2)$$

Похибки моделі великі → лінійна форма неадекватна. Тому використовуємо нові дані, обчислюємо коефіцієнти кореляції між Y та X₁–X₆. Перевірка форми моделі показала, що лінійна форма не підходить. Про це свідчать занадто великі значення похибок знайдених параметрів моделі та статистичних критеріїв. Тому використаємо степеневу (нелінійну) модель. Проводимо логарифмічне перетворення:

$$\ln Y = \ln b + \alpha \ln X_2 + \beta \ln X_3 + \gamma \ln X_6 \quad (3.3)$$

Після регресійного аналізу для даних 2019–2024 отримуємо фінальну трьохфакторну степеневу модель:

$$\hat{Y} = 0,72 X_2^{0,94} X_3^{0,31} X_6^{-0,29} \quad (3.4)$$

де X_2 – витрати на збут, X_3 – фонд заробітної плати, X_6 – витрати на інновації

В цій моделі усі фактори суттєво впливають на чистий дохід. Так, фонд заробітної плати (X_3) та витрати на інновації (X_6) мають майже рівнозначний вплив і взаємно підсилюють ефект один одного. Далі проведемо перевірку адекватності моделі на основі порівняння прогнозних і реальних значень чистого доходу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Порівняння прогнозних і реальних значень чистого доходу готелю

InterContinental Kyiv

Рік	Y (реальний)	\hat{Y} (прогноз)
2019	354259	361000
2020	121099	118500
2021	362655	358000
2022	490938	495000
2023	410708	412000
2024	484423	480000

Джерело: побудовано автором

Отже, відхилення невеликі \rightarrow модель адекватна. Відповідно можна зробити економічну інтерпретацію моделі готелю InterContinental Kyiv:

- збільшення витрат на збут (X_2) практично пропорційно підвищує чистий дохід;
- фонд заробітної плати (X_3) також позитивно впливає, хоча ефект менший;
- витрати на інновації (X_6) мають від’ємний показник у степеневій функції, що вказує на ефективну оптимізацію: надмірні витрати на інновації без адекватного менеджменту можуть тимчасово знижувати дохід, але взаємодія з X_3 компенсує цей ефект.

Побудуємо реальну та прогнозну моделі залежності чистого доходу від визначених факторних показників готелю InterContinental Kyiv (рис. 3.13)

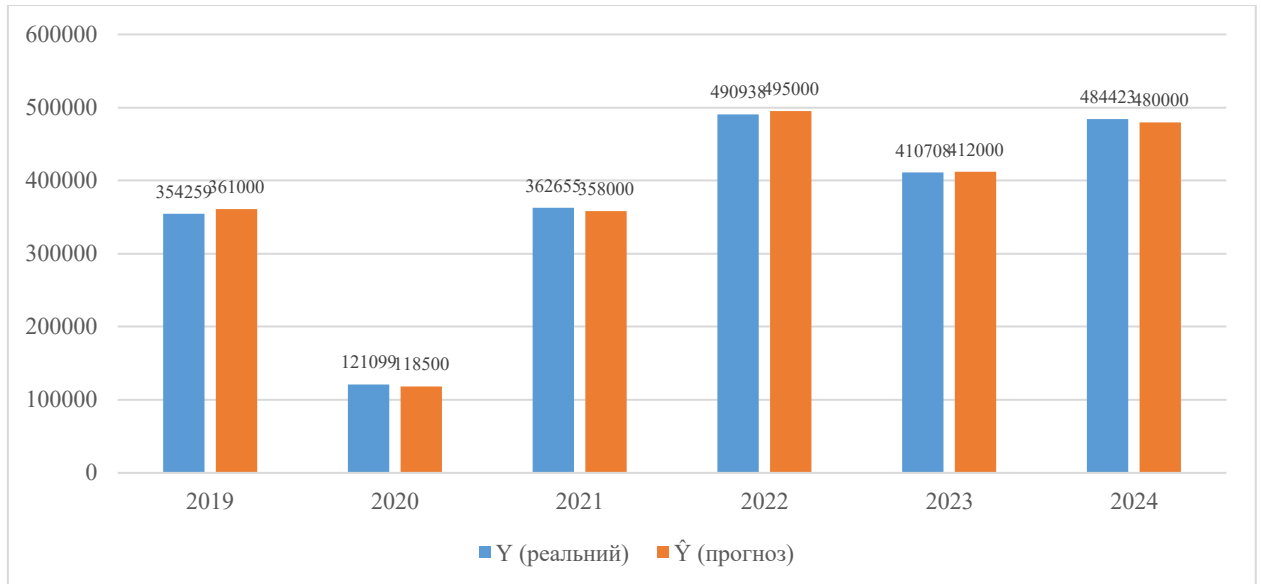


Рис. 3.13. Реальна та прогнозна моделі залежності чистого доходу від визначених факторних показників готелю InterContinental Kyiv

Джерело: побудовано автором

Аналіз показав, що чистий дохід готелю InterContinental Kyiv найбільш суттєво залежить від: витрат на збут (X2), фонду заробітної плати (X3), витрат на інновації (X6). Мультиколінеарні змінні відсіяні. Валовий прибуток (X1), фінансові результати (X4) та чистий прибуток (X5) виявилися мультиколінеарними і не включені до остаточної моделі. Це підвищує точність та стабільність прогнозу. Лінійна модель виявилася недостатньо адекватною через великі похибки. Степенева (нелінійна) модель добре відображає залежність доходу від факторів, що підтверджується порівнянням реальних і прогнозних значень. Економічна інтерпретація коефіцієнтів вказує на те, що: витрати на збут майже пропорційно впливають на дохід (ступінь 0,94), фонд заробітної плати також позитивно впливає (0,31), витрати на інновації мають від'ємний показник (-0,29), що свідчить про необхідність оптимального планування інноваційних вкладень, особливо ефективна взаємодія X3 та X6: адекватна заробітна плата підсилює ефект інновацій. Адекватність моделі відображається в тому, що прогнозні значення доходу близькі до реальних, що підтверджує використання моделі для практичного прогнозування. Таку

модель можна використовувати для прогнозування. Отже, прогноз доходу на наступні періоди. Маючи планові значення витрат на збут, фонду заробітної плати та інноваційні витрати, можна обчислити прогнозний чистий дохід за отриманою формулою: $Y^{\wedge} = 0,72 X_2^{0,94} X_3^{0,31} X_6^{-0,29}$. Це дозволяє оцінити вплив різних сценаріїв управлінських рішень.

– оптимізація витрат: 1) модель показує, що надмірне скорочення витрат на збут чи фонд заробітної плати знижує дохід; 2) витрати на інновації потрібно планувати оптимально: їхнє збільшення без відповідного підвищення зарплат та мотивації персоналу може не дати очікуваного прибутку;

– сценарне прогнозування – можна будувати кілька сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний), змінюючи X_2 , X_3 та X_6 , і оцінювати очікуваний дохід;

– довгострокове стратегічне планування – модель дає змогу аналізувати, які фактори найбільш чутливі до змін і визначати пріоритети інвестицій у персонал, маркетинг і інновації для максимізації доходу.

Далі зробимо прогноз чистого доходу InterContinental Kyiv на наступний рік за трьома сценаріями: базовий, оптимістичний та песимістичний. Використаємо отриману степеневу модель: $Y^{\wedge} = 0,72 X_2^{0,94} X_3^{0,31} X_6^{-0,29}$ та із врахуванням вихідних даних зробимо розрахунки та занесемо їх у табл.

Таблиця 3.11

**Вихідні припущення та розрахунок прогнозних показників для
InterContinental Kyiv**

Сценарій	X_2 – витрати на збут (тис. грн)	X_3 – фонд заробітної плати (тис. грн)	X_6 – витрати на інновації (%)	Розрахунок прогнозного доходу Y^{\wedge}
Базовий	28 000	120 000	7,0	$Y^{\wedge} = 0,72 \times 28000^{0,94} \times 20000^{0,31} \times 7^{-0,29} = 504000$
Оптимістичний	32 000	130 000	6,0	$Y^{\wedge} = 0,72 \times 32000^{0,94} \times 130000^{0,31} \times 6^{-0,29} = 565000$
Песимістичний	25 000	110 000	8,0	$Y^{\wedge} = 0,72 \times 25000^{0,94} \times 110000^{0,31} \times 8^{-0,29} = 460000$

Джерело: побудовано автором

Отже, можна так інтерпретувати прогноз. Згідно із базовим сценарієм очікуваний чистий дохід – близько 504 тис. грн, що відповідає тенденції попередніх років і враховує помірне збільшення витрат на збут та фонд заробітної плати. За оптимістичним сценарієм за умов збільшення витрат на збут та зарплати персоналу і помірною скорочення інноваційних витрат дохід може зрости до 565 тис. грн. Це показує, що активна інвестиційна політика в маркетинг і персонал приносить помітний ефект. І відповідно до песимістичного сценарію якщо витрати на збут і фонд заробітної плати залишаться низькими, а інновації надмірні – дохід знизиться до 460 тис. грн, демонструючи високий ризик недоінвестування ключових факторів.

Використання прогнозу можливе для: 1) стратегічного планування: оцінка потенційного доходу за різних управлінських рішень; 2) бюджетування: визначення оптимальних витрат на персонал, маркетинг і інновації; 3) аналізу ризиків: швидка оцінка, як зміни факторів вплинуть на дохід; 4) прийняття рішень для інвестицій: модель показує, які витрати приносять найбільший ефект.

Для діагностики інших готелів вибіркової сукупності скористаємось відразу ступеневою формою залежності і відібраними факторами впливу. Узагальнено зробимо розрахунки для готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv (табл. 3.12)

Таблиця 3.12

Вихідні дані визначення залежності чистого доходу з можливими факторами впливу готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv за період 2019-2024 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (Y)	245934	89774	269308	82604	130588	198453
Валовий прибуток (X1)	136520	34406	158406	17734	49356	80565
Витрати на збут (X2)	49055	25942	42447	13495	17344	24523
Фонд заробітної плати (X3)	69514	43509	68897	37997	39882	59349
Фінансові результати (X4)	44670	-19596	173682	30326	57129	75291
Чистий прибуток (X5)	5310	-93015	82422	-99754	-73437	-41272
Витрати на інновації (X6)	3,6	1,3	2,1	0,9	1,1	2,0

Джерело: побудовано автором

За аналізом кореляцій: основні фактори – X2 – витрати на збут, X3 – фонд заробітної плати, X6 – витрати на інновації. Інші показники (X1, X4, X5) – мультиколінеарні або мають нестабільні дані → відкидаємо. Відповідно побудована степенева модель доходу:

$$\hat{Y} = 0,70 X_2^{0,88} X_3^{0,32} X_6^{-0,24} \quad (3.)$$

Отриману модель можна так інтерпретувати: X2 – витрати на збут найбільший драйвер доходу, X3 – позитивний ефект фонду заробітної плати, X6 – помірний від’ємний ефект надмірних інноваційних витрат. Далі зробимо прогноз на наступний рік (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Вихідні припущення та розрахунок прогнозних показників для готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv

Сценарій	X2 (тис. грн)	X3 (тис. грн)	X6 (%)	Прогноз Y (тис. грн)
Базовий	25 000	60 000	2,0	210 000
Оптимістичний	28 000	65 000	1,5	235 000
Песимістичний	22 000	55 000	2,5	185 000

Джерело: побудовано автором

Отже, для готелю Fairmont Grand Hotel Kyiv основні драйвери доходу – витрати на збут та фонд заробітної плати. Інноваційні витрати мають невеликий, але помітний ефект. Прогноз дозволяє швидко оцінювати дохід за різних управлінських рішень і будувати сценарії розвитку.

Далі проведемо подібні розрахунки для готелю «Прем’єр Палац» та представимо їх узагальнення. Вихідні дані (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Вихідні дані визначення залежності чистого доходу з можливими факторами впливу готелю Прем’єр Палац за період 2019-2024 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (Y)	274274	119912	248828	143930	143263	200805
Валовий прибуток (X1)	112335	19106	–	–	24807	58739
Витрати на збут (X2)	8754	1536	111368	34118	2033	4238
Фонд заробітної плати (X3)	51584	27478	29265	31092	46013	61756
Фінансові результати (X4)	208257	55260	88637	6725	-8896	10035
Чистий прибуток (X5)	10308	112628	66474	-15783	-25286	-11991
Витрати на інновації (X6)	3,8	0,5	0,8	0,1	2,0	2,2

Джерело: побудовано автором

За попереднім досвідом, перевіряємо мультиколінеарність через кореляцію, відповідно до чого три ключові фактори – X2 – витрати на збут, X3 – фонд заробітної плати, X6 – витрати на інновації. Інші показники – X1, X4, X5 – мультиколінеарні або неповні дані відкидаємо). За узагальненим регресійним аналізом сформовано степеневу (нелінійну) модель для готелю «Прем'єр Палац»:

$$Y^{\wedge}=0.65 X_2^{0.87} X_3^{0.33} X_6^{-0.25} \quad (3.)$$

Отже X2 – витрати на збут найбільше впливають на дохід, X3 – позитивний вплив фонду заробітної плати, X6 – від'ємний вплив надмірних інноваційних витрат, як і в попередньому готелі.

Таблиця 3.15

Вихідні припущення та розрахунок прогнозних показників для готелю Прем'єр Палац

Сценарій	X2 (тис. грн)	X3 (тис. грн)	X6 (%)	Прогноз Y (тис. грн)
Базовий	4500	65000	2,5	210 000
Оптимістичний	5000	70000	2,0	235 000
Песимістичний	4000	60000	3,0	185 000

Джерело: побудовано автором

Отже, модель дозволяє швидко оцінювати майбутній дохід за різних управлінських рішень. Основні драйвери доходу – витрати на збут і фонд заробітної плати. Оптимальні інноваційні витрати у межах 2–2,5% підвищують ефективність. Далі представимо узагальнені розрахунки для готелю Ibis Kyiv City за методом попередніх прикладів (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Вихідні дані визначення залежності чистого доходу з можливими факторами впливу готелю Ibis Kyiv City за період 2019-2024 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (Y)	249415	70027	167023	92188	239690	422231
Валовий прибуток (X1)	80676	18186	47351	25742	91127	160104
Витрати на збут (X2)	20563	889	11802	7921	21533	22541
Фонд заробітної плати (X3)	35518	20020	26342	28404	55978	78319
Фінансові результати (X4)	28760	-7636	17488	1208	44483	102862
Чистий прибуток (X5)	23585	-7636	15913	1013	36916	85069
Витрати на інновації % (X6)	2,6	0,5	0,7	0,3	1,1	1,8

Джерело: побудовано автором

За аналізом кореляцій основні фактори, що впливають на дохід: X2 – витрати на збут, X3 – фонд заробітної плати, X6 – витрати на інновації. Інші показники (X1, X4, X5) мультиколінеарні або мають неповні дані відкидаємо. Відповідно сформована степенева (нелінійна) модель доходу:

$$\hat{Y} = 0,68 X_2^{0,85} X_3^{0,34} X_6^{-0,22} \quad (3.)$$

Отже, X2 – витрати на збут найбільше впливають на дохід, X3 – позитивний ефект фонду заробітної плати, X6 – невеликий від’ємний ефект надмірних інноваційних витрат.

Таблиця 3.17

Вихідні припущення та розрахунок прогнозних показників для готелю Ibis Kyiv City

Сценарій	X2 (тис. грн)	X3 (тис. грн)	X6 (%)	Прогноз Y (тис. грн)
Базовий	23 000	80 000	2,0	430 000
Оптимістичний	25 000	90 000	1,5	490 000
Песимістичний	20 000	70 000	2,5	380 000

Джерело: побудовано автором

Основні драйвери доходу – витрати на збут і фонд заробітної плати. Інноваційні витрати мають другорядний, але помітний ефект: оптимально – близько 1,5–2%, модель дозволяє швидко оцінювати вплив управлінських рішень на дохід і робити прогноз за різними сценаріями.

Представимо узагальнення для готелю «Дністер» за тією ж методикою.

Таблиця 3.18

Вихідні дані визначення залежності чистого доходу з можливими факторами впливу готелю «Дністер», м. Львів за період 2019-2024 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід (Y)	74 299	23 480	54 486	84 781	120 816	142 007
Валовий прибуток (X1)	31 823	670	19 158	28 694	48 778	56 119
Витрати на збут (X2)	2 950	1 686	2 710	1 449	3 457	5 138
Фонд заробітної плати (X3)	21 514	11 366	13 159	25 203	39 594	45 462
Фінансові результати (X4)	53 312	9 730	8 480	11 499	26 193	31 553
Чистий прибуток (X5)	31 678	1 908	5 864	900	11 865	17 972
Витрати на інновації % (X6)	0,2	0,1	0,1	0,2	0,5	0,5

Джерело: побудовано автором

За аналізом кореляцій основні фактори: X2 – витрати на збут, X3 – фонд заробітної плати, X6 – витрати на інновації. Інші показники (X1, X4, X5) – мультиколінеарні або мають нестабільні дані відкидаємо. Сформована степенева модель доходу

$$\hat{Y}=0.75 X_2^{0.82} X_3^{0.36} X_6^{-0.20} \quad (3.)$$

Інтерпретація: X2 – витрати на збут позитивно впливають на дохід, X3 – позитивний ефект фонду заробітної плати, X6 – незначний від’ємний ефект надмірних інноваційних витрат.

Таблиця 3.19

Вихідні припущення та розрахунок прогнозних показників для готелю «Дністер»

Сценарій	X2 (тис. грн)	X3 (тис. грн)	X6 (%)	Прогноз Y (тис. грн)
Базовий	5 500	48 000	0,5	150 000
Оптимістичний	6 000	52 000	0,4	165 000
Песимістичний	5 000	45 000	0,6	135 000

Джерело: побудовано автором

Основні драйвери доходу – витрати на збут та фонд заробітної плати, інноваційні витрати мають другорядний ефект через низький відсоток. Прогноз дозволяє швидко оцінювати дохід за різних управлінських рішень.

Далі в табл. представлено узагальнення розроблених економетричних моделі впливу інноваційних технологій на доходи готелів та прогнозування показників за базовим сценарієм.

Таблиця 3.20

Узагальнення результатів розроблених економетричних моделей впливу інноваційних технологій на доходи готелів та прогнозування показників

Назва готелю	Економетрична модель	Прогноз доходу на наступний рік за базовим сценарієм, тис. грн.
InterContinental Kyiv	$\hat{Y} = 0,72 X_2^{0,94} X_3^{0,31} X_6^{-0,29}$	504000
Fairmont Grand Hotel Kyiv	$\hat{Y} = 0,70 X_2^{0,88} X_3^{0,32} X_6^{-0,24}$	210000
Прем'єр Палас	$\hat{Y} = 0,65 X_2^{0,87} X_3^{0,33} X_6^{-0,25}$	210000
Ibis Kyiv City	$\hat{Y} = 0,68 X_2^{0,85} X_3^{0,34} X_6^{-0,22}$	430000
Дністер	$\hat{Y} = 0,75 X_2^{0,82} X_3^{0,36} X_6^{-0,20}$	150000

Джерело: побудовано автором

Аналіз усіх готелів показав, що ключові фактори доходу у всіх випадках:

- витрати на збут (X2) – головний драйвер доходу: збільшення витрат на маркетинг і продажі прямо впливає на дохід;
- фонд заробітної плати (X3) – позитивний ефект: адекватна оплата праці персоналу підвищує ефективність та дохід;
- витрати на інновації (X6) – невеликий від’ємний ефект при надмірних витратах; оптимальні інвестиції у межах 1–7% (залежно від готелю) підсилюють ефективність.

Інші показники (валовий прибуток, фінансові результати, чистий прибуток) виявилися мультиколінеарними або нестабільними і не включалися в остаточні моделі.

Степенева модель стабільно відображає нелінійну залежність доходу від ключових факторів. В усіх випадках найбільш чутливий фактор – витрати на збут, другорядний, але суттєвий – фонд заробітної плати, а вплив інновацій – від’ємний при надмірних витратах.

Також варто додати що в прогнозах різниця між песимістичним та оптимістичним сценаріями у середньому 15–25%, що показує важливість управлінських рішень. Найвищий потенційний дохід – у InterContinental Kyiv, найнижчий – у Дністер, що відображає масштаби та сегмент ринку. Використання отриманих моделей дозволяє: 1) планувати бюджет, оптимізувати витрати на персонал, маркетинг і інновації та приймати обґрунтовані управлінські рішення; 2) проводити визначення ключових факторів доходу.

Отже, на основі кореляційного аналізу та степеневих моделей встановлено, що формування чистого доходу готельних підприємств України у 2019–2024 рр. визначають переважно три групи факторів: витрати на збут, фонд заробітної плати та витрати на інновації. Причому, витрати на збут (X2) є найчутливішим фактором, що прямо впливає на доходи, підтверджуючи важливість маркетингових та продажних стратегій, фонд заробітної плати (X3) демонструє стабільно позитивний ефект, що свідчить про роль мотивації та

кваліфікації персоналу у забезпеченні прибутковості, витрати на інновації (Х6) мають від'ємний ефект при надмірних вкладеннях, що вказує на необхідність оптимізації інвестицій у нові технології та процеси.

Також звертаємо увагу на нелінійну природу взаємозв'язку. Лінійні моделі виявилися неадекватними через високі значення похибок. Степенева (нелінійна) модель відображає реальну залежність доходу від ключових факторів, демонструючи взаємодію між витратами на персонал, збут і інновації. Степеневі коефіцієнти підкреслюють, що фактори мають різний економічний вплив на дохід.

Моделі мають прогностичний потенціал, оскільки дозволяють прогнозувати чистий дохід на наступні роки за різними сценаріями (песимістичний, базовий, оптимістичний). *Прогнозні значення демонструють, що оптимальне управління витратами на збут і фонд заробітної плати суттєво підвищує дохід, тоді як надмірні інноваційні витрати без відповідного збільшення інших ресурсів можуть знижувати ефективність.*

Аналіз готелів показав, що масштаб готелю та сегмент ринку визначають рівень потенційного доходу. Найвищий прогностичний дохід у наступному році очікується у готелю InterContinental Kyiv, тоді як у менших готелів, таких як Дністер, потенційний дохід нижчий, що відображає розмір та можливості ринку. Отримані результати мають практичне застосування для управлінського планування:

- оптимізація витрат на збут та персонал;
- оцінка ефективності інноваційних вкладень;
- побудова сценаріїв розвитку готелів;
- стратегічне бюджетування та ризик-менеджмент.

Дослідження підтверджує, що методика побудови степеневих економетричних моделей дозволяє аналізувати доходи готелів у складних економічних умовах, враховувати взаємодію ключових факторів і використовувати отримані залежності для прогнозування та прийняття управлінських рішень. Отже, нами реалізовано наукові засади застосування

економетричних моделей для оцінки впливу інноваційних технологій на ефективність діяльності підприємств готельного господарства. Для цього було попередньо побудовано матрицю взаємозв'язків, яка відображає залежності між інноваційними процесами та ключовими компонентами діяльності готелю: бізнес-процесами, видами послуг, технологіями, управлінням, комунікаціями, інвестиційними проєктами та перспективами зростання ефективності. Доказом реалізації цього підходу є проведений економетричний аналіз готелів України за період 2019–2024 рр., у якому:

- використано кореляційний та регресійний аналіз для виділення факторів, що найбільше впливають на чистий дохід;
- побудовано степеневі моделі залежності доходу від витрат на збут, фонду заробітної плати та інноваційних витрат, що дозволило оцінити не лише окремий ефект кожного фактору, а й взаємодію між ними;
- проаналізовано взаємозв'язок інноваційних витрат з ефективністю бізнес-процесів, залученням клієнтської бази та прибутковістю, що відповідає логіці матриці, де інновації пов'язані з управлінськими процесами та комунікаційним середовищем;
- виконано прогнозування доходу на наступний рік за трьома сценаріями для кожного готелю, що дозволяє перевірити практичну дієвість моделі та її здатність оцінювати перспективи зростання ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, у роботі фактично реалізовано комплексний підхід, який поєднує економетричне моделювання з матричною структурою взаємозв'язків між інноваціями та бізнес-процесами. Це дозволяє не лише кількісно оцінити вплив інновацій на дохід і ефективність підприємств, а й сформувавши функціональні параметри комунікаційно-інформаційного простору управління інноваційними технологіями, що підтверджує практичну реалізацію зазначених наукових засад у дослідженні.

Отже, матриця відображає залежності між: інноваційними процесами, бізнес-процесами готелю, видами послуг, технологіями, управлінням,

комунікаціями, інвестиційними проектами, перспективами зростання ефективності бізнес-процесів, клієнтської бази, залученням потенційних споживачів, ефективністю взаємодії зі стейкхолдерами, прибутковістю, конкурентоспроможністю. Узгоджуючи її з економетричними розрахунками (попередньо проведені для обраних готелів), можна сформулювати таке об'єднання (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Взаємозв'язок функціональних (внутрішньосистемних) параметрів комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями та економетричних моделей підприємств готельного господарства

Елемент матриці	Реалізація у роботі через розрахунки	Коментар / Доопрацювання
Інноваційні процеси (X6)	Витрати на інновації % у ступеневих моделях, вплив на дохід	Можна деталізувати види інновацій (технологічні, сервісні, маркетингові) і врахувати їх диференційований вплив
Бізнес-процеси	Фонд заробітної плати (X3) та витрати на збут (X2) як показники ефективності бізнес-процесів	Додати індекси внутрішньої продуктивності бізнес-процесів, наприклад, оборотність персоналу або швидкість обслуговування
Види послуг	У моделі не враховані окремі послуги, але доходи агреговані по готелю	Можна розширити матрицю за сегментами послуг: проживання, харчування, конференції, додаткові сервіси
Технології	Інноваційні витрати частково покривають технологічний розвиток	Доцільно включити окрему категорію «технології управління» та «цифровізація» для точнішої оцінки впливу
Управління	Модель враховує управлінські рішення через фонд заробітної плати та збут	Можна додати індикатори управлінської ефективності: KPI керівників, рівень автоматизації, планування бюджету
Комунікації	Частково відображено через витрати на збут та маркетинг	Рекомендовано окремо врахувати ефективність маркетингових каналів, взаємодію з клієнтами і стейкхолдерами
Інвестиційні проекти	Інноваційні витрати можуть включати інвестиції	Доопрацювати матрицю, виділивши капітальні проекти, модернізацію інфраструктури та ROI
Перспективи зростання ефективності	Прогноз доходу за трьома сценаріями	Можна деталізувати перспективи по сегментам бізнес-процесів і показниках конкурентоспроможності

Джерело: побудовано автором

Також можна внести пропозиції щодо доопрацювання матриці щодо: 1) диференціації інноваційних витрат – ввести окремі колонки для технологічних, сервісних та маркетингових інновацій, щоб моделювати їх вплив на дохід більш точно; 2) розширення бізнес-процесів і видів послуг – включити підрозділи бізнес-процесів (адміністративні, операційні, маркетингові), виділити дохід по сегментах послуг: проживання, харчування, конференції, додаткові сервіси; 3) індикаторів ефективності управління та комунікацій – ввести КРІ керівництва, показники клієнтського сервісу, рівень цифровізації та автоматизації, включення фінансової ефективності інвестицій, оцінювати ROI по кожному інвестиційному проекту та його вплив на доходи; 4) прогнозової складової – для кожного елемента матриці визначити можливі сценарії розвитку, як це було зроблено для доходу на наступний рік.

Таблиця 3.22

**Оновлена матриця взаємозв'язків функціональних
(внутрішньосистемних) параметрів комунікаційно-інформаційного
простору управління інноваціями та економетричних моделей
підприємств готельного господарства**

Елемент матриці	Показники / Категорії	Вплив на дохід (економетрична модель)	Пропозиції доопрацювання прогнозування
Інноваційні процеси	Технологічні, сервісні, маркетингові інновації (X6)	Степенева модель: від'ємний ефект при надмірних витратах (-0,2...-0,3)	Виділити кожен тип інновацій, оцінити їх диференційний вплив на дохід та ROI
Бізнес-процеси	Адміністративні, операційні, маркетингові (X2, X3)	Витрати на збут (X2) – позитивний, фонд заробітної плати (X3) – позитивний	Додати внутрішні КРІ (ефективність персоналу, швидкість обслуговування, оборотність)
Види послуг	Проживання, харчування, конференції, додаткові сервіси	Доходи агреговані в Y (чистий дохід)	Розподіл доходу по сегментах для більш точного аналізу ефективності

Продовження таблиці 3.22

Елемент матриці	Показники / Категорії	Вплив на дохід (економетрична модель)	Пропозиції доопрацювання прогнозування
Технології	Цифровізація, автоматизація, ІТ-системи управління	Частково враховані у X6 (інноваційні витрати)	Оцінити вплив окремо, включивши показники цифровізації та модернізації процесів
Управління	Стратегія, планування, контроль, КРІ керівників	Підтримується через X2 та X3	Включити індикатори управлінської ефективності, планування бюджету, рівень автоматизації
Комунікації	Взаємодія з клієнтами, стейкхолдерами, маркетингові канали	Частково враховано через X2	Додати окремі показники ефективності комунікацій, клієнтського сервісу, залучення нових споживачів
Інвестиційні проєкти	Капітальні вкладення, модернізація інфраструктури	Входить до X6	Ввести ROI та вплив на доходи, ефективність бізнес-процесів та конкурентоспроможність
Перспективи зростання ефективності	Приріст доходу, клієнтська база, прибутковість, конкурентоспроможність	Відображено у прогнозах Y (песимістичний, базовий, оптимістичний сценарії)	Розширити прогнозування на сегменти послуг та окремі бізнес-процеси

Джерело: побудовано автором

Отже, інтеграція з розрахунками стосується того, щл економетричні моделі (степеневі функції для Y) відображають вплив X2, X3 та X6 на дохід, а матриця структурно пов'язує ці фактори з бізнес-процесами, видами послуг, технологіями, управлінням та комунікаціями, що дозволяє комплексно оцінити ефект інновацій. Тому прогнозна складова (сценарії на наступний рік) інтегрована в матрицю через колонку «Перспективи зростання ефективності».

В цілому, аналіз фінансових показників певних готелів України за період 2019–2024 рр. дозволив визначити ключові фактори, що впливають на формування чистого доходу. Встановлено, що основними драйверами доходу є витрати на збут, фонд заробітної плати та витрати на інновації. Витрати на збут демонструють найбільший позитивний ефект, підкреслюючи значення

маркетингових і продажних стратегій, тоді як фонд заробітної плати позитивно впливає на ефективність роботи персоналу. Витрати на інновації мають від'ємний ефект при надмірних інвестиціях, що вказує на необхідність їх оптимізації.

Побудовані степеневі економетричні моделі підтвердили нелінійний характер залежності доходу від зазначених факторів і дозволили оцінити їх взаємодію. Прогнозні розрахунки за трьома сценаріями (песимістичний, базовий, оптимістичний) показали, що правильне управління витратами на збут і персонал здатне суттєво підвищити дохід, тоді як надмірні інноваційні витрати без відповідного зростання інших ресурсів можуть знижувати ефективність.

Отримані результати мають практичне значення для управлінського планування та стратегічного бюджетування готельних підприємств, дозволяючи швидко оцінювати вплив управлінських рішень, оптимізувати ресурси та будувати сценарії розвитку. Крім того, дослідження підтверджує наукову цінність використання степеневих моделей для аналізу доходів у готельному бізнесі та прогнозування фінансових показників в умовах нестабільної економіки.

Висновки до розділу 3

1. Процедура імплементації інноваційних технологій в управління підприємствами готельного господарства передбачає логічну послідовність етапів: детермінанти → зовнішні та внутрішні фактори → мета і завдання → підходи до управління інноваціями → принципи та критерії цінності для суб'єкта бізнесу і споживачів → напрями впровадження інновацій → сфери використання інновацій → вибір технологій та інтеграція їх у бізнес-процеси → критерії та показники ефективності → ідентифікація складових успішності впровадження інноваційних технологій. За результатами дослідження рівня інноваційної спрямованості готелів обґрунтовано особливості імплементації

інноваційних технологій в управління підприємствами готельного господарства з урахуванням напрямів, завдань інноваційної стратегії та рівнів інноваційної зрілості. Визначено стратегічні орієнтації для: лідерів інноваційно-активних – це активна інноваційна стратегія, метою якої є розширення сегмента ринку та посилення конкурентної позиції за рахунок впровадження пріоритетних інноваційних технологій; адаптивно-рефлексивних – стратегії наступу та диференціації, які забезпечать конкурентні переваги через впровадження спрямованих на визначені бізнес-процеси інноваційні технології для них також доцільні стратегії компіляції, імітації або адаптації існуючих інноваційних технологій з метою зменшення ризиків та навчання на досвіді конкурентів; пасивних (традиційних) – запропоновано стратегії ринкової ніші (фокусування) на конкретних видах інноваційних технологій, що дозволяють ефективно використовувати обмежені ресурси.

2. Цифровізація є драйвером інноваційних змін та розвитку готельного бізнесу, оскільки змінює структуру бізнес-процесів, які трансформуються та потребують адаптації їх конфігурації з організаційною структурою підприємства та системою менеджменту в контексті прийняття рішення щодо застосування визначених цифрових технологій у рамках реалізації бізнес-процесів. Доведно, що комплексний характер цифрових технологій трансформує функції бізнес-процесів, включаючи технологічні, організаційні, сервісні та інші операційні функціонали. Мета цифрової трансформації впливає з кризових явищ, які визначили нові потреби взаємодії підприємства зі споживачем. З іншого боку, вибір цілей цифрової трансформації управління обумовлено станом ресурсів, зокрема компетенціями персоналу, які відповідають за вирішення відповідних завдань.

3. Враховуючи специфіку функціонування підприємств готельного господарства, визначено логічні взаємозв'язки між застосуванням інноваційних технологій та формуванням переваг щодо зростання ефективності діяльності підприємств готельного господарства, зокрема

зростання їх доходів. Для прогнозування обсягів діяльності запропоновано використати чистий дохід як результуючий показник, а факторами впливу є: витрати на збут, обсяг фонду заробітної плати, витрати на інновації, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, а також чистий фінансовий результат. Відповідно, через позначено Y – чистий дохід готелю, X_1 – валовий прибуток, X_2 – витрати на збут, X_3 – фонд заробітної плати, X_4 – фінансові результати від операційної діяльності, X_5 – чистий прибуток, X_6 – витрати на інновації. Застосування економетричних моделей для оцінки впливу інноваційних технологій на ефективність готельного бізнесу дозволило змодельовати матрицю взаємозв'язків, яка відображає залежність між інноваційними процесами, бізнес-процесами, видами послуг, технологіями, управлінням, комунікаціями та інвестиційними проектами. Це дозволяє оцінювати вплив на ключові показники операційної діяльності: дохід, прибутковість, залучення клієнтської бази, ефективність взаємодії зі стейкхолдерами та конкурентоспроможність. Проведений економетричний аналіз вибірки готелів України за період 2019–2024 рр. показав, що найбільш суттєвий вплив на чистий дохід мають витрати на збут та фонд заробітної плати, тоді як витрати на інновації мають другорядний, але вимірюваний ефект. Степенева модель підтвердила нелінійну природу взаємозв'язку та дозволила врахувати взаємодію факторів. Прогнозні розрахунки на наступний рік свідчать, що оптимальне управління витратами на персонал і збут забезпечує суттєве зростання доходу, тоді як надмірні інвестиції в інновації без відповідного підсилення інших ресурсів можуть знижувати ефективність. Інтеграція матриці взаємозв'язків із економетричними моделями забезпечує комплексну оцінку ефективності впровадження інновацій, оскільки дозволяє деталізувати вплив інноваційних процесів на окремі бізнес-процеси та сегменти послуг і формує функціональні параметри комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями. Це дає змогу проводити прогнозування фінансових результатів і ефективності бізнес-процесів за різними сценаріями, що має практичне значення для стратегічного

планування, оптимізації витрат та підвищення конкурентоспроможності готелів. Таким чином, доведено, що поєднання економетричного моделювання та матричного підходу до оцінки інноваційних технологій дозволяє не лише кількісно оцінити їх вплив на доходи, але й створити методичний інструмент для прийняття управлінських рішень, планування розвитку бізнесу та підвищення ефективності готельних підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації.

Основні результати дослідження Розділу 3 опубліковано в роботах автора [2, 5, 7, 9]. Окремі результати дослідження доповідалися і отримали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях [10, 12].

ВИСНОВКИ

У дисертації розроблено та обґрунтовано підходи до вирішення науково-прикладного завдання забезпечення ефективного впровадження інноваційних технологій управління підприємствами готельного господарства, що передбачають формування теоретико-методологічних засад, методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. Результати дослідження дали змогу сформулювати такі висновки концептуального та прикладного характеру:

1. Діахронічний і синхронічний компаративний аналіз теорій інноваційного розвитку відображає еволюцію наукових уявлень про сутність, рушійні сили та механізми інноваційних процесів. У цьому контексті понятійний апарат інноваційного розвитку характеризується багаторівневістю та еволюційністю, що проявляється у взаємозв'язку категорій «інновації», «технологічні інновації», «інкрементальні (додаткові) інновації», «радикальні інновації», «інноваційний потенціал», а також у їх послідовній трансформації в часовій динаміці та наявності спільних сутнісних ознак. Стадіальність еволюції інноваційних теорій (зародження – початковий – операційний – системний – цифровий) відображає розширення уявлень про об'єкти інноваційного впливу та фактори їх реалізації, формуючи цілісну концептуальну основу управління інноваційними процесами й оцінювання їх ефективності. Отже, сформована теоретична база корелює із сучасними трансформаційними тенденціями розвитку економіки. З огляду на це, синергія цифрової та сервісної економік визначає стратегічний вектор інноваційного розвитку готельного бізнесу та виступає драйвером впровадження інновацій в операційну діяльність і стратегічний розвиток підприємств. У результаті інноваційна діяльність готельних підприємств забезпечує зниження ризиків збитковості, оптимізацію витрат, підвищення результативності операційної

діяльності та зростання обсягів реалізації завдяки впровадженню інноваційних готельних послуг.

2. Теоретико-методологічні засади управління інноваційними бізнес-процесами підприємств готельного господарства сформовано на основі процесного підходу, у межах якого система управління інтерпретується як інтегрована сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем, що забезпечують реалізацію інноваційної діяльності. Запропонована інтерпретація управлінського механізму створює передумови для структуризації бізнес-процесів за їх функціональним призначенням із виокремленням операційних бізнес-процесів, пов'язаних із основними видами діяльності; організаційних бізнес-процесів, орієнтованих на формування адаптивної організаційної моделі функціонування підприємства в умовах ризиків і невизначеності зовнішнього середовища; та маркетингових бізнес-процесів, спрямованих на забезпечення дистрибуції готельних послуг і підтримку допоміжних процесів. Інституційна узгодженість та інноваційна трансформація зазначених підсистем детермінують результативність функціонування підприємства готельного господарства. У цьому контексті імплементація комплаєнс-служби у систему управління підприємством є інструментом управління інноваційними бізнес-процесами, що забезпечує ідентифікацію, оцінювання та прогнозування ризиків інноваційної діяльності, формування альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування підприємства

3. Концептуалізація цифрової трансформації управління підприємством готельного господарства репрезентує її як інноваційний базис розвитку, що формується на перетині цифрової та сервісної економік, у межах якого споживач виступає ключовим детермінантом управлінських змін, орієнтованих на персоналізовану й оперативну взаємодію. Ця взаємодія зумовлює переорієнтацію управлінської парадигми від операційно-процесної до дата-центричної моделі функціонування підприємства, заснованої на використанні цифрових даних як ресурсу прийняття управлінських рішень. За

цих умов цифрові платформи забезпечують інтеграцію бізнес-процесів та координацію управлінських підсистем на різних ієрархічних рівнях, формуючи єдиний інформаційно-аналітичний простір функціонування підприємства. Унаслідок цього цифрові технології трансформуються з інструментів підтримки операційної діяльності у стратегічний ресурс розвитку підприємства готельного господарства, що забезпечує підвищення адаптивності та гнучкості бізнес-процесів, сприяє формуванню інноваційних бізнес-моделей та створює передумови для зростання ефективності управління в умовах цифрової економіки.

4. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємств готельного господарства у контексті інноваційного розвитку відображає наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності операційної діяльності та окреслює пріоритети впровадження інноваційних технологій управління. Сучасне середовище їх функціонування характеризується високим рівнем нестабільності, зумовленим пандемічними та воєнними викликами, що спричинило скорочення кількості діючих засобів розміщування у 2022 р. і критично низьку частку капітальних інвестицій у сферу тимчасового розміщування (до 0,2 % загальнонаціонального обсягу). Динаміка показників фінансової результативності підприємств у 2023-2024 рр. відображає поступове відновлення їх функціонування та наявність адаптаційного потенціалу галузі. За цих умов інноваційна активність набуває системоутворювального значення у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємств готельного господарства, детермінуючи необхідність цифровізації сервісів, автоматизації операційних процесів, підвищення енергоефективності та удосконалення системи управління в умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища.

5. Бізнес-діагностика рівня впровадження та результативності інноваційних технологій у діяльності підприємств готельного господарства дозволяє ідентифікувати стан організаційного й методичного забезпечення інноваційної діяльності, специфіку прийняття та реалізації інноваційних

управлінських рішень, а також фактичний рівень ефективності впроваджених інноваційних рішень. Варіативність інноваційної активності підприємств і диференційований ступінь інтегрованості інновацій у систему управління визначаються рівнем розвитку їх внутрішнього середовища. За таких умов інформаційно-аналітичне забезпечення моніторингу інноваційної діяльності орієнтується на виявлення інституційних, організаційних і технологічних детермінант, що зумовлюють інтенсивність і результативність інноваційних процесів. Внутрішнє середовище готельних підприємств формується під впливом взаємодії інвестиційного потенціалу, технологічної готовності та кадрової гнучкості, що визначає його типологію (від адаптаційного до інноваційного) і рівень резильєнтності підприємств до впровадження інновацій в умовах кризових і воєнних викликів.

6. Інноваційні технології управління персоналом у підприємствах готельного господарства формують основу адаптації бізнес-процесів до вимог цифрової економіки та визначають нові стандарти професійної підготовки, компетентностей і цифрових навичок працівників. Їх імплементація супроводжується трансформацією кадрового забезпечення підприємств у напрямі формування висококваліфікованого, мотивованого та цифрово-компетентного персоналу, здатного забезпечувати гнучку адаптацію бізнес-процесів до змінних умов функціонування. Упродовж 2019-2024 рр. кадрове середовище готельних підприємств трансформувалося від пасивно-адаптивного до рефлексивно-інноваційного типу, що проявляється у підвищенні кваліфікації управлінського персоналу, розширенні функціоналу HR-служб та посиленні уваги до розвитку цифрових компетентностей. Переважна частка готельних підприємств (85,0 %) характеризується здатністю до організаційного навчання та гнучкого використання кадрового потенціалу через формування проєктних команд, залучення зовнішніх експертів, впровадження коучингу та внутрішнього наставництва.

7. Імплементація інноваційних технологій у систему управління підприємствами готельного господарства забезпечує формування системного

та комплексного механізму цифрової трансформації, спрямованого на узгоджене розгортання інноваційних процесів. Реалізація інноваційних технологій здійснюється у межах структурованої послідовності етапів із визначенням змістового наповнення, логіки взаємозв'язків та критеріїв досягнення результатів. Нерівномірність розвитку та варіативність динаміки інноваційної активності суб'єктів готельного бізнесу детермінують застосування диференційованих управлінських підходів. Використання моделей відкритих інновацій різного рівня – внутрішньоорганізаційного (реалізація інновацій у межах підприємства), міжорганізаційного (спільна інноваційна діяльність кількох суб'єктів через корпоративні акселератори та співпрацю зі стартапами), експертного (залучення зовнішніх фахівців) та публічно відкритого (широке залучення стейкхолдерів і користувачів до процесів інноваційного розвитку) забезпечує інтеграцію технологічних, організаційних і сервісних складових інноваційних технологій у функціонування підприємств готельного бізнесу. Зазначені трансформації зумовлюють зростання гнучкості, модульності, мобільності та динамічності бізнес-процесів, удосконалення організаційної структури та зміну характеру взаємодії зі стейкхолдерами, формуючи нову траєкторію стратегічного розвитку підприємств готельного господарства за умови системного врахування впливу цифровізації на ефективність управління.

8. Організаційний механізм цифрової трансформації управління підприємствами готельного господарства відображає двоаспектну природу сучасних трансформаційних процесів: з одного боку – вплив глобалізаційних тенденцій і кризових явищ, з іншого – інтеграцію цифрової та сервісної економік, де ключовим детермінантом розвитку виступає споживач, орієнтований на оперативність, персоналізацію та якість взаємодії. Поширення процесів цифровізації проявляється у впровадженні цифрових платформ, які об'єднують бізнес-процеси на різних ієрархічних рівнях управління; трансформації ролі цифрових технологій із інструмента маркетингових комунікацій у стратегічний ресурс розвитку, заснований на

інноваційних знаннях і даних; а також хвилеподібному характері імплементації цифрових рішень, що забезпечує модернізацію не лише окремих бізнес-процесів, а й управлінських механізмів на всіх рівнях функціонування підприємства. Функціональні можливості цифрових технологій систематизовано за трьома групами детермінант: стратегічні детермінанти, які формують довгостроковий потенціал галузі у глобальному середовищі (штучний інтелект, «розумні» технології, робототехніка); детермінанти-оптимізатори, що підвищують ефективність бізнес-процесів і споживчу цінність готельного продукту (безконтактні платежі, мобільна реєстрація, чат-боти, мобільні застосунки); та детермінанти-доповнювачі, спрямовані на цифровізацію окремих функціональних процесів (VR, AR, MR, технології розпізнавання обличчя). Розроблений механізм цифрової трансформації забезпечує цілісну модернізацію системи управління готельним підприємством на основі інтеграції інноваційних технологій та управлінських рішень, сприяє переходу від фрагментарної діджиталізації до формування єдиного цифрового середовища, що інтегрує бізнес-процеси, ресурси та взаємодію із зовнішнім середовищем. В умовах воєнних викликів для України цей механізм набуває стратегічної значущості, підвищуючи адаптивність і резильєнтність готельних підприємств, зберігаючи їх конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках і створюючи підґрунтя для сталого інноваційного розвитку у післявоєнний період.

9. Економіко-математичне моделювання впливу інноваційних технологій на ефективність управління підприємствами готельного господарства відображає системні взаємозв'язки між бізнес-процесами, видами послуг, технологічними рішеннями, управлінськими механізмами, комунікаціями та інвестиційними проєктами, що впливають на дохід, прибутковість, розширення клієнтської бази та конкурентоспроможність. Встановлено, що найбільший вплив на чистий дохід мають витрати на збут і фонд оплати праці, тоді як інноваційні витрати мають опосередкований, проте

статистично значущий ефект. Побудована степенева економетрична модель підтвердила нелінійний характер взаємозв'язків та врахувала ефекти їхньої взаємодії. Прогноз свідчить, що узгоджене управління витратами на персонал і збут забезпечує позитивну динаміку доходів, тоді як надмірні інвестиції в інновації без ресурсної синхронізації можуть знижувати результативність. Інтеграція матричного підходу з економетричним моделюванням дозволяє оцінювати ефективність впровадження інновацій, деталізувати їх вплив на бізнес-процеси та сегменти послуг, а також формувати параметри комунікаційно-інформаційного простору управління. Результати засвідчують, що інноваційні технології та цифровізація підвищують гнучкість бізнес-процесів, оптимізують дистрибуційні механізми, мінімізують трансакційні витрати і зміцнюють конкурентні позиції, обґрунтовуючи поєднання економетричного моделювання з матричним аналізом як цілісний інструментарій кількісної оцінки впливу інновацій на фінансові та стратегічні показники розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002. № 40-IV
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Барабаш Є.В. Інноваційні технології в готельному бізнесі. URL:
https://tourlib.net/statti_ukr/barabash.htm
3. Бойко М.Г., Стопченко Є.І. Управління туристичною системою в умовах цифровізації: Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (24-26 травня 2022 року). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. 53-60. <http://surl.li/mkdpb>
4. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. С. 52-71.
[https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
5. Витвицька О. Д., Демешкант Н. А. Особливості інноваційного розвитку економіки і завдання аграрної науки та освіти. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 3-7.
6. Витрати на інновації за видами економічної діяльності (2016-2018, 2018-2020). Державної служби статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 57–62. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5-6.57
8. Гречаник Б.В., Гуменюк В.В., Кісь С.Я. Компаративний аналіз готельних інновацій. *Ефективна економіка*, 2019. № 1. URL:
http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/48.pdf
9. Грицай О. І. Семантика поняття “витрати на інноваційні процеси”. Наукові праці НДФІ. 2012. № 4 (61), С. 43-47.
10. Дубініна В.В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/104.pdf

11. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. 2. С. 10-17. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20629/zhukovska.pdf>
12. Звіт за результатами опитування «Проведення кількісних досліджень в'їзного туризму на пунктах пропуску через державний кордон». Державне агентство розвитку туризму. 2022. <https://www.tourism.gov.ua/statistic>
13. Інновінг в туризмі: монографія / А. А. Мазаракі, С. В. Мельниченко, Г. І. Михайліченко, Т. І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
14. Казакова Н.А., Перепелиця А.С., Сідоров М.В. Інноваційний розвиток інформатизації міжнародного готельного бізнесу в умовах глобалізації світового господарства. Проблеми економіки, 2017. № 1. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-21_25.pdf
15. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності у 2010-2020 роках. Державна служба статистики України. <http://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Кисіль С. С. Теоретичні детермінанти інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 23. С. 66–70.
17. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності (2016-2018, 2018-2020) <http://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Ковтуненко К.В., Пар'єва О.О. Конкурентна розвідка: сутність, підходи до визначення, задачі. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. №1(11), 120-128. DOI: 10.15276/EJ.01.2020.15
19. Козенков, Д.Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2011. № 3. С. 126-136.

20. Колективні засоби розміщування 2011-2024. Державна служба статистики України. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Колодяжна І. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 18(2).58-61
22. Кононова І.В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон № 3 (40) – 2013 – ПолтНТУ*.
23. Краус Н.М., Краус К.М. Які зміни несе в собі «індустрія 4.0» для економіки та виробництва? Формування ринкових відносин в Україні, 2018. № 9 (208), с. 128-135
24. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
25. Лапін О. В., Чикунова Н. Ю., Богословов В. Б. Інноваційна складова в системі управління виноробних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 23. С. 44–50.
26. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Трансформації туристичної системи в умовах цифровізації. *Економіка України*. 2021. 70 (12). 3–21 <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003>
27. Мазаракі, А. А., Мельниченко, С. В., Михайліченко, Г. І., Ткаченко, Т. І. та ін. *Інновінг в туризмі*. А.А. Мазаракі (Ed.). Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016.
28. Мамалига С.В., Лоїк І.І. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу. *Збірник наукових праць ВНАУ*, 2012. № 4 (70), т.2, с. 144-149.
29. Миронов Ю.Б. Інформаційні технології в діяльності санаторно-готельних підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії*. Серія: Економіка. 2007. Вип. 26. С.193-200.
30. Мітал О.Г. (2018). Інноваційні послуги як головний чинник зростання продуктивності готельного сектору. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, Т.23, вип. 6, с. 68-71.

31. Наукова та інноваційна діяльність України. Державна служба статистики України. *Статистичний збірник за 2019 рік*. <http://surl.li/mkdpp>
32. Наукова та інноваційна діяльність України. Державна служба статистики України *Статистичний збірник за 2020 рік*. <http://surl.li/mkdpp>
33. Наукова та інноваційна діяльність України. Державна служба статистики України. *Статистичний збірник за 2021 р.* <http://surl.li/mkdpp>
34. Носик О. М. Відкриті інноваційні системи: головні характеристики і напрями інтернаціоналізації. *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Т. 24, вип. 6. С. 103-113. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2016_24_6_13
35. Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності (2016-2018, 2018-2020). Державна служба статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/>
36. Олешко, А. А. Усатенко, А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 23. http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf
37. Основні показники діяльності колективних засобів розміщування в Україні. Державна служба статистики України. 2022. <https://ukrstat.gov.ua/>
38. Особливості формування доданої вартості продукції на промислових підприємствах (Науково-довідна записка). Національна Академія наук України, Інститут економіки промисловості. Київ – Краматорськ, 2017. 34 с. <http://surl.li/mkdpy>
39. Охріменко А.Г. Національна туристична система : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 592 с.
40. Павленко І. А. Актуальні механізми комерціалізації інновацій. *Агросвіт*. 2015. № 5. С. 25–28.
41. Павлова Г. Є. Особливості формування управління інноваційними процесами аграрного сектору національної економіки. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 25–29.

42. Панфіль Л. А., Муртазіна Є. Е. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень. 2016. № 6. С. 753–756
43. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка, 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>
44. Пушкар М.С. Проектування систем автоматизації: навч. посібник / М.С. Пушкар, С.М. Проценко. –Д.: Національний гірничий університет, 2013.– 268 с.
45. Результати опитування щодо впливу COVID-19 на сектор послуг тимчасового розміщення [Електронний ресурс] <http://surl.li/mkdqh>
46. Розметова О.Г. Проблеми та перспективи впровадження соціальних інновацій в діяльність підприємств готельного господарства. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2013. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=561>
47. Роскладка Н. О. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/8.pdf
48. Скриньковський Р. Поелементна бізнес-діагностика діяльності підприємства. Проблеми економіки. 2016. № 1. 207-215. <http://surl.li/mkdqi>
49. Стопченко Є., Бондар С. Цифрові інновації в готельному бізнесі. Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності [Електронний ресурс] : тези доп. III Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 23 трав. 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 72–75. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/9134382f6de141c4773d700c17df2cc4.pdf>
50. Стопченко Є.І. Детермінанти розвитку інноваційних технологій у готельному бізнесі. Ефективна економіка. 2026. №1.

51. Стопченко Є.І. Ефективність діяльності та перспективи розвитку готельного бізнесу, *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2018, Випуск 30, Частина 4, 31–33. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/4/9.pdf
52. Стопченко Є.І. Інноваційні моделі розвитку готельного бізнесу, *Інфраструктура ринку*, 2018, Випуск 19, 360–362 http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/61.pdf
53. Стопченко Є.І. Інноваційні технології в готельному бізнесі, *Регіональна економіка та управління*, 2020, № 2 (28). Ч. 2. 102–105. [http://siee.zp.ua/images/journal/2020/2-2\(28\)2020.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2020/2-2(28)2020.pdf)
54. Стопченко Є.І. Моніторинг середовища функціонування підприємств готельного господарства України як передумова інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №12.
55. Стопченко Є.І. Перспективи інноваційних технологій в готельному бізнесі, матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції *Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика*, Одеса, червень, 2019. 70–73.
56. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів; за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. С. 45–46
57. Таранюк Л. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 122.
58. Ткаченко В. Готельні системи: функції і можливості. *Мережі і бізнес*. 2011. №2(57). С.74-84.
59. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415>
60. Туристичний барометр України 2020. Національна туристична організація України. <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-statistics->

barometer-2020.pdf?fbclid=IwAR3Zq35ehk9eImhBQRyHEr9DJcTzdwVr-IoTnq8IIPGFpzUg3oxAoc3pOQ&mibextid=IUCiQh

61. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. Аналітична доповідь. Український інститут майбутнього (2018). <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>
62. Хитрова О. А. Особливості конкуренції в епоху глобалізації економічних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*, 2013, 12. С. 78-83.
63. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. Аналітичне дослідження. Кер. проекту О. Пищуліна. Київ: Центр Разумкова, Видавництво «Заповіт», 2020. [https://razumkov.org.ua > article > 2020_digitalization](https://razumkov.org.ua/article/2020_digitalization)
64. Abhinav S., Shin H., Santa-María M.J., Nicolau J.L., Hotels' COVID-19 innovation and performance, *Annals of Tourism Research*, Volume 88, 2021, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180>.
65. Akhtar N., Khan M., Ashraf S., Hashmi M., Hishan S. (2021). Post-COVID 19 Tourism: Will Digital Tourism Replace Mass Tourism? *Sustainability*, 13, 5352.
66. Amanova L., Abesadze N., Abesadze O. The importance of digital technologies in the revival of tourism in Georgia and Azerbaijan Economic and Social Development: Book of Proceedings, 2021; 674-678 <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1332594>
67. Ambika Z., Creed A., Panwar R., Willis L. Corporate social responsibility (CSR): Curators' specific responses from Australian museums and art galleries. 2020. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1729104>
68. Andersen B. Business processes. Perfection tools, 2007.
69. Anderson, C. Free: The Future of a Radical Price. Hyperion, New York. Hyde. The Gift: Creativity and the Artist in the Modern World. New York: Random House Inc. McCrindle, 2009

70. Anna S., Pechlaner H., Greta Erschbamer, Destination Design: A heuristic case study approach to sustainability-oriented innovation, *Annals of Tourism Research*, 2021. Volume 86, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.103068>.
71. Boes K., Buhalis D. and Inversini A. Conceptualising Smart Tourism Destination Dimensions. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* Springer International Publishing, 2015. 391-403. DOI: [10.1007/978-3-319-14343-9_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-14343-9_29)
72. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko S. and Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourist business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2022, 20(4), 24-41. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03)
73. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko S. and Stopchenko Y. Digitalization: Implementation in the tourist business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2022, 20(4), 24-41. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03)
74. Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Bovsh L., Okhrimenko A. Investment attractiveness of the tourist system of Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. №. 4 C. 193–209.
75. Bovsh L., Rasulova A., Boiko M., Bosovska M., Okhrimenko A. Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*. Volume 3 2020-2021, Issue #1, pp. 34-44. [http://dx.doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)
76. Bovsh, L., Okhrimenko, A., Boiko, M., Gupta, S.K. Tourist tax administration in the fiscal target system for hospitality businesses, *Public and Municipal Finance*, 2021, 10(1), 1-11, [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.10\(1\).2021.01](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.10(1).2021.01)
77. Bovsh, L., Rasulova, A., Bosovska, M., Boiko M. and Okhrimenko A. Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic, *Tourism and Travelling*, 2020, 3(1), 34-44. doi:[10.21511/tt.3\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)

78. Boyko, L., Bieliaieva, N., Bay, S. Problems and respects of digital economy development in Ukraine. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020. 29(8s), 2322–2328. Retrieved from <http://surl.li/mkdwo>
79. Booms B. H. and Bitner M. J. Marketing strategies and organization structures for service firms, in Donnelly. American Marketing Association, Chicago, 2011. P. 47–51.
80. Buvat, J. Slatter, M. Puttur, R. Understanding Digital Mastery Today: Why Companies Are Struggling With Their Digital Transformations, Capgemini Consulting, 2018, 3
81. Campo S., Díaz A.M., Yagüe M.J. Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2014 Vol. 26 No. 8, pp. 1292-1311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>
82. Cantoni, L., Kalbaska, N., Inversini, A. eLearning in tourism and hospitality: A Map. *JoHLSTE – Journal of Hospitality*, 2009, Leisure, Sport & Tourism Education, 8(2), 148-156
83. Cavagnaro, E., Staffieri, S. , Carrieri , A., Burns, K., Chen, N., Fermani, A. Profiling for sustainable tourism: young travellers’ self- transcendence values and motivations. *European Journal of Tourism Research*, 2021, 28, <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/2261>
84. Chand M. The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, vol. 21(4), pp: 551– 566, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585191003612059>
85. Chaveesuk S., Khalid B. and Chaiyasoonthorn W. Digital payment system innovations: A marketing perspective on intention and actual use in the retail sector. *Innovative Marketing*, 2021, 17(3), 109-123. doi:10.21511/im.17(3).2021.09
86. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA: Harvard Business School Press 2003. 222

87. Cho S, Woods R.H., Jang S. Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 2006, 25(2): 262–277.
88. Chomiak-Orsa, I, Liszczyk, K. Digital marketing as a digital revolution in marketing communication. *Informatyka Ekonomiczna*. Wroclaw University of Economics and Business; 2020, (2), 9–19. Available from: <http://dx.doi.org/10.15611/ie.2020.2.01>
89. Courvisanos J., Mackenzie S. Innovation economics and the role of the innovative entrepreneur in economic theory. *Journal of Innovation Economics & Management*. 2014, No 2. p. 41-61
90. Deming W. E. *Quality, productivity, and competitive position*. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 374 p.
91. Deng, Z., Benckendorff, P. & Wang, J. Travel live streaming: an affordance perspective. *Inf Technol Tourism*, 2021. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00199-1>
92. Dredge, D., Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E. & Popescu, E.S. Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities. Low Value procedure GRO-SME-17-C-091-A for Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) Virtual Tourism Observatory. Aalborg University, Copenhagen, 2018
93. Drucker P. Seeing Things as They Really Are. *Forbes*. March 10. 1997. P.122-128
94. Ebert, C., Duarte, C.: Requirements engineering for the digital transformation: industry panel. In: *Requirements Engineering Conference IEEE 24th International*, 2016. pp. 4–5.
95. Enkel, E., and Sagmeister, V. External corporate venturing modes as new way to develop dynamic capabilities. *Technovation*, 2020, 96–97, 102128. doi: 10.1016/j.technovation.2020.102128

96. Fisun, I., Kucher, M., Stebliuk, N., Saihak Y., and Prokopenko O. Modeling development strategy of tourism companies under the influence of external and internal environment: Evidence from Ukraine. *Tourism and Travelling*, 2022, 4(1), 1-15. doi:[10.21511/tt.4\(1\).2022.01](https://doi.org/10.21511/tt.4(1).2022.01)
97. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M.: Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, Research Report, 2013.
98. Florian J. Zach, Juan L. Nicolau, Abhinav Sharma, Disruptive innovation, innovation adoption and incumbent market value: The case of Airbnb, *Annals of Tourism Research*, Volume 80, 2020, <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102818>.
99. Freeman, C. The Economics of Technical Change. *Cambridge Journal of Economics*, 1994. 18(5), pp. 463–514. <http://www.jstor.org/stable/24231814>
100. Fukuyama M. Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society. Japan Spotlight. 2018. URL: <http://surl.li/mkdqp>
101. General Theory of Innovation. URL: [https://www.ipinetwork.com/about-ipi/general-theory-of-innovation/#:~:text=General%20Theory%20of%20Innovation%20\(GTI,made%20systems%20started%20in%201988](https://www.ipinetwork.com/about-ipi/general-theory-of-innovation/#:~:text=General%20Theory%20of%20Innovation%20(GTI,made%20systems%20started%20in%201988).
102. Gong, C. Ribiere, V. Developing a unified definition of digital transformation, *Technovation*, 2021. 102, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
103. Gössling, S. Tourism, technology and ICT: a critical review of affordances and concessions. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. 29(6403) DOI:10.1080/09669582.2021.1873353
104. Hammer M. Corporation reengineering: a manifesto of revolution in business, 2006
105. Hasenzahl L., Kalbaska N., Cantoni L. Digital transformation in the national tourism policies. Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research. 2019, 417–424. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325225>

106. Heavin, C., Power, D. J. Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 2018. 27(1), 38-45. DOI: [10.1080/12460125.2018.1468697](https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697)
107. Hekmat N. Wellness Tourism Experience on the Rise Post COVID: Behavioural Demand Trends and Expectations, 2022
108. Heyets, V. Social reality in the digital space. *Ekonomica Ukrainy*. 2022. (1): 3–28 <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.003>
109. Hojaghan, B., Esfangareh, A. N. Digital economy and tourism impacts, influences and challenges, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011. 19. 308-316. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.05.136>.
110. Hotel management based on VR and web360 technologies. URL: <http://keep.hcmiu.edu.vn/handle/123456789/3703>
111. Hotel Tech Report. Digital Transformation in the Hotel Industry. 2021. URL: <https://hoteltechreport.com/news/digital-transformation>
112. Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M. J., and Newell, S. Growing on steroids: rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Q*. 2017. 41, 301–314. doi: 10.25300/MISQ/2017/41.1.16
113. ICEPT. Innovation Theory: A review of the literature. 2012. URL: <http://surl.li/mkdzf>
114. Ivanov, S., Gretzel, U., Berezina, K., Sigala, M., Webster, C. Progress on robotics in hospitality and tourism: A review of the literature. *J. Hosp. Tour. Technol*, 2019. 10, 489–521
115. Kattara H.S., El-Said O.A. Innovation strategies: The implementation of creativity principles in Egyptian hotels. *Tourism and Hospitality Research*. 2013. 13(3): 140– 148
116. Kolodiziev, O., Krupka, M., Shulga, N., Kulchytsky, M. and Lozynska, O. The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks. *Banks and Bank Systems*, 2021. 16(1), 81-91. Available from: doi:10.21511/bbs.16(1).2021.08

117. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and newbusiness models as determinants of formation of the economy of nontypicalemployment. *Social and labour relations: theory and practice*, 2020. 10(1), 33-54. doi:10.21511/slrtp.10(1).2020.06
118. Kotsemir M., Abroskin A., Dirk M. Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion. Basic research program. Working papers. Series: science, technology and innovation. WP BRP 05/STI/2013, Program at the National Research University Higher School of Economics (HSE). Any opinions or claims contained in this Working Paper do not necessarily reflect the views of HSE, 2013
119. Kvitka, A., Kramarenko, A., Davydov, D., Pasmor, M., Diachek, O. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 2021, 19(1), 177-184. Available from: doi:10.21511/ppm.19(1).2021.15
120. Lamberton, C., & Stephen, A.T. A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry. *Journal of Marketing*, 2016, 80(6), 146–172.
121. Lemon, K.N., Verhoef, P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, 2016, 80 (6), 69-96.
122. Li, F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.
123. Marais S.J., Schutte C.S. The development of open innovation models to assist the innovation process, Conference: SAIIE 23, 2009. <http://surl.li/mkdzr>
124. Martinez-Ros E and Orfila-Sintes F. Training plans, manager’s characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2012. 31: 686–694
125. Matt, C., Hess, T., Benlian, A. Digital transformation strategies. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 57(5), 339–343 (2015)

126. Mattsson J. And Orfila-Sintes F. Hotel innovation and its effecton business performance, *International Journal of Tourism Research*, 2013. 16(4).
127. Mazaraki, A., Boiko, M., Okhrimenko A., Melnychenko, S., Zubko, T. The impact of the national tourism system on the economic growth in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. 17 (4), 93-101. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.08)
128. McKinsey&Company. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. 2020. <http://surl.li/mkeab>
129. Melnychenko S., Boiko M., Okhrimenko A., Bosovska M., Mazaraki N. Foresight technologies of economic systems: evidence from the tourism sector of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2020. 18(4). 303-318. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.25)
130. Miranda, J. Mäkitalo, N. Garcia-Alonso, J. Beroccal, J. Mikkonen, T. Canal, C. Murillo, M. J. From the Internet of Things to the Internet of People. *IEEE Internet Computing*, 2015. 19 (2): 40-47.
131. Moazed, A., Johnson, N.L. *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy* Paperback, Illustrated, 2016.
132. Morgan B. 10 Examples Of Customer Experience Innovation In Hospitality. Forbes official website. 2020 URL: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/20/10-examples-of-customer-experience-innovation-in-hospitality/?sh=43e800932033>
133. Morris, N. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. Springer Science and Business Media LLC, 2019. 10(4), 384–7. <http://dx.doi.org/10.1057/dddmp.2009.7>
134. Nambisan, S. Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrep. Theory Pract*, 2017, 41, 1029–1055. doi: 10.1111/etap.12254

135. Nieves, J., Quintana, A. Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital, *Tourism & Hospitality Research*, vol. 2018, 18(1), pp: 72-83, <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1467358415624137>
136. Nicolau H.L. Raad J., Sharma A. Performance effects of innovation in two-sided markets: The paradigmatic case of OTAs, *Tourism Management*, Volume 94, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104637>
137. OECD. The Oslo Manual. 1997. URL: <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>
138. OECD. Measuring business innovation activities. 2018. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-7->
139. OECD. Tourism Trends and Policies 2020. URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/OECD-Tourism-Trends-Policies%202020-Highlights-ENG.pdf>
140. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bovsh, L., Melnychenko, S., Opanasiuk, N., Gupta, S.K. The Hospitality Industry's Impact on the COVID-19 Epidemic: A Case Study of Ukraine. In: Swarnkar, T., Patnaik, S., Mitra, P., Misra, S., Mishra, M. (eds) *Ambient Intelligence in Health Care. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 317. Springer, Singapore. 2023. https://doi.org/10.1007/978-981-19-6068-0_8
141. Paolanti, M., Mancini, A., Frontoni, E. *et al.* Tourism destination management using sentiment analysis and geo-location information: a deep learning approach. *Inf Technol Tourism*. 2021. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00196-4>
142. Pardayev M. K. Pardayev M., Pardaeva O., Yuldashev S. 2021. Benefits of Implementing the Digital Economy in Tourism *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. *Academic Journal of Digital Economics and Stability*. Special Issue on “Innovative Economy: Challenges, Analysis and Prospects for Development, Special Issue. 2021. pp. 587-590. <https://academicjournal.io>

143. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., Teppola, S. Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *IJISPM International Journal of Information Systems and Project Management*, 2017. (5(1)), 63–77
144. Pesonen, J.A. Management and Leadership for Digital Transformation in Tourism, *Handbook of e-Tourism*, Publisher: Springer. 2020. DOI: [10.1007/978-3-030-05324-6_68-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05324-6_68-1)
145. Petrova, I., Balyka O., Kachan H. Digital economy and digital employment appearance. *Social and labour relations: theory and practice*, 2020. 10(2), 10-20. doi:10.21511/slntp.10(2).2020.02
146. Pivcevic, S., Petric, L. Empirical evidence on innovation activity in tourism: the hotel sector perspective, *The Business Review*, Cambridge, 2011. Vol. 17 No. 1, pp. 142-148.
147. Porter M. *Competition*, 2000. 496 p. DOI: [10.1177/1056492607306333](https://doi.org/10.1177/1056492607306333)
148. Presch, G., Dal Mas, F., Piccolo, D., Sinik, M., and Cobianchi, L. The World Health Innovation Summit (WHIS) platform for sustainable development. From the digital economy to knowledge in the healthcare sector. *Intellectual capital in the digital economy*. eds. P. O. de Pablos and L. Edvinsson (London: Routledge), 2020, pp. 19–28.
149. Robson M. *Practical guide to business process reengineering* 1997. 224 p
150. Roskladka, A., Roskladka, N., Dluhopolskyi, O., Kharlamova, G., Kiziloglu, M. Data analysis and forecasting of tourism development in Ukraine. *Innovative Marketing* [this link is disabled](#), 2018, 14(4), pp. 19–33
151. Ross, J., Sebastian, I., Beath, C., Scantlebury, S., Mocker, M., Fonstad, N., Kagan, M., Moloney, K., Geraghty Krusel, S.: *Designing Digital Organizations*, vol. 46. MIT Center for IS Research, 2016.
152. Ruggieri, R., Savastano, M., Scalingi, A., Bala, D., and D’Ascenzo, F. The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 2016, Vol., 13, No 4, pp. 1210-1225. DOI: [10.2478/mmcks-2018-0032](https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0032)

153. Ruth S. F., Elangkovan N. Alagas and Manimekalai Jambulingam. Emotional Intelligence, Perceived Organisation Support and Organisation Citizenship Behaviour: Their Influence on Job Performance among hotel employees, 2018. Vol. 7 No 2. URL: https://university2.taylors.edu.my/apjih/Downloads/vol7_no2_2018.pdf
154. Salazar, A. Hospitality trends: Opportunities and challenges Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 2018. 10(6), 674–679. Emerald Publishing Limited
155. Sandvik I.L., Duhan D.F., Sandvik K. Innovativeness and Profitability: An Empirical Investigation in the Norwegian Hotel Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*. 2014. 55(2):165-185. DOI: [10.1177/1938965514520963](https://doi.org/10.1177/1938965514520963)
156. Sanetra B. and Sanetra-Pólgrabi S. (2019). Local authorities and tourism: the role of regional tourist products in Poland. *Tourism and Travelling*, 2(1), 16-23. doi:[10.21511/tt.2\(1\).2019.03](https://doi.org/10.21511/tt.2(1).2019.03)
157. Sarmento E.M., Loureiro S.M.C. Exploring the Role of Norms and Habit in Explaining Pro-Environmental Behavior Intentions in Situations of Use Robots and AI Agents as Providers in Tourism Sector. *Sustainability*. 2021. 13(24). 13928. <https://doi.org/10.3390/su132413928>
158. Schumpeter J. A. The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge: Harvard University Press; 1934. (Reprint 1983: Transaction Publishers (first published in 1911 in German))
159. Schumpeter J. A. Business cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process, vol. 2. New York: McGraw-Hill; 1939.
160. Shahar M., Willmott P., Willmott P. Accelerating the digitization of business processes | McKinsey. McKinsey Digital. Retrieved February 11, 2021, from <http://surl.li/mkpcf>
161. Sikorsky Challenge <https://www.sikorskychallenge.com/english/>
162. Skift. The 2020 Digital Transformation Report. 2020. <https://skift.com/wp-content/uploads/2020/08/The-2020-Digital-Transformation-Report.pdf>

163. Solow R.M. Brockhaus Enzyklopädie. Hrsg.: Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus, Wissen Media Verlag, 1997.
164. Stankov, U., Gretzel, U. Digital well-being in the tourism domain: mapping new roles and responsibilities. *Inf Technol Tourism*. 2021. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00197-3>
165. Stopchenko J. Innovative technologies of hotel business enterprise management, *Ukraine and the world: the tourism system*, Nemoros s.r.o. Prague, 2019, Ministry of Education and Science of Ukraine Kyiv National Trade and Economic University, p 257-277.
166. Stopchenko Y., Boiko M., Kulyk M. Digital functionality of complementation of Business Processes of the Hotel Industry. *Herald of KNUTE*. 2021. 6. 99-111. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(140\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(140)08)
167. Sushcenko S., Trunina I., Khovrak I. Big data in sustainable regional development: the digital future of smart regions. *International Journal of 3D Printing Technologies and Dijital Industry*. 2019. 3(2).116-123
168. Tajeddini, K., Ratten, V. and Merkle, T. Tourism hospitality and digital transformation: The relevance for society. In: Tajeddini, Kayhan, Ratten, Vanessa and Merkle, Thorsten, (eds.) *Tourism, Hospitality and Digital Transformation: Strategic Management Aspects. Innovation and Technology Horizons*. Routledge. 2019. <http://shura.shu.ac.uk/information.html>
169. The 4Ds that drive personalization at scale. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-technology-blueprint-for-personalization-at-scale>
170. Thees H., Erschbamer, G., & Pechlaner, H. The application of blockchain in tourism: use cases in the tourism value system. *European Journal of Tourism Research*, 26, 2020. URL: <https://ejtr.vumk.eu/index.php/about/article/view/1933>
171. Theoharakis V., Hooley G. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*. Volume 25, Issue 1, March 2008, Pages 69-79.

172. Tomar P. K. Innovative Human Resources Practices in Hotel Industry. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 2021, Vol 08 Issue: 04. 822–826.
173. Tonino P., Bravi L., Dini M., Splendiani S. Enhancing customer experience through technological innovation in traditional travel agencies: evidences from Italy. 2020. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1734548>
174. Topolnik V.G., Krylova L.V. Funktsionalnoe modelirovanie protsessov okazaniya gostinichnyh uslug [Functional modeling of processes of rendering hotel services]. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. 2017. 7. (3). P. 185-207. doi: 10.18334/epp.7.3.38231
175. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
176. UNWTO. International tourist numbers could fall 60–80% in 2020, UNWTO Reports. World Tourism Organization. 2020. <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>.
177. Verhoefa, P.C., Broekhuizen, T., Bartb, Y., Bhattacharyaa, A., Donga, J.Q., Fabiana, N., Haenleinc, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, *Journal of Business Research*, 2021, 122, 889-901 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
178. Verma, R., Gustafsson, A., Gustafsson, A., Kristensson, P., and Witell, L. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *J. Serv. Manag.* 2012. 23, 311–327. doi: 10.1108/09564231211248426
179. Vial, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2019. 28(2), 118–144. North-Holland
180. Watkins, M., Ziyadin, S., Imatayeva, A., Kurmangalieva, A., & Blembayeva, A. Digital tourism as a key factor in the development of the economy. *Economic Annals-XXI*. 2018, 169(1-2), 40-45. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V169-08>

181. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 2014. 55(3), 1–6.
182. Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., McAfee, A.: *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*, pp. 1–68. MIT Sloan Management, MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011.
183. Wikipedia. Дія (сервіс). <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
184. Wolfinger, E. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, University of New South Wales Press, Sidney. 2009. pp. 1-22.
185. World Economic Forum. How virtual tourism can rebuild travel for a post-pandemic World. <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/covid-19-travel-tourism-virtual-reality/>
186. World Tourism Organization. *International Tourism Highlights, 2018 Edition*, UNWTO, Madrid, Retrieved. 2018. from: <https://doi.org/10.18111/9789284419876>
187. World Tourism Organization. *International Tourism Highlights, 2019 Edition*, UNWTO, Madrid, 2019. Retrieved from: <https://doi.org/10.18111/9789284421152>,
188. World Tourism Organization. *World Tourism Barometer*, vol. 18, No. 3, June 2020, Madrid, URL: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
189. World Tourism Organization. *World Tourism Barometer, 2021. vol 19, Issue 4.* https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-07/UNWTO_Barom21_04_July_excerpt.pdf?VBGz_hsTz2fvBSOn3i1w7kv0qhI2rTgY=
190. Yezersky G. *General Theory of Innovation*. 2020. URL: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-0-387-75456-7_5.pdf
191. Yoo, Y., Henfridsson, O., Lyytinen, K. The new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Inf. Syst. Res.* 2010. 21, 724–735. doi: 10.1287/isre.1100.0322

192. Zsarnoczky, M. How does Artificial Intelligence affect the Tourism Industry?
Vadyba Journal of Management, 2017. 31 (2): 85-90

ДОДАТКИ**Додаток А**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

06.10.2023 № 1794/20

На № _____

ДОВІДКА

Видана Стопченко Євгенії Іванівні, здобувачу кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету про те, що вона дійсно з 01.02.2022 по 31.12.2022 брала участь у виконанні науково-дослідної роботи № 736/20 «Прогнозування впливу туристичної системи на економіку країни».

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації 0122U001559.

Особистий внесок Стопченко Євгенії Іванівні:

– обгрунтовано модель взаємозв'язку впровадження інноваційних технологій та результативності господарської діяльності підприємств готельного господарства, за результатами апробації якої формалізовано матрицю функціональних (внутрішньосистемних) параметрів комунікаційно-інформаційного простору управління інноваціями підприємств готельного господарства;

– запропоновано застосування економетричних моделей впливу інноваційних технологій на ефективність діяльності підприємств готельного господарства, що дає змогу здійснювати прогнозування основних показників результативності їх господарської діяльності з урахуванням чинників інноваційного впливу.

**Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків**



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО

Салігура Людмила (044) 531 31 26



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

06.10.2023 № 1795/24

На № _____

ДОВІДКА

Видана Стопченко Євгенії Іванівні, здобувачу кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету, про те, що вона дійсно з I кв. 2023 р. бере участь у розробці науково-дослідної роботи «Управління інвестиційними ризиками в готельному бізнесі» (термін виконання теми: I кв. 2019 р. – IV кв. 2023 р.).

Державний торговельно-економічний університет є правонаступником Київського національного торговельно-економічного університету.

Номер державної реєстрації 0120U104789.

Особистий внесок Стопченко Євгенії Іванівни:

- обгрунтовано методику бізнес-діагностики інноваційних технологій підприємства готельного господарства, побудовану на структурному аналізі організаційно-управлінських параметрів внутрішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати його за видами на адаптивне (пасивне), рефлексивне (активне), інноваційне (проактивне) щодо імплементації інновацій;
- визначено індекси інноваційної активності та сегментовано готелі на групи за інноваційною спрямованістю управління, що дозволить підвищити якість впровадження інноваційних технологій управління та превентивно діагностувати можливі ризики їх імплементації.

Проректор
з науково-педагогічної роботи
та міжнародних зв'язків



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО

Птуха Олена (044) 531 31 26



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Києво, 19, м. Київ, 02156, тел. +380 (44) 531 47 41, e-mail: knute@knute.edu.ua, код ЄДРПОУ 44470624

06.10.2023 № 1793/22

На № _____

ДОВІДКА

Видана Стопченко Євгенії Іванівні, здобувачу кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету, про те, що окремі положення, висновки та пропозиції, що містяться в дисертаційному дослідженні на тему «Інноваційні технології управління підприємством готельного господарства», виконаному для здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», застосовувалися в освітньому процесі Державного торговельно-економічного університету для підготовки матеріалів з навчальних дисциплін «HR менеджмент готелів і ресторанів», «Ціннісно орієнтоване управління», «Стратегічний маркетинг в готельному і ресторанному бізнесі» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Особистий внесок здобувачки полягає у підготовці матеріалів лекцій для навчальних дисциплін:

- «HR менеджмент готелів і ресторанів»;
- «Ціннісно орієнтоване управління»;
- «Стратегічний маркетинг в готельному і ресторанному бізнесі»

**Проректор з науково-педагогічної
роботи та міжнародних зв'язків**



Анжеліка ГЕРАСИМЕНКО

Тетяна Божко (044) 531 47 33



Private Joint-Stock Company
 «Ukrainian-Canadian joint company «TORONO-KIEV»
 03150, Kyiv, Ukraine,
 100 Velyka Vasylkivska st.
 Tel: +380 44 363-3000;
 Fax: +380 44 363-3001

09.10.2023р.

Довідка

про використання результатів дисертаційного дослідження здобувачки
 ДТЕУ

Стопченко Євгенії Іванівні на тему:
 «Інноваційні технології управління
 підприємством готельного господарства»

Результати дисертаційного дослідження Стопченко Євгенії Іванівні використовуються у практичній діяльності готелю Holiday Inn Kyiv. Зокрема за результатами використання методики бізнес-діагностики інноваційних технологій підприємств готельного господарства, яка спрямована на визначення інноваційної активності, розроблено заходи щодо утримання лідерських позицій інноваційної спрямованості управління готелем. Це стосується модернізації стратегії розвитку та визначення пріоритетних маркетингових інновацій в комунікаційній політиці готелю, включаючи найбільш трендові напрямки взаємодії зі споживачами готельних послуг, які дозволять залучити нових споживачів і зберегти сегменти лояльних.

Комерційний директор
 готелю Holiday Inn Kyiv



Батищева Діана

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»
 02192, м. Київ, Україна, вул. А. Малишка, 1
 Тел: +38 044 537 39 79 IBAN UA 02 300528 0000026007459056336 Факс: +38 044 543 84 46
 e-mail: bratislava@bratislava.ua www.bratislava.ua
 Код ЄДРПОУ 04820622

Вих. № 010 - ДСТ
 « 14 » « листопада » 20 13 р.

ДОВІДКА
 про використання результатів дисертаційного дослідження
 Стопченко Євгенії Іванівні на тему:
 «Інноваційні технології управління підприємством готельного господарства»,
 подану на здобуття
 на здобуття ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 073 Менеджмент

Довідка видана здобувачу кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету Стопченко Є. І., про те, що запропоновані автором методичні рекомендації щодо моніторингу середовища функціонування підприємств готельного господарства, для виявлення чинників, які є пріоритетними для інноваційного розвитку підприємств готельного господарства

За результатами застосування методики в готельному комплексі «Братислава» розроблено комплекс організаційно-економічних заходів спрямованих на формування взаємодії із представниками страхових компаній для гарантування туристам безпеки подорожей.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради КНТЕУ.

Директор комерційний
 ПРАТ «ГК «БРАТИСЛАВА»



Світлана БОНДАР

Публікації, де представлено теоретико–методологічні засади впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємством

1. Al-Ansari, Y., Altalib, M., & Sardoh, M. (2013). Technology orientation, innovation and business performance: A study of Dubai SMEs. *The International Technology Management Review*, 3(1), 1-11. <https://doi.org/10.2991/itmr.2013.3.1.1>
2. Berawi, M. A., Suwartha, N., Asvial, M., Harwahyu, R., Suryanegara, M., Setiawan, E. A., & Maknun, I. J. (2020). Digital innovation: Creating competitive advantages. *International Journal of Technology*, 11, 1076-1080. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i6.4581>
3. Boni, A., Belda-Miquel, S., and Pellicer-Sifres, V. (2018). Innovación transformadora. Propuestas desde la innovación social colectiva para el desarrollo humano. *Recerca.Revista de Pensament i Anàlisi* 23, 67–94. doi: 10.6035/Recerca.2018.23.4
4. Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828.
5. Gërguri-Rashiti, S., Ramadani, V., Abazi-Alili, H., Dana, L. P., & Ratten, V. (2017). ICT, innovation and firm performance: The transition economies context. *Thunderbird International Business Review*, 59(1), 93-102. <https://doi.org/10.1002/tie.21772>
6. Gomezelj, D. G. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516–558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
7. Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609- 1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
8. Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200-223. <https://doi.org/10.1111/isj.12193>
9. Maldonado-Mariscal K. Grassroots innovation and social innovation in perspective October 2023. DOI: 10.3389/fsoc.2023.1247293
10. Marques, P., Morgan, K., and Richardson, R. (2018). Social innovation in question:the theoretical and practical implications of a contested concept. *Environ. Plan. C* 36,496–512. doi: 10.1177/2399654417717986
11. Marzavan D. A praxeological perspective on Innovation Management and Design Thinking. Conference: 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE21). At: Lisbon. September 2021. DOI: 10.34190/EIE.21.167
12. Molina-Betancur, J. C., Agudelo-Suarez, A. A., and Martinez-Herrera, E. (2021). Grassroots innovation practices for social transformation of the health and well-being in a self-built settlement in Medellín-Colombia. *Health Soc. Care Community* 30,1809–1817. doi: 10.1111/hsc.13560
13. Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), e103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
14. Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *Product Innovation Management*, 24(6), 534-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00270.x>
15. Rani, N.; Sangeeta, Dr. Role of innovation in entrepreneurship. *Quarterly Bi-Lingual Research Journal*, 2021, 7(28), 42-47. <https://www.researchgate.net/publication/352150735>.
16. Saksonova, S., & Kuzmina-Merlino, I. (2017). Fintech as financial innovation – The possibilities and problems of implementation. *European Research Studies Journal*, 20(3A), 961-973. Retrieved from <https://ersj.eu/journal/757>

17. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Економіка та управління підприємствами Випуск I (85), 2022
18. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32– 39
19. Витвицька О. Д., Демешкант Н. А. Особливості інноваційного розвитку економіки і завдання аграрної науки та освіти. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 3–7.
20. Воробйова О. П Інновація як відповідь на модернізаційні виклики сучасності. Науковий огляд. № 4(47), 2018
21. Грицай О. І. Семантика поняття “витрати на інноваційні процеси” // Наукові праці НДФІ. 2012. № 4 (61), С. 43-47.
22. Гуренко, А. та Гашутіна, О. Напрямки розвитку систем управління в умовах цифровізації бізнесу в Україні». Економіка і суспільство, № 19, 2018, с. 739–745.
23. Добрянська Н. А. Регулювання регіонального інноваційного розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020, Том 5, № 1. С. 263- 270.
24. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. № 2. С. 93–102.
25. Кахович Ю. О. Інновація та інноваційна діяльність: сутність і визначення / Ю. О. Кахович // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. - №3. – С. 32-35.
26. Кирніс Н. Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. Економіко-правова парадигма розвитку сучасного суспільства. 2017. № 1. URL: <https://studlib.org.ua/index.php/eprs/article/view/105/102>
27. Кисіль С. С. Теоретичні детермінанти інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 23. С. 66–70.
28. Кожухівська Р. Б. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу. Вісник Донецького національного університету. Економіка і право. 2015. Вип. 1. С. 160–164.
29. Колодяжна І. Розвиток інноваційної діяльності підприємства в умовах конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. 18(2).58-61
30. Лапін О. В., Чикунова Н. Ю., Богословов В. Б. Інноваційна складова в системі управління виноробних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 23. С. 44–50.
31. Лепетюха Н. В. Сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств України / Н. В. Лепетюха, А. С. Липська //Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 18. – С. 150–158.
32. Лисюк Т., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
33. Люта Г. РОЛЬ Інноваційних технологій в управлінні підприємством. Економіка інноваційної діяльності підприємств 2017
34. Олешко, А. А. Усатенко, А. О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. Інвестиції: практика та досвід № 23/2019. http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2019/5.pdf
35. Осідач О. Методичні основи формування інноваційних бізнес-моделей. Вісник Львівського університету. Серія: Економічна. 2015. Вип. 52. С. 127–134.
36. Павленко І. А. Актуальні механізми комерціалізації інновацій. *Агросвіт*. 2015. № 5. С. 25–28.
37. Павлова Г. Є. Особливості формування управління інноваційними процесами аграрного сектору національної економіки. *Агросвіт*. 2015. № 8. С. 25–29.
38. Петрова І.Л., Сивка О.В. Розвиток інноваційної діяльності в організаціях освітньої сфери. Вчені записки Університету «КРОК» №3 (51), 2018
39. Позняк С.В. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка, 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4614>.

40. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності промислових підприємств України. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 1
41. Погорелова Т. О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві Вісник НТУ «ХП» № 15(1291) 2018
42. Тебенко В. М. Проблеми та тенденції інноваційного розвитку просміслових підприємств України / В. М. Тебенко // Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2018. – 2 (37). – С. 146–153.
43. Шацька З. Я., Семко В. В. Впровадження нових технологій на вітчизняних підприємствах: Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні, 2017. С. 370–373.
44. Юрчук, Н. П. Інформаційні системи та технології як інновація в системі управління бізнес-процесами. Ефективна економіка, № 5, 56, 2018, ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1235.
45. Якубін О. Пікалюк Д. Деякі теоретичні аспекти вивчення соціальних інновацій: поширення, закріплення, вимірювання вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. Випуск 3/4 (23/24) 2014

Публікації, де представлено галузеві особливості управління інноваційним розвитком підприємства готельного господарства та туризму

1. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. С. 52-71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04)
2. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 57–62. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5-6.57
3. Гречаник Б.В., Гуменюк В.В., Кісь С.Я. (2019) Компаративний аналіз готельних інновацій. Ефективна економіка, № 1. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/48.pdf
4. Казакова Н.А., Перепелиця А.С., Сідоров М.В.(2017). Інноваційний розвиток інформатизації міжнародного готельного бізнесу в умовах глобалізації світового господарства. Проблеми економіки, № 1. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-21_25.pdf
5. Костюк, І. В. (2020). Інноваційний менеджмент у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник економічної науки України*, №2(39), 56–62.
6. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.
7. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Трансформації туристичної системи в умовах цифровізації. Економіка України. 2021. 70 (12). 3–21 <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003>
8. Марусей, Т. В. (2021). Роль інноваційних технологій у розвитку туризму. *Наука, дослідження, розробки – Наука, дослідження, розробки*, 37, 49–53
9. Марусей, Т. Цифровізація туристичного сектору як інструмент розвитку в сучасних умовах. Ефективна економіка, № 8, 2020. doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.73.
10. Мітал О.Г. (2018). Інноваційні послуги як головний чинник зростання продуктивності готельного сектору. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова, Т.23, вип. 6, с. 68-71.
11. Розметова О.Г. (2013). Проблеми та перспективи впровадження соціальних інновацій в діяльність підприємств готельного господарства. Державне управління: удосконалення та розвиток, № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=561>

12. Ткаченко А. М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2017 р., № 3 (96)
13. Буднікевич І., Крупенна І., Гавриш І. Нові послуги в системі маркетингу готельних підприємств: практика впровадження, адаптації та модифікації. Вісник ЧНУ. III (67), 2017

1. Теоретико-методологічні засади інноваційного управління

1. Dutta, S., Buhalis, D., & Law, R. (2024). The evolution of innovation management in hospitality: A systematic literature review. *Journal of Tourism Futures*, 10(2), 115–132. <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2023-0221>
2. Giotis, G., & Papadionysiou, E. (2022). The role of managerial and technological innovations in the tourism industry: A review of the empirical literature. *Sustainability*, 14(9), Article 5182. <https://doi.org/10.3390/su14095182>
3. Kabangire, J.; Korir, P. Innovation and creativity in hospitality management. *Journal of Hospitality and Tourism*, 2023, 3, 20-41. <https://doi.org/10.47672/jht.1666>
4. Ramachandran S., Ugokwe C. K., Latiff K., Ibrahim M. R. Continued innovation beyond COVID-19 crisis: toward mitigating the challenges in the tourism and hospitality industry. *Journal of Tourism Futures*, 2024, <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2023-0221>
5. Жиленко К.М., Самойленко А.О., Ставицька А.В. Інновації та практики в сфері менеджменту гостинності. Збірник наукових праць "Вчені записки". 2024. № 36(3). С. 59-69. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.36.24.03.06.040.046
6. Приймак, Н.С., та Ніколайчук, О.А. (2023). Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля та ринок України*, 51(1), 44-50. doi: 10.33274/2079-4762-2022-51-1-44-50
7. Саламзаде, А., Мортазаві, С., Хадізаде, М., та Брага, В. (2023). Дослідження впливу інновацій бізнес-моделей на управління кризами: посередницька роль підприємницьких здібностей, стійкості та бізнес-ефективності. *Innovation & Management Review*, 20(2), 132-146. doi: 10.1108/INMR-11-2021-0213
8. Середа, Н., та Піюренко, І. (2023). Інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 55. doi: 10.32782/2524-0072/2023-55-58

2. Прикладні та емпіричні дослідження цифрової трансформації

1. Boiko, M., Kulyk, M., Bondar, S., Romanchuk, L., & Lositska, T. (2023). Consumer engagement in the conditions of business digitization: A case study of the hotel industry in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 113–124. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.10](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.10)
2. Kaziuka, N., Humeniuk, V., Semyriga, L., & Bielan, O. (2023). International information technologies and their role in improving the efficiency of the hotel and restaurant business. *Actual Problems of Regional Economy Development*, 2(19), 42–49. <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6938>
3. Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Digital*, 3(2), 109- 126. <https://doi.org/10.3390/digital3020008>
4. Peng, X., Zhu, J., Lee, S., Zhou, D., Song, W., & Ying, T. (2024). Digital transformation in the hospitality industry: A bibliometric review from 2000 to 2023. *International Journal of Hospitality Management*, 120, Article 103761. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103761>
5. Surahman, Himanshu Shee, Zhikry Fitriani, Ari Sasmoko Adi and Rizky Yударuddin (2023). The effect of digital transformation and innovation on SMEs' performance in times of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 84-100. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.07
6. Бондар С.В. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal>

3. Резильєнтність і адаптація у воєнний час

1. Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., García-Morales, V. J. The key role of innovation and organisational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 2024, 77, 102777. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
2. Kolodiziev, O., & Hranovska, V. (2024). Resilience benchmarking: How small hotels can ensure their survival and growth during crises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 99–110. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-99>
3. Koval, O., Katyukha, D., & Motorny, D. (2025). Strategies for adapting the hospitality business during martial law and post-war recovery in Ukraine. *Tourism, Hospitality and Catering*, 1, 27–36. <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/45>
4. Okhrimenko, A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. Changes in the activities of hotels in Ukraine and Poland as a result of the war: the migration aspect. *Problems and Perspectives in Management*. 2024. 22 (4), 352-367. doi: [10.21511/ppm.22\(4\).2024.27](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27)

4. Сталий розвиток / ESG / еко-інновації

1. Achmad, G. N., Yударuddin, R., Budiman, P. W., Santi, E. N., Suharsono, Purnomo, A. H., & Wahyuningsih, N. (2023). Ecoinnovation and SME performance in time of Covid-19 pandemic: Moderating role of environmental collaboration. *Emerging Science Journal*, 7, 251-263. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-SPER-018>
2. Ilnytska-Hykavchuk, H. (2025). Innovation as a tool for sustainable development of the hotel industry. *Економіка розвитку систем*, 2, 55–63. <https://esd-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/110>
3. Kaminskyi, A., Nguyen, T., & Hussain, K. (2025). Investigating the relationship between ESG performance and financial performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from the hotel industry. *Sustainability*, 17(4), 2134. <https://doi.org/10.3390/su17042134>
4. Kusa, R., Suder, M., & Duda, J. (2023). Impact of greening on performance in the hospitality industry: Moderating effect of flexibility and inter-organizational cooperation. *Technological Forecasting and Social Change*, 190. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122423>
5. Piddubniy, V., Tarasiuk, H., Chahaida, A., & Radchenko, Y. (2024). Designing hotel services to increase the sustainability of hospitality industry institutions. *SWorld Journal*, 26(1), 203–211. <https://www.sworldjournal.com/article/view/swj26-00-030>

5. Галузеві та регіональні дослідження

1. Stehnei, M., Nod, N., Berghauer, S., & Kampov, N. (2024). Transformation of hotel and restaurant services in the context of digitalization. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 3, 91–102. <https://ujae.org.ua/en/transformation-of-hotel-and-restaurant-services-in-the-context-of-digitalization>
2. Yudin, O., Korneyev, M., Stebliuk, N., Razinkova, M., & Mishina, Y. (2024). Market of hotel services in Ukraine: Assessment of the current state and development dynamics. *Systems and Technologies*, 2(23), 78–86. <https://st.umsf.in.ua/index.php/journal/article/view/136>
3. Гуштан, Т. В., Домище-Медяник, А. М., Каганець-Гаврилко, Л. П., & Талапа, С. (2025). Інноваційні технології в ресторанному управлінні: цифрові технології та автоматизація процесів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*, (44), 194-201. Отримано з <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1591>

4. Дьяконова А., Титомир Л., Жовтяк К. (2023). Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі / О.В. Економіка та суспільство – Економіка і суспільство, 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>
5. Кирилюк, І. М. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі. Інноваційний розвиток туристичної та готельно-ресторанної галузі: проблеми та перспективи: за ред. Поворознюка І., Умань, Візаві, 2022, с. 28–44.
6. Кирилюк, І.М., Нецадим, Л.М., Благополучна, А. (2022). Цифровизація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*, 2 (18), 217–231. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.217-231>
7. Кіш Г. В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці* № 6(12) 2023. 65-77. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).
8. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічник М.П. (2022). Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*, (40), 32–40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
9. Михайлов Б. та Кузьмін О. (2023). Інноваційні технології та тренди в сфері господарськості сучасності. Інновації, господарність, туризм: наука, освіта, практика. Збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів і студентів з міжнародної участі, 155–160. <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/41806>
10. Охріменко А.Г, Антоненко І.Я. Інноваційні проекти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. 57. URL: 10.32782/2524-0072/2023-57-43
11. Парубець, О., Тимошенко, Т., та Шапран, І. (2025). Збереження конкурентоспроможності туристичної індустрії завдяки інноваційним технологіям у військовий час. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*, (1), 79–87. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.10>
12. Середа, Н., та Піюренко, І. (2023). Інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 55. doi: 10.32782/2524-0072/2023-55-58 .
13. Терещук Н.В. Інноваційні технології в індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 155-162. http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/30.pdf
14. Якушев, О. (2020). Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанної та туристичної галузей. *Ресторанний та готельний консалтинг. Інновації*, 3(2), 195-208. doi: 10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696

6. Огляди, аналітика, державна політика

1. Horwath HTL. (2024). The ROI of ESG in hospitality. <https://horwathhtl.com/insight/the-roi-of-esg-in-hospitality>
2. Reuters Staff. (2024). Ukraine teams up with Travel Inc. to prepare post-war tourism recovery. Reuters News. <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-teams-up-with-travel-inc-prepare-post-war-tourism-2024-03-06>

Додаток 3

**Цифрові технології управління операційною діяльністю
підприємств готельного господарства**

Інформаційна система	Функціональне призначення
OPERA	Система автоматизації служби прийому та розміщення; система автоматизації відділу продажів і маркетингу; система управління якістю обслуговування; система оптимізації прибутку; система управління заходами; система централізованого бронювання; модуль бронювання через Інтернет.
Eritome PMS	Базовий модуль (бронювання, портьє, гостьові рахунки, управління номерним фондом); групове бронювання; модуль по роботі з туристичними агентствами; історія історія компанії; управління тарифами і додатковими послугами; модуль по роботі з дебіторами; модуль звітності; модуль реєстрації паспортів; контрольна панель.
Едельвейс	Система управління готелем; системи телекомунікаційних послуг (система тарифікації телефонних переговорів, управління АТС); система автоматизації підприємств індустрії розваг і ресторанів.
Servio HMS	Базовий модуль (реєстрація та поселення, врахування побажань бронювання номерів, відстеження споживачів готельних послуг, створення електронних карток-ключів, фіксація повідомлень, управління персоналом і інше для самої оптимальної роботи портьє); модуль продажів (робота з компаніями-партнерами, перегляд статистики, редагування курсів валют, встановлення тарифів); модуль бухгалтерія; модуль звітність і статистика; модуль адміністрування (ведення історії компанії, управління тарифами, робота з контрагентами і турагентствами, програма лояльності, розгорнута звітність); модулі зовнішніх систем (автоматизація ресторану, системи бронювання, електронні замки).
Shelter	Автоматизація служб бронювання і розміщення, управління внутрішніми ресурсами готелю, підтримка єдиної системи безготівкових платежів, автоматизація поточної діяльності, ведення бази даних споживачів готельних послуг, багатофакторний аналіз діяльності готелю, взаємодія з іншими системами.
Pro Hotel SimpleHotel	Багатовимірний аналіз OLAP; модуль експорту даних в бухгалтерські системи; системи контролю доступу (електронні замки); модуль зв'язку з системами управління рестораном; модуль зв'язку з фіскальними реєстраторами; SMS-розсилка; телефонний тарифікатор; Інтернет тарифікатор; тарифікація більярду; медичний модуль; модуль управління сауною; модуль управління заходами; платне телебачення; складський облік; міні-бари; резервне збереження даних; віддалене керування системою; Інтернет-звітність; Інтернет-бронювання.
Super Hotel	Бухгалтерський облік; врахування складу; планування закупівлі та оплати; підключення додаткових послуг; контроль роботи і отримання звітності віддалено; контроль потоку людей у готелі; збереження інформації про споживачів готельних послуг та впровадження бонусних програм; онлайн-бронювання номерів.

Джерело: розроблено автором за [29, 56]

Додаток I
Лист Держстат



ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ
(Держстат)

вул. Шота Руставелі, 3, м. Київ, 01601, телефон (044) 287-24-22, факс (044) 235-37-39,
E-mail: office@ukrstat.gov.ua, сайт: www.ukrstat.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 37507880

від _____ № _____ На № вх. ЗП/О-948-23 від 15.08.2023

На запит, який надійшов 15.08.2023 (вх. № ЗП/О-948-23), Державна служба статистики в межах повноважень інформус.

Стосовно надання статистичної інформації щодо діяльності колективних засобів розміщення за 2021–2022 роки повідомляємо, що у зв'язку із військовою агресією російської федерації проти України, згідно із Законом України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни", фізичні особи, фізичні особи-підприємці, юридичні особи під час воєнного стану або стану війни мають право не подавати статистичну й фінансову звітність.

Ураховуючи вказану норму Закону, частина респондентів скористалася цим правом і не подала протягом 2022–2023 років звіти, що унеможливило формування органами державної статистики об'єктивної статистичної інформації.

Беручи до уваги відсутність звітів і будь-яких інших документів, подання яких вимагається відповідно до норм чинного законодавства від респондентів, у період дії воєнного стану або стану війни, а також протягом трьох місяців після його завершення органи державної статистики призупиняють оприлюднення статистичної інформації, за винятком індексу споживчих цін (ІСЦ), експорту–імпорту товарів, попередньої оцінки ВВП, окремої інформації за періоди 2022–2023 років, а також за 2021 рік і попередні періоди.

Органи державної статистики поновлять оприлюднення статистичної інформації, у тому числі щодо діяльності колективних засобів розміщення за 2021–2022 роки, після завершення встановленого законом терміну для подання статистичної та фінансової звітності й зважаючи на необхідний органам державної статистики час для формування інформації за показниками.

Відповідне оголошення для користувачів оприлюднено на офіційному вебсайті Держстату за посиланням: http://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2022/zmist/news/koristuvachi_1.png.

Директор департаменту поширення
інформації та комунікацій

Олена ВИШНЕВСЬКА

Оксана Сеник 099 290 32 58



Держстат
№ 15.1.3-22/969Пі-23 від 22.08.2023
КЕП: ВИШНЕВСЬКА О. А. 22.08.2023 16:52
248197DDFAB977E5040000050760E0193C94004
Сертифікат дієвості з 10.07.2023 15:35 до 09.07.2024 23:59

Додаток К

**Перелік 27 підприємств готельного господарства, менеджери яких
взяли участь у опитуванні**

№ пор.	Назви готелів
1.	InterContinental Kyiv, IHG 5*
2.	Прем'єр Палац Київ 5*
3.	Опера 5*
4.	Fairmont Grand Hotel Kyiv 5*
5.	Ramada Kyiv 4*
6.	Ibis Kyiv 3*
7.	Аркадія Палас 4*
8.	Клуб Аркадія Біч Одеса 4*
9.	Братислава 4*
10.	Хрещатик 4*
11.	Україна (Київ) 4*
12.	Holiday Inn Kyiv 4*
13.	Бон Апарта 3* Одеса
14.	Венус Одеса 3*
15.	Гранд готель Львів 5*
16.	Таурус готель Львів 4*
17.	Дністер (Львів) 3*
18.	Україна (Львів) 3*
19.	Bukovel Hotel 4*
20.	Glacier Premium Apartments 4*
21.	Marina Hotel Bukovel 4*
22.	Park Hotel Fomich Bukovel 4*
23.	Хей (Буковель) 4*
24.	Кірофф готель (Харків) 4*
25.	Superior Golf & Spa Resort 5*
26.	Ovis hotel, restaurant & SPA 4*
27.	Готель 19 4*

*Додаток Л***Перелік питань для опитування менеджерів готелів щодо інноваційних технологій управління**

Чи є на підприємстві спеціальний підрозділ щодо інноваційної діяльності:

- так
- ні

Чи є на підприємстві відділ розвитку інноваційної діяльності:

- так
- ні

Чи є на підприємстві відділ, що займається обґрунтуванням інноваційних технологій, що створюється тільки на час їх реалізації інноваційного проекту:

- так
- функціонує постійно
- ні

Чи є на підприємстві робоча група, проектна команда із представників різних підрозділів для реалізації інноваційних технологій

- так
- ні

Хто на підприємстві є суб'єктом прийняття рішення відносно впровадження та відбору інноваційних технологій

- Власник
- Керівник
- Керівник спеціалізованого підрозділу
- Спеціаліст підрозділу

Хто є суб'єктом відповідальності у разі неуспішності інноваційних технологій на підприємстві

Які форми стимулювання вдалого впровадження інноваційних технологій використовуються на підприємстві

Хто є суб'єктом стимулювання вдалого впровадження інноваційних технологій

В якому форматі здійснюється документальне забезпечення прийняття рішення про ефективність та доцільність впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства:

- Статут впровадження

- Організаційно-економічне обґрунтування
- Економічне обґрунтування
- Немає такого документу

В чому полягає інструментальне (методичне) забезпечення оцінки доцільності впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства

- Прогноз доходів і витрат
- Приріст доходів
- Рентабельність
- Економія витрат
- Інше

Назвіть які які інноваційні технології здійснювались на Вашому підприємстві щодо управління персоналом

Яка на Вашу думку інноваційна діяльність є на Вашому підприємстві:

- результативна
- ефективна
- успішна
- безрезультативна

Чи були випадки низької результативності (ефективності) запроваджених інноваційних технологій (у % від реалізованих)

- так 1–30%
- так 31–100
- ні

Вкажіть орієнтовно питому вагу витрат на інновації в загальній структурі витрат готелів за останні 3 чи 5 років

- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023

Запитання Відповіді 29 Налаштування

Опитування щодо використання інноваційних технологій в готелях

B I U ↺ ↻

Опис форми

Який Ви готель представляєте

Текст запитання з короткими відповідями

Назвіть свою посаду

Текст запитання з короткими відповідями

Чи є на підприємстві спеціальний підрозділ щодо інноваційної діяльності

Так

Ні

Чи є на підприємстві відділ розвитку інноваційної діяльності

Так

Ні

Чи є на підприємстві відділ, що займається обґрунтуванням інноваційних технологій, що створюється тільки на час їх реалізації інноваційного проекту

Так

ні

не створювався

Узагальнення відповідей менеджерів готелів сформовані на основі Google форми, 2023 р.

Form_Responses																				
1	Позначка часу	Який Ви го	Назві	Чи	Чи	Чи	Чи	Хто на г	Хто е су	Які фор	Хто е суб	В яком	В чом	Назві	Назе	Яка н	Чи були	Вк	Вк	Вк
2	24.03.2023 12:07:18	Прем'єр Палац	менеджер	Так	Так	ні	Так	Керівник	керівник	премії	керівник	Організаці	Прогноз	мобільни	тренінги	результат	так 1-30%	0,5	3,8	Вари
3	24.03.2023 12:10:23	Опера	менеджер	Так	Так	ні	Так	Керівник	керівник	премії	керівник	Організаці	Рентабел	соціальні	тренінги	ефективн:	так 1-30%	0,7	3,1	2,9
4	03.04.2023 15:49:25	Fairmont Grand	менеджер	Так	Так	Так	Так	Власник	власник	премія	керівник	Статут впрк	Прогноз	штучний і	тренінги	результат	так 1-30%	1,3	3,6	3,2
5	03.04.2023 16:32:08	Інтерконтинент	менеджер	Так	Так	Так	Так	Власник	власник	премії, мате	усі зацікавлені	Статут впрк	Прогноз	базисні, п	коучинг,	результат	ні	1,8	5,3	3,6
6	03.04.2023 16:40:10	Ramada Encore	менеджер	Так	Ні	ні	Так	Спеціаліст	спеціаліст	матеріальн	усі зацікавлені	Статут впрк	Прогноз	базисні, п	навчальн	успішна	ні	1,5	2,1	1,5
7	03.04.2023 17:44:58	Ibis Kyiv City	адміністр	Так	Ні	Так	Так	Керівник сп	керівник	матеріальн	усі зацікавлені	Статут впрк	Прогноз	інноваці	коучинг,	успішна	ні	0,5	2,6	2,1
8	03.04.2023 14:51:37	Holiday Inn	комерційн	Так	Ні	ні	Так	Керівник сп	менеджер в	матеріальн	усі зацікавлені	Статут впрк	Прогноз	поліпшук	коучинг,	успішна	ні	0,8	4,5	3,5
9	03.04.2023 16:57:19	Гранд готель Л	фінансов	Так	Ні	Так	Так	Керівник сп	менеджер в	матеріальн	усі зацікавлені	Статут впрк	Прогноз	базисні, п	коучинг,	результат	ні	0,3	3,8	2,2
10	05.04.2023 17:03:31	Таурус Львів	менеджер	Ні	Ні	ні	Ні	Керівник	менеджер в	грамоти	відповідальн	Немає такс	Інше	базисні	тренінги	ефективн:	так 31-100	0,2	0,4	0,3
11	05.04.2023 17:09:04	Львів	менеджер	Ні	Ні	ні	Ні	Керівник	менеджер в	соціальні б:	бухгалтер	Немає такс	Інше	базисні, п	технологі	безрезульт	так 31-100	0	0,1	0,1
12	06.04.2023 17:15:28	Україна, м. Льв	менеджер	Ні	Ні	ні	Ні	Керівник	менеджер в	соціальні б:	бухгалтер	Немає такс	Економі			безрезульт	так 31-100	0	0,1	0,1
13	06.04.2023 18:21:53	Хейл, Буковель	менеджер	Ні	Ні	не ство	Ні	Керівник	власник	не стимулс	керівник	Економічне	Економі			успішна	так 31-100	0,8	2,4	1,4
14	06.04.2023 12:26:51	Superior Golf&S	менеджер	Ні	Ні	не ство	Ні	Керівник				Економічне	Економі			ефективн:	ні	0,4	3,7	2,9

Form_Responses																				
1	Позначка часу	Який Ви го	Назві	Чи	Чи	Чи	Чи	Хто на г	Хто е су	Які фор	Хто е суб	В яком	В чом	Назві	Назе	Яка н	Чи були	Вк	Вк	Вк
15	06.04.2023 13:31:21	Marina Hotel Bu	менеджер	Ні	Ні	не ство	Так	Керівник				Економічне	Рентабел			ефективн:	ні	0,3	0,9	0,5
16	07.04.2023 17:37:50	Glacier Premium	менеджер	Ні	Ні	не ство	Ні	Керівник	бухгалтер	не стимулс	відповідальн	Економічне	Рентабел			ефективн:	ні	0,4	1,7	0,9
17	07.04.2023 10:56:23	Park Hotel Fomi	комерційн	Ні	Ні	не ство	Ні	Керівник	спеціаліст		різні	Економічне	Рентабел			ефективн:	ні	0,3	1,5	1,3
18	10.04.2023 09:05:10	Кірофф	менеджер	Ні	Ні	не ство	Ні	Керівник	менеджер в	різні	відповідальн	Організаці	Рентабел			ефективн:	так 31-100	0,5	1,2	1,1
19	14.04.2023 18:18:27	Bukovel Hotel	менеджер	Ні	Ні	не ство	Ні	Керівник	бухгалтер	різні	керівник	Організаці	Рентабел			ефективн:	так 31-100	0,2	1,9	1,8
20	14.04.2023 13:23:42	Ovis Hotel	менеджер	Ні	Ні	не ство	Ні	Керівник	менеджер в	кар'єрне зр	усі зацікавлені	Організаці	Рентабел			ефективн:	так 1-30%	0,3	2,6	2,3
21	17.04.2023 15:29:02	Готель 19	комерційн	Ні	Ні	не ство	Ні	Власник	менеджер в	кар'єрне зр	усі зацікавлені	Організаці	Прогноз			ефективн:	так 1-30%	0	1	0,8
22	18.04.2023 11:34:41	Аркадія Палас	комерційн	Ні	Ні	не ство	Так	Власник	менеджер в	кар'єрне зр	керівник	Організаці	Прогноз			результат	так 1-30%	1,6	1,9	1,4
23	18.04.2023 18:42:53	Клуб Аркедія Б	фінансов	Ні	Ні	не ство	Так	Власник	керівник	кар'єрне зр	усі зацікавлені	Організаці	Прогноз			результат	так 1-30%	0,2	0,3	0,2
24	21.04.2023 17:45:33	ГРК Братислав	менеджер	Ні	Ні	не ство	Так	Власник	керівник	різні	керівник	Організаці	Прогноз			результат	так 1-30%	0	0,4	0,3
25	21.04.2023 10:48:20	Хрещатик	менеджер	Ні	Ні	не ство	Так	Власник	власник	грамоти	керівник	Організаці	Прогноз			результат	так 1-30%	0,4	0,9	0,5
26	26.04.2023 13:53:41	Україна, м. Київ	менеджер	Ні	Ні	ні	Так	Власник	власник	матеріальн	керівник	Статут впрк	Прогноз			результат	так 1-30%	0	0,1	0,1
27	26.04.2023 18:55:33	Бон Апарт, Оде	фінансов	Ні	Ні	ні	Так	Власник	власник	матеріальн	керівник	Статут впрк	Прогноз			результат	так 1-30%	0,3	0,5	0,4

Узагальнення оновлених відповідей менеджерів готелів сформовані на основі Google форми (грудень 2025 р.)

Інновації в готелях (Відповіді) ☆ 📁 🔄													
Файл Змінити Вигляд Вставити Формат Дані Інструменти Розширення Довідка													
🔍 fx													
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
Form_Responses 📄													
Позначка часу	Який Ви го	Назві	Чи	Чи	Чи	Чи	Хто на г	Хто є су	Які фор	Хто є суб'	В яком		
03.12.2025 10:02:06	Інтерконтинент	менеджер	Так	Так	Так	Так	Власник	власник	премії, мате	усі зацікавлені	Статут впро		
05.12.2025 12:43:23	Ramada Encore	менеджер	Так	Ні	ні	Так	Спеціаліст	пі спеціаліст	сф	матеріальне усі зацікавлені	Статут впро		
05.08.2025 17:53:21	Fairmont Grand	менеджер	Так	Так	Так	Так	Власник	власник	премія	керівник	Статут впро		
08.12.2025 13:59:21	Ibis Kyiv	комерційні	Так	Ні	ні	Так	Керівник спе	менеджер ві	матеріальне усі зацікавлені	Статут впро			
08.12.2025 12:10:23	Прем'єр Палац	менеджер	Так	Так	ні	Так	Керівник	керівник	премії	керівник	Організацій		
11.12.2025 09:32:18	Гранд готель Ль	фінансовий	Так	Ні	Так	Так	Керівник спе	менеджер ві	матеріальне усі зацікавлені	Статут впро			
05.04.2025 17:09:04	Дністер Львів	менеджер	Ні	Ні	ні	Ні	Керівник	менеджер ві	соціальні бл.	бухгалтер	Немає таког		
12.12.2025 15:26:01	Bukovel Hotel	менеджер	Ні	Ні	не створ	Ні	Керівник	бухгалтер	різні	керівник	Організацій		
15.12.2025 12:54:00	Хрещатик	менеджер	Ні	Ні	не створ	Так	Власник	власник	грамоти	керівник	Організацій		
16.12.2025 12:49:02	ГПК Братислава	менеджер	Ні	Ні	не створ	Так	Власник	керівник	різні	керівник	Організацій		
В чо	Назві	Назвіть які інноваційні технолог	Яка на В	Чи були	Вк	Вк	Вк	Вк	Вка	Вка			
Прогноз д	базисні, пс HRM, олайн тренінги, внутрішній марк	результативн	ні		5,3	1,8	3	5	7	7			
Прогноз д	базисні, пс дистанційні тренінги, гейміфікація на	успішна	ні		1,5	2,1	1,5	1,4	1,3				
Прогноз д	штучний ін	Внутрішній маркетинг, прямий пошук, результативн	так 1–30%		3,6	1,3	2,1	0,9	1,1	2			
Прогноз д	поліпшуюч	HRM та дистанційне навчання, коучинг	успішна	ні	2,6	0,5	0,7	0,3	1,1	1,8			
Прогноз д	мобільний онлайн-коучинг та мотиваційні цифрс	результативн	так 1–30%		3,8	0,5	0,8	0,1	2	2,2			
Прогноз д	базисні, пс HRM та цифровий контроль	результативн	ні		0,3	3,8	2,2	0,9	0,8				
Інше	базисні, пс Онлайн-коучинг та HRM-система	безрезультати	так 31–100		0,2	0,1	0,1	0,2	0,5	0,5			
Рентабельність	дистанційні тренінги та гейміфікація,	ефективна	так 31–100		0,2	1,9	1,8	1,5	0,5				
Прогноз доходів	Онлайн-коучинг та цифровий контрол	результативн	так 1–30%		0,4	0,9	0,5						
Прогноз доходів	HRM, дистанційне навчання	результативн	так 1–30%		0	0,4	0,3						

Додаток П

Результативність інноваційної діяльності:

5 – результативна

4 – ефективна

3 – успішна

1 – безрезультативна

Наявність випадків низької результативності (ефективності) запроваджених інноваційних технологій (у % від реалізованих)

5 – так 1–30%

4 – так 31–100

1 – ні

Наявність на підприємстві спеціального підрозділу щодо інноваційної діяльності:

5 – так

1 – ні

Наявність відділу розвитку інноваційної діяльності:

5 так

1 ні

Наявність відділу, що займається обґрунтуванням інноваційних технологій, що створюється тільки на час їх реалізації інноваційного проєкту:

5 – так

3 – функціонує постійно

1 – ні

Наявність робочої групи, проєктної команди із представників різних підрозділів для реалізації інноваційних технологій

5 – так

1 – ні

Відповідно до цього – ранжування внутрішнього середовища:

20–30 інноваційне (проактивне)

10–20 рефлексивне (активне)

5–10 адаптивне (пасивне)