

Є. І. Стопченко,
здобувач, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0873-8486>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.22.166

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

E. Stopchenko,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics

ORGANIZATIONAL FUNDAMENTALS OF THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES

Складні процеси воєнного стану та наслідки пандемічного впливу в Україні спонукають підприємства сфери послуг до впровадження інноваційних технологій в управлінський процес як чинників збереження їх господарської діяльності, клієнтської бази, персоналу та відновлення у повоєнний період. Метою статті є обґрунтування організаційних основ імплементації інноваційних технологій в підприємствах готельного бізнесу. Здійснення імплементації інноваційних технологій в управління підприємств готельного господарства згідно організаційної процедури забезпечує формування системного та комплексного механізму. Це дозволяє підтримувати взаємозв'язок між об'єктом та суб'єктом управління, забезпечувати структурно-логічну послідовність етапів управлінського циклу щодо зворотного впливу на споживача за результатами зберігання, аналізу і передачі цифрових даних про споживачів готельних послуг, застосовувати інтелектуальні інформаційні та інструментальні засоби для підтримки динамічності системи управління бізнес-процесами. Ця організаційна процедура імплементації інноваційних технологій в підприємствах готельного бізнесу передбачає послідовність визначення таких складових та їх наповнення: детермінанти → зовнішні та внутрішні фактори → мета і завдання → підходи → принципи та критерії цінності для суб'єкта бізнесу і споживачів → напрями → сфери → вибір технологій → критерії та показники ефективності → ідентифікація складових успішності бізнесу в рамках впровадження інноваційних технологій) і досягнення ефективності передбачених результатів. Нерівномірність розвитку та коливання динаміки впровадження інноваційних технологій суб'єктами готельного бізнесу України передбачає диференційовані підходи до їх впровадження. Тому врахування інноваційної спрямованості суб'єктів готельного господарства може дати можливість розробити напрями імплементації інноваційних технологій та передумови формування інноваційних стратегій відповідно до рівня інноваційної спрямованості.

Trends in the development of Ukraine's economy are characterized by complex processes of martial law and the consequences of the pandemic. This prompts enterprises in the service sector to introduce innovative technologies into the management process as factors of preserving their

economic activity, client base, personnel and recovery in the post-war period. The purpose of the article is to substantiate the organizational foundations of the implementation of innovative technologies in hotel business enterprises. The implementation of innovative technologies in the management of hotel enterprises in accordance with the organizational procedure ensures the formation of a systematic and complex mechanism. This makes it possible to maintain the relationship between the object and the subject of management, to ensure the structural and logical sequence of the stages of the management cycle regarding the negative impact on the consumer based on the results of storage, analysis and transmission of digital data about consumers of hotel services, to apply intelligent information and instrumental means for supporting the dynamism of the business process management system. This organizational procedure for the implementation of innovative technologies in hotel business enterprises involves the sequence of determining the following components and their content: determinants → external and internal factors → goals and objectives → approaches → principles and criteria of value for the business entity and consumers → directions → areas → technology selection → criteria and performance indicators → identification of components of business success within the framework of implementation of innovative technologies) and achieving the effectiveness of the predicted results. The unevenness of development and fluctuations in the dynamics of the introduction of innovative technologies by the subjects of the hotel business of Ukraine implies differentiated approaches to their implementation. Therefore, taking into account the innovative orientation of hotel industry entities can provide an opportunity to develop directions for the implementation of innovative technologies and the prerequisites for the formation of innovative strategies in accordance with the level of innovative orientation.

Ключові слова: інновації, готельний бізнес, управління, інноваційні технології, інноваційний продукт, цифровізація (діджиталізація), цифрова економіка, цифрові технології.

Key words: innovation, hotel business, management, innovative technologies, innovative product, digitization (digitalization), digital economy, digital technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Тенденції розвитку економіки України характеризуються складними процесами воєнного стану та наслідків пандемічного впливу, що спонукає підприємства сфери послуг до впровадження інноваційних технологій в управлінський процес як чинників збереження їх господарської діяльності, клієнтської бази, персоналу та відновлення у повоєнний період. Готельний бізнес, як складова туристичної системи є прибутковим сегментом економічної діяльності сфери послуг, характеризується високим ступенем інтернаціоналізації капіталу, інноваційним характером бізнес-процесів, що дозволяє залучати інвестиції в реальний сектор економіки. Післявоєнне відновлення готельного бізнесу потребуватиме змін у структурі управління, інноваційній діяльності, якості надання послуг та професійних компетентностях персоналу. Саме тому для забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств готельного господарства виникає необхідність у науковому обґрунтуванні інноваційних технологій управління, які кореспондуються зі світовим досвідом та успішною практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження інноваційних технологій управління підприємствами є в центрі уваги економічної науки. Специфіка розвитку інноваційних технологій в готельному бізнесі розглядається в роботах таких науковців, як А. Мазаракі, М. Бойко, М. Босовська, С. Кампо О., Носик, С. Мараїс, А. Охріменко, Д. Пауер, К. Хевін, О. Хитрова, С. Шутте та інших. Проте, зважаючи на динамічний розвиток технологій, врахування специфіки готельного бізнесу, змінного зовнішнього середовища існує потреба у системному та комплексному вивченні цієї проблематики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування організаційних основ імплементації інноваційних технологій в управління готельними підприємствами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Необхідність інноваційної діяльності та імплементації інноваційних технологій для суб'єктів готельного

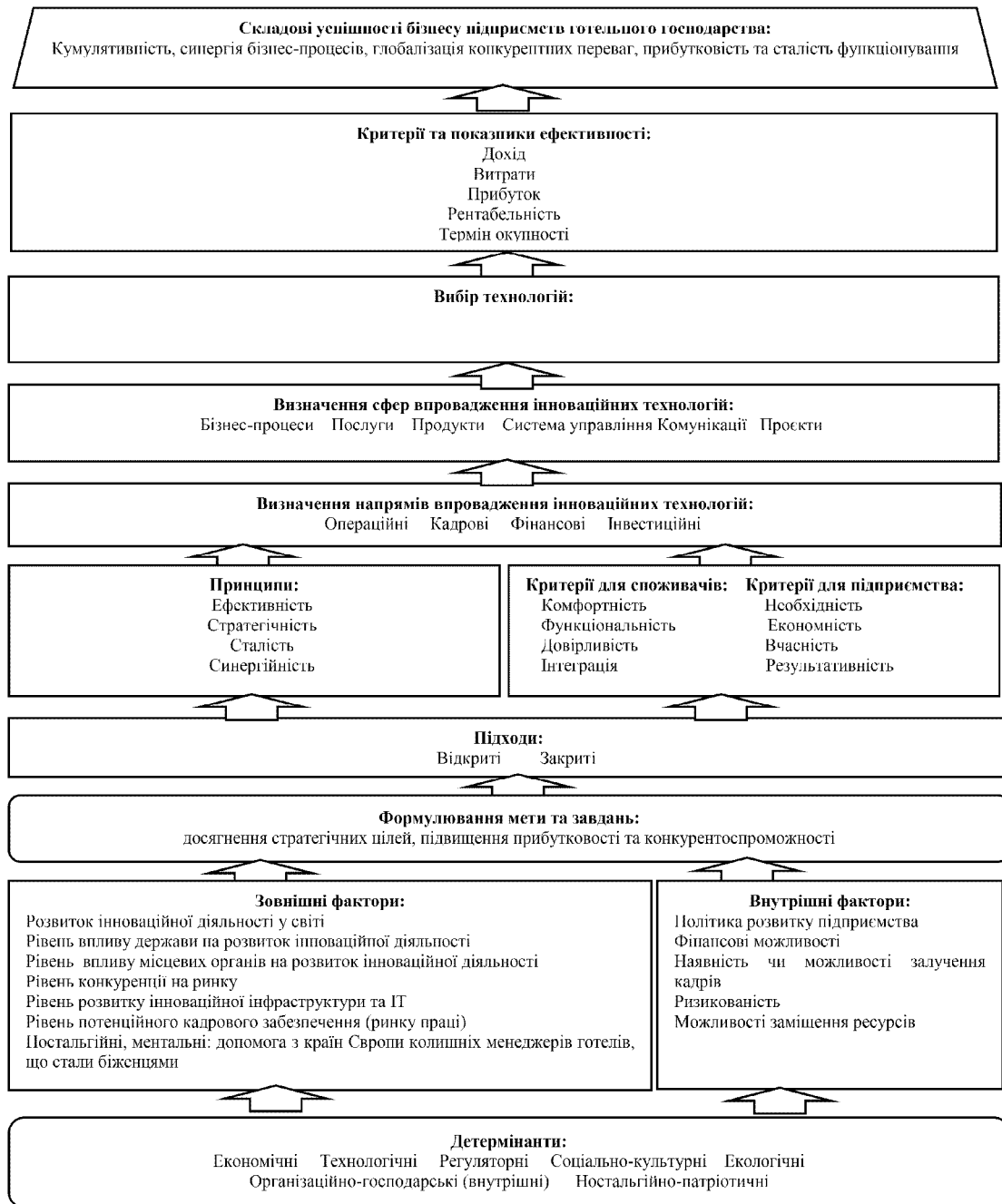


Рис. 1. Процедура імплементації інноваційних технологій підприємств готельного господарства

Джерело: розроблено автором.

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 допомоги 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 → принципи та критерії цінності для суб'єкта бізнесу і споживачів → напрями → сфери → вибір технологій → критерії та показники ефективності →

ідентифікація складових успішності бізнесу в рамках впровадження інноваційних технологій. Відповідно до цієї послідовності побудуємо дослідження (рис. 1).

Враховуючи зазначене вище, факторами, що зумовлюють розвиток інноваційних технологій є: зовнішні (розвиток інноваційної діяльності у світі, рівні впливу державних та місцевих органів влади на розвиток інноваційної діяльності, конкуренція на ринку, розвиток інноваційної інфраструктури та ІТ, фактичне та потенційне кадрове забезпечення (ринок праці), ностальгійні, ментальні (допомога з країн Європи колишніх менеджерів готелів, що стали біженцями); внутрішні (корпоративна культура розвитку підприємства, фінансові можливості, кадровий потенціал, ри-

зикованість, можливості заміщення ресурсів).

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) [7], проте лише зараз яка стала досить актуальною. Згідно із цим вченням, відкриті інновації являють собою поєднання внутрішніх і зовнішніх ідей та шляхів виходу на ринок для просування і розвитку нових технологій. В наукових дослідженнях [9] 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: 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 моніторингу інноваційних технологій підприємствами готельного господарства України [1, 3] виявлено, що є значні проблеми через залученість лише внутрішнього середовища до їх реалізації.

Головними характеристиками відкритих інновацій є інноваційне підприємство, інноваційні мережі, інноваційна співпраця і партнерство, інноваційні кластери та екосистеми [2, 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

Таблиця 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 на основі [9].

країнах та не втрачають зв'язки із готелями, де працювали.

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, дослідниками, що виступають у якості експертів;
- open-mindedness — суб'єкти бізнесу, що самі безпосередньо є ініціаторами інновацій.

2. Розроблення нових технологій та продуктів через:

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

3. Інтеграція замовника в інноваційний процес 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. 1 представлені переваги та недоліки відкритих інновацій.

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 стартапів.

Таблиця 2. Види інноваційних технологій в діяльності міжнародних готелів

Назва технології	Назва готельної мережі / готелю
Масштабне впровадження екологічних інноваційних технологій (моніторинг споживання ресурсів, безвідходні технології, екологічно чисті продукти)	Radisson, Hilton, Accor
Відкриття номеру за допомогою смартфона	Hilton, Starwood Hotels and Resorts
Smart thermostat / smart lighting – регулювання температури повітря в номері за допомогою мобільного телефону на відстані	Hilton, Accor
Роботи – електронні помічники	Marriott, Starwood, Hilton
«Розумні килими» – доведення гостя до його номеру	Starwood
«Розумні дзеркала» – використання дзеркала як екрана гаджета	Hilton
Віртуальний конс'єрж	Hilton, Accor
Світлочутливі сенсори, інтерактивні столи	Sheraton
Регістрація в готелі за допомогою платформи Дія	Бурса, м. Київ

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: зручності, комфорту, функціональності розміщення в готелі та довірливості до цієї торгової марки. Для підприємства готельного господарства такими критеріями є: необхідність, економічність, 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. 2 представлено окремі інноваційні технології, що наразі впроваджуються у провідних готелях світу.

Надважливими інноваційними технологіями для суб'єктів готельного господарства є програмне забезпечення, на рис. 2 представлена система інноваційного програмного забезпечення (ПЗ) підприємства готельного господарства.

Критеріями та показниками ефективності впровадження інноваційних технологій в першу чергу є обсяги діяльності, що відображаються через вартісний показник — дохід а також як похідний — прибуток. 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 проектування, 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 KPI, 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" [8]. 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" [4, 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 прибутку. І ще в сучасному світі важливим є оптимальне використання обмежених ресурсів для формування споживчої цінності, тому проявляється необхідність врахування принципових засад концепції сталого розвитку.

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 [5]. Важливо зазначити, що імплементація інноваційних технологій у готельний бізнес послабила негативний вплив від Covid 19, через набуття нових функцій бізнес-

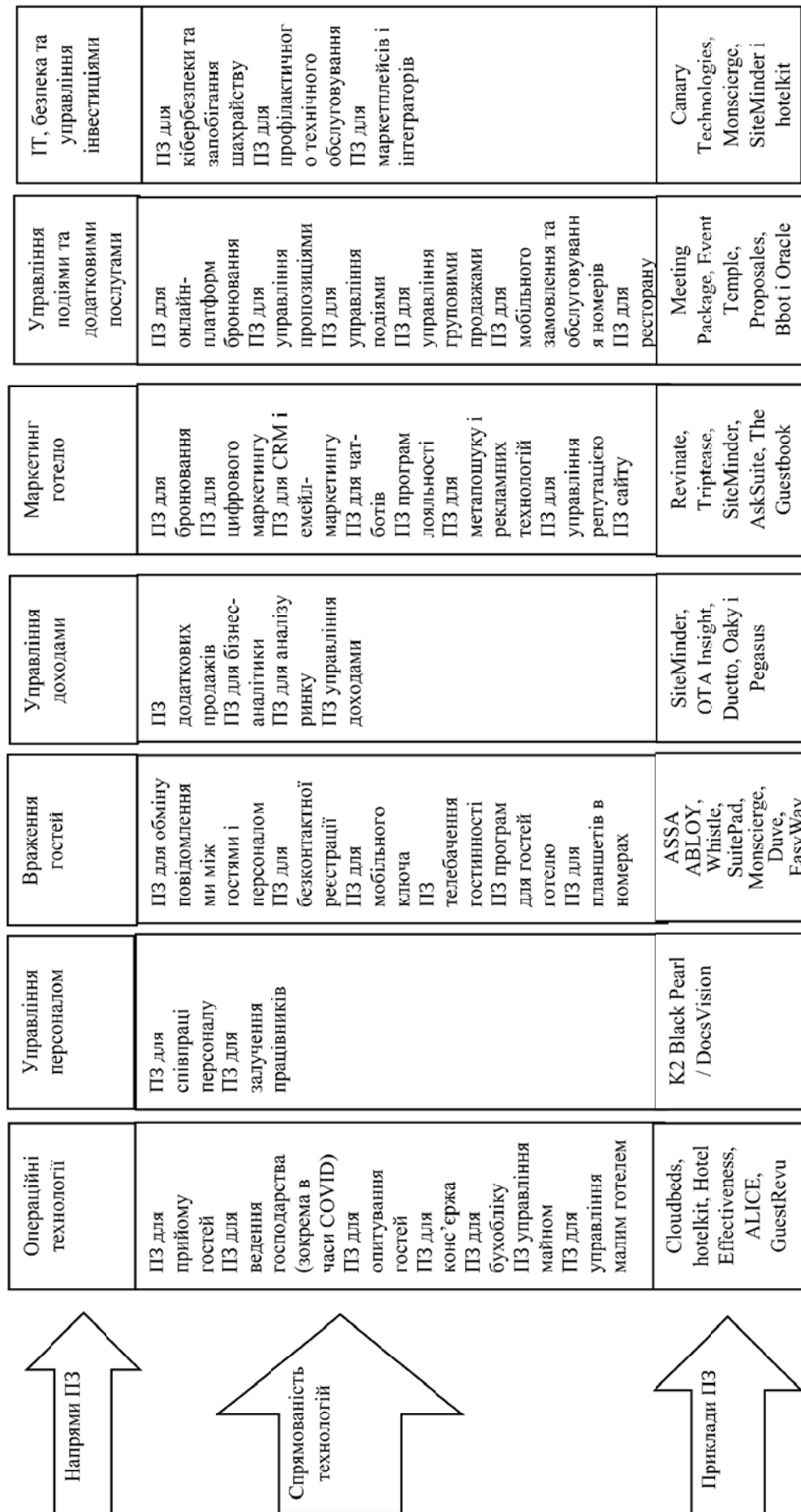


Рис. 2. Система інноваційного програмного забезпечення (ПЗ) підприємства готельного господарства

Джерело: доопрацьовано на основі [6, 8, 10].

Таблиця 3. Функції бізнес-процесів, зумовлені застосуванням інноваційних технологій підприємств готельного господарства

Функція	Базова 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
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: систематизовано за [5].

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. У табл. 3 узагальнено функції бізнес-процесів, обумовлені застосуванням інноваційних технологій.

Узагальнена у табл. 3 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 сформулювати 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 багатоціль-

ового 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).

ВИСНОВКИ

Організаційна процедура імплементації інноваційних технологій у управління підприємств готельного господарства забезпечує формування системного та комплексного механізму розгортання цифрової трансформації, що передбачає послідовність визначення складо-

вих імплементації та їх наповнення (детермінанти → зовнішні та внутрішні фактори → мета і завдання → підходи → принципи та критерії цінності для суб'єкта бізнесу і споживачів → напрями → сфери → вибір технологій → критерії та показники ефективності → ідентифікація складових успішності бізнесу в рамках впровадження інноваційних технологій) і досягнення ефективності запланованих результатів. При розробці організаційних основ імплементації інноваційних технологій в управління підприємств готельного господарства враховано нерівномірність розвитку та коливання динаміки впровадження інноваційних технологій суб'єктами готельного бізнесу України. Доведено, що це передбачає диференційовані підходи до їх впровадження через рівні відкритих інновацій (внутрішньоорганізаційні (Intracompany), міжорганізаційні (Intercompany) — відкрита інноваційна діяльність між декількома суб'єктами бізнесу за типом корпоративного акселератора, тобто залучення в готелі стартапів, інновації із залученням експертів — відкрита інноваційна діяльність із залученням експертів, публічно відкриті. Визначено комплексний феномен інноваційних технологій як технологічних, організаційних, сервісних та інших операційних функціоналів, які 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 врахування впливу цифровізації на готельний бізнес задля вчасного застосування інноваційних технологій в управлінні.

Література:

1. 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>
2. 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.
3. Охріменко А.Г. Національна туристична система: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — 592 с. <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8cdde9fb1b0b7bb3.pdf>
4. Хитрова О. А. Особливості конкуренції в епоху глобалізації економічних відносин. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013, 12. С. 78—83. http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/21.pdf
5. 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
6. Campo S., Diaz A.M., Yague 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>
7. Chesbrough H. W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press 2003. 222
8. 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
9. Marais S. J., Schutte C. S. The development of open innovation models to assist the innovation process, Conference: SAIE 23, 2009. <http://surl.li/mkdzr>
10. Mattsson J. And Orfila-Sintes F. Hotel innovation and its effecton business performance, *International Journal of Tourism Research*, 2013, 16 (4).

References:

1. Mazaraki A. A., Boyko M. H. and Okhrimenko A. H. (2021), "Transformations of the tourist system in conditions of digitalization", *Ukraine economy*, Vol. 70 (12), pp. 3—21, available at: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.12.003>
2. Nosyk, O. M. (2016), "Open innovation systems: main characteristics and directions of internationalization", *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Series: Management of innovations*, Vol. 24 (6), pp. 103—113, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2016_24_6_13 (Accessed 25 Oct 2023).
3. Okhrimenko, A. H. (2019), *Natsional'na turystychna systema [National tourism system]*, Kyivs'kyj natsional'nyj torhovel'no-ekonomichnyj universytet, Kyiv, Ukraine, available at: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/3fb6bbc22e957eac8cdde9fb1b0b7bb3.pdf> (Accessed 25 Oct 2023).
4. Khitrova, O. A. (2013), "Features of competition in the era of globalization of economic relations", *Investments: practice and experience*, vol. 12, pp. 78—83, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/21.pdf (Accessed 25 Oct 2023).
5. Pyshchulin, O. (2020), *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsial'ni determinanty. Analitychne doslidzhennia [Digital economy: trends, risks and social determinants. Analytical research]*, Razumkov Center, Zapovit Publishing House, Kyiv, Ukraine.
6. Campo, S., Diaz, A.M. and Yague, M.J. (2014), "Hotel innovation and performance in times of crisis", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26 (8), pp. 1292—1311. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>
7. Chesbrough, H. W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
8. Heavin, C. and Power, D. J. (2018), "Challenges for digital transformation-towards a conceptual decision support guide for managers", *Journal of Decision Systems*, vol. 27 (1), pp. 38—45. DOI: 10.1080/12460125.2018.1468697
9. Marais, S. J. and Schutte, C. S. (2009), "The development of open innovation models to assist the innovation process", Conference: SAIE 23, Roodevallei, Gauteng, South Africa, available at: <http://surl.li/mkdzr> (Accessed 25 Oct 2023).
10. Mattsson, J. and Orfila-Sintes, F. (2013), "Hotel innovation and its effecton business performance", *International Journal of Tourism Research*, vol. 16 (4).

Стаття надійшла до редакції 01.11.2023 р.