

УДК 640.43:338.48:005.44

Дишкантюк О. В.*dyshkantiuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0679-3940**к.т.н., деканка факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса***Власюк К. В.***karinavlasjuk26@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6209-5525**доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри менеджменту, Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса*

ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ: СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. У статті досліджено стратегічні аспекти інтеграції інноваційних технологій у сферу готельно-ресторанного бізнесу в умовах зростаючої ринкової нестабільності та технологічного прориву. Визначено сучасні наукові підходи до цифрової трансформації управління, проаналізовано актуальні міжнародні кейси впровадження таких технологій, як штучний інтелект, аналітика великих даних, блокчейн та автоматизація. Систематизовано стратегічні перспективи їх застосування, очікувані результати та механізми реалізації. Сформульовано практичні рекомендації для готельно-ресторанної індустрії України щодо поетапної цифровізації та підвищення стійкості бізнесу. Виокремлено напрями для подальших досліджень із фокусом на адаптацію інновацій до українських реалій.

Ключові слова: інноваційні технології, цифрова трансформація, готельно-ресторанний бізнес, стратегічне управління, штучний інтелект, автоматизація, аналітика даних.

Dyshkantiuk Oksana*dyshkantiuk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-0679-3940**Candidate of Technical Sciences, Dean of the Faculty of Management, Hotel and Restaurant Business and Tourism, International Humanitarian University, Odesa***Vlasiuk Karyna***karinavlasjuk26@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6209-5525**PhD, Associate Professor of the Department of Management, International Humanitarian University, Odesa*

INTEGRATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES INTO HOTEL AND RESTAURANT MANAGEMENT: STRATEGIC SOLUTIONS FOR ENSURING RESILIENCE IN A TURBULENT ENVIRONMENT

Abstract. The article discusses how new technologies can be strategically integrated into hotel and restaurant management in conditions of increasing market volatility and digital transformation. The novelty of the research rests on the urgent necessity for hotel companies to modernize their technologies as an element of long-term resilience and competitiveness. The purpose is to identify strategic priorities and mechanisms for the effective implementation of innovative tools based on



© Дишкантюк О. В., Власюк К. В., 2025

flexibility, customer orientation, and sustainable growth in hotel management. The research tasks include the analysis of current scientific approaches and publications on digital innovation in the industry, systematization of global case studies (e.g., Hilton, Marriott, Henn-na Hotel, AccorHotels), and the development of practical recommendations for Ukrainian businesses. The methodology combines content analysis of recent academic literature, case-study analysis to identify effective digitalization practices, and a comparative synthesis of technologies in terms of their strategic value. It applies structural analysis in mapping the key milestones of implementation and expected results based on the DEAC model of change management. It finds that technologies such as artificial intelligence, big data analytics, automation, and blockchain do not merely optimize operational performance but transform service quality and customer experience. This requires the integration of leadership, and digital capability development with a culture oriented toward innovation. This paper emphasizes the preconditional factor of stakeholder engagement and employee upskilling in attaining success through digital transformation. To finally put it, digital innovation is not an option to be picked by hospitality enterprises if they want stability and growth. Some specific recommendations for hotel and restaurant businesses in Ukraine include phased approaches toward digital adoption, collaborations with local tech startups, and hybrid service models. Future research should focus on the application of digital tools in small and medium-sized enterprises, practically applied, and their economic and organizational effect in the conditions of Ukraine.

Keywords: innovative technologies, digital transformation, hospitality industry, strategic management, artificial intelligence, automation, big data analytics.

JEL Classification: O32, O33, M15, L83, M10, C55

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-13-11>

Постановка проблеми. Проблема забезпечення стійкості готельно-ресторанного бізнесу в умовах турбулентного середовища набула особливої актуальності після пандемічної кризи 2019-2020 років. Період жорстких карантинних обмежень став серйозним викликом для сфери управління, актуалізувавши питання пошуку нових стратегічних напрямів розвитку в умовах високої невизначеності та нестабільності. Кризовий період поставив перед готельними та ресторанными закладами гострі виклики і їм довелося приймати не лише тактичні рішення, а й брати участь у глибокій стратегічній реструктуризації, в рамках якої інноваційні технології почали розглядатися не як додатковий варіант, а радше як необхідна умова сталості.

Водночас варто зазначити, що пандемія лише пришвидшила процеси, які вже були актуальними в контексті глобальної цифровізації. Інноваційні рішення дедалі активніше проникали в управлінські процеси задовго до COVID-19, однак саме пандемія окреслила чітку межу «до» і «після», задавши нову траєкторію трансформації галузі. Відтоді інтеграція інноваційних технологій стала визначальним чинником конкурентоспроможності, інструментом адаптації до нової реальності та основою довгострокової стійкості готельно-ресторанних закладів.

Таким чином, актуальність дослідження полягає в необхідності осмислення страте-

гічних підходів до впровадження інновацій у готельно-ресторанному менеджменті як ключового інструменту забезпечення стійкості бізнесу в умовах зростаючих викликів та постійної турбулентності зовнішнього середовища. У науковому контексті це обумовлює потребу в розробці нових концептуальних моделей адаптивного управління, інтеграції цифрових рішень у систему стратегічного планування, а також вивчення впливу технологічних інновацій на поведінку споживачів і ефективність бізнес-процесів. З практичної точки зору – це визначає завдання формування інструментарію, що дозволяє закладам оперативно реагувати на виклики, впроваджувати стійкі операційні моделі та забезпечувати конкурентоспроможність за рахунок цифрової трансформації сервісу, логістики, маркетингу та управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові підходи до вивчення процесів цифровізації та впровадження інновацій у готельно-ресторанному бізнесі дедалі частіше акцентують увагу на необхідності розгляду технологічних змін не лише як інструменту оптимізації сервісу, а як системного виклику для управлінських практик, організаційної культури та персоналу. У цьому контексті ґрунтовне дослідження Ф. Сомера та К. Петрова підкреслює, що пандемія COVID-19 стала каталізатором стрімкого

впровадження інноваційних рішень, зокрема безконтактного обслуговування, мобільних додатків, розпізнавання облич та сервісних роботів. Проте одночасно з технологічним проривом галузь зіткнулася з численними бар'єрами: від відсутності стратегічного планування й низької цифрової компетентності персоналу до спротиву змінам серед менеджменту та працівників [8, с. 792]. У дослідженні І. Яннуку підкреслюється, що стратегічна інтеграція інноваційного менеджменту, зокрема впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту та роботизації, є ключовим чинником підвищення операційної ефективності, задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності готельного бізнесу, водночас зберігаючи цінності традиційної гостинності [3]. До аналогічних висновків дійшли І. Баньєва, В. Кушнірук, Т. Іваненко та С. Павлюк, які довели, що впровадження інноваційних управлінських стратегій із використанням штучного інтелекту, блокчейн-технологій та цифровізації процесів сприяє підвищенню ефективності готельно-ресторанного бізнесу, покращенню клієнтського досвіду та забезпеченню сталого економічного розвитку галузі в умовах глобальних викликів [2]. О. Саковська, Р. Кожухівська, Н. Резнік, І. Чучмій, Д. Нагернюк, Н. Терещук визначають, що цифрова трансформація в готельному та ресторанному бізнесі є не лише реакцією на технологічні тренди, а й стратегічною необхідністю в умовах зростаючої конкуренції та швидкоплинних змін споживчих очікувань. Автори акцентують на потенціалі таких технологій, як автоматизація, аналітика великих даних, хмарні обчислення та штучний інтелект, що сприяють оперативному розумінню змін у споживчій поведінці, адаптації сервісів до індивідуальних запитів клієнтів і підвищенню загального рівня задоволеності. Емпіричні результати дослідження свідчать, що впровадження цифрових платформ для управління контактами з клієнтами дозволяє не лише прогнозувати потреби споживачів, але й формувати персоналізовані рішення, що зміцнюють лояльність і конкурентоспроможність компаній [6].

Ф. Західі, Б. Калувілла та Т. Мулла спостерігали багатовимірний вплив штучного інтелекту на індустрію гостинності. ШІ слід розглядати як каталізатор стратегічних змін, який може підвищити ефективність, одночасно досягаючи персоналізованого обслуговування

та економічного зростання індустрії гостинності. Проблеми, які можуть бути не менш важливими для ефективного впровадження штучного інтелекту, включають високу вартість, технічну невідповідність існуючій системі, культурний опір персоналу та етичну дилему використання даних клієнтів [11].

Сучасні дослідження наразі охоплюють наукові розвідки, які охоплюють різні аспекти впровадження інноваційних технологій у сфері готельно-ресторанного бізнесу, що розглядають управління змінами як основу цифрової трансформації; фокусуються на впливі ШІ на операційні процеси і взаємодію з клієнтами; висвітлюють роль цифрових інструментів у прогнозуванні поведінки споживачів; підкреслюють стратегічне значення інноваційного менеджменту й цифрових стратегій для адаптації до турбулентного середовища. Попри широке охоплення теми, залишається низка невирішених питань, зокрема: як забезпечити системну інтеграцію інновацій в умовах обмежених ресурсів, які механізми найкраще працюють у вітчизняних закладах, як подолати спротив персоналу та які моделі управління є найбільш ефективними для підтримки стійкості в умовах тривалого ризику.

Постановка завдання. Метою даної статті є визначити стратегічні орієнтири інтеграції інноваційних технологій у систему управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах турбулентного середовища та обґрунтувати механізми їх ефективної імплементації для забезпечення стійкого розвитку галузі.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до інтеграції інноваційних технологій у сфері готельно-ресторанного менеджменту.

2. Узагальнити стратегічні перспективи впровадження інновацій на основі реальних кейсів міжнародної практики.

3. Сформулювати рекомендації для українських готельно-ресторанних підприємств щодо поетапної імплементації інноваційних рішень в управлінські процеси.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційні технології дослідниками визначаються як ключові для забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Так, О. Саковська, Р. Кожухівська, Н. Резнік, І. Чучмій, Д. Нагернюк, Н. Терещук підкреслюють управлінське значення технологій у контексті оптимізації внутрішніх процесів: автоматизація сприяє зниженню опера-

ційних витрат і підвищенню продуктивності праці. Сучасні заклади готельно-ресторанного бізнесу потребують втілення стратегічних ідей, особливо у сфері цифрової трансформації, які орієнтовані на посилення взаємодії з клієнтами та стійкий розвиток закладів [6]. Ф. Сомера та К. Петрова наголошують, що ефективне прийняття технологій можливе лише за умови розгляду процесу імплементації інноваційних рішень як цілісної трансформації, яка потребує лідерства, побудови цифрових спроможностей та адаптації організаційної культури. Дослідники пропонують концептуальну модель DEAC (Detection – Engagement – Agility – Continuity), що відображає послідовні етапи управління технологічним оновленням: від виявлення цифрових можливостей до забезпечення довгострокової сталості змін. Модель базується на інтеграції теоретичних засад трьох ключових підходів – моделі прийняття технологій (TAM2), концепції побудови спроможностей та інноваційного підприємництва [7, с. 237] і моделі управління змінами Дж. Коттера [5, с. 43]. Таким чином, впровадження інновацій розглядається як стратегічна можливість для зростання, що вимагає синергії технологічних, підприємницьких та управлінських динамік.

У той же час впровадження нових технологій має відбуватися не ізольовано, а через активне залучення зацікавлених сторін (stakeholder engagement), розвиток цифрових навичок персоналу, демонстрацію ефективності новацій у практичному вимірі та подолання організаційного спротиву. Аналіз двох кейсів – Marina Bay Sands і Puro Hotels – ілюструє, що саме цілісний і структурований підхід до цифрових змін дозволяє не лише реагувати на кризові виклики, а й формувати адаптивні, інноваційно спроможні організації [8]. Модель DEAC не лише дозволяє осмислити механізми технологічних змін як частину стратегічного менеджменту, а й формує підґрунтя для подальших прикладних досліджень з урахуванням контексту стійкості, інституційних особливостей та людського капіталу в готельно-ресторанній галузі.

Серед інноваційних технологій стратегічного характеру доцільно відмітити технології ШІ. Результати дослідження Ф. Західі, Б. Калувілла та Т. Мулла засвідчують, що успішне впровадження ШІ потребує виваженого стратегічного підходу, орієнтованого не лише на технологічні новації, але й на збе-

реження гуманістичних цінностей індустрії. Серед запропонованих рекомендацій – інвестування в підготовку персоналу для роботи поряд із цифровими інструментами, забезпечення прозорості в обробці даних і формування відкритої до інновацій організаційної культури [11].

У цілому інтеграція інноваційних технологій у готельно-ресторанний менеджмент є стратегічною відповіддю на зростаючу турбулентність ринкового середовища, тому у наведеній нижче таблиці узагальнено ключові технології, що активно впроваджуються в готельно-ресторанному секторі, зокрема штучний інтелект, великі дані, автоматизація, блокчейн та інші. Таблиця 1 окреслює стратегічні перспективи їх застосування, напрями впровадження, враховуючи сучасні дослідницькі праці, які аналізують відповідні аспекти.

Аналіз сучасних публікацій засвідчує, що впровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі перестає бути факультативним процесом і стає стратегічною необхідністю. Інтеграція інноваційних технологій у стратегічне управління готельно-ресторанними закладами відкриває нові горизонти у формуванні конкурентних переваг, підвищенні гнучкості бізнес-моделей і зміцненні зв'язку з клієнтом із цілком прогнозованим очікуваним результатами, які вже досягнуті лідерами ринку, та можуть бути успішно застосованими іншим і гравцями ринку, розглянемо їх детальніше:

1. Підвищення персоналізації обслуговування та клієнтської лояльності. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє закладам глибше розуміти уподобання гостей та формувати індивідуалізовані пропозиції, що підвищують задоволення і лояльність клієнтів, про що свідчить успішний кейс готельної мережі Hilton, яка застосовує AI-платформу Connected Room, що дозволяє гостям заздалегідь налаштувати освітлення, температуру, телевізійний контент тощо через мобільний застосунок; створюючи відчуття «персонального простору» та зміцнює емоційний зв'язок із брендом [4].

2. Оптимізація операційних витрат та автоматизація рутинних процесів. Застосування робототехніки, self-service технологій та автоматизованих бекофісних систем дозволяє значно скоротити витрати на обслуговування без втрати якості сервісу. Щодо успішного досвіду впровадження таких технологій необ-

Таблиця 1

Ключові інноваційні технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом

№	Інноваційна технологія	Стратегічні перспективи	Напрями та механізми імплементації
1	Штучний інтелект (AI)	Персоналізація сервісу, передбачення попиту, підвищення швидкості обслуговування	– Розробка чат-ботів і віртуальних асистентів – Аналіз клієнтських відгуків – Оптимізація праці персоналу
2	Аналітика великих даних (Big Data)	Поглиблене розуміння споживчих потреб, сегментація клієнтів, підвищення рівня лояльності	– Збір і обробка даних з CRM та онлайн-платформ – Прогнозування поведінки клієнтів – Персоналізовані маркетингові кампанії
3	Автоматизація процесів (RPA, self-service tech)	Зменшення операційних витрат, прискорення обслуговування, покращення клієнтського досвіду	– Встановлення систем самостійного поселення – Використання роботів у сервісі та автоматизація бекофісу
4	Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	Оптимізація управління, підтримка безперервної комунікації, дистанційне керування	– Інтеграція PMS-систем (property management system) – Хмарні сервіси – Мобільні додатки для гостей
5	Інноваційний менеджмент та цифрова стратегія	Підвищення адаптивності бізнесу, управління ризиками, довгострокова стійкість	– Побудова цифрових стратегій – Зміна організаційної культури – Інтеграція інновацій у стратегічне планування
6	Блокчейн	Прозорість бізнес-процесів, підвищення безпеки даних, довіра споживачів	– Верифікація транзакцій та захист персональних даних – Децентралізовані системи управління лояльністю
7	Управління змінами та цифровими компетентностями	Успішна адаптація до нових технологій, зниження спротиву персоналу	– Навчання працівників та формування цифрової культури – Інтеграція змін через етапи: виявлення, залучення, гнучкість, сталість (DEAC-модель)

Джерело: складено за [11; 6; 2; 3; 8]

хідно відзначити, що у готелі Henn-na Hotel в Японії впроваджено повністю автоматизовану рецепцію з роботами-реєстраторами, автоматизовану доставку багажу та розпізнавання облич. Завдяки цьому було скорочено персонал більш, зменшено витрати і при цьому збережено високий рівень обслуговування [10].

3. Покращення управлінських рішень через аналітику великих даних. Успішним кейсом є мережа Marriott International, яка впровадила аналітичну платформу Group Demand Forecasting Tool, що аналізує дані з багатьох каналів для оптимізації цін і доступності номерів [12].

4. Забезпечення прозорості та безпеки даних, у тому числі за рахунок інтеграції блокчейн-технологій, успішним прикладом є платформа Winding Tree, яка використовує блокчейн для прямих транзакцій між готелями та туристами без посередників [9].

5. Підвищення стійкості до зовнішніх викликів та адаптивність бізнесу – успішним

кейсом є мережа AccorHotels, яка у відповідь на COVID-19 впровадила комплексну цифрову ініціативу AllSafe, яка включала безконтактні сервіси, автоматизоване прибирання та цифрові інструменти бронювання [1].

Очікувані результати впровадження інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі засвідчують, що цифрова трансформація не є винятковою прерогативою лідерів ринку, а радше – нагальна вимога для всіх підприємств, які прагнуть забезпечити сталий розвиток в умовах ринкової турбулентності. Практичний досвід провідних гравців демонструє, що інноваційність сьогодні є не просто характеристикою, а умовою виживання, яка формує нову якість сервісу, менеджменту та взаємодії із клієнтом.

Враховуючи проведений аналіз сформуємо низку практично орієнтованих рекомендацій для готельно-ресторанної індустрії України з урахуванням сучасних світових тенденцій інтеграції інноваційних технологій та умов

національного ринку, які включають такі кроки:

1. Розпочати з базової цифровізації бізнес-процесів. Упровадження CRM-систем, онлайн-бронювання, мобільних додатків і хмарних платформ дозволить підвищити управлінську контрольованість і прозорість операцій навіть у невеликих закладах.

2. Інвестувати в підготовку персоналу до роботи з цифровими інструментами. Створення програм внутрішнього навчання для співробітників дозволить зменшити спротив нововведенням і підвищить продуктивність у процесі цифрової трансформації.

3. Запровадити гібридні моделі обслуговування (людина + технологія). Поєднання персоналізованого сервісу з автоматизованими елементами (наприклад, чат-боти, електронне меню, self-service check-in) забезпечує баланс між ефективністю та емоційним контактом з клієнтом.

4. Формувати та поглиблювати дані поведінку та досвід клієнтів, адаптуючи пропозиції під актуальні потреби та вподобання гостей, особливо в умовах сезонності чи регіональних обмежень.

5. Активізувати співпрацю з українськими технологічними стартапами для пришвидшення імплементації інновацій та врахування специфіки українського ринку.

6. Працювати над формуванням «культури змін» в організації, що забезпечить внутрішню готовність до трансформацій, що з часом ставатимуть лише глибшими.

7. Орієнтуватися на стандарти безпеки, прозорості та екологічності при впровадженні інноваційних рішень, що стає передумовою їх ефективності у довгостроковій перспективі.

Ці рекомендації є загальними та можуть бути адаптованими для окремих сегментів ринку (готелі, кафе, ресторани, курорти) з урахуванням їхніх масштабів, фінансових можливостей, бюджетів та цільової аудиторії й запитів споживачів. Особливо це актуально для малих та середніх підприємств в умовах їх конкурентної боротьби із глобальними мережами, які, по суті, є лідерами із впровадження технологічних змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження підтверджують, що впровадження інноваційних технологій є ключовим чинником формування довгострокових конкурентних переваг у готельно-ресторанному

бізнесі. Дослідження міжнародного досвіду (наприклад, Hilton, Marriott, Henn-na Hotel, AccorHotels) демонструють, що стратегічне використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, роботизованих систем, блокчейн-рішень та мобільних технологій дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й адаптуватися до турбулентного середовища, зберігаючи стійкість і здатність до зростання. Успішна інтеграція інновацій потребує поєднання технологічної модернізації з інституційним оновленням – лише така синергія забезпечить стійкість, адаптивність та високу якість клієнтського досвіду в умовах постійних змін ринку. Отже, інноваційний розвиток готельно-ресторанної індустрії має ґрунтуватися на глибокому розумінні глобальних трендів і водночас бути адаптованим до локальних реалій та ресурсних можливостей.

Перспективи подальших досліджень у межах порушеної проблематики полягають у необхідності глибшого вивчення моделей адаптації інноваційних технологій до специфіки малих і середніх готельно-ресторанних підприємств, особливо в умовах обмежених ресурсів і нестабільного зовнішнього середовища. Доцільним є також емпіричне дослідження впливу окремих технологій (наприклад, штучного інтелекту, блокчейну чи IoT) на рівень клієнтської задоволеності та фінансову ефективність закладів у національному контексті. Окрему увагу варто приділити формуванню організаційної культури, відкритості до змін, та розробці моделей підвищення цифрових компетентностей персоналу як передумови успішної цифрової трансформації галузі.

ЛІТЕРАТУРА

1. ALLSAFE, an enhanced label that ensures complete peace of mind in our hotels. Accor Group. 2022. URL: <https://group.accor.com/en/news-stories/allsafe-enhanced-label-safety>
2. Banyeva I., Kushniruk V., Harbar H., Ivanenko T., Pavliuk S. Innovative Management Strategies for Hotel and Restaurant Businesses and Tourism: A Catalyst for Economic Growth (March 16, 2025). *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18 (10), 175–186, 2025. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5296948
3. Giannoukou I. Revolutionizing Hospitality: Strategic Integration of Innovation Management Embracing Technological Innovation for Enhanced Customer Experiences. *Technium Business and Management*. 2024. № 7. P. 24–39. DOI: <https://doi.org/10.47577/business.v7i.10585>

4. Hilton's Connected Room Experience. Hilton Newsroom. URL: <https://www.hilton.com/en/connecting-rooms/>
5. Kotter, J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. *IEEE Eng. Manag. Rev.* 2009. № 37. P. 42–48.
6. Sakovska O., Kozhukhivska R., Reznik N., Chuchmii I., Naherniuk D., Tereshchuk N. The Role of Innovative Technologies in Improving the Management of Consumer Behavior in the Hotel and Restaurant Business. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) *Digital Disruption and Business Innovation: Navigating the New Technological Era*. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems. 2025. Vol. 1573. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-00444-4_22
7. Sambamurthy V.; Bharadwaj A.; Grover V. Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Q.* 2003, № 27, pp. 237–263. DOI: <https://doi.org/10.2307/30036530>
8. Somera F.A.R., Petrova K. A. Change Management View on Technology Adoption in Hotel Organizations. A Review and a Conceptual Framework. *Businesses*. 2024. № 4, 791–811. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses4040043>
9. Winding Tree Blockchain Travel Platform. 2024. URL: <https://windingtree.com/>
10. Wong M. H. Bleep blorp: New Japanese hotel to be staffed by robots. Maggie Hiufu Wong. CNN Travel. 2015. URL: <https://edition.cnn.com/travel/article/japan-hotel-robots>
11. Zahidi F., Kaluvilla B. B., Mulla T. Embracing the new era: Artificial intelligence and its multifaceted impact on the hospitality industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024. Vol. 10, № 4. Article № 100390. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100390>
12. Zhang Y., Shu S., Ji Z., Wang Y. A Study of the Commercial Application of Big Data of the International Hotel Group in China: Based on the Case Study of Marriott International. 2015. P. 412–417. DOI: <https://doi.org/10.1109/BigDataService.2015.59>
1. Accor Group. (2022). ALLSAFE, an enhanced label that ensures complete peace of mind in our hotels. URL: <https://group.accor.com/en/news-stories/allsafe-enhanced-label-safety>
2. Banyeva, I., Kushniruk, V., Harbar, H., Ivanenko, T., & Pavliuk, S. (2025). Innovative management strategies for hotel and restaurant businesses and tourism: A catalyst for economic growth. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18(10), 175–186. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5296948
3. Giannoukou, I. (2024). Revolutionizing hospitality: Strategic integration of innovation management embracing technological innovation for enhanced customer experiences. *Technium Business and Management*, 7, 24–39. DOI: <https://doi.org/10.47577/business.v7i.10585>
4. Hilton Newsroom. (n.d.). Hilton's Connected Room Experience. Hilton. URL: <https://www.hilton.com/en/connecting-rooms/>
5. Kotter, J. P. (2009). Leading change: Why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(1), 42–48.
6. Sakovska, O., Kozhukhivska, R., Reznik, N., Chuchmii, I., Naherniuk, D., & Tereshchuk, N. (2025). The role of innovative technologies in improving the management of consumer behavior in the hotel and restaurant business. In B. Alareeni & A. Hamdan (Eds.), *Digital disruption and business innovation: Navigating the new technological era*. Lecture Notes in Networks and Systems (Vol. 1573). Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-00444-4_22
7. Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. DOI: <https://doi.org/10.2307/30036530>
8. Somera, F. A. R., & Petrova, K. (2024). A change management view on technology adoption in hotel organizations: A review and a conceptual framework. *Businesses*, 4(4), 791–811. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses4040043>
9. Winding Tree. (2024). Blockchain travel platform. URL: <https://windingtree.com/>
10. Wong, M. H. (2015). Bleep blorp: New Japanese hotel to be staffed by robots. CNN Travel. URL: <https://edition.cnn.com/travel/article/japan-hotel-robots>
11. Zahidi, F., Kaluvilla, B. B., & Mulla, T. (2024). Embracing the new era: Artificial intelligence and its multifaceted impact on the hospitality industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), Article 100390. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100390>
12. Zhang, Y., Shu, S., Ji, Z., & Wang, Y. (2015). A study of the commercial application of big data of the international hotel group in China: Based on the case study of Marriott International. In *2015 IEEE First International Conference on Big Data Computing Service and Applications* (pp. 412–417). DOI: <https://doi.org/10.1109/BigDataService.2015.59>

REFERENCES

Стаття надійшла: 20.08.2025
Стаття прийнята: 12.09.2025
Стаття опублікована: 06.10.2025