

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму
Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

САХНЕНКО АНАСТАСІЇ МИХАЙЛІВНИ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 338.48:640.43

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Стратегія впровадження сучасних технологій управління
суб'єктом індустрії гостинності»**
(тема роботи)

242 «Туризм»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
Сахненко А. М.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Осіпчук Анна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)
асистент кафедри економіки,
підприємництва та туризму
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2023

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму № __ від
«__» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри
економіки, підприємництва та туризму

д.е.н. професор _____

Валінкевич Н. В.

«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Сахненко А. М. захистила

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Мутасова С. А.

(прізвище ,ім'я, по батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1.	Загальна характеристика сучасних технологій управління та індустрій гостинності.....	7
	1.1. Сутність технологій управління індустрією гостинності	7
	1.2. Готельні підприємства в умовах сучасних викликів.....	11
РОЗДІЛ 2.	Технології управління в мережі готелю «Reikartz Hotel Group»	14
	2.1. Сучасні технології управління у готелі «Reikartz Hotel Group»	14
	2.2. Впровадження сучасних технологій в мережі готелів «Reikartz Hotel Group»	19
РОЗДІЛ 3.	Інноваційні підходи та технології щодо розвитку підприємств гостинності.....	24
	3.1. Закордонний досвід впровадження стратегій розвитку суб'єктів індустрії гостинності.....	24
	3.2. Сучасні технології управління готельного господарства.....	27
ВИСНОВКИ		32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		34

АНОТАЦІЯ

Сахненко А. М. Стратегія впровадження сучасних технологій управління суб'єктом індустрії гостинності. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 242 «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Розглянуто впровадження стратегій розвитку суб'єктів індустрій гостинності, розвиток технологій управління щодо процесів удосконалення взаємодії з клієнтами у сфері гостинності.

Охарактеризовано основні поняття з індустрії гостинності та туризму. Сучасні технології управління готелем та персоналом. Досліджуються інструменти, щодо покращення та застосування зарубіжного досвіду у питаннях впровадження стратегій розвитку суб'єктів індустрії гостинності. На основі їх систематизації подану низку пропозицій щодо використання сучасних технологій управління підприємствами гостинності з метою задоволення потреб клієнтів.

Ключові слова: індустрія гостинності, туристична діяльність, готельно-ресторанний бізнес, технології управління, інноваційні технології.

ABSTRACT

Sakhnenko A. M. Strategy of modern technologies implementation for management of the hospitality industry. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 242 - tourism. – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The implementation of strategies for the development of hospitality industry entities, the development of management technologies regarding the processes of improving interaction with clients in the field of hospitality are considered.

The basic concepts of the hospitality and tourism industry are characterized. Modern technologies of hotel and personnel management. Tools for improvement and application of foreign experience in the implementation of strategies for the development of hospitality industry entities are being studied. On the basis of their systematization, a number of proposals for the use of modern management technologies of hospitality enterprises in order to meet the needs of customers are presented.

Keywords: hospitality industry, tourism activity, hotel and restaurant business, management technologies, innovate technologies.

ВСТУП

Актуальність теми. У наслідку підвищення ролі науки, інформації, освіти, сфера послуг являється неодмінною складовою готельного господарства. Індустрія гостинності стає більш важливою в економіці всіх країн світу, тому що забезпечує послугами з тимчасового перебування внутрішніх і зовнішніх мандрівників. В умовах розросту децентралізованого права в регіонах держави готельна діяльність, з однієї сторони, стає чинним засобом формування ринкового механізму господарювання, надходження численних коштів до доходів, започаткування високо-оплачуваних робочих місця, а з іншої – удосконалення якості життя українських жителів. Тому доцільним є дослід стратегії впровадження новітніх технологій керування суб'єктами індустрії гостинності.

Аналіз досліджень за темою. Науковий напрям включає в себе: сферу індустрії гостинності, поняття туризм, характеристика сучасних технологій управління. Методики її оцінки представлені зарубіжними та українськими дослідниками, серед яких варто приділити увагу працям: Поворознюк І. М., Шостак Л. В., Андренко І. В., Болодан Є. О., Охота В. І., Рябоконт В. П. та інших. У досліджуваних працях наводиться декілька визначень індустрії гостинності, зарубіжний досвід управління готелем та перспективи розвитку гостинності.

Мета дослідження теоретичне аргументування наукових та систематичних засад і розробка практичних рекомендацій з приводу стратегічного керування службами підприємств гостинності, їх властивості та особливості, в тому числі знання та удосконалення з розробки готельного бізнесу, їх дії з середини. Щоб досягнути мети варто вирішити такі доручення:

- дослідити основні поняття «індустрії гостинності»;
- проаналізувати властивості та особливості технологій управління у готелі;
- запропонувати шляхи удосконалення індустрії гостинності інноваційними технологіями;
- дослідити технології та методики служби управління в готелі Рейкарц;
- проаналізувати вплив військових дій на ринок готельних послуг.

Предмет дослідження: теоретичні та прикладні аспекти впровадження сучасних технологій в процес управління суб'єктами індустрії гостинності.

Об'єкт дослідження: стратегія імплементації сучасних технологій управління суб'єктами індустрії гостинності.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід з використанням науково-методичних та інформаційно-оглядових українських та іноземних спеціалістів. Для вирішення завдань були використані такі методи: монографічний (систематичне та докладне дослідження технологій управління у готелі), статистичного аналізу (збір необхідних даних за допомогою спостереження та використання існуючих даних), рядів динаміки (при дослідженні зміни показників результатів готельного господарства у часі) та інші.

Апробація результатів наукових досліджень. За матеріалами дослідження опубліковано тези:

1) Чернишова Т. М., Сахненко А. М. Як війна вплинула на готельні підприємства : матеріали збірника Міжнародного науково-практичного форуму «Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах війни» (м. Львів, 19-21 квітня 2023 р.) на базі кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка», 2023. С. 323-326

2) Осіпчук А. С., Сахненко А. М. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах : матер. II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції 15–16 червня 2023 р. м. Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 134-136

Практичне значення отриманих результатів полягає в перспективі застосування теоретичних результатів та матеріалів у подальшому аналізі готельних підприємств та розробки ефективних технологій в індустрії туризму.

Обсяг та структура роботи складається з змісту, анотації, ключових слів, вступу, та розкриття 3-х розділів з підпунктами. В кінці кваліфікаційної роботи є висновок, в якому підводиться підсумок всіх досліджень, список використаної літератури та додатки з матеріалами.

РОЗДІЛ 1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ТА ІНДУСТРІЙ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність технологій управління індустрією гостинності.

Сфера гостинності – це галузь, яка включає ресторани, готелі, парки розваг, круїзи, розважальні та інші заклади, пов'язані з туризмом. Таким чином, ця галузь важлива не лише для бізнесу, а й для клієнтів, співробітників та економіки країни в цілому. Завдяки часу та прогресу гостинність перетворилась в велику індустрію, в якій працюють багато спеціалістів та професіоналів, що створюють все найкраще для гостей. Надання клієнтам відмінного обслуговування є основною метою менеджерів із готельного бізнесу, оскільки вони зосереджені на створенні високоякісних послуг та умов, щоб їхні клієнти відчували себе бажаними гостями у своїх закладах.

Індустрія гостинності представляє собою єдність всіх співпрацюючих один з одним фірм і закупівельних організацій, кожен з яких здійснює свої функції, створені задля задоволення потреб гостей. Незважаючи на те, що індустрія гостинності містить в собі ряд відділів, її слід розглядати комплексно — як істинну індустрію, що забезпечує насолоду потреб усіх відвідувачів. Готелі та організації надають послуги та випускають свої товари, що пов'язані з готельним бізнесом: транспорт; екскурсійні агентства; виробництво сувенірів; підприємства харчування; готельно-господарські товари; рекламні та інформаційні служби.

Індустрію гостинності та туризму не можна та не потрібно розбирати як різні промисловості, тому що мандрівники це насамперед покупець, що має різноманітні потреби, зокрема і особливі, що залежать від мотиву та цілей подорожі. Однак туристи – це в першу чергу споживачі, отже, індустрія гостинності та туризму досліджується як цілісний суб'єкт через нерозривну спільність і з урахуванням структурної та інституційної своєрідності сфери

туризму.

У індустрії гостинності існує кілька різних типів управління, про які слід знати; як кожна галузь веде за собою важливу роль у цій сфері:

1. Управління ресторанами – це управління підприємствами чи відділами індустрії гостинності, які дозволяють клієнтам замовляти та їсти їжу на місці. Це включає нагляд за повсякденним управлінням бізнесом або відділом, управління співробітниками, відстеження та підтримання рівня запасів, управління репутацією та багато іншого.
2. В індустрії гостинності управління поїздками належить до спеціалізації організації та управління діловими поїздками. Типові завдання можуть включати відстеження витрат, оптимізацію маршрутів подорожей, бронювання авіаквитків та проживання в готелях, а також розробку стратегій для мінімізації негативного впливу ділових поїздок на продуктивність, моральний дух та фінанси компанії.
3. Управління готелями належить до готелям та аналогічним підприємствам, які працюють в індустрії гостинності. Як правило, менеджери готелів контролюють повсякденну діяльність, за потреби контролюють відділи, керують співробітниками, набирають нових співробітників, проводять навчання, розробляють стратегії та багато іншого.

Управління готельним підприємством – визначний вид професійної економічної діяльності, цілеспрямований на досягнення поставленої мети через доцільну організацію фізичних, інформаційних, трудових, матеріальних запасів із застосуванням функцій, принципів та методів управління. Ціль такого управління – це збереження конкуруючих позицій у оточенні гостинності, яка здійснюється в підсумку в забезпеченні прибутків підприємства. Прибуток в готельній сфері досягають у результаті:

- пропозицій за окремі преміум-послуги;
- співпраця з підприємствами, що пропонують свої екскурсії;
- додаткові продажі (сувенірний магазин, плата за паркування, також за домашніх тварин, трансфер);

- рекламних акцій для бронювання номерів в несезон;
- пропозиції заїхати раніше, а виїхати пізніше з номеру.

В організації управління готельним підприємством виділяють такі підходи: ситуаційні, процесуальні та системні. Перший підхід, ситуаційний – він передбачає використання різних методів управління слушний до обставин, що породжується в середовищі гостинності. Таке середовище непостійне і воно перебуває під постійним впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Це обумовлює зростання ефективних методів управління готелем. Другий підхід, процесуальний – це такий своє-образний прогноз, що управляє безперервним процесом взаємопов'язаних управлінських функцій. І останній, системний підхід – він об'єднує управлінські рішення, технології, людські ресурси та структурні підрозділи, що досягають різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища.

Сучасна теорія управління пропонує безліч підходів до створення організаційних структур, але не всі вони однаково ефективні. З погляду менеджменту організаційна структура управління готелю вирішує загальні завдання менеджменту: планування, контроль, організація, виконання робіт. Правильно розроблена організаційна структура дозволяє ефективніше виконувати ці функції. Відсутність правильно розробленої організаційної структури робить роботу готелю менш успішним, організацію роботи неефективною незалежно від рівня кваліфікації персоналу. Таким чином, організаційна структура управління готельного підприємства – це склад та форми взаємодії керівних працівників готелю.

Практичний досвід показує, що кожен готель є унікальним та індивідуальним, отже, не може існувати єдиної рекомендації для побудови організаційної структури. Вона має бути спроектована з урахуванням низки чинників. Чинники, що впливають на проектування організаційної структури, досить багато, але в якості основних можна виділити саме такі: форма власності, місія готельного підприємства, категорія готелю, місткість, кількість та спектр послуг, що надаються, сегменти споживача та спеціалізації, цінова політика,

місцезнаходження, кваліфікація персоналу та інші.

В організаційній структурі управління прийнято розрізняти три ключові елементи – ланка, рівень управління, зв'язок. Ланка – організаційно відокремлене самостійне об'єднання людей (або окремих органів у структурі управління) з урахуванням спільності їх інтересів та виконуваних функцій. Рівні управління є сукупність ланок, що є одному горизонтальному рівні. Вони показують послідовність підпорядкування органів управління. Прийнято виділяти три основні рівні – вищий, середній та низовий. Зв'язок демонструє способи взаємодії окремих ланок структури управління. Розрізняють лінійні та функціональні зв'язки. У лінійній структурі управління дотримуються принципу єдиного початку. Виконавці підпорядковуються одному керівнику, який вирішує питання широкого кола, але лише у межах своєї ділянки. Тому він повинен мати високу кваліфікацію та компетенцію з усіх питань, що стосуються безпосередньо його ділянки. Найбільш доцільно використовувати цю структуру управління в невеликих готелях, з обмеженим спектром послуг і які відносяться до категорії не вище за середній клас, тобто 3 зірки. Функціональна структура управління, ця діяльність готелю поділяється за функціональними напрямками, які очолюють функціональні керівники. Організаційна структура готельного підприємства може змінюватись в залежності від впровадження нових технологій, додаткових послуг, змін зовнішніх умов. Організаційна структура підприємства має бути постійно у полі зору керівництва.

Сучасні методи управління зосереджені на тому, щоб поставити співробітників попереду фірми. У більшості випадків у малому бізнесі у сфері послуг відсутність управлінської освіти підприємців негативно позначається на якості всього управлінського процесу. Це одна з причин використання сучасних методів управління у невеликих компаніях третього сектора для отримання якісного управління, хоча в деяких спеціалізованих дослідженнях ці методи рекомендуються лише керівникам великих підприємств.

Існує декілька типів сучасних методів управління:

- управління за цілями;

- управління результатами;
- управління проектами.

Управління за цілями – це процес, у якому цілі організації узгоджуються з цілями співробітників. Це гарантує, що співробітники відчують зв'язок з організацією і точно знають, як їхня робота сприяє успіху компанії. Управління результатами – це своєрідний метод управління, у якому основна увага повністю приділяється отриманим результатам. Менеджери мають різні параметри для вимірювання продуктивності співробітника, а потім на них чекають дуже прибуткові нагороди та визнання. Основними сторонами, що у цій формі методу управління, є вищі і нижчі управлінські. Різні ключові області результатів можуть бути: ціль продажів, чистий грошовий потік, тощо. Управління проектами – це метод управління, який зазвичай застосовується для вирішення складних бізнес-завдань чи усунення недоліків у процесі. Тут призначається менеджер проекту на вирішення проблем, і він має остаточні повноваження приймати рішення. Як правило, це багатопрофільна команда, яка працює у співпраці, щоб гарантувати, що організація зможе вирішити це питання та доставити продукцію клієнтам з максимальною ефективністю та вчасністю.

1.2. Готельні підприємства в умовах сучасних викликів.

Туризм – це поле діяльності, що перетворився для осіб на височенну розвинену туристичну індустрію. Готельний сервіс один з складової, що тісно пов'язаний із галуззю туризму. Він розташовує у собі великий комплекс послуг для відвідувачів, а також формує певні фактори для перспективи його розвитку. Обслуговування відвідувачів, чудове надання послуг гостинності – це все на першому місці для готелю та його репутації, щоб залишатись на всесвітньому ринку конкурентоспроможними.

Після 24 лютого 2022 року цілі для українців з метою подорожі стали іншими та готелі стали вже не такими, як їх використовували до сьогодні, у дійсності ці заклади перетворилися на прихисток та хатиною для переселенців з ділянки бойових дій. На початку війни готельний бізнес майже завмер. Потік

відвідувачів призупинився, заплановані туристичні поїздки, івенти й бізнес-поїздки потрібно було скасувати. У східній, південній та центральній частині країни показники відмов від бронювання зріс до 84-97% [7].

Поки що готельний ринок в Україні працює максимум на 5-6% у загальному прояві. На сході через окупацію та бойові дії – готелі взагалі спинили свою роботу. На заході з лютого по червень місяця - готелі переповнені на всі 100%.

За статистикою Державного агентства розвитку туризму, за перші шість місяців 2022 року сума склала 89,4 млн грн, що майже на 28,8% більше в порівнянні з сумою в аналогічний період 2021 року – тоді до бюджету надійшло 69,4 млн грн. До п'ятірки лідерів увійшли місто Київ та чотири області. Столиця поповнила свій бюджет більше ніж на 20 млн грн. Найбільше зростання в порівнянні з аналогічним періодом у 2021 році зафіксовано у Львівській області – 193%. До бюджетів громад цього регіону надійшло 19,7 млн грн. У Івано-Франківській області сума турзбору зросла 76,4% і склала 9 млн грн. Закарпатська область заробила 8,7 млн грн турзбору, що на 144% більше, ніж за аналогічний період торік. [7].

В середині літа завантаженість готельного господарства почала знижуватися, окремі люди почали повертатися до своєї домівки, а також більшість людей з-за кордону почали повертатися додому, але в багатьох випадках людям не було навіть куди повернутись.

Російсько-українська війна спричинила зріст цін на предмети торгівлі, включаючи продукти харчування, добрива, газ та нафти. Збої в циклі поставок спричинили до підвищення транспортного розходу, призвели до дефіциту контейнерів та знизили загальнодоступність складських приміщень.

Наразі готельний ринок в Україні відносно поновлюється, звісно зараз не так як до 24 лютого 2022 року, але установи працюють, приймають відвідувачів, через це вони отримують гроші та сплачують податки, в чому підтримують українські війська. Також відкриття іноземних готелів на території України позитивно відображається на економіці держави. Іноземні готелі на території нашої країни, набагато більше сплачують за комунальні послуги, вони платять

податки і якщо вони були зачинені у процесі бойових дій, то все рівно сплачували зарплатню своєму персоналу. Тобто, це добре виражалось на економіці нашої держави і вона не похитнулась надзвичайно критично, так само ці податки допомагали нашим військовим.

Готельна сфера зможе вийти на період до війни тільки від довготривалості війни та кількість переміщення українців за кордон. Зараз 1% людей в готелі всього лиш – іноземні волонтери, лікарі, журналісти, представники закордонних організацій, які допомагають показати світу, що відбувається в Україні наразі, а 99% - це українці. У ході дослідження встановлено, що поширеними місцями для відпочинку стануть: особливо Закарпаття та західні області України. Тому що на півдні України курортний сезон не зможе відбуватися довгий період через заміновані води та моря, на які повинні виділити мінімум 10 років [17].

РОЗДІЛ 2

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В МЕРЕЖІ ГОТЕЛЮ «REIKARTZ HOTEL GROUP»

2.1. Сучасні технології управління у готелі «Reikartz Hotel Group»

Готельні ланцюги – це об’єднання готелів, що мають єдине керівництво, функціонують під єдиним фірмовим знаком, мають спільні стандарти обслуговування, проводять спільну маркетингову діяльність [16].

Існують великі мережі готелів та міні-готелі. Великі мережі (рис. 2.1) відрізняють за власним стилем та дизайном, який можна легко впізнати в різних куточках світу. Як правило, це лаконічний номер з стандартною обробкою та відсутніми індивідуальними деталями в оформленні. Кількість номерів в таких готелях більше 50.



Рис. 2.1. Великі мережі готелів

Джерело: [20]

Найчастіше розташування таких готелей знаходяться недалеко від центру міста або на такій місцевості, де до центральних вулиць можна швидко дістатися. Мережі готелів підтримують свій певний імідж для бізнесу та часто

представляють свої ексклюзивні послуги.

Якщо взяти міні-готелі, то в першу чергу вони відрізняються тим, що у них менша кількість номерів, приблизно від 10 до 50, по-друге, ви не переплачуєте за бренд. Завдання такого готелю, хоч і не великого, надати по максимуму чудовий та комфортний відпочинок, це може відбутися завдяки його компактності, також тут не буде такого великого скупчення людей. Міні-готелі (рис. 2.2) зазвичай розташовані в таких місцях, де зручно знаходитись для конкретної людини, тобто вони розташовані: на березі моря, в передмісті, в лісовій місцевості, або в тихому районі. Загалом такі номери коштують недорого, але слід розуміти, якщо рівень зручності вищий, то тим дорожче буде вартість проживання.



Рис. 2.2. Міні-готелі

Джерело: [9]

В Україні активно розвиваються національні мережі готелів. Серед них лідерами в Україні є: Reikartz Hotel Group (об'єднує 40 готелів), Premier Hotels and Resorts (16 готелів), Royal Hotels and SPA Resorts (9 готелів), Black Sea Hotels

Group (6 готелів) [23].

Згідно рейтингу найбільших готельних ланцюгів світу станом на 2021 р. найбільшим міжнародним готельним ланцюгом за кількістю готелів є індійський оператор OYO (20000 готелів), китайський ланцюг Jin Jiang (10000 готелів). Найбільше в 2021 році продано номерів готельних ланцюгом Marriott International – 1400289 одиниць. На другому місці Jin Jiang – 1 100 000 номерів [16].

Індустрія гостинності – це категорія сфер у галузі послуг, яка включає житло, харчування та напої, планування події, тематичні парки, туристичні агентства, туризм, готелі, ресторани та бари. Ціль індустрії гостинності – надати відвідувачам приємний досвід. Попри того, чи це задоволення приходить від смачної їжі, відпочинку в розкішному спа-центрі чи гарного нічного відпочинку далеко від дому, подбати про кожного окремого гостя є найважливішим [18].

Різниця між туризмом та гостинністю полягає в наступному: гостинність – це сфера, яка зосереджена на наданні місць для відвідувачів у чудовому житлі пов'язаних із галуззю гостинності, такі як: готелі, мотелі, ресторани: а також такими зручностями, як: казино, круїзні судна, конференц-центри, лобі-бари, паркінги; туризм – зосереджений на наданні якісних, визначних пам'яток і подій, щоб спонукати туристів приїхати [18]. Колись все почалося з надання лише місця для сну, традиційна індустрія гостинності перетворилася на те, що ми бачимо сьогодні. Незважаючи на всі зміни, які бачила галузь, клієнт завжди був у центрі. Він постійно розвивається, щоб стати більш сучасним. У цьому новому столітті готелі буквально досягли нових висот. Деякі з найвищих готелів були збудовані в 21 столітті. Технологічні досягнення у галузі інженерного проектування зробили все це можливим [18].

Система управління готелем значно покращує роботу персоналу, автоматизуючи більшість завдань. Хороша система управління оптимізує робочі процеси та допоможе створити чіткі цілі для співробітників готелю. Гостинність – це цілодобова промисловість з вимогливими гостями. Надання виняткового обслуговування гостей без програмного забезпечення практично неможливо.

Гостьовий досвіт починається з того, як будь-хто зареєструється. Обслуговування гостей у 21 столітті починається через онлайн-бронювання. Програмне забезпечення для управління нерухомістю допомагає гостям та співробітникам одночасно. Проста взаємодія з користувачами, покращений зв'язок з відділами та безпечне керування даними у хмарному або локальному програмному забезпеченні.

До прикладу візьмемо мережу готелів «Reikartz Hotel Group» - це найбільш розвинута компанія в Україні, яка має свої власні брендові продукти, бренди мережі, такі як: «VitaPark», «Alliance City», «Reikartz», «Alliance Resorts», «Optima», «Reikartz Collection», «Raziotel» (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Брендіві продукти

Джерело: [1]

Історія цієї мережі починається в Україні у 2003 році. Група бельгійських архітекторів разом з Франсуа Рейкарц купили старовинний будинок у центрі Львова на вулиці Друкарській. Партнери зазначили, що в Україні майже відсутні мережеві готелі європейського рівня 3-4 зірки, і з'явився відважний проєкт створення української мережі готелів під брендом та назвою Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц прилучив до роботи в проєкт групу інвесторів і ввійшов до ради директорів мережі Reikartz Hotel Management як головнокомандуючий архітектор проєкту. Наразі п'ять готельних мереж в Україні об'єднані під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group [4].

Бренд, що поєднує готелі категорії, розташовані у великих містах (рис. 2.4) і курортах України. Це характерні готелі з високим рівнем комфорту та суворою відповідністю європейським стандартам обслуговування. Особливий підхід до

кожного відвідувача, широкий спектр обов'язкового обслуговування від вибору подушок до вишуканої шведської лінії.



Рис. 2.4. Готель Reikartz у Дніпрі

Джерело: [21]

Елегантний текстиль, натуральне дерево, мармурові деталі (рис. 2.5) – все це в поєднанні з центральним розташуванням та особливою увагою до деталей виділяє готелі нового бренду на ринку готельних послуг України.



Рис. 2.5. Приклад готелю зсередини

Джерело: [22]

На сьогоднішній день, у портфелі компанії понад 38 готелів, з них які

знаходяться, до мережі також входить 25 концептуальних ресторанів (рис.2.6) [4].



Рис. 2.6. Карта готелів мережі Reikartz

Джерело: [8]

Сучасне управління індустрії гостинності спрямоване на відхилення від типових і традиційних інструментів задоволення потреб клієнтів, що викликане як соціальними змінами, а й розробкою різних фінансових інструментів. Дослідження доводять, що розвиток індустрії гостинності неможливе без використання сучасних інструментів управління, заснованих на принципах маркетингу. Аналізуючи ринок готельних послуг у процесі розробки та впровадження інноваційних послуг, бажано сконцентруватися на вивченні конкурентного середовища та потреб потенційних клієнтів.

2.2. Впровадження сучасних технологій в мережі готелів «Reikartz Hotel Group»

Готельна індустрія є одним з найбільш важливих компонентів ширшої індустрії послуг, обслуговуючи клієнтів, які потребують ночівлі. Він тісно пов'язаний з індустрією подорожей та гостинності, хоча існують помітні відмінності у сфері охоплення. Загалом, готель – це керована будівля або установа, яка надає гостям місце для ночівлі – на короткостроковій основі – в обмін на гроші. Точні функції та послуги, що надаються гостям, можуть сильно змінюватись від готелю до іншого. Власники готелів прагнуть залучити певного типу клієнтів через їхню модель ціноутворення та маркетингову стратегію або через спектр послуг, які вони пропонують.

Готельна індустрія – це галузь індустрії послуг, яка займається розміщенням гостей чи житлом. За більшістю визначень готельна індустрія відноситься до готелів та багатьох інших форм ночівлі, включаючи хостели, мотелі, готелі та гостьові будинки. Однак зазвичай він не включає довгострокові або постійні форми проживання. Через характер готельних послуг він тісно пов'язаний з індустрією подорожей та туризму.

Готельна індустрія генерує щороку мільярди доларів доходу. За даними Світової організації туризму (UNWTO) за 2019 рік, доходи від готельного бізнесу склали близько 1,6 трлн доларів США. Індустрія готелю забезпечує значну кількість робочих місць по всьому світу. Вона включає в себе різноманітний персонал: офіціанти, організатори, прибиральниці, кухарі, технічний персонал. Що стосується бронювання готелів, то значна його частка здійснюється через Інтернет. Популярність онлайн-бронювання зростає, і багато готелів співпрацюють з онлайн-платформами для привертання клієнтів. Готельна індустрія також активно впроваджує нові технології для поліпшення обслуговування та ефективності. Це може включати в себе автоматизовані системи управління готелем, мобільні додатки для гостей, використання штучного інтелекту та інших інноваційних рішень.

Кількість міжнародних туристів щороку зростає, а це сприяє попиту на готельні послуги. За даними UNWTO у 2019 році кількість міжнародних туристів склала близько 1,5 млрд осіб: Америка – 220 млн, Європа – 742 млн, Африка –

71 млн, Середній Схід – 64 млн, Азія та Тихоокеанський – 364 млн (рис. 2.5) [16].

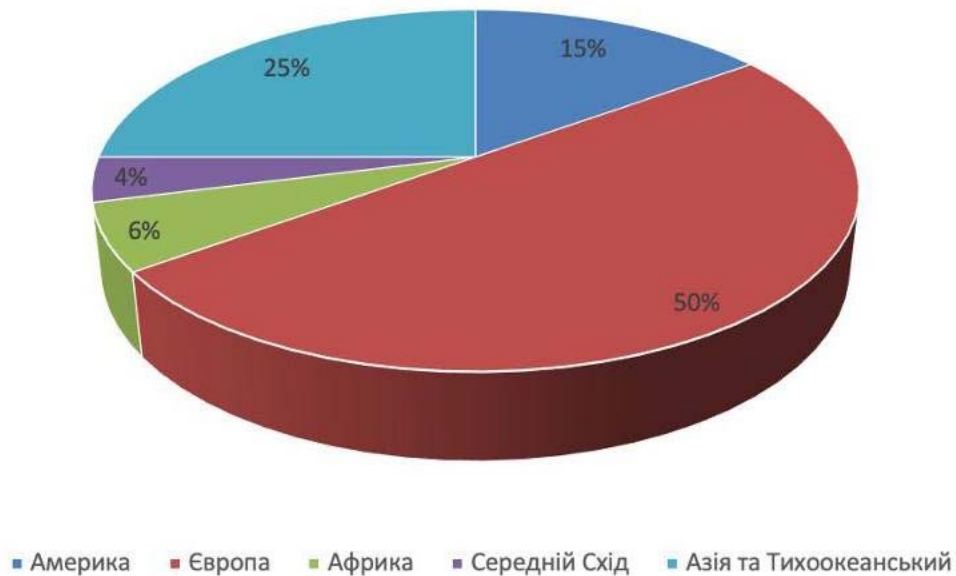


Рис. 2.5. Кількість міжнародних туристів у 2019 році

Джерело: [16]

Інновації у сфері послуг дуже відрізняються від технологічних інновацій. Індустрія гостинності, яка включає підприємства громадського харчування, проживання, розваг і транспорту, стикається з зростаючою конкуренцією. Крім того, на відміну від інших галузей послуг, конкурент в індустрії гостинності існує між фірмами в тому самому географічному напрямку і компаніями з різними цілями. Інновації лежать в основі успіху готельних організацій, оскільки вони дозволяють їм покращувати якість продукції, підвищувати ефективність, скорочувати витрати, задовольняти потреби клієнтів, що змінюються, збільшувати продажі і прибуток, отримувати більш значну частку ринку і відрізнитися від конкурентів. Таким чином, інновації є засобом отримання конкурентної переваги в індустрії подорожей та гостинності.

Проведено онлайн-опитування серед 282 представників готельного бізнесу в Києві, Сумах, Чернігівській, Дніпропетровській, Харківській, Полтавській, Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській та Закарпатській областях. За результатами, у 2022 році майже 23% представників індустрії гостинності призупинили свою діяльність, а 54% працювали лише частково. Багато опитаних

готелів і ресторанів (36%) поступово змінили та адаптували свої бізнес-стратегії (рис. 2.6) [10]. У більш ніж половини представників сфери гостинності витрати зросли на 20-50%, а прибуток знизився більш ніж на 20%. Критичними наслідками повномасштабної війни для українського ринку гостинності є порушення ланцюгів поставок, зниження купівельної спроможності споживачів, зміна споживчого попиту, дефіцит окремих видів продукції, дефіцит персоналу, збитковість бізнесу[11].



Рис. 2.6. Статистика готельного бізнесу у 2022 році

Джерело: на основі [11]

Коли справа доходить до просування сфери готельного бізнесу та гостинності, участь у відповідних освітніх чи навчальних програмах завжди є перевагою, і деякі формальні кваліфікації можуть мати важливе значення для певних ролей. Для удосконалення мережі готельної індустрії «Reikartz Hotel Group» є такі технологічні тенденції та розробки:

- розумні кімнати;
- інтеграція віртуальної реальності;
- настільні системи замовлення;
- голосові технології та віртуальна допомога;
- автоматизація послуг;

- кухарі-роботи, швейцари-роботи.

Це все можна додати в готель для його ж розвитку та більш сучасного інтер'єру. Таке застосування інформаційних технологій, як: робототехніка, хмарні обчислення та віртуальна реальність, допомагають вирішити бізнес-завдання для мережі Рейкарц у сфері гостинності. Є багато переваг з цими технологіями, що можуть принести задовільний досвід індустрії гостинності. Чат-боти зі штучним інтелектом на веб-сайтах, можуть покращити якість обслуговування гостей, мобільні замовлення можуть підвищити ефективність, а роботи – знизити робоче навантаження персоналу та мінімізувати витрати. Але, щоб зробити це правильно, керівництво готелю має зосередити увагу на декілька ключових моментах: розуміння поведінки гостей: аналіз змін у поведінці та потребах гостей; розуміння поведінки персоналу: розробка чіткої карти змін та залучення персоналу до процесу змін; технічні можливості: потрібно переконатися в тому, що технологія здійснена, та оснастить персонал необхідними технічними навичками для використання нової технології.

РОЗДІЛ 3.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ

3.1. Закордонний досвід впровадження стратегій розвитку суб'єктів індустрії гостинності.

Використання закордонного досвіду функціонування підприємств індустрії гостинності та туризму є одним із напрямів підвищення ефективності діяльності індустрії гостинності в Україні. Проведені аналізи закордонного досвіду в сфері готельного господарювання дав можливість помітити основні тенденції, що характеризують індустрію гостинності.

Європа продовжує залишатися туристичним напрямом номер один по всьому світу. Завдяки своїй провідній ролі на світовому туристичному ринку індустрія гостинності вважається одним із ключових драйверів європейської економіки та європейського туризму, як з погляду зайнятості, так і прямого вкладу в економіку. Поряд із туризмом індустрія гостинності є третім за величиною соціально-економічним видом діяльності в ЄС. Дійсно, кожен десятий бізнес у європейській нефінансовій економіці належить до туристичних галузей. У секторі гостинності безпосередньо зайнято 80% загальної туристичної робочої сили ЄС і налічує 2 мільйони підприємств, з яких 9 з 10 є мікропідприємствами, в яких працює менше 10 осіб [2]. У результаті аналізу сучасного закордонного ринку необхідно відмітити основні напрями, що визначають індустрію гостинності – це вертикальне та горизонтальне поєднання.

Вертикальне поєднання – це поєднання в межах однієї сфери. Така інтеграція появилася нещодавно, компанії готелів зрозуміли, що у кожного клієнта свої запити, це може стосуватися кількості послуг, ціни, надання певної комфортності в межах готелю. Горизонтальне поєднання – це злиття двох компаній, що працюють в одній галузі. Ці компанії зазвичай є конкурентами та зливаються, щоб отримати більшу ринкову владу та ефект масштабу. Це бізнес-

стратегія, згідно з якою суб'єкти господарювання намагаються розвиватися та розширювати на тому самому галузевому рівні. Така інтеграція зародилась ще у 1945 році, коли компанія Pan American, відкрила свої готелі у Бразилії. Згодом багато компаній так почали утворювати свої готельні ланцюги. На теперішнім етапі розвитку всесвітнього готельного господарства на ринку індустрії гостинності виокремлюють такі провідні готельні ланцюги:

Hilton Worldwide Holdings, Inc. – американська багатонаціональна готельна компанія, яка управляє широким портфелем готелів та курортів. Заснована Конрадом Хілтоном у 1919 році, корпорацію нині очолює Крістофер Джордж Нассетта. Штаб-квартира знаходиться в Каліфорнії. Станом на жовтень 2016 року його портфель включає 4820 об'єктів нерухомості з 788864 номерами у більш ніж 100 країнах та територіях, що робить корпорацію найбільшою готельною мережею у світі за номерами та міжнародною присутністю. Фішкою готелю до їх відомості стало маркування зірочками, що вказували клас готелів та спектр послуг.

Корпорація Marriot зі штаб-квартирою в Вашингтоні з'явилися на ринку в 1957 році. Ця компанія являється постачальником готельних послуг, який керує готелями та ресторанами. Він ліцензує готелі, житлові та таймшерні об'єкти під кількома розкішними, преміальними та обраними торговими марками. Його бренди включають Ritz-Carlton, JW Marriott, St. Regis, Westin, Delta Hotels, Tribute Portfolio, Design Hotels. Marriot пропонує проживання, бронювання готелів, таймшерний відпочинок, пакети авіаквитків та готелів, а також послуги з прокату автомобілів. Діяльність компанії охоплює Північну Америку, Європу, Близький Схід, Карибський басейн, Латинську Америку. Marriott International не має місії. Натомість у них є бачення, у якому сказано: «Бути найулюбленішою туристичною компанією світу».

Компанія Radisson Hotels International володіє та керує готелями та курортами, утворена у 1962 році. Компанія надає такі послуги та зручності, як проживання в готелях, ресторани, фітнес-центри, конференц-зали та банкетні зали, басейни з підігрівом. Ця компанія має 170 підприємств обслуговує своїх

клієнтів по всьому світі, а саме: США, Європа, Канада, Мексика, Карибський басейн, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Під час проведення будь-яких заходів в готелях Radisson компенсується вдвічі більше вуглецевих викидів і тим самим забезпечується позитивний вплив кожної зустрічі на навколишнє середовище, саме це їх робить відомою та популярною компанією.

Можна виокремити американський досвід до розвитку індустрії гостинності та управління персоналом. Таке управління застосовується до всієї сфери послуг в країні, що оснований на вищій оцінці та винагороді співробітників за виконану працю. Така система має назву «Pay Performance» [12]. Як заявляють дослідження, політика оплата за виконання зарплатні дозволяє повніше врахувати як власноручні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи відповідальність, швидкість, кваліфікацію, точність, творчу ініціативу і якість роботи. Відповідно до концепції цієї системи, гнучкий порядок оплати праці може застосовуватись як до всіх співробітників підприємства готельного-ресторанного бізнесу, так і до їх окремих різновидів [12].

Застосування такої схеми в умовах українських суб'єктів індустрії гостинності може бути адаптовано до категорії персоналу, що здійснює обслуговування клієнтів, продаж асортименту брендової продукції у обсягах. Може бути встановлена шкала критерій - винагород, в рамках якої передбачено додаткову плату за додаткові враження від продажу. В складі такого персоналу слід виокремити менеджерів в готелях, офіціантів в ресторанах. Такий метод має назву – «високий чек».

Згідно з Звітом про глобальний ринок гостинності за 2022 рік, очікується, що світовий ринок гостинності зросте з 3952,87 мільярда доларів США у 2022 році до 4548,42 мільярда доларів США у 2023 році за сукупних річних темпів зростання 15,1%. Такі значні темпи зростання частково опрацюються від глобальних обмежень на поїздки. Очікується, що ринок досягне 6715,27 мільярда доларів у 2026 році при темпі зростання у 10,2% [12].

3.2. Сучасні технології управління готельного господарства.

Сучасні готелі залучають клієнтів декількома способами, включаючи якість обслуговування клієнтів, зручності та дизайн готелю, а також за допомогою готельних технологій. Такі технології часто використовуються для забезпечення чудового обслуговування клієнтів. Це особливо важливо зробити під час війни, епоху COVID-19, коли очікування клієнтів швидко змінюється, і люди повинні знати та бути переконаними, що варто подорожувати. Існує декілька видів інновації в готельному бізнесі: ресурсні, організаційні, маркетингові, продуктові (рис. 3.1).

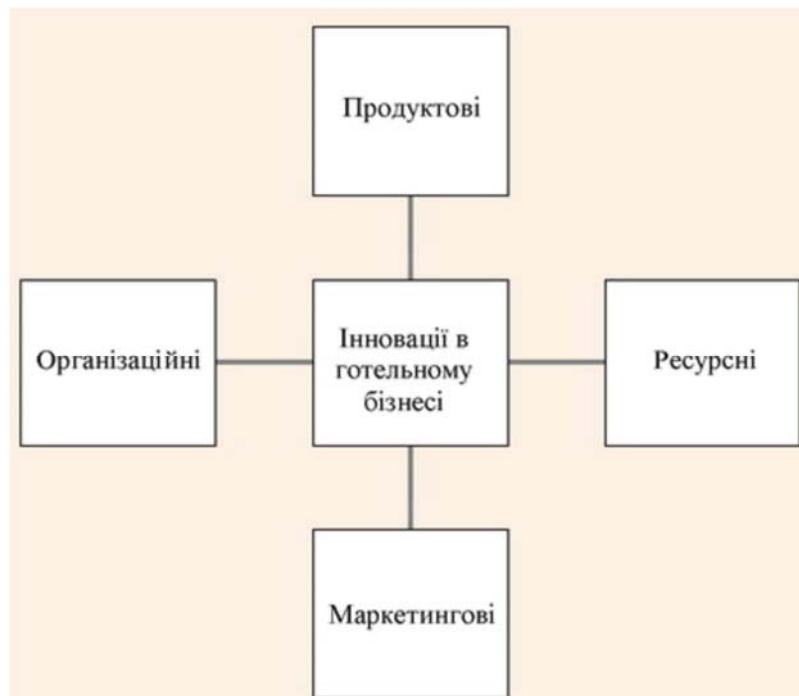


Рис. 3.1 Види інновацій в готельному бізнесі

Джерело: [6]

Ресурсні інновації передбачають використання електронних систем управління готелями та системи планування ресурсів підприємства. Організаційні – поєднані з розвитком готельної фірми в системі та структурі управління: сучасна методика навчання працівників, створення особистої готельної мережі та купівля готельної франшизи. Маркетингові – такі заклади, як готелі, круїзи, тури на відпочинок і частіше використовують віртуальну реальність або доповнену реальність, щоб підвищити рівень бронювання.

Продуктові інновації – створюють туристичні підприємства, фундаментальну гарантію для постійної прибутковості [6].

В сучасній практиці туризму найбільшого поширення отримали такі види інновацій, як: сервісні інновації; маркетингові інновації; інновації логістики; технологічні інновації; продуктові інновації; організаційно-управлінські інновації (рис. 3.2).

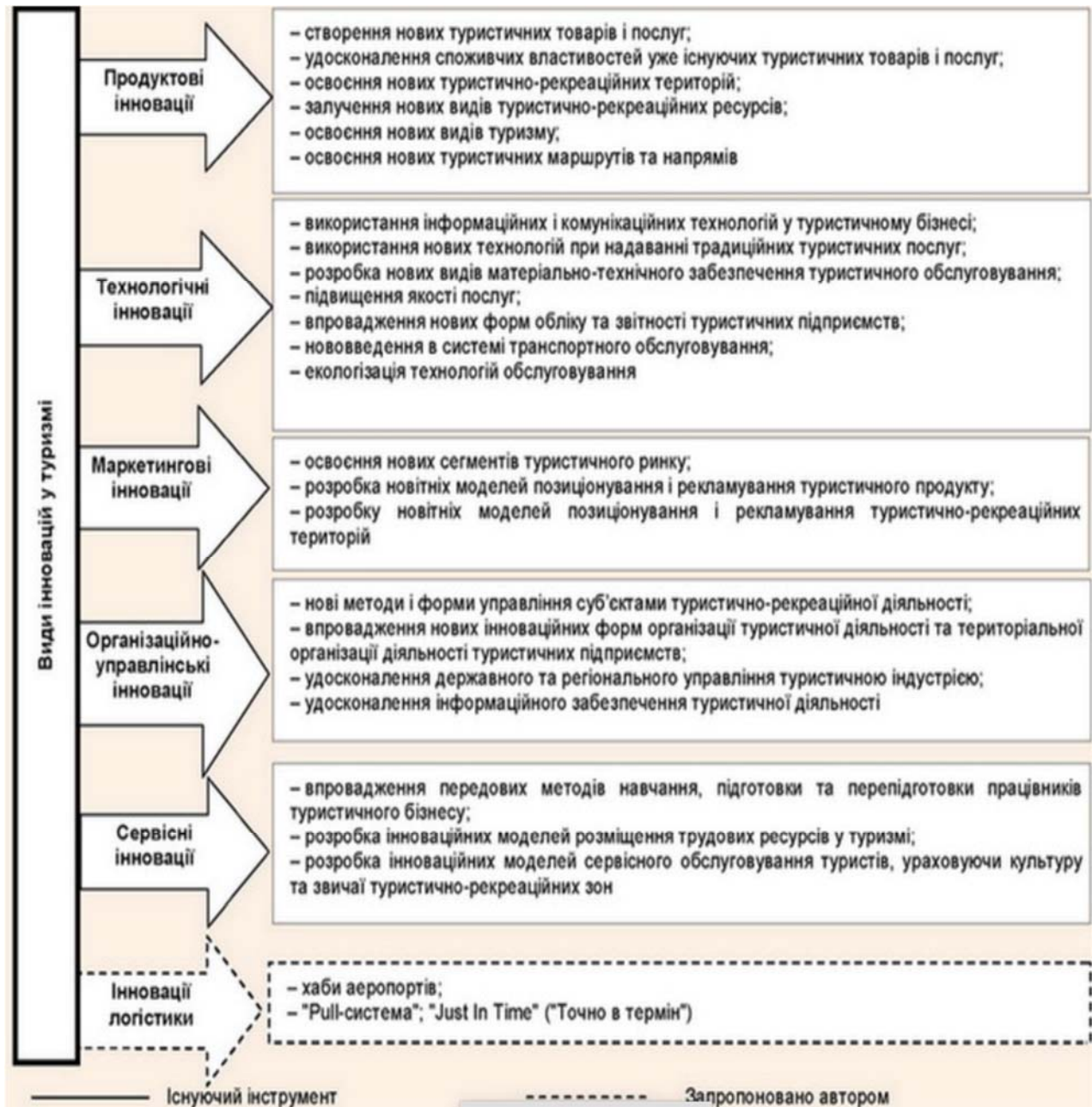


Рис. 3.2 Види інновацій у туризмі

Джерело: [5]

Сервісні інновації – це розробки інноваційних моделей сервісного обслуговування туристів, трудових ресурсів у туризмі. Маркетингові інновації –

розробки новітніх моделей рекламування та позиціонування туристичного продукту та туристично-рекреаційних територій. Технологічні інновації – використання нових технологій при надаванні туристичних послуг, нововведення в системі транспортного обслуговування тощо. Продуктові інновації – створення нових туристичних продуктів та послуг, освоєння нових туристичних маршрутів та напрямків. Організаційно-управлінські інновації – нові форми та методи управління суб'єктами туристично-рекреаційної діяльності, покращення регіонального та державного управління туристичною промисловістю [5].

Готельний бізнес швидко розвивається. Хоча загальних послуг в готелях можливо і було достатньо декілька років назад, зараз це вже не так. Гостям потрібні більш персоналізовані варіанти, щоб готелі могли відповідати їх дискретним вимогам. Крім того, зростання цифрової спільноти означає, що конкуренція рясніє. Тому готелі повинні використовувати ресурси та системи, які є у їхньому розпорядженні, якщо вони сподіваються зберегти лояльних клієнтів. Готельні технології відіграють важливу роль, і її присутність збільшиться найближчими роками. Пропоную ознайомитись з декількома майбутніх та цікавих тенденцій у готельних технологіях у готельній індустрії.

Роботи готелю є одними із захоплюючих тенденцій у готелях. Така технологія швидко удосконалюється. Вже є приклади готелів, які застосовували роботів для таких речей, як поздоровлення гостей після прибуття або надавання туристичної інформації. Тим не менш, використання в даний час виходить далеко за межі цього. Готельні роботи можуть допомогти в прибиранні, як пилосос для підлоги і знищення мікробів, що може бути особливо важливо для забезпечення безпеки вашої власності. Таких роботів також можна використовувати для перевезення багажу, охорони, обслуговування номерів та очікування ресторанів. Така технологія продовжуватиме розширюватися найближчими роками в міру того, як роботи стануть більш надійними та краще облаштовані для підвищення ефективності з гоном за підтримкою штучного розуму (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Готельний робот

Джерело: [3]

Тур віртуальної реальності (скорочено VR) по готелю. Віртуальна реальність – це технологія, яка включає утворення цифрового оточення для вивчення користувачами. Це надзвичайно ефективно для тих, хто працює в управлінні готелем, тому що дозволяє користувачам уявити цифровий відпочинок вашого готелю, щоб вони могли виїхати не виходячи з дому. VR – це найкращий спосіб познайомитися з готелем перед бронюванням, і багато веб-сайтів готелів звертаються до VR-турів та 360 відео в процесі бронювання, щоб залучити додатковий продаж. Такі тури можуть бути особливо корисними, вони допомагають клієнтам зрозуміти, чого саме очікувати під час перебування, звичайно ж якщо обновляти інформацію.

Більшість турів віртуальної реальності можна переглянути у стандартному веб-браузері на комп'ютері чи в ноутбучі, мобільному телефоні чи планшеті, що робить їх широко доступною технологією готелю. Проте, досвід можна покращити за допомогою спеціальної гарнітури VR (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Окуляри віртуальної реальності

Джерело: [10]

Наразі великим попитом користуються гаджети «розумний дім», де помічниками виступають Alexa або Siri. Такі домашні гаджети показали, що механіка базового голосового пошуку неймовірно змінилася за останні кілька років. З таким зростанням набагато простіше використовувати ці системи для доповнення існуючих готельних технологій. У світі гучного зв'язку це має велике значення. Відтепер гості можуть забронювати собі номер або негайно зв'язатись із представником готелю за допомогою спеціальних голосових додатків. Голосові технології, безперечно, замінять традиційні варіанти, такі як статистичні телефонні номери.

ВИСНОВКИ

Індустрія гостинності – це категорія сфер у галузі послуг, яка включає житло, харчування та напої, планування події, тематичні парки, туристичні агентства, туризм, готелі, ресторани та бари. Ціль індустрії гостинності – надати відвідувачам приємний досвід. Попри того, чи це задоволення приходить від смачної їжі, відпочинку в розкішному спа-центрі чи гарного нічного відпочинку далеко від дому, подбати про кожного окремого гостя є найважливішим.

Технології управління у готелі постійно розвиваються, щоб забезпечити ефективність та задоволення потреб гостей. Особливості та властивості таких технологій можуть включати наступні аспекти: онлайн-бронювання та керування резерваціями; системи управління гостьовими відгуками: готелі використовують спеціальні програмні рішення для збору, аналізу та відстеження; електронні ключі та системи безпеки; система управління готельними операціями.

В готельному комплексі «Reikartz» існують такі системи служби управління, як персонал-маркетинг, який забезпечує та здійснює розробку вимог до персоналу, визначає певні потреби для персоналу, розраховує витрати на всіх співробітників. Мережа «Reikartz Hotel Group» часто відправляє своїх працівників на навчання задля підвищення кваліфікації. Стажування проходить в найкращих готелях мережі, це є одним з пріоритетів компанії. Стажування покращує якість обслуговування у всіх готелях мережі, власна програма мотивації, підвищення ефективності управління номерним фондом.

Готельний бізнес швидко розвивається. Хоча загальних послуг в готелях можливо і було достатньо декілька років назад, зараз це вже не так. Гостям потрібні більш персоналізовані варіанти, щоб готелі могли відповідати їх дискретним вимогам. Крім того, зростання цифрової спільноти означає, що конкуренція рясніє. Тому готелі повинні використовувати ресурси та системи, які є у їхньому розпорядженні, якщо вони сподіваються зберегти лояльних клієнтів. Інноваційні технології в готелях можуть бути такими: роботи у готелях, голосові помічники та окуляри віртуальної реальності.

Наразі готельний ринок в Україні відносно поновлюється, поки що не так, як було до 24 лютого 2022 року, проте установи працюють, приймають відвідувачів, через це вони отримують гроші та сплачують податки, в чому підтримують українські війська. Також відкриття іноземних готелів на території України позитивно відображається на економіці держави. Іноземні готелі на території нашої країни, набагато більше сплачують за комунальні послуги, вони платять податки і якщо вони були зачинені у процесі бойових дій, то все рівно сплачували зарплатню своєму персоналу. Тобто, це добре виражалось на економіці нашої держави і вона не похитнулась надзвичайно критично, так само ці податки допомагали нашим військовим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брендіві продукти «Reikartz» : веб-сайт. URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/zhitomir/>
2. Внесок індустрії гостинності в Європейське економічне суспільство : веб-сайт. URL: <https://www.hotrec.eu/facts-figures-2/> (дата звернення: 01.06.2023).
3. Готельний робот : веб-сайт. URL: <https://hr-portal.ua/article/sobesednik-bez-emociy-kak-podgotovitsya-k-intervyu-s-hr-robotom> (дата звернення: 10.06.2023)
4. Готельно-ресторанний бізнес, Reikartz Hotel Group : веб-сайт. URL: <https://www.work.ua/jobs/by-company/114235/> (дата звернення: 11.06.2023)
5. Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України : веб-сайт. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/davydova7.htm
6. Журавльова С. М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства : веб-сайт. URL: <https://infotour.in.ua/zhuravljova.htm>
7. Журнал «Forbes» : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyuni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsvya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>
8. Карта готелів мережі Reikartz : веб-сайт. URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/zhitomir/>
9. Міні-готелі. Modulex : веб-сайт. URL: <https://ukr.modulex.ua/bazovi-projekti/mini-goteli/> (дата звернення: 15.06.2023)
10. Окуляри віртуальної реальності (VR) : веб-сайт. URL: <https://creativeeurope.in.ua/posts/ukrainian-projects-vr-ar> (дата звернення: 10.06.2023)
11. Осіпчук А. С., Сахненко А. М. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах : матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференції, 15–16 червня 2023 р. м. Житомир : Поліський національний університет, 2023. С. 134-136.

12. Охота В. І., Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі : веб-сайт. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/572>

13. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз: зб. наук. праць. 2017. №3.

14. Різниця між індустрією туризму та індустрією гостинності : веб-сайт. URL : <https://www.revfine.com/hospitality-industry/#:~:text=Hospitality%20is%20an%20industry%20that,and%20other%20tourism%2Drelated%20services>. (дата звернення: 31.05.2023)

15. Рябоконт В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. 2018 №5. С. 49

16. УкрІнформ. Мультимедійна платформа іномовлення України. Кількість міжнародних туристичних подорожей – UNWTO, 2019 : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/2859960-torik-zafiksovano-15-milarda-turisticnih-podorozej-unwto.html#:~:text=Кількість%20міжнародних%20туристичних%20прибуттів%20у,поспіль%20роком%20з%20позитивною%20динамікою>.

17. Чернишова Т. М., Сахненко А. М. Як війна вплинула на готельні підприємства : матеріали збірника Міжнародного науково-практичного форуму «Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах війни» (м. Львів, 19-21 квітня 2023 р.) на базі кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка», 2023. С. 323-326

18. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 95

19. Andrenko I.B. Osoblywosti funktsionuwannia hotelnykh lantsiuhiw v Ukraini / I.B. Andrenko, A.A. Shestirko // Ekonomika ta suspilstwo. 2022. Vyp. 40.

20. Hyatt, Marriot, Hilton та інші : веб-сайт. URL: https://24tv.ua/business/hyatt-marriott-hilton-inshi-yaki-svitovi-merezhi-goteliv-dopomagayut_n1926605 (дата звернення: 15.06.2023)

21. Reikartz Дніпро : веб-сайт. URL: <https://reikartz.com/uk/hotels/dnepr/> (дата звернення: 12.06.2023)

22. Reikartz, приклад готелю зсередини : веб-сайт. URL: <https://reikartz.com/uk/cities/odessa/> (дата звернення: 12.06.2023)

23. Ільницька Г, Г. Сучасний стан і перспективи розвитку готельних мереж в Україні. 2022. С. 28