

УДК 477.303.424.

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-28>**Тітомир Л.А.***кандидат технічних наук,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Одеської національної академії харчових технологій***Данилова О.І.***кандидат хімічних наук,  
старший науковий співробітник,  
старший викладач кафедри товарознавства та митної справи  
Одеської національної академії харчових технологій***Titomir Lyudmila***Candidate of Technical Sciences, associate professor  
of department of hotel-restaurant business,  
Odessa National Academy of Food Technologies***Danylova Olena***Candidate of Chemical Sciences,  
Senior Research Officer, senior Lecturer  
of department of Commodities and Custom Services,  
Odessa National Academy of Food Technologies*

## ЯКІСТЬ НАДАННЯ ПОСЛУГ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### PROVIDING SERVICES QUALITY AS THE BASIS OF THE COMPETITIVENESS OF HOTELS

#### АНОТАЦІЯ

У статті охарактеризовані актуальні проблеми розвитку готельних підприємств України. Розглянуті особливості надання послуг та зроблено акцент на необхідності підвищення якості обслуговування гостей. Високий рівень комфорту, що задовольняє найрізноманітніші побутові, господарські та культурні запити гостей, повинен забезпечуватися всіма службами готельного підприємства. Автоматизовані системи бронювання номерів, можливість online ознайомитися із комфортністю номерів та їхнім дизайном стали нагальною потребою. Основними шляхами покращення якості послуг є впровадження систем управління клімат-контролем, освітленням, кадрове забезпечення підприємств, залучення широкого спектру додаткових послуг. Для збільшення кількості гостей необхідним є пропонування можливості суміщення ділових поїздок із відпочинком, пропозиції сімейного відпочинку круглий рік та залучення місцевих жителів до більш широкого використання можливостей додаткових послуг готелів, таких як: дитячі кімнати, арт-студії, spa-послуги, оздоровчі процедури, тренажерні зали тощо. Важливим ресурсом для підвищення конкурентоспроможності є створення готельних ланцюгів та більш тісне співробітництво з туроператорами, які останнім часом не є зорієнтованими на український ринок, а більше працюють із закордонними фірмами та готелями. Зменшення кількості великих готельних підприємств і розповсюдження по всій території України ідей концептуальних дизайн-готелів свідчить про вагомі зміни, що стосуються якості та форми надання послуг. Якісне харчування, зручності у гостьових будинках та стилізованих під природний відпочинок готельних підприємств, впровадження екологічно чистих технологій та відновлювальної енергетики, доброзичлива і ненав'язлива підтримка гостей – основні складники забезпечення задоволеності гостей та гарантія перетворення їх на постійних споживачів послуг.

**Ключові слова:** якість, готельний бізнес, конкурентоспроможність, комфорт, дизайн, системи управління.

#### АННОТАЦІЯ

В статье охарактеризованы актуальные проблемы развития гостиничных предприятий Украины. Рассмотрены особен-

ности предоставления услуг и сделан акцент на необходимости повышения качества обслуживания гостей. Высокий уровень комфорта, который удовлетворяет самые разнообразные бытовые, хозяйственные и культурные запросы гостей, должен обеспечиваться всеми службами гостиничного предприятия. Автоматизированные системы бронирования номеров, возможность online ознакомиться с комфортностью номеров и их дизайном стали необходимостью. Основными путями улучшения качества услуг являются внедрение систем управления контролем климата, освещением, кадровое обеспечение предприятий, предоставление широкого спектра дополнительных услуг. Для увеличения количества гостей необходимо предлагать возможность совмещения деловых поездок с отдыхом, семейный отдых круглый год и привлечь местных жителей к более широкому использованию возможностей дополнительных услуг гостиниц, таких как: детские комнаты, арт-студии, spa-услуги, оздоровительные процедуры, тренажерные залы и т.д. Важным ресурсом для повышения конкурентоспособности является создание гостиничных цепей и более тесное сотрудничество с туроператорами, которые в последнее время не ориентированы на украинский рынок, а больше работают с зарубежными фирмами и гостиницами. Уменьшение количества больших гостиничных предприятий и распространение по всей территории Украины идей концептуальных дизайн-гостиниц свидетельствует о весомых изменениях, которые касаются качества и формы предоставления услуг. Качественное питание, удобства в гостевых домах и стилизованных под природный отдых гостиничных предприятиях, внедрение экологически чистых технологий и восстанавливаемой энергетики, доброжелательная и ненавязчивая поддержка гостей – основные составляющие обеспечения удовлетворенности гостей и гарантия превращения их в постоянных потребителей услуг.

**Ключевые слова:** качество, гостиничный бизнес, конкурентоспособность, комфорт, дизайн, системы управления.

#### ANNOTATION

The article describes actual problems of development of hotel enterprises in Ukraine. The peculiarities of service provision are

considered and the emphasis is placed on the need to improve the quality of guest service. The high level of comfort, which satisfies the various household, economic and cultural requests of guests, should be ensured by all services of the hotel enterprise. Automated room reservation systems, the ability to view room comforts and their design on-line have become an urgent need. The main ways to improve the quality of services are the implementation of climate control systems, lighting, human resources for enterprises, and the involvement of a wide range of additional services. In order to attract more guests, it is necessary to offer the possibility of combining business trips with vacations, family vacation offers throughout the year with the possibility to plan a trip in advance at a convenient time and at an affordable price. In addition, it is important to involve locals in making more use of the hotel's additional services: children's rooms, art studios, spa services, wellness procedures, gyms, billiards and more. More efficient use of material resources requires the implementation of automated technical equipment control systems for the external and internal operation of the hotel enterprise. It will allow to optimize and simplify work of hotel staff, and also to facilitate access and use of services of hotel directly to guests. An important resource for increasing competitiveness is the creation of hotel chains and closer cooperation with tour operators, which recently are not oriented towards the Ukrainian market, but are working more with foreign companies and hotels. The decrease in the number of large hotel enterprises and dissemination in Ukraine the ideas of conceptual design hotels shows not only the necessity of introducing new management techniques to attract guests, but also more significant changes regarding the quality and form of service delivery. The implementation of clean technologies and renewable energetic is also attracting more guests. Good nutrition, amenities in guest houses and hotel enterprises that are styled for natural relaxation, friendly and unobtrusive support from guests are the main components of ensuring guest satisfaction and guarantee that they will convert to regular customers.

**Key words:** quality, hotel business, competitiveness, comfort, design, control systems.

**Постановка проблеми.** Готельний бізнес є однією із прибуткових галузей світової економіки, в якій постійно створюються нові робочі місця. Так, в Україні за останні два роки кількість колективних засобів розміщення збільшилася на 10,5–11,5% [1]. Водночас готельна індустрія значною мірою залежить від змін зовнішнього середовища, тому для готельних підприємств для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності впровадження інноваційних підходів починається із вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності засобів розміщення. При цьому необхідним є використання новітніх інформаційних технологій під час упровадження нових видів основних і додаткових послуг, а також розширення сфери використання нових можливостей комунікацій для просування готельних продуктів. В Україні внаслідок потрапляння її в список країн, які не рекомендуються до відвідування іноземними туристами, за останні роки значно зменшилася їх кількість, хоча у 2018–2019 рр. вже спостерігається збільшення відвідувань майже вдвічі. Лідером є Білорусь, збільшується кількість гостей з Ізраїлю, Німеччини, Туреччини, Російської Федерації. З туристичною метою до України завітали лише 0,3% гостей, для більшості мета відвідування – службова або ділова [1]. Крім того, досить висока вартість послуг для вітчизняних туристів приводить до високо-

го рівня конкуренції, що вимагає від готельних підприємств покращення якості послуг для залучення гостей. Останнім часом все важче залучити гостей тільки комфортними апартаментами і зручним географічним розташуванням. Стає необхідністю мати широкий набір технічних послуг, до яких відносять автоматичне бронювання номерів, супутникове телебачення, безкоштовний безпроводний інтернет, можливість суміщення ділових зустрічей, відпочинку та оздоровлення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Система заходів, яка здатна забезпечити високий рівень комфорту гостей, спрямована на те, щоб задовольнити різні їхні побутові, господарські та культурні запити, останнім часом зазнає значних змін, пов'язаних із тим, що ринок готельного господарства в Україні характеризується зростанням пропозиції, але водночас скороченням попиту на послуги розміщення, що посилює конкуренцію в галузі [2]. Варіантів, де зупинитися, для гостей нині є безліч: від найдешевших хостелів до фешенебельних готелів, від гостьових будинків і міні-готелів, туристичних кемпінгів, еко-готелів до концептуальних бутік-готелів з унікальним концептуальним оформленням дизайну кожного номера. Серед них в Україні слід відмітити готель у Полянці (Івано-Франківська область) «Історія», який являє собою 4-поверховий дизайн-готель, присвячений історії України на різних етапах, або «Стара правда», який переносить гостей у світ Толкієна. За концепцією «бутік-готель» в Україні найбільша кількість їх у м. Одеса – 7, серед яких широко відомі «Фредерік Коклен», «Отрада», «Джоконда», «Пале-Рояль», у Львові їх два – «Леополіс» та «Kavalier», у м. Київ – «Театр Апарт Отель», у м. Дніпро – «Axelhof Boutique Hotel» [3]. Необхідно відмітити, що найбільш активно готельна галузь розвивається в м. Київ (де останнім часом спостерігається збільшення засобів розміщення на 15%), у великих індустріальних містах країни (Дніпро – на 2,3%, Харків – на 3,8%), а також у рекреаційних зонах (Одеса та Одеська область – всього на 5,3%, Львів та Карпати загалом на 6,2%) [1–5].

Для більш легкого орієнтування із пропозиціями і зважаючи на світовий досвід [6], фахівці світової туристичної організації (UNWTO) рекомендують використовувати зіркову класифікацію готелів, виходячи з розміру номерів, їхнього планування, зручностей і оснащення, наявності допоміжних приміщень, устаткування для проведення дозвілля гостей і роботи ділових туристів, наявності додаткових видів послуг тощо. Останнім часом в Україні спостерігається тенденція, коли самі готельєри зменшують кількість зірок, при цьому особлива увага приділяється якості послуг та їх відповідності основним вимогам до якості, що висуваються до відповідних послуг у світі. Водночас невирішеними залишаються питання розвитку стратегій управління готельними підприєм-

ствами для підвищення якості надання послуг і конкурентоспроможності готельних підприємств. Так, у Європі, зокрема в Хорватії [7], вибір бізнес-стратегії здійснюється на всіх рівнях, починаючи з мікрорівня. При цьому підкреслюється, що лояльність клієнта є центральним концептом маркетингової науки. Важливим є чіткий зв'язок між організаційними структурами, управлінням, стратегіями і безпосередніми виконавцями.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість публікацій із цієї проблематики та з урахуванням актуальності тематики необхідно відмітити, що чіткого формулювання напрямів, на які необхідно звернути увагу під час розроблення стратегій управління, немає, у публікаціях наявні лише окремі можливості та підходи до підвищення якості надання послуг або окремі аспекти, характерні для конкретного підприємства для покращення конкурентоспроможності.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є визначення основних тенденцій розвитку готельних підприємств, формулювання напрямків розвитку стратегій для забезпечення конкурентоспроможності завдяки підвищенню якості обслуговування. Об'єктом дослідження є якість надання послуг на готельних підприємствах України. Предметом дослідження є визначення основних проблем та з'ясування перспектив розвитку конкурентоспроможних готельних підприємств в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Основним показником конкурентоспроможності підприємства є отримання сталого прибутку, який можна спрямувати на розвиток та розширення сфери надання послуг, покращення матеріальної або інформаційної бази, на створення резервів тощо.

У сфері гостинності прибуток можливо збільшити завдяки використанню таких методів [4]:

- понизити витрати на надання послуг;
- збільшити обсяг та різноманітність послуг, піднявши їхню якість,
- створити умови для повного задоволення очікування клієнтів (впровадження маркетингових технологій, інформаційних послуг, моніторинг та з'ясування потреб гостей);
- розширити асортимент послуг, у тому числі додаткових;
- проведення маркетингових заходів та поширення рекламної кампанії, у тому числі у соціальних мережах.

Зниження витрат на надання послуг на готельних підприємствах можливе, якщо розроблення нових готельних послуг здійснюється безпосередньо працівниками підприємства, без залучення зовнішніх організацій, але є низка заходів, зокрема впровадження автоматизованих систем управління, нового обладнання та його обслуговування, які неможливо здійснити без залучення відповідних зовнішніх фахівців.

Крім того, можливо зменшити витрати за рахунок транспортних, закупівельних (постачальницьких) послуг, якщо підрозділ, що контролює надання готельних послуг, здатний на професійному рівні контролювати ці заходи та враховувати, коли необхідним є залучення сторонніх організацій, і за можливості робити це за вимоги гостей за їхній рахунок, а коли можливо – обійтися власними фахівцями. Тоді важливими стають працівники планово-фінансових підрозділів, пов'язані з роботою економічних служб. Взагалі витрати, пов'язані з якістю готельних послуг, можна розділити на науково-технічні, управлінські і виробничі. Виробничі витрати можна розділити на матеріальні, технічні і трудові. При цьому кожен вид витрат можливо скоротити або зробити більш якісним.

Технологічні інновації надають прекрасну можливість збільшити обсяг та різноманітність послуг і є реальним методом збільшення прибутку. Особливо привабливими вони є, якщо включають лише витрати на впровадження.

Для задоволення потреб гостей повинні комплексно працювати всі служби готельного підприємства. Необхідно виділити кілька рівнів взаємодії працівників готелів із гостями, на яких без вкладення значних додаткових коштів можливо покращити якість обслуговування та заохотити гостей до відвідувань:

- управління маркетинговими стратегіями. Включає планування зустрічі, телефонні дзвінки і зв'язок із гостями, які вже зупинялися у готелі, виконання різних завдань, у тому числі ведення календаря і обліку різних зустрічей, симпозіумів тощо;

- автоматизоване управління системою бронювання номерів. Результати кожного звернення фіксуються для подальшого аналізу ситуації, зокрема, якщо відбувається відмова від номеру, із коректним з'ясуванням причини;

- управління відносинами з клієнтами. Можливість вести облік того, чому гість віддає перевагу, і всіх договірних умов, що дозволяють надавати індивідуальний пріоритет та забезпечити більш високий рівень сервісу;

- управління програмами лояльності та заохочення постійних гостей. Включає створення на готельному підприємстві власних програм знижок, бонусів, заохочення постійних клієнтів шляхом видачі преміальних сертифікатів тощо;

- управління безпекою гостей у готелі. Передбачає не тільки можливість надання сейфів для збереження цінностей та електронних ключів від номерів, але й протипожежну безпеку, безпеку знаходження на території готелю, недоторканність особистого життя і збереження особистих даних, при цьому проведення відеоспостереження не тільки на території готелю, але й на прилеглий території.

Останнім часом всі аспекти безпечності значною мірою впливають на рішення гостей щодо вибору готельного підприємства, тому важливим є забезпечення можливості евакуації гос-

тей у надзвичайних ситуаціях. Як тільки спрацьовують датчики сигналізації, відкриваються електронні замки запасних виходів, діє система сповіщення, і людей починають евакуювати по спеціальних шляхах, при цьому в готелі неухильно стежать за тим, щоб ці шляхи завжди були вільні. Усі інженерні системи готелю, пожежної сигналізації і сповіщення про пожежу, пожежогасіння і контролю доступу, відеоспостереження й охоронної сигналізації, а також система управління інженерним життєзабезпеченням повинні бути об'єднані в єдиний інформаційно-керуючий простір. Система електронних ключів все ширше використовується на готельних підприємствах України, оскільки її використання значно покращує роботу системи безпеки, дає змогу міняти код замків в готелі кожного місяця, а також під час виїзду та заїзду клієнта; спрощує роботу обслуговуючого персоналу, який має один універсальний ключ від усіх дверей.

Все більше гостей віддають перевагу готельним підприємствам, що дотримуються принципів екологічності не лише під час проектування і будівництва, але і в поточній діяльності готелю. Так, в Одеській області за останні п'ять років відкриті туристичні бази та екоготелі, що включають сонячні панелі на даху для нагріву води та опалення в осінньо-зимовий період. Вітряні генератори для вироблення електроенергії більше поширені на заході України, в Карпатах. Важливо, що необхідність зменшення енерговитрат першими відчували невеликі готельні підприємства, у яких проблеми самоопитності надзвичайно актуальні. Натепер в Одеській області сонячними батареями обладнані більш ніж півтора десятка підприємств, у тому числі арт-готель «Відпочинок у капітана», база відпочинку «Пелікан», що спеціалізується на зеленому туризмі. Не відстають і інші підприємства України – в Херсонській області сонячними батареями обладнано готельно-оздоровчий комплекс «Орхідея», на Черкащині – готель «Росява». У Львові «Villa Stanislavskiy» не тільки обладнана сонячними батареями, але й наявні генератори та система очистки води, що дає змогу економити на енергоносіях.

Все частіше в усіх областях України під час будівництва та реставрації готельних підприємств використовують будівельні матеріали з екологічного матеріалу, у тому числі меблі, зроблені з перероблених матеріалів. У дизайні використовуються нетоксичні матеріали (тканини, фарби тощо). На невеликих підприємствах, турбазах, сільських будинках, особливо у Карпатах, Івано-Франківській, Полтавській, Херсонській, Миколаївській областях, впроваджується безвідходне виробництво, коли харчові відходи йдуть на підсобне господарство або переробляються на добрива. Під Києвом знаходиться відомий екоготель «ШишкіNN», що передбачає наявність активного відпочинку та сра-процедур. У Дніпропетровській об-

ласті – розташований у курортній лісовій зоні «FriendHouse», який є зразком екологічної архітектури, оскільки побудований із натуральних екологічних матеріалів і має незвичайний дизайн. Незважаючи на прості рішення, схожість на природний ландшафт, комплекс є досить комфортним. Він вирішений як одноповерхова група споруд із відкритим двором, паркінгом, терасами, садово-парковими зонами. Частина приміщень, як і глинобитні «коconi», мають дуже своєрідні, нерегулярні стіни з множиною віконць. Такі ж стіни використані як декоративні елементи на ділянці.

Як довели останні дослідження [8], значним попитом користуються комплекси для відпочинку і релаксації із наявністю сра-центрів, які наявні майже у всіх 4–5-зіркових готелях. Необхідно відмітити, що на таких підприємствах рівень обслуговування і проживання вже наближений до європейських зразків, а от в сегменті 2–3-зіркових готелів ситуація залишає бажати кращого. Одним із резервів для таких підприємств є зменшення витрат на неякісне обслуговування (брак) і його виправлення, які складаються з витрат на надання послуг та витрат на їх виправлення, а також може включати оплату морального і (або) фізичного збитку, завданого відвідувачу неякісним обслуговуванням, хоча поки ще цей вид витрат в Україні не розповсюджений. Водночас витрати, пов'язані з якістю готельних послуг, а точніше її відсутністю, можуть виявитися дуже великими, і цей аспект необхідно враховувати заздалегідь. Оптимальним шляхом вирішення всіх цих проблем є залучення добре навченого персоналу, тим більше що в Україні останнім часом достатня кількість навчальних закладів, що готують відповідних фахівців.

Надання послуг, які пов'язані із оздоровленням, разом із найбільш привабливим для гостей видом відпочинку є важливим складником для залучення більшої кількості туристів, у тому числі сімейних, різного віку, які зможуть знайти для себе прийнятний та бажаний сегмент туристичного ринку.

Харчування гостей з урахуванням гендерних, дієтичних уподобань, надання можливості комплексного та дитячого, лікувального, спеціального харчування є важливим аспектом, оскільки все більше людей у світі приділять підвищену увагу своєму здоров'ю та режиму харчування. Створення сприятливих умов, у тому числі можливість гастрономічних або надання певних дієт за уподобанням гостей – важливий складник обслуговування, що не вимагає значних витрат, але добре запам'ятовується гостями.

Одним із шляхів як вирішення фінансових проблем, так і підвищення якості обслуговування є створення та поширення готельних ланцюгів. Найбільшими серед них є InterContinental Hotel Group (готелі по всьому світі), Wyndham Hotel Group (готелі в основному в Європі). На третьому місці – Marriott International (готелі по всьому світі, включаючи бюджетні варіанти та

розкішні готелі для VIP-персон). Далі йде Hilton Hotels, розповсюджений у США, який належить групі Blackstone і включає такі бренди, як Doubletree, Homewood Suites, Hilton Garden Inn и Hampton Inn, який останнім часом починає поширюватися у світі і навіть має свої інтереси в Україні, в Карпатах. Accor Group включає в основному готельні підприємства в Азії із брендами Sofitel, Novotel, Pullman, Mercure, Suite Hotel, All Seasons, Ibis, Etap, Motel 6, Formula 1, які активно розширюються, зростаючи щорічно в середньому на 3,7%. Далі йде американський франчайзер Choice Hotels, який останні 3–4 роки щорічно збільшує активи на 4,5%. В Україні вже присутні міжнародні готельні мережі Fairmont, Hilton, Holiday Inn, Hyatt, Ibis, Intercontinental, Premier, Radisson, Ramada Encore, Marriott International та інші. У сегменті сервісних апартаментів Києва близько 50% припадає на мережевих операторів, зокрема Reikartz Hotel Group, Senator Apartments і Royal Hospitality Group. В Україні наявні і національні готельні оператори – Premiere-Hotels International та Reikartz Hotels & Resorts. До складу Premiere-Hotels входять готелі в різних містах України: «Прем'єр Палас» (Київ), «Дністер» (Львів), «Стар» (Мукачеве), «Лондонська» (Одеса), «Аврора» і арт-готель «Космополіт» (Харків). В м. Одеса наявні і ефективно працюють готелі, поєднані у ланцюги: «Чорне море» (4 готелі) і мережа міні-готелів «GEORG» (3 готелі).

Враховуючи результати проведених досліджень, важливо більш чітко окреслити фактори, що впливають на конкурентоспроможність готельних підприємств та на рівень якості надання послуг. Ці фактори наявні як на макрорівні (рівні держави), так і на мікрорівні (безпосередньо готельного підприємства). На державному рівні важливим є створення прийняттого законодавчого середовища для розвитку вітчизняних готельних підприємств, зокрема узгодження туристичної, промислової, конкурентної, інноваційно-інвестиційної політики, посилення державного впливу на створення і функціонування готельних підприємств та сприяння розробленню регіональних цілевих комплексних програм для поширення туристичних послуг різним групам гостей, у тому числі створення сприятливого клімату для іноземних туристів та покращення інвестиційного середовища для залучення коштів.

На рівні окремого готельного підприємства важливо проводити цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача на всіх етапах – від прийняття рішень щодо отримання послуг до бізнес-стратегій та розроблення комплексного плану управління та інноваційних програм, зокрема новітніх програмних продуктів.

**Висновки із цього дослідження і дальші перспективи в цьому напрямі.** Для поліпшення якості обслуговування на готельних підприємствах необхідним є залучення фахівців із відповідною базовою освітою, що дасть змогу вирішити кадрові проблеми галузі, тим більше що

останнім часом є можливість отримати другу освіту за відповідним фахом.

Основні маркетингові стратегії повинні враховувати гендерні чинники, стиль життя та уподобання гостей для максимального забезпечення їхнього задоволення наданими послугами. Найбільш затребуваним є розвиток еко-, етнотуризму, послуг із креативними творчими складниками та доброзичливою толерантною атмосферою.

Поширення готельних ланцюгів як іноземних, так і вітчизняних операторів є нагальною потребою для покращення якості, забезпечення стабільності роботи готелів, у тому числі фінансового стану.

Поглибленням спеціалізації готельних підприємств дасть змогу не тільки залучити більше гостей, але й завдяки розмаїттю пропозицій розширити коло туристів.

Головною метою підприємств готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання шляхом поліпшення якості послуг та розширення їхнього асортименту для стабільного функціонування цілий рік.

Впровадження автоматизованих систем управління дасть змогу полегшити вибір для гостей, а також скоротити витрати на самих готельних підприємствах, що значною мірою підвищить їхню конкурентоспроможність.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державний комітет статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.12.2019).
2. Т.В. Сівашенко, І.П. Панасюк. Формування кадрового потенціалу і компетенцій співробітників у стратегії готельних і туристичних підприємств під час впровадження інновацій. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 237–244.
3. Innovative development of the economy: global trends and national features : Collective monograph. Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing", 2018. 716 p. P. 353–376.
4. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку: монографія / за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.
5. Goryushkina N.Y. et oll. Marketing Management in the Sphere of Hotel and Tourist Services *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S6), 207–213.
6. Офіційний сайт Всесвітньої організації подорожей та туризму. Режим доступу: <http://www.wttc.org> (дата звернення: 06.12.2019).
7. Sonja Brlečić Valčić Lidija Bagarić Return on strategic effectiveness – the need for synchronising growth and development strategies in the hotel industry using revenue manageme. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* – 2017, v. 30, no. 1, pp. 1631–1654. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1383173>
8. 2018 рік у сфері готельної індустрії: гра у проривні інновації. Режим доступу: <https://cushmanwakefield.com.ua/uk/2018-rik-u-sferi-gotelnoi-industrii-gra-u-prorivni-innovacii> (дата звернення: 02.11.2019).

## REFERENCES:

1. State Statistics Committee of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 20.12.2019).
2. T.V. Civashenko, I.P. Panasiuk. Formuvannia kadrovoho potentsialu i kompetensii spivrobotnykiv u stratehii hotelnykh i turystychnykh pidpriemstv pid chas uprovadzhennia innovatsii [Formation of personnel potential and competencies of employees in the strategy of hotel and tourism enterprises during the implementation of innovations]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 2019, vyp. 3(14), pp. 237–244.
3. Innovative development of the economy: global trends and national features: Collective monograph. Lithuania: Publishing House "Baltija Publishing", 2018. 716 p., pp. 353–376.
4. Industriia hostynnosti v Ukraini: stan i tendentsii rozvytku: monohrafiia [Hospitality industry in Ukraine: the state and trends of development]/ kolektyv avtoriv; za zah. red. prof. V.M. Zaitsevoi; Zaporizkyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet. Zaporizhzhia : Prosvita, 2017. 240 p.
5. Goryushkina N.Y. et all Marketing Management in the Sphere of Hotel and Tourist Services. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(S6), 207–213.
6. Ofitsiyni sait Vsesvitnoi orhanizatsii podorozhei ta turizmu. Available at: <http://www.wttc.org> (accessed: 06.12.2019).
7. Sonja Brlečić Valčić Lidija Bagarić Return on strategic effectiveness – the need for synchronising growth and development strategies in the hotel industry using revenue manageme. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* – 2017, v. 30, no. 1, pp. 1631–1654. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1383173>
8. 2018 rik u sferi hotelnoi industrii: hra u proryvni innovatsii [Hotel Industry 2018: A Breakthrough in Innovation [Online resource]. Available at: <https://cushmanwakefield.com.ua/uk/2018-rik-u-sferi-gotelnoi-industrii-gra-u-prorivni-innovacii> (accessed: 02.11.2019).