

УДК 338.486

*Транченко Л. В.,*

*д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет садівництва, м. Умань*

*Кожухівська Р. Б.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет садівництва, м. Умань*

*Лопатюк Р. І.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Вінницький фінансово-економічний університет, м. Вінниця*

*Білецька Н. В.,*

*к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, оподаткування та торговельного підприємництва, Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва, м. Вінниця*

## **ЗАСТОСУВАННЯ НОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**Анотація.** У статті проаналізовано динаміку та розвиток інновацій у сфері готельного господарства. Встановлено, що інновації виступають в якості стимулу для подальшого розвитку готельного бізнесу, дають змогу підприємствам не тільки займати лідируючі позиції у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування. Обґрунтовано необхідність впровадження інновацій на вітчизняних готельних підприємствах з метою охоплення більшої кількості потенційних споживачів готельно-ресторанного продукту. На основі проведеного дослідження авторами зроблено висновки щодо доцільності використання інновацій як важливого інструменту розвитку підприємств готельного господарства. Узагальнено, що використання нових технологій управління інвестиційними процесами у готельно-ресторанному бізнесі на сучасному етапі розвитку економіки є важливим завданням, що викликає значний інтерес у менеджерів підприємств даної сфери.

**Ключові слова:** інноваційна стратегія, готельне господарство, конкурентоспроможність, фінансовий ризик, процес обслуговування, довгострокова стратегія.

*Tranchenko L. V.*

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Affairs, Uman National University of Horticulture, Uman*

*Kozhukhivska R. B.,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Affairs, Uman National University of Horticulture, Uman*

*Lopatyuk R. I.,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, Vinnytsya University of Finance and Economics, Vinnytsya*

*Biletska N. V.,*

*Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Taxation and Trade Entrepreneurship, Vinnytsya Institute of Clothes Design and Entrepreneurship, Vinnytsya*

# APPLICATION OF NEW INNOVATIVE MODELS IN THE FIELD OF SERVICES

**Abstract.** *The article analyzes the dynamics and development of innovations in the hotel industry. It has been determined that innovation serves as an incentive for the further development of the hotel business, enabling enterprises not only to occupy leading positions in their market segments, but also to meet world standards of hotel services. The necessity of introducing innovations at domestic hotel enterprises is substantiated in order to reach the greater number of hotel and restaurant services potential customers. On the basis of the conducted research, the authors made conclusions about the feasibility of using innovations as an important tool of hotel industry enterprises development. It is generalized that the use of new technologies for managing investment processes in the hotel and restaurant business at the present stage of economic development is an important task that is of considerable interest to managers of enterprises in the mentioned sphere.*

**Key words:** innovative strategy, hotel business, competitiveness, financial risk, service process, long-term strategy.

**Постановка проблеми.** З початком економічних реформ протягом 90-х років з'явилася нагальна потреба в системному вивченні загальних і специфічних властивостей готельного бізнесу, його організації, закономірностей розвитку й керування, його міжгалузевих і інфраструктурних взаємозв'язків. Набули особливого значення проблеми пошуку інвестицій, на базі яких може здійснюватися розвиток готельних підприємств відповідно до міжнародних стандартів комерційної гостинності. Однак сучасна економічна теорія дотепер пропонувала рішення цих проблем переважно для галузей матеріального виробництва. Специфіка готелів у цьому плані поки що не повністю проаналізована та досліджена. Готельні інновації продовжують аналізуватися лише у вузькому спектрі додаткових послуг, які може надати готель своїм клієнтам, а їх інвестиційний розвиток продовжує залишатися поза межами комплексного економічного аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З метою вивчення проблеми інноваційного розвитку готельної індустрії у статті досліджувалися фундаментальні основи впровадження заходів науково-технічного прогресу, його економічна сутність, взаємозв'язок з підприємницькими процесами цього поняття. Це обумовило звертання до праць Й. Шумпетера, П. Друкера, А. Анчишкіна, Н. Кондратьєва, М. Делягіна, Д. Кокуріна, Ю. Яковця. Також вивчалися праці Лінн Ван Дер Вагена, Е. Кристофера, Дж. Уокера, І. Енджейчика, І. Зоріна, Н. Кабушкіна, В. Квартальнова, О. Чудновського, Е. Філіпповського, Л. Шмарової та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Малодослідженими залишаються проблеми інноваційного розвитку готельних підприємств. Значною мірою це пов'язане з тим, що довгий час готельно-ресторанний бізнес залишався на периферії наукового та економічного спостереження. Актуальність вказаних проблем зумовила вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Основними завданнями статті є проведення аналізу та динаміки інноваційного розвитку та його впливу на підприємства готельного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний туризм – це складна соціально-економічна система, елементом якої виступає високоприбутковий багатогалузевий виробничий комплекс, званий готельно-туристичною індустрією.

Міжнародний готельний бізнес – особливий сегмент готельної індустрії, який характеризується високим ступенем інтернаціоналізації капіталу, міжнародним характером своїх операцій, оскільки готельна система розглядає увесь світ в якості своєї сфери діяльності. Таким чином, міжнародний готельний бізнес відіграє важливу роль у вирішенні проблем інтегрування економіки певної країни у світову економіку та залучення інвестицій в реальний сектор економіки. Одночасно відбувається процес адаптації галузі до міжнародних стандартів. Основною відмінною рисою сучасної економіки є інноваційність. Інновації є потужним стратегічним і антикризовим інструментом. Актуальність інноваційних технологій пояснюється глобалізацією світового ринку, скороченням життєвого циклу товарів, а також необхідністю стратегічного підходу до оновлення якісних характеристик продуктів і послуг.

Інновація в туризмі – система організаційно-економічних, науково-дослідних, технологічних та інших заходів і їх результатів, спрямованих на докорінне перетворення й оновлення туристичного продукту, механізму його просування та реалізації з метою досягнення економічного, соціального, екологічного або іншого ефекту [1, с. 17].

Завдяки застосуванню інновацій у сфері туризму значно полегшується процес надання туристичних послуг, який починається з інформування про них та закінчується їх кінцевим споживанням. Наприклад, виникнення світової мережі Інтернет призвело до спрощення обміну інформацією, удосконалення методів реалізації маркетингового циклу в туризмі, розвитку електронних засобів розрахунку

з клієнтами та постачальниками тощо. Використання інновацій в готельному бізнесі економічно доцільне та ефективне за умови, якщо вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, удосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів та готелю в цілому.

Готельний бізнес є високо насиченою інформаційною галуззю. Відомо, що успіх бізнесу деяких галузей економіки прямо залежить від швидкості передачі та обміну інформацією, від її актуальності, своєчасності отримання. Це стосується і будь-якого засобу розміщення. Успішний розвиток готельного бізнесу передбачає широке використання новітніх технологій як у сфері введення нових готельних послуг, так і в їх просуванні на ринок. Цілком очевидно, що введення інноваційних технологій стає невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства, а також сприяє поліпшенню якості обслуговування.

Завдяки сучасним формам управління, таким, як франчайзинг і управління за контрактом та комбінуванню цих форм, готельні компанії змогли знизити витрати при виході на ринок, більш централізовано розпоряджатися своїми фінансовими ресурсами, мінімізувати поточні витрати, проводити більш ефективну цінову політику. У підсумку розвиток сучасного готельного сектору характеризується зростанням питомої ваги і ролі в ньому міжнародного бізнесу. Міжнародні готельні корпорації, що створюють готельні мережі, домінують на ринку засобів розміщення. Разом з тим, процеси концентрації та централізації в міжнародному готельному бізнесі не призвели до повного витіснення з нього відносно малих незалежних готелів.

На даний момент у світі відбувається глобальний економічний процес поділу на масивні блоки, такі, як Європейський Союз (ЄС), Північноамериканський договір про вільну торгівлю, укладений між США і Мексикою тощо. Європейським союзом скасовано національні обмеження не тільки на торгівлю, а й на переміщення праці і капіталу. Синергія, що виникає між усіма країнами-учасниками, сприятливо позначається на їхньому розвитку. У силу того, як розвиваються промислові комерційні та туристичні зв'язки всередині ЄС, необхідність у готельному обслуговуванні неухильно зростає.

В Азії стрімкий розвиток Гонконгу стимулювався бурхливим зростанням економіки сусідніх країн і специфікою системи оподаткування. У Гонконгу стягується універсальний корпоративний податок 16,5%, прибутковий податок 15% і не береться ніякого податку на доходи з капіталу або дивідендів [2]. Деякі готельні корпорації мають штаб-квартири в Гонконзі, серед них – Mandarin Oriental, Peninsula, Shangri-La, все це відомі на весь світ п'ятизіркові готелі. Вони базуються в Гонконгу через низький рівень корпоративного оподаткування та можливості використовувати як адміністраторів фахівців із інших країн без особливих бюрократичних зволікань. У країнах, що

розвиваються, у міру досягнення ними політичної стабільності розвиток готельної справи відбувається паралельно із загальним економічним і соціальним зростанням. Прикладом можуть служити країни колишнього Східноєвропейського блоку, де за останні кілька років створені прекрасні можливості для розвитку готельних корпорацій.

При проведенні державної політики у сфері туризму національні туристичні адміністрації більшості країн враховують прогноз розвитку туризму в світі, складений Всесвітньою туристською організацією (UNWTO) – найбільшою міжурядовою організацією, яка є спеціалізованою установою ООН і нараховує в своєму складі 153 країни. Згідно з дослідженням UNWTO “Туризм – панорама 2020” у період 2014-2020 рр. прогнозується збільшення світових туристичних прибуттів більш ніж удвічі. Після того, як показник у 996 млн туристів у 2013 р. виріс на 39 млн туристів у 2014 р., число міжнародних туристичних прибуттів вперше в історії перевершило мільярдний рубіж (1,035 млрд). UNWTO прогнозує, що до 2020 р. число міжнародних туристичних прибуттів в світі складатиме 1,7-1,9 млрд [3].

Основу ринку туристичних засобів розміщення у світі становлять готельні та аналогічні підприємства – до 70% ринку. На регіональному рівні України вдосконалення сучасної інфраструктури готельного бізнесу визнано одним із пріоритетних напрямів розвитку національної економіки. Світові готельні корпорації активно освоюють український ринок: у багатьох містах, особливо в столиці, з'являються готелі найбільших готельних мереж, що говорять про значну перспективу розвитку даного напрямку. Експерти туристичного ринку відзначають, що ще зовсім недавно туристична інфраструктура України була розвинена недостатньо добре. Починаючи з 1992 р., на ринку туристичних засобів розміщення намітилася тенденція скорочення кількості великих готелів і їх одночасної місткості. Також відбувається поступове заміщення великих комплексів більш мобільними, гнучкими формами ведення бізнесу – в основному у вигляді малих підприємств готельного бізнесу різних типів і категорій.

Протягом 2010-2013 рр. у багатьох містах України відкрилися сучасні готелі. В даний час в ряді міст України зводяться готелі, які будуть працювати відповідно до міжнародних стандартів готельного сервісу. Так, нові готелі зводяться в Харкові, Дніпропетровську, Львові, Запоріжжі, інших містах України і регіонах. Кількість угод у готельному сегменті Києва в першому півріччі 2014 р. скоротилася майже в 8 разів порівняно з першим півріччям 2013 р., але все ж ця цифра в 3 рази більше, ніж кількість угод у готельному сегменті в 2012 р. [4].

Аналіз сучасного стану туризму в Україні показує, що в останні роки ця сфера загалом розвивається стабільно і динамічно. Відзначається щорічне зростання внутрішнього туристичного потоку. Всезростаючий попит на туристичні послуги всередині країни викликав бум будівництва малих

готелів, в основному в курортних регіонах, а також збільшення кількості готелів міжнародних готельних ланцюгів у Києві, Харкові та інших найбільших містах країни, створення вітчизняних готельних мереж.

Різко збільшився обсяг інвестиційних пропозицій готельного будівництва як зі сторони іноземних, так і вітчизняних інвесторів. При цьому основні пропозиції спрямовані на розвиток готельного бізнесу в регіонах України. Особливо слід відзначити успіхи останніх років у розвитку курортно-туристичного комплексу Одеської області. Завдяки цьому здобули всесвітню популярність не тільки м. Одеса, але і вся Одеська область в цілому, що обумовлює довгостроковий бізнес-інтерес до розвитку туристичної інфраструктури даного регіону і гарантію того, що через кілька років Чорноморське узбережжя стане розвиненим курортним центром світового рівня.

Останнім нововведенням мережі Інтернет є розвиток соціальних мереж, таких, як Facebook і MySpace. Тепер і готельні, і туристичні компанії беруть участь у них. Іншими словами, ефективний готельний менеджмент включає в себе однаковий облік економічних, екологічних та функціональних аспектів, а також капіталовкладень, витрат виробництва та якості процесів поряд з комфортом, здоров'ям і задоволенням потреб. Даний підхід міжнародних забудовників та інвесторів отримав назву "the blue way".

Термін "Блакитна стійкість" з'явився в Україні відносно недавно і вже широко використовується спеціалістами готельного бізнесу. Поняття включає в себе комплекс заходів щодо економії витрат, ефективного планування, підвищення рівня сервісу, переорієнтації на користь екологічних технологій. "The blue way" характеризує пакет послуг, що надаються відповідно до принципів поновлюваного, енергоефективного та екологічного використання, в тому числі і у готельному господарстві. При цьому екологічність, що характеризується поняттям "green", входить у поняття "the blue way": якщо будівля є екологічною і виконує всі вимоги щодо економії і функціональності, вона являє собою видимий приклад цього цілісного та збалансованого підходу.

Однією з поширених світових тенденцій готельного бізнесу для готелів класу "бізнес" і "люкс" є залучення бізнес-туристів предметами мистецтва. Готельні оператори співпрацюють з провідними галереями і музеями, декоруючи холи, ресторани та номери предметами мистецтва та антикваріату, пропонуючи своїм клієнтам квитки на різнопланові виставки. Наприклад, готельний ланцюг Radisson Blu Edwardian (Англія, Лондон) співпрацює з Музеєм Вікторії та Альберта, пропонуючи клієнтам пакет, що включає розміщення, сніданок і квитки на виставку, присвячену легендарному музиканту Девіду Боуї. Популярний бізнес-готель Crowne Plaza Canberra у Відні пропонує квитки на виставки, які проходять у Національній галереї Австралії. У готелі Siam Kempinski Hotel Bangkok в Таїланді кожні три місяці змінюється експозиція картин

місцевих художників, які виставляються паралельно з предметами мистецтва з колекції музею тайського сучасного мистецтва, що налічує більше 4000 робіт.

Поряд із залученням бізнес-туристів предметами мистецтва, поширеною світовою практикою щодо просування готельних послуг преміум-класу є концентрація на вузькому сегменті клієнтів для створення оригінального готельного продукту. Наприклад, по всьому світу зростає кількість готелів Women only. Перший подібний заклад (Barbizon Hotel for Women) з'явився на початку XX ст. у Нью-Йорку. Цей готель "тільки для жінок" повинен був сприйматися як символ фемінізму. З 80-х рр. XX ст. радикальні правила були пом'якшені, тут змогли зупинитися усі бажаючі. На даний момент готель внесений до Національного реєстру історичних місць США [2]. Слід зазначити, що першопричина створення виключно жіночих готелів – ідея фемінізму – з часом поступилася місцем релігійного аспекту, який пов'язаний з правилами поведінки жінок в ісламському світі. У зв'язку з цим в 2007 р. саудівською принцесою Мадава бинт Мухаммад була підтримана ініціатива місцевих бізнес-леді про відкриття особливого готелю Luhtan, або "Втеча в пошуках притулку", в Ер-Ріяді. Весь обслуговуючий персонал – теж жінки. Як зазначено на сайті booking.com, "Чоловікам, парам і дітям не дозволяється перебувати в готелі".

Сучасний ринок готельних послуг знаходиться в постійній динаміці, відповідаючи на виникаючі запити клієнтів. Бізнес-туристи, яким необхідно зняти номер на кілька годин вдень, стали причиною появи на ринку нової послуги – денних готелів. Ділові люди, які приїхали в інше місто, відчувають потребу привести себе до ладу перед важливою зустріччю або просто відпочити після тривалого перельоту, а потім покинути готель. Вже більше десяти років цю послугу пропонують готелі при аеропортах, починаючи з 2010 р., така ідея поширилася серед міських готелів. Денних відвідувачів зазвичай просять виїхати до 18.00 або 19.00, щоб встигнути підготувати номери до вечірнього заїзду наступних відвідувачів. При цьому береться не погодинна оплата, а фіксована вартість номера за день. Примітно: незважаючи на те, що таку послугу пропонують багато аеропортових готелів, до таких великих готельних мереж, як Holiday Inn, Ibis, Novotel, Hilton, Sheraton на інтернет-сайтах готелів можливість денного розміщення афішується рідко.

Альтернативний варіант бюджетного і короткочасного розміщення в мегаполісах пропонують туристам капсульні готелі, які вперше з'явилися в Японії (Осака) у 1979 р. Такі заклади складаються з невеликих за площею номерів. Простір у готелях поділяється на два типи: спільний та індивідуальний, що неминуче впливає з самої його організації. Обов'язковою вимогою є великий суспільний простір. Первісна японська концепція капсульних готелів зазнала серйозних змін у бік поліпшення, і в даний час тут зупиняються респектабельні туристи. При цьому основною метою візиту для японців у капсульний готель є не проживання в капсулах, а відвідування онсена. Онсен –

оздоровчий центр, оснащений великими ваннами з гарячою мінеральною водою. Японці вірять, що в доісторичну епоху доступ до мінеральних джерел мали тільки боги. Тому розміщення в готелях типу Green Plaza Shinjuku розглядається як радісна церемонія.

Визначення правильних оціночних критеріїв при розробці стратегії ціноутворення має велике значення в готельному бізнесі. Слід зазначити, що поява великої кількості бюджетних готелів у світі прямо пов'язана з розвитком недорогих авіаперевезень (Low Cost): небагаті пасажери перетворилися на потенційних туристів. При цьому задовольнити запити клієнтів із невеликим достатком можна тільки двома способами: або звести до мінімуму набір послуг, або максимально зменшити площу номера.

Значно далі на шляху створення недорогих готелів просунулася азіатська корпорація Tune Hotels. Її заснував власник бюджетної авіакомпанії AirAsia Тоні Фернандес. За сучасних умов мережа включає 27 готелів, розташованих у п'яти країнах світу. Девіз компанії – “п'ятизіркові ліжка за однієї ціною”. Номери Tune (їх площа – близько 10 кв. м) укомплектовані широким ліжком, столом, стільцем і вентилятором. Є в них і невелика ванна кімната. Але рушників і мила немає. Базова вартість проживання у флагманському готелі Downtown Penang (Джорджтаун) – близько 30 дол. Якщо у гостей виникне резонне бажання ввімкнути кондиціонер, отримати доступ до Інтернету, придбати рушник, мило тощо, доведеться вносити додаткову плату.

Безперечним лідером на ринку бюджетних готелів є французька корпорація Accor. Розвитку економічного сегмента в групі Accor надають особливого значення: саме він генерує істотний дохід оператора і є важливим фактором глобального зростання. На думку аналітиків, група бренд Ibis, що відноситься до економ-класу, найбільше підходить для розвитку в регіонах України. Займаючи першу сходинку в європейських рейтингах, вона задає тон і на багатьох майданчиках за межами Старого Світу. Метою Ibis є збільшення частки прямих бронювань з сайту до 40% до 2015 р. Кількість відвідувачів сайту тільки за 2014 р. зросла на 30% [5].

Поряд з капсульними готелями до готелів з унікальною концепцією і дизайном слід віднести і Bubble-готелі. У Франції з'явився ряд прозорих наметів, призначених для проживання і відпочинку туристів. Концепція нового формату готелів належить французькому дизайнеру П'єру Стафані Дюма, який довів своїм проектом, що куля на готельному ринку – це красиво і зручно. Новий кулястий готель, що нагадує мильну бульбашку, відкритий у мальовничому лісі на околицях Парижа. Це місце приваблює мандрівників спокійним і затишним розташуванням, яке дозволяє відчути себе ближче до природи, далеко від галасливого міста і суєти. В якості основної ідеї для відкриття подібного готелю стало прагнення дизайнера створити місце для тимчасового відпочинку.

В Україні спостерігається стрімкий розвиток готельного бізнесу, про що свідчить відкриття нових готельних об'єктів та інтерес іноземних інвесторів. Лідерами готельного бізнесу України є Київ, Одеса, Львів. Крім того, активно розвивається індустрія гостинності у Закарпатській, Івано-Франківській, Херсонській та Запорізькій областях. У 2019 р. в Україні очікується збільшення готельного номерного фонду за рахунок розвитку мережевих операторів у містах країни. При цьому найбільш активними операторами, які планують розвивати свої мережі в містах України, є Accor, Rezidor Hotels Group, Kempinski Hotels, Hilton Hotel Corporations. Мережеві готельні оператори цікавляться в Україні ринком великих міст.

У найближчі кілька років зарубіжні готельні та туристичні оператори планують активно розвиватися на українському ринку, що пов'язано з об'єктивним зростанням ділового та туристичного потоку до України. У 2016 р. можна прогнозувати лідерство Hilton Worldwide за приростом номерного фонду, якщо всі заявлені проекти будуть реалізовані, то портфель Hilton збільшиться на 916 номерів.

Найбільш амбітні плани експансії в перспективі до 2019 р. заявили французька мережа Accor, яка має на меті вивести на ринок більше 2500 номерів, і американська Inter Continental Hotel Group, яка планує збільшити свій номерний фонд на 1000 номерів. Такі масштабні перспективи призводять до значної зміни в структурі міжнародних операторів на українському ринку. Лідером у 2018 р. стане французька мережа Accor, яка, за прогнозами, займе 22% ринку порівняно з 10% в 2014 р., змістивши з першого місця Inter Continental Hotel Group [5].

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що динаміка розвитку українського ринку готельних послуг відображає основні світові тенденції і сучасну практику: підвищення стандартів обслуговування; застосування новаторських дизайнерських рішень; створення унікального готельного продукту, орієнтованого на потреби вузького сегмента клієнтів; розвиток нових готельних послуг та форм бізнесу (денні готелі, капсульні готелі); принципи екологічності застосовуваних технологій, заощадження ресурсів, зниження витрат тощо. Проте у ряді випадків за сучасних умов українським готелям не вистачає ресурсів і продуманості маркетингової політики для досягнення ефективного управління готельним та ресторанним бізнесом. Тому тема використання міжнародного досвіду, розробки, впровадження та застосування нових моделей інноваційних готельних концепцій є дуже актуальною і значущою для сфери готельних послуг в Україні.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Balmer J. M. The shared management and ownership of corporate brands: the case of Hilton / J. M. Balmer, I. Thomson // J. of general management. - Oxford, 2009. – Vol. 34. – № 4. – Pp. 15-37.

2. Developments and challenges in the hospitality and tourism sector: Issues paper for discussion at the global dialogue forum for the hotels, catering, tourism sector / Intern, labour organization. Sectoral activities programme. -Geneva: ILO, Nov. 2013.

3. UNWTO. International tourism to continue robust growth in 2014. Press release № 13006. Madrid, Jan. 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://media.unwto.org/en/press-release/2014-01/international-tourism-continue-robust-growth-2013>.

4. Аналіз динаміки та головні тенденції розвитку туризму // Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua).

5. Пресс-релиз Hogg Robinson Group, январь 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrgworldwide.com/ru-ru/Pages/default.aspx?ru>.

6. Щетинина К. И. Инновации в гостиничном бизнесе: международный и российский опыт / К. И. Щетинина // Журнал “Вестник МГИМО”. – Вып. № 4 (31)/2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ehd.mgimo.ru/IORManagerMgimo/file?id=BBBD7B5A-6841-6BC7A880-909D10EC5558>.

7. Travel & Tourism Competitiveness Report 2014 // World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_TravelTourism\\_Report\\_2014.pdf](http://www.weforum.org/docs/WEF_GCR_TravelTourism_Report_2014.pdf).

## REFERENCES

1. Balmer J. M. and Thomson I. (2009), The shared management and ownership of corporate brands: the case of Hilton, J. of general management, Oxford, vol. 34, № 4, pp. 15-37.

2. Developments and challenges in the hospitality and tourism sector: Issues paper for discussion at the global dialogue forum for the hotels, catering, tourism sector / Intern, labour organization. Sectoral activities programme, Geneva: ILO, Nov. 2013.

3. UNWTO. International tourism to continue robust growth in 2014. Press release № 13006. Madrid, Jan. 2014, available at: <http://media.unwto.org/en/press-release/2014-01/international-tourism-continue-robust-growth-2013>.

4. Analiz dynamiky ta holovni tendentsii rozvytku turyzmu, Ofitsijnyj sajt Derzhavnoi sluzhby turyzmu i kurortiv Ukrainy, available at: [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua).

5. Press-reliz Hogg Robinson Group, janvar' 2013, available at : <http://www.hrgworldwide.com/ru-ru/Pages/default.aspx?ru>.

6. Shhetinina, K. I. Innovacii v gostinichnom biznese: mezhdunarodnyj i rossijskij opyt, Zhurnal “Vestnik MGIMO”, vyp. № 4 (31)/2013, available at: <http://ehd.mgimo.ru/IORManagerMgimo/file?id=BBBD7B5A-6841-6BC7A880-909D10EC5558>.

7. Travel & Tourism Competitiveness Report 2014, World Economic Forum, available at: [http://www.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_TravelTourism\\_Report\\_2014.pdf](http://www.weforum.org/docs/WEF_GCR_TravelTourism_Report_2014.pdf).