

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»

ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ГРСсз-31
ІЛЮШИК Ілля Олександрович

(підпис)

Керівник:
к.е.н., доцент
Сидорук Світлана Володимирівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2024р.
Гарант освітньої програми:
к.г.н., доцент ГРОМИК О.М.

(підпис)

Луцьк–2024 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 24 Сфера обслуговування

Спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Л. Матвійчук

«__» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Люшика Іллі Олександровича

1. Тема кваліфікаційної роботи «Обґрунтування проектного підходу в розвитку індустрії гостинності регіонів України»

Керівник роботи: Сидорук Світлана Володимирівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від «27» грудня 2023 р. № 966/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи *нормативні документи діяльності малих та середніх господарств індустрії гостинності у Волинській області, світові та національні стандарти гостинності, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистичні дані України, ГО «Асоціація гостинності України».*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні засади формування проектних рішень у сфері гостинності.

Розділ 2. Діагностика стану та перспектив проектних рішень індустрії гостинності України.

Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення рівня використання проектних рішень в індустрії гостинності.

Висновки та рекомендації.

1. Графічне відображення групування регіонів України за критеріями пріоритет розвитку туризму та гостинності рівень ризиків.

2. Графічне відображення стратегії відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023-2033 роках.

6. Консультанти розділів роботи.

Розділи	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні засади формування проектних рішень у сфері гостинності</i>	к.е.н., доц. Сидорук С.В.		
<i>Розділ 2. Діагностика стану та перспектив проектних рішень індустрії гостинності України</i>	к.е.н., доц. Сидорук С.В.		
<i>Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення рівня використання проектних рішень в індустрії гостинності</i>	к.е.н., доц. Сидорук С.В.		
<i>Висновки та рекомендації</i>	к.е.н., доц. Сидорук С.В.		

7. Дата видачі завдання 15.12.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 15.12.2023	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 10.01.2024	
3	Розділ 1. Теоретичні засади формування проектних рішень у сфері гостинності	до 10.02.2024	
4	Розділ 2. Діагностика стану та перспектив проектних рішень індустрії гостинності України	до 10.03.2024	
5	Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення рівня використання проектних рішень в індустрії гостинності	до 10.04.2024	
6	Висновки та рекомендації	до 01.05.2024	
7	Формування списку використаних джерел	до 10.05.2024	
8	Формування додатків	до 15.05.2024	
9	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 20.05.2024	
10	Нормоконтроль	до 24.05.2024	
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 26.05.2024	
12	Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту	до 01.06.2024	

Здобувач вищої освіти _____ (Ілюшик І.О.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (доц. Сидорук С.В.)

АНОТАЦІЯ

Люшика І.О. «Обґрунтування проектного підходу в розвитку індустрії гостинності регіонів України». Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра ОП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2024.

В роботі розкрито передумови виникнення проектного підходу в управлінні, системний підхід в управлінні проектами, проведено діагностику стану та перспектив проектних рішень індустрії гостинності України, розкрито загальну характеристику індустрії гостинності регіонів України, проаналізовано готельні мережі України, подано рекомендації щодо підвищення рівня використання проектних рішень в індустрії гостинності, тренди готельного бізнесу, стратегія відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках.

Перспективи проектних рішень в індустрії гостинності дозволяють розробляти та впроваджувати маркетингові стратегії та кампанії просування, спрямовані на збільшення обсягів туристичного потоку до регіону. Це може включати розробку рекламних матеріалів, участь у туристичних виставках та заходах, впровадження програм лояльності тощо.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Ключові слова: гостинність, тенденції розвитку, проектний підхід, готельно-ресторанний бізнес, стратегія.

ANNOTATION

Ilyushyka I.O. «Justification of the project approach in the development of the hospitality industry of the regions of Ukraine». Manuscript.

Bachelor's qualification work of OP "Hotel and restaurant business" specialty 241 "Hotel and restaurant business". Lutsk National Technical University, Lutsk, 2024.

In the work, the prerequisites for the emergence of a project approach in management, a systematic approach in project management, a diagnosis of the state and prospects of project solutions in the hospitality industry of Ukraine were made, the general characteristics of the hospitality industry in the regions of Ukraine were revealed, hotel chains of Ukraine were analyzed, recommendations were made to increase the level of use of project solutions in the industry hospitality, hotel business trends, strategy for the recovery of small and medium-sized businesses in the tourism and hospitality sector in 2023–2033.

Perspectives of design solutions in the hospitality industry allow you to develop and implement marketing strategies and promotion campaigns aimed at increasing the volume of tourist flow to the region. This may include the development of promotional materials, participation in tourism exhibitions and events, implementation of loyalty programs, etc.

The bachelor's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of used sources.

Keywords: hospitality, development trends, project approach, hotel and restaurant business, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ	10
1.1. Передумови виникнення проектного підходу до управління	10
1.2. Системний підхід в управлінні проектами	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ	25
2.1. Загальна характеристика індустрії гостинності регіонів України	25
2.2. Аналіз готельних мереж України	31
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	35
3.1. Тренди готельного бізнесу	35
3.2. Стратегія відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках	38
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Застосування проектно-орієнтованого підходу, який традиційно використовується в сфері гостинності набуває популярності та призводить до значних успіхів. Цей підхід передбачає чітке визначення цілей, результатів проекту, складу робіт, а також врахування впливу на оточуюче середовище та учасників проекту. Ідея полягає в тому, щоб перейти від нечітких бажань до обґрунтованих параметрів проекту за допомогою проектно-орієнтованого підходу. Це дозволяє досягти ефективності, адже керівництво проектом стає більш системним та обґрунтованим. Професійний менеджмент сфери гостинності проектами включає творчу діяльність з керівництва та координації ресурсів протягом життєвого циклу проекту. Основна мета - досягнення результату в рамках встановлених обмежень часу, бюджету та якості. Технологія професійного управління проектами передбачає чітке визначення цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, планування робіт з урахуванням ризиків та можливостей, а також постійний контроль і своєчасну реакцію на зміни. В основі цієї технології лежить комп'ютерне моделювання проекту з визначенням ключових параметрів та показників.

Проектні підходи до розвитку індустрії гостинності мають значний вплив на її ефективність та конкурентоспроможність. Проектний підхід дозволяє систематично планувати та реалізовувати будівництво та реконструкцію об'єктів готельного господарства, ресторанів, розважальних закладів тощо. Це сприяє розвитку туристичної інфраструктури регіонів та підвищує їх привабливість для відвідувачів.

Завдяки проектному підходу можна ретельно планувати та впроваджувати заходи з підвищення якості обслуговування в готелях, ресторанах, курортних комплексах. Це включає в себе вдосконалення сервісу, тренінги для персоналу, впровадження нових технологій та інновацій. Проектний підхід дозволяє розробляти та впроваджувати маркетингові стратегії та кампанії просування, спрямовані на збільшення обсягів туристичного потоку

до регіону. Це може включати розробку рекламних матеріалів, участь у туристичних виставках та заходах, впровадження програм лояльності тощо.

Проектний підхід дозволяє розробляти та реалізовувати проекти, спрямовані на розвиток різноманітних видів туризму, таких як екологічний, культурний, спортивний тощо. Це може включати облаштування туристичних маршрутів, організацію екскурсій, розвиток активного відпочинку тощо. Ефективне управління проектами передбачає використання сучасних методів та інструментів управління проектами, що дозволяє ефективно керувати ресурсами, термінами та бюджетом проектів у сфері гостинності. Отже, проектні підходи до розвитку індустрії гостинності впливають на всі аспекти її функціонування, сприяючи підвищенню її ефективності, якості та конкурентоспроможності.

Стан вивченості проблеми. Дослідження розвитку конкурентоспроможності галузі гостинності в Україні виконують численні вчені, такі як М. Босовська, І. Вахович, А. Голод, М. Гончаренко, О. І. Никига, О. Євдощенко, Г. Горіна, Ю. Дащук, С. Нездоймінов, і І. Стулер. Хоча теоретичні та методологічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності в цій галузі різноманітні й неоднозначні, проектний підхід виявляється корисним для вивчення процесів розвитку у сучасних умовах. Потребує подальшого вивчення аналіз процесу забезпечення конкурентоспроможності галузі гостинності України на основі проектного підходу та пошук шляхів посилення цих процесів у регіонах країни.

Об'єктом дослідження є процес використання проектного підходу в індустрії гостинності.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади застосування проектного підходу в індустрії гостинності.

Метою роботи є обґрунтування перспектив розвитку проектного підходу в індустрії гостинності в регіонах країни.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі завдання:

- дослідити зміст та значення проектного підходу в індустрії гостинності;

- проаналізувати види та типи проектів в управлінському просторі;
- провести аналітичне дослідження стану розвитку індустрії гостинності;
- провести діагностику стану та перспектив розвитку проектних рішень в індустрії гостинності України;
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня використання проектних рішень в індустрії гостинності.

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі бакалавра використовувалися такі методи дослідження: аналіз наукової літератури (для вивчення теоретичних основ проектного підходу); аналіз статистичних даних (для оцінки сучасного стану проектних рішень в індустрії гостинності України); системного аналізу (для розгляду факторів впливу на розвиток індустрії гостинності); метод узагальнення (для узагальнення результатів дослідження, формулювання висновків та рекомендацій, розробка практичних порад щодо впровадження проектних рішень в індустрії гостинності України).

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи бакалавра підтримують різноманітні джерела інформації, такі як законодавчі акти, наукові статті, електронні ресурси, книги, статистичні дані про економіку сфери гостинності, наукові дослідження з впровадження інноваційних технологій у цю галузь, матеріали конференцій, а також звіти формальних та неформальних організацій.

Практична цінність одержаних результатів роботи полягає в тому, що отримані результати мають практичне значення для готелів, ресторанів та інших підприємств галузі гостинності, оскільки рекомендації та висновки можуть допомогти підвищити конкурентоспроможність індустрії гостинності регіонів країни.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій; містить 48 сторінок тексту, 18 рисунків, 4 таблиці. Список джерел включає 23 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

1.1. Передумови виникнення проектного підходу до управління

Управління проектами не є новим явищем, воно відображається в різних сферах нашого життя, від повсякденних справ, таких як приготування сніданку, до складних глобальних наукових досягнень. Термінологія та концепції управління проектами сформувалися наприкінці ХХ століття, внаслідок розвитку загальної теорії менеджменту. Створення самостійної галузі управління проектами стало результатом кількох ключових факторів: швидкі зміни в промисловості, зростаючі вимоги ринку, зростання комплексності та масштабу проектів, а також зростання потреби в спеціалізованих знаннях та навичках управління. Управління проектами виникло на перетині різних наук, таких як інженерія та будівництво, і стало особливо ефективним в інноваційних сферах. Процес еволюції методів управління проектами допоміг виробити більш ефективні та системні підходи до управління, що відображається у використанні технологій, стандартів та філософій керівництва проектами.

Передумовами цього розвитку були зміни в бізнесі, скорочення життєвого циклу продуктів, технічна складність, глобальність та інші фактори, які вимагали більш ефективного управління проектами. Управління проектами почало активно розвиватися у період, коли наукове управління тільки виробляло свої принципи. Відомі вчені, такі як Фредерік Тейлор, внесли значний вклад у становлення сучасних методів управління проектами шляхом декомпозиції завдань та розподілу ресурсів .

Ще одним видатним дописником до методології управління проектами був Анрі Файоль, який визначив п'ять універсальних функцій управління. Його роботи сформулювали основи управління проектами та програмами. Генрі Гант, вважають засновником управління проектами, а його ідеї щодо використання діаграм Ганта для планування та контролю проектів отримали широке визнання. Ці графіки стали основою для подальшого розвитку проектного управління і зараз широко використовуються у практиці.

У сучасній ері глобалізації та інтернаціоналізації управління проектами стало не лише визнаним, а й важливим напрямом у розвинених країнах світу. Методи та інструменти управління проектами широко використовуються в різних сферах діяльності, що вимагають цільового та проектно-орієнтованого підходу. За останні 30 років управління проектами стало не просто методологією, але й культурою управлінської практики, яка об'єднує бізнес та співпрацю між країнами з різними економічними, соціокультурними та історичними характеристиками. Сьогодні важко уявити проект світового масштабу, який би обходився без принципів та методів управління проектами. Більше того, практично кожна велика компанія світу використовує ці методи в своїй діяльності.

На нашу думку, проект - це складний набір взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення конкретних цілей протягом певного часу та за обмеженими ресурсами. Мета проекту полягає в досягненні певних результатів та умов, встановлених для вирішення загального завдання проекту. Необхідно розрізняти поняття «проект», «план» та «програма». План визначає систему цілей, завдань та засобів для спрямованої зміни ситуації в передбаченому середовищі. Програма включає в себе заплановані економічні, соціальні та науково-дослідницькі заходи для досягнення загальних цілей або розвитку конкретного напрямку. Управління проектами як об'єкт управління вимагає постійного контролю та керування. Це означає, що проект має бути контрольованим та керованим, а управління ним може здійснюватися за допомогою автоматичних механізмів або через керівника проекту. Система управління проектами пройшла еволюцію через ряд методів [1-7]:

-Мережеве управління, яке почало широке застосування ще з 70-х років ХХ століття.

-Організація робіт над проектом, починаючи з 1975 року.

-Календарне управління, також впроваджене з 1975 року.

-Логістика, яка також з'явилася в 1975 році.

-ППП для ЕОМ, що стали популярними з 80-х років ХХ століття.

- Стандартне управління, що також розвивалося у 80-х роках.
- Структурне управління, впроваджене також з 80-х років.
- Ресурсне управління, що з'явилося в 80-х роках.
- Системний підхід, зокрема до фази закриття проекту, з 1985 року.
- Планування і розроблення особливо складних проектів, починаючи з 1985 року.
- Пофазна організація роботи над проектом, також з 1985 року.
- Імітаційне моделювання, впроваджене з 1990 року.
- Системний підхід до проекту в цілому, розвивався в 90-х роках.
- Філософія керівництва проектом, з'явилася з 1995 року.

Передумови для такого бурхливого розвитку системи управління проектами включають динаміку бізнесу, скорочення життєвого циклу товарів, технічну складність та технологічну розподіленість виробництва, розвиток глобального бізнесу, зменшення ринкових ніш і розвиток інформаційних технологій, рис.1.1.

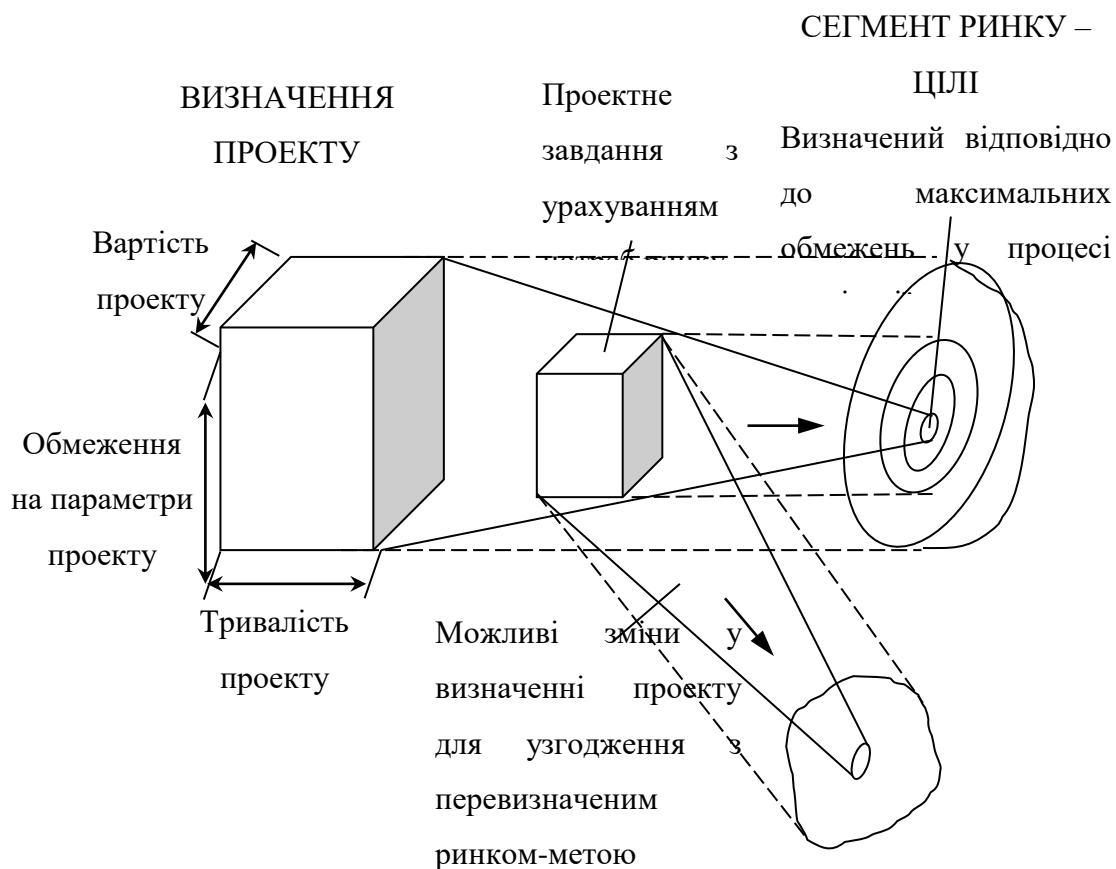


Рис.1.1. Проектний процес узгодження продукту з ринком

Сьогодні проектна діяльність пронизує всі сфери функціонування традиційних підприємств та інших галузей. У маркетингу, це означає проведення маркетингових досліджень, рекламних кампаній та виведення на ринок нових продуктів. У дослідно-конструкторських підрозділах, це розробка нових продуктів і технологій. У виробництві, це освоєння випуску нової продукції та впровадження нових технологій. У збуті, це будівництво торговельно-збутової мережі.

Проект можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети і відповідно оформлених та спрямованих на зміну об'єкта управління для досягнення певних цілей протягом певного періоду. Основні ознаки проектів включають спрямованість на конкретну мету, координоване виконання дій, обмеженість у часі, наявність бюджету та унікальність. Управління проектами визнано у всьому світі як методологія вирішення організаційно-технічних проблем та філософія керівництва. З підвищенням вимог ринку та швидкістю змін, управління проектами стає ключовим процесом управління командою та ресурсами для досягнення успіху.

1.2. Загальна характеристика типів проектів в управлінському просторі

Сьогодні управління проектами стало визнаною у всьому світі методологією вирішення організаційно-технічних проблем та філософією керівництва проектами. Умови на ринку стають більш вимогливими, темпи змін постійно зростають. Управління проектами - це процес керування командою та ресурсами проекту, застосовуючи спеціальні методи та прийоми з метою успішного виконання поставленої цілі. Ефективність проекту визначається системою показників, які відображають співвідношення між вигодами та витратами проекту для його учасників. Серед цих показників ефективності проекту виділяються комерційні показники, які враховують фінансові наслідки для безпосередніх учасників проекту, та економічні показники, які оцінюють народногосподарські вигоди та витрати, включаючи

екологічні та соціальні аспекти, і відображають фінансові наслідки для державного та місцевого бюджетів [8].

Схема взаємодії проектів з зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства представлена на рисунку 1.2. Зовнішнє середовище підприємства, що реалізує інвестиційний проект, зазвичай включає корпоративне та інвестиційне середовище, а також партнерів, конкурентів, постачальників ресурсів, інституціональну та екологічну складові, законодавчу базу тощо. взаємодіють з зовнішнім світом.

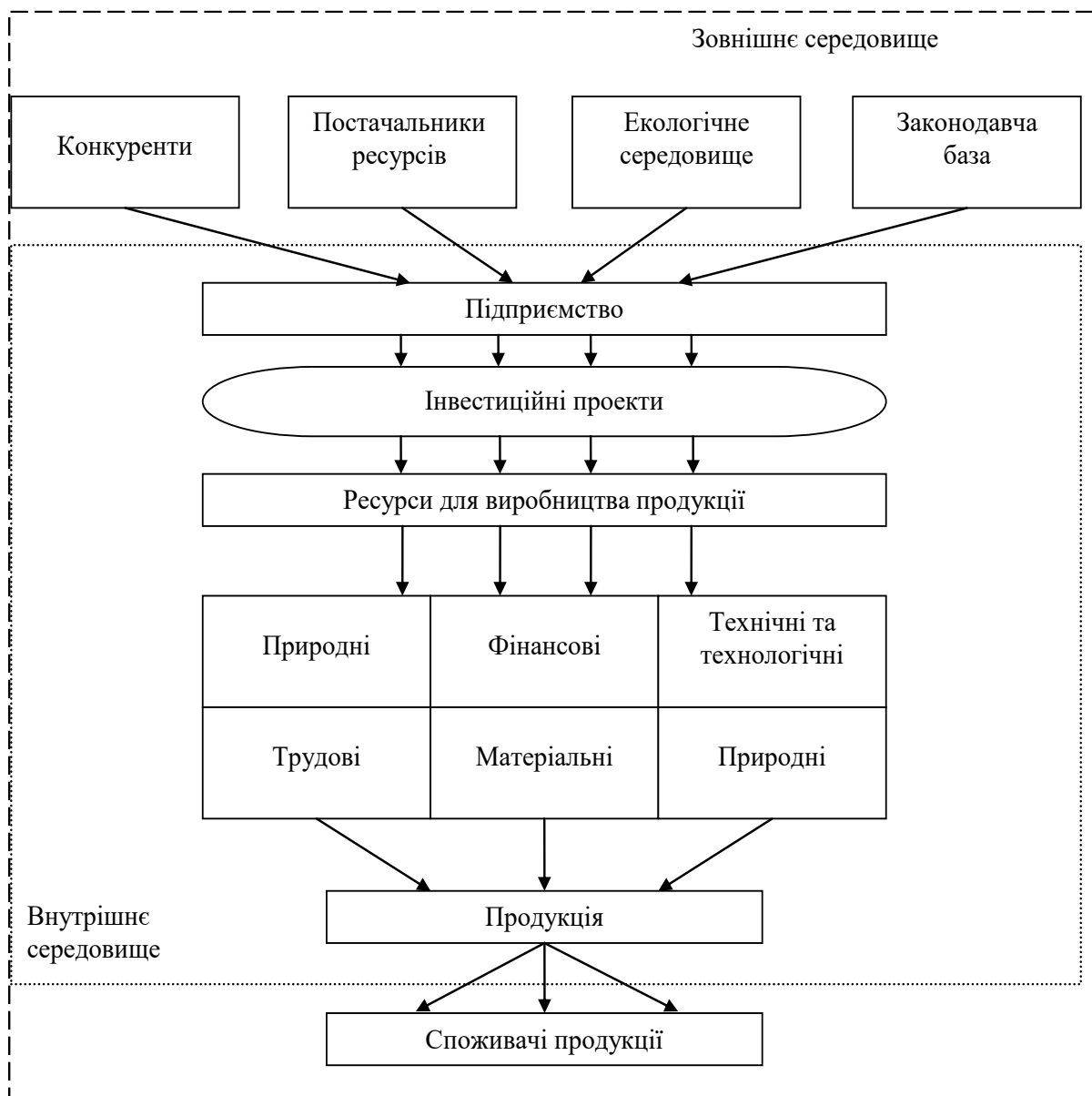


Рис.1.2. Схема взаємодії проектів з зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства сфери обслуговування

У розроблених за кордоном та в нашій країні підходах до управління організацією концепція важливості зовнішнього середовища та необхідності його урахування у діяльності підприємства з'явилася разом із впровадженням понять "система" та "системний підхід". Це стало одним із ключових внесків системного підходу у науку про управління підприємством, оскільки підкреслювалася необхідність для керівника розглядати власну організацію як "цілісний організм", який складається з взаємозалежних частин .

У внутрішньому середовищі підприємства проект можна сприймати як соціально-економічний механізм, що виступає посередником між наявними ресурсами та споживачами продукції. Проекти, в якості складової цього середовища, сприяють конкурентній боротьбі на ринку за ресурси і споживачів продукції. Для успішної конкуренції на ринкових умовах керівництво підприємства, що втілює інвестиційний проект, повинно мати певні навички та інтуїцію, що дозволяють обійти конкурентів. Серед цих навичок варто відзначити зосередження уваги на розробці і впровадженні інновацій, зменшення витрат на виробництво, контроль якості і встановлення конкурентоспроможних цін на продукцію, скорочення часу реалізації та окупності проекту, а також контроль за каналами збуту. Взаємозв'язок організації, що втілює інвестиційний проект, із зовнішнім і внутрішнім середовищем призводить до двох результатів: по-перше, необхідність вчасної адаптації до змін у цих середовищах, а по-друге, здатність відповідати на ці зміни належним чином. Отже, проекти повинні бути такими, щоб успішно реагувати на можливі зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі [8-10].

Сучасна діяльність у всіх секторах традиційних промислових підприємств вже переплетена з проектною роботою. Наприклад, у маркетингу це можуть бути проекти маркетингових досліджень, рекламних кампаній, випуску нових продуктів і завоювання нових ринків збуту. В дослідно-конструкторських підрозділах - це можуть бути проекти розробки нових продуктів або технологій. У виробництві - проекти запуску нової продукції, технічного оновлення та впровадження нових технологій. У збуті - проекти розвитку торговельної

мережі. На крім традиційних підприємств, проектно-орієнтовані галузі, такі як будівництво, науково-дослідна робота, консалтинг, рекламний бізнес, розробка програмного забезпечення і багато інших, також динамічно розвиваються.

Термін «проект» означає комплекс заходів, спрямованих на зміну об'єкта управління для досягнення певної мети. Ці заходи обмежені в часі, мають визначений бюджет та включають у себе різноманітні науково-дослідницькі, проектно-конструкторські, соціально-економічні та організаційно-господарські дії. Проекти є спрямованими на досягнення конкретних цілей, базуються на координованому виконанні пов'язаних дій, обмежені в часі та мають визначений бюджет. Вони також є унікальними та неповторюваними.

Проекти стали невід'ємною частиною не лише традиційних секторів, таких як будівництво чи фармація, але й соціальних, політичних та побутових сфер. Управління проектами є визнаною методологією вирішення організаційних та технічних завдань у всьому світі, віддзеркалюючи філософію керівництва проектами. Умови ринку стають все більш вимогливими, а темпи змін зростають, що підкреслює значення ефективного управління проектами для досягнення успіху.

Малими проектами вважаються діяльності, такі як науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки на промислових підприємствах, включаючи процес конструювання, технологічну підготовку та організаційно-економічну підготовку виробництва. Такі проекти зазвичай виконуються власними силами підприємств і мають обмежений термін розробки, який рідко перевищує один-два роки. Середні проекти включають в себе роботи з проектування та будівництва підприємств, а також освоєння невеликих родовищ корисних копалин. Ці проекти можуть бути реалізовані шляхом використання типових проектних рішень та методу комплектно-блочного будівництва.

Великі проекти зазвичай виконуються в рамках цільових програм національного чи міжнародного масштабу, які об'єднують кілька мультипроектів зі спільною метою та ресурсами. Ці проекти відрізняються великими витратами, довгими строками реалізації та різноманітними

джерелами фінансування. Проекти можуть бути класифіковані за різними ознаками, такими як взаємовідносини між ними, ступінь складності, тип фінансування та тривалість реалізації [11-16].

Таблиця 1.1.

Класифікація проектів

Ознака	Характеристика
За масштабами	Дрібні, середні, великі, надвеликі (менше 10 млн дол. - дрібні; 10-50 млн дол. - середні; 50-100 млн дол. - великі; понад 100 млн дол. - надвеликі)
За складністю	<u>Монопроекти</u> - окремі проекти певного виду та масштабу з відносно невеликими витратами та строками реалізації. <u>Мультипроект</u> - це комплексний проект, який складається з кількох <u>монопроектів</u> і потребує <u>багатопроектного управління</u> . <u>Мегапроект</u> - це комплексний проект, який складається з декількох моно - та <u>мультипроектів</u> , об'єднаних однією метою
За якістю	Проекти звичайної якості та бездефектні. Вартість бездефектних проектів може бути досить значною
За тривалістю	Короткострокові - від кількох днів до 2-3-х років. Середньострокові - 3-5 років. Довгострокові - понад 5 років
За характером та сферою діяльності	Промислові; проекти дослідження та розвитку; організаційні; економічні та соціальні; проекти, що реалізуються у межах операційно-виробничої діяльності
Промислові проекти	Проекти, спрямовані на випуск та продаж нових продуктів. Вони пов'язані зазвичай з будівництвом споруд, удосконаленням технологій, розширенням присутності на ринку тощо
Проекти дослідження та розвитку	Зосереджені на науково-дослідній діяльності; розробці програмних засобів опрацювання інформації; нових матеріалів та конструкцій тощо
Організаційні проекти	Спрямовані на реформування системи управління; створення нової організації; проведення конференцій, семінарів тощо
Економічні проекти	Мають на меті приватизацію державних підприємств; розвиток фінансового ринку; реформування системи оподаткування тощо
Соціальні проекти	Пов'язані з реформуванням системи соціального захисту, охорони здоров'я; подоланням наслідків природних, економічних та соціальних потрясінь та іншими чинниками соціального характеру
Проекти операційно-виробничих систем	Пов'язані з реалізацією конкретних операцій і робіт, для яких потрібні досить тривалі терміни виконання і які "не вписуються" в нормальний режим управління операційною системою

Проектний підхід в розвитку індустрії гостинності регіонів України є ключовим і стратегічним, оскільки він дозволяє систематично та ефективно досягати поставлених цілей і завдань. Проектний підхід дозволяє чітко визначити цілі розвитку індустрії гостинності в регіонах України, такі як

підвищення туристичного потенціалу, залучення інвестицій, створення робочих місць, підвищення рівня сервісу тощо. Крім того, визначаються конкретні результати, які мають бути досягнуті для успішності проекту. Систематичне планування і реалізація кроків передбачає створення детального плану дій з урахуванням ресурсів, термінів, ризиків та інших факторів. Це дозволяє систематично керувати процесом розвитку індустрії гостинності, роблячи крок за кроком у напрямку досягнення поставлених цілей. Мобілізація ресурсів вимагає ідентифікації та мобілізації необхідних ресурсів для реалізації проекту, таких як фінансові, людські, матеріальні та інші. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та забезпечити успішне втілення проекту. Управління ризиками передбачає аналіз та управління ризиками, що дозволяє зменшити ймовірність негативних наслідків і забезпечити стабільний розвиток індустрії гостинності. Ефективне використання досвіду та кращих практик передбачає використання досвіду і кращих практик у сфері розвитку індустрії гостинності як національному, так і міжнародному рівнях. Це дозволяє уникнути помилок, використовуючи передовий досвід та забезпечуючи ефективність реалізації проектів.

Отже, проектний підхід в розвитку індустрії гостинності регіонів України є важливим і дієвим інструментом, який забезпечує систематичний та успішний розвиток даного сектору. Розвиток проектів у сфері гостинності підпорядкований багатьом факторам, які варіюються в залежності від конкретної ситуації та контексту.

Ось деякі з найважливіших факторів, що впливають на розвиток проектів у цій галузі рис.1.3.:

- Економічні умови це економічна стабільність, рівень доходів населення, інфляція, курси валют - всі ці фактори мають великий вплив на фінансову прийнятність та успішність проектів у сфері гостинності.

- Туристичний попит є ключовим фактором, що визначає успішність проектів. Рівень туристичного потоку, популярність місцевості серед туристів, сезонні варіації - все це впливає на вигідність та можливості розвитку проектів.

- Конкуренція в галузі гостинності визначає можливості для розвитку нових проектів. Існуючі готелі, ресторани та інші заклади можуть впливати на привабливість та доходність нових проектів.

- Регулююче середовище включає у себе нормативно-правове середовище, податкова політика, вимоги до безпеки та якості послуг - всі ці аспекти впливають на розвиток проектів у сфері гостинності.

- Технологічні інновації передбачають впровадження нових технологій у галузі гостинності може значно вплинути на конкурентоспроможність та ефективність проектів. Це може включати в себе впровадження онлайн-бронювання, автоматизацію процесів обслуговування, використання штучного інтелекту та інших інноваційних рішень.

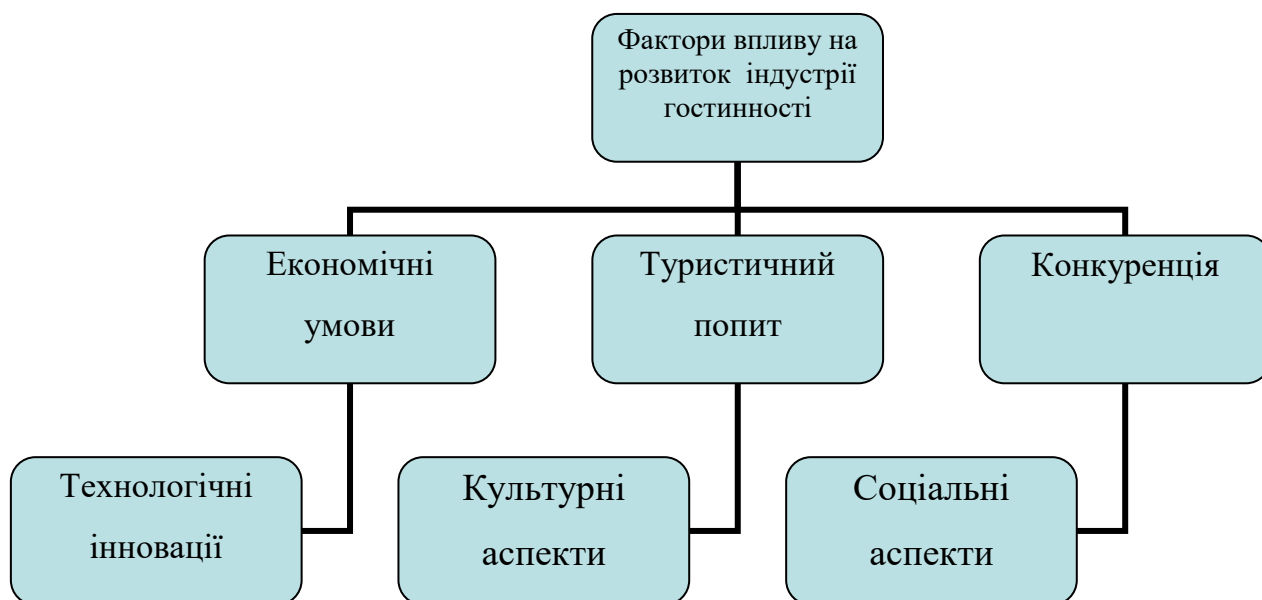


Рис.1.3. Фактори впливу на розвиток індустрії гостинності

- Культурні та соціальні аспекти це 2 типи факторів, такі як культурні та соціальні особливості місцевого населення, можуть впливати на вигляд та концепцію проектів у сфері гостинності. Важливо брати до уваги місцеві традиції, вірування та цінності при плануванні та впровадженні нових проектів.

Ці фактори мають складний та взаємозв'язаний характер і вимагають уважного аналізу та розуміння при розробці та впровадженні проектів у сфері гостинності.

1.2. Системний підхід в управлінні проектами

Моделі управління інноваційними проектами та програмами базується на визначенні місії програми або проекту, що вимагає застосування програмного менеджменту. Місія проекту включає основні цілі, які передбачено досягти під час його реалізації і повинна повністю відображати зміст проекту з урахуванням усіх деталей. Ці цілі є основою для оцінки проекту, а також формують стратегію дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації. Основною метою проекту є створення продукту, який відповідає цінностям, визначеним у місії проекту. Процес реалізації проекту включає фази, визначені в життєвому циклі проекту, і відбувається в рамках принципів проектного менеджменту, які формалізують структуру управління програмою та моделі управління вартістю програми. Розвиток місії проекту може призвести до створення мультипроекту, що складається з декількох підпроектів, для яких необхідно розробити інтерфейси для забезпечення взаємодії між ними, табл. 1.3.-1.6..

Першим кроком у підготовці до формулювання місії проекту є затвердження місії, завдань і цілей. Це становить основу для спільного розуміння зацікавлених сторін. Далі слід створити WBS-структуру проекту, щоб чітко визначити всі робочі елементи і пакети робіт. Організаційна структура для виконання проекту, яка зазвичай утворюється у вигляді команди проекту, також є важливою складовою [11-16].

Потім необхідно визначити матрицю відповідальності за виконання робіт та розробити сітьовий графік робіт і робочих процедур. Контроль над бюджетом, оцінка прогресу проекту і підтвердження компетентності проектного менеджера також є важливими аспектами управління проектом. Незалежно від природи місії, тимчасова команда формується для реалізації проекту, а

проектний менеджер відповідає за досягнуті результати та використання своїх знань і навичок.

1) трудові ресурси включають персонал проекту (внутрішній персонал і тимчасовий штат) і субпідрядників;	2) матеріальні ресурси включають машини, механізми, матеріали і сировину;	3) фінансові ресурси є джерелом отримання капіталу і фондів;
4) інформаційні ресурси охоплюють основні відомості, інформацію і дані, необхідні для ухвалення рішень і формування знань (і продуктів) в проекті;	5) інтелектуальні ресурси включають знання, прийоми, ноу-хау, інновації;	6) ресурси платформи (інфраструктурні) – це послуги, що включають системні моделі і інформаційні мережі, які є базою управління.

Рис.1.4. Характеристика ресурсів проекту

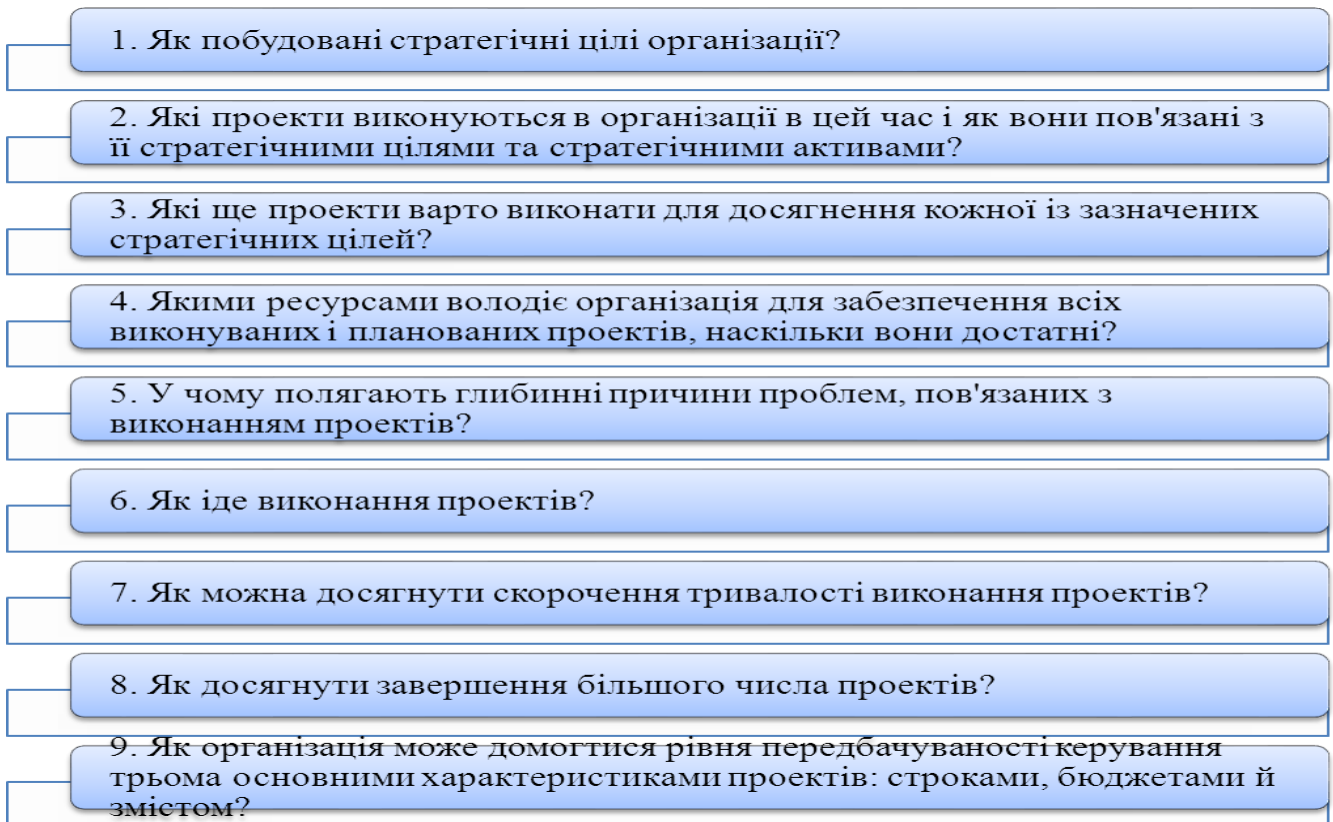


Рис. 1.5. Алгоритм побудови стратегічних цілей

Стратегія в різних сферах діяльності визначається по-різному рис.1.5.-1.6. У програмній діяльності організацій , яка обґрунтовує і готує рішення для виконання тих або інших дій.

Управління стратегією проекту спрямоване на тлумачення цінностей, визначених місією, на стратегічному рівні з метою встановлення взаємодії між різними аспектами програми. Це включає конкретизацію обмежень через формування основної структури програми та забезпечення управління інтеграцією, що акцентує увагу на пріоритетності реалізації місії у всіх аспектах виконання проекту. Проект реалізується на рівні стратегічного управління організацією, що створює основну цінність місії проекту, а програма - на рівні стратегічного управління, що створює основну цінність місії програми.

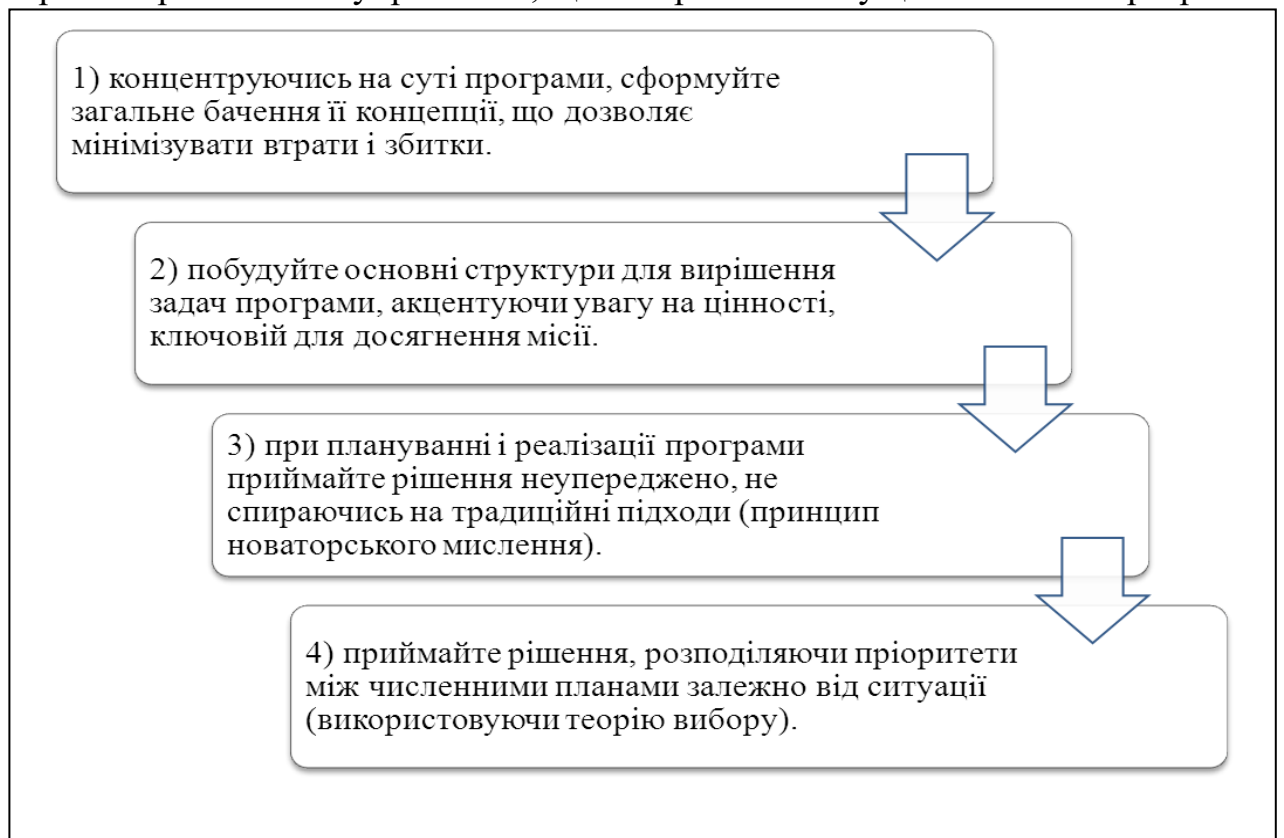


Рис.1.6.Елементи управління стратегією

Системний підхід в управлінні проектами – це методологія, що використовується для організації та керування проектом як системою, яка складається з різних взаємозалежних елементів. Основна ідея полягає в тому, щоб розглядати проект як цілісну систему, в якій кожен елемент взаємодіє з іншими для досягнення спільної мети.

Основні принципи системного підходу в управлінні проектами включають:

- Цілісність: проект розглядається як єдина система, яка складається з різних складових частин, таких як завдання, ресурси, людський потенціал тощо.

- Взаємодія: елементи проекту взаємодіють між собою та впливають один на одного. Зміни в одній частині проекту можуть мати вплив на інші елементи.

- Інтегрованість: системний підхід передбачає інтеграцію управління всіма аспектами проекту, включаючи людські ресурси, фінанси, часові рамки та інші.

- Результативність: оцінка ефективності проекту проводиться не тільки за окремими компонентами, але і за його загальними результатами.

- Системна динаміка: проект розглядається як динамічна система, яка змінюється з часом, тому в управлінні проектом необхідно враховувати ці зміни та адаптуватися до них. Застосування системного підходу дозволяє краще розуміти складні взаємозв'язки між елементами проекту, уникати конфліктів та оптимізувати управління проектом для досягнення його цілей.

Отже, управління проектами — це комплекс процесів і методів, що застосовуються для планування, виконання, контролю та завершення проектів. Основні елементи управління проектами включають: ініціація проекту, планування проекту, виконання проекту, контроль і моніторинг, завершення проекту.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика індустрії гостинності регіонів України

Державне агентство розвитку туризму провело аналіз динаміки податкових надходжень від засобів розміщення по різних областях за I квартал 2023 року. У 10 областях України зафіксований ріст податків протягом перших трьох місяців поточного року. Найвражаючий приріст, а саме 98%, зафіксований у Чернівецькій області. Цього року з цієї області до бюджету сплачено 5 млн 152 тис. грн, що порівняно з 2 млн 600 тис. грн у аналогічний період 2022 року. У Рівненській області частка сплаченого податку зросла на 17%, до 3 млн 430 тис. грн. Львівщина також відзначається серед лідерів за сплатою податків. За перші три місяці 2023 року область сплатила до бюджету 60 млн 434 тис. грн, що на 16% більше, ніж у 2022 році, і на 59% більше, ніж у 2021 році. Податкові надходження від діяльності засобів розміщення також зросли на Закарпатті – на 15% у порівнянні з 2022 роком, і майже вдвічі у порівнянні з 2021 роком. Хоча зростання податкових надходжень відмічено і в інших областях, вони були незначними, наприклад, на Волині, Вінниччині, Житомирщині, Хмельниччині, Дніпропетровщині і Кіровоградщині, рис.2.1-2.9..



Рис. 2.1. Вибір місць для ночівлі у сфері гостинності

У шести областях, які перебувають у зоні активних бойових дій, очікується найбільший спад податкових надходжень до бюджету від туристичної галузі. У Луганській області цей спад склав 100%, у Херсонській - 97%, у Донецькій - 87%, у Запорізькій - 79%, у Миколаївській - 67% та у Харківській - 54%. Також значний спад помічено на Одещині. Протягом перших трьох місяців поточного року закладами розміщення цього регіону сплачено на 37% менше податків, ніж торік у цей самий період. Порівняно з 2021 роком податкові надходження від туризму в Одеській області впали на 92%.



Тип готельних закладів

01 Зазвичай туристи, які зупиняються в готелях, обирають заклади з доволі високим рівнем сервісу — від 3 до 5 зірок (найчастіше 4).

02 9% туристів, які зупинялись в готелях, змінювали рівень готелів під час пересування Україною. Найчастіші варіанти змін готелю — 3 на 4 зірки або навпаки, 4 на 5 зірок, або рідше варіювались готелі із 3, 4 і 5 зірками.

03 Кількість ночівель, які мали туристи, зупиняючись у 5-ти, 4-х або 3-х зіркових готелях, суттєво не відрізняється. А ось ті, хто зупинявся в готелях з 1-2 зірками, мали помітно менше ночівель (найчастіше одну або дві).

Кількість ночівель у готелях різного рівня (%)

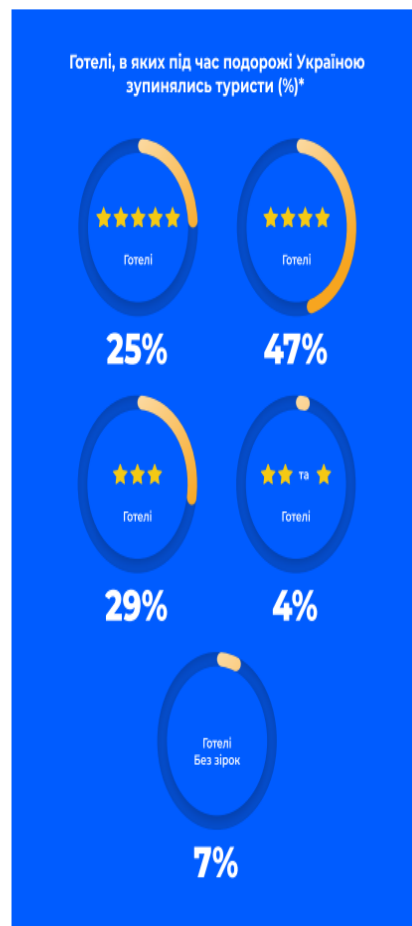
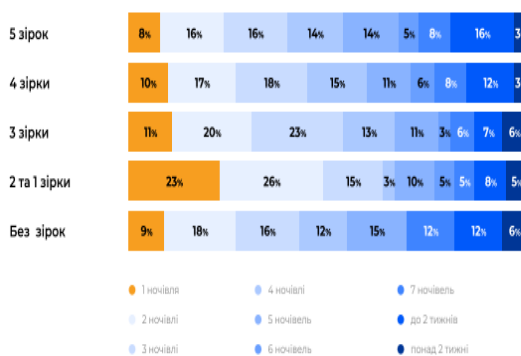
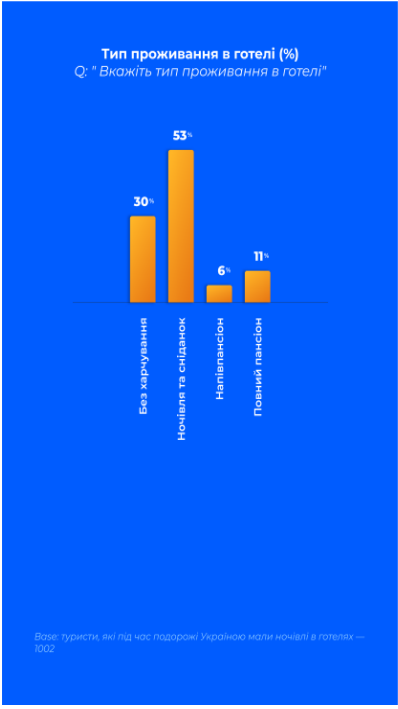


Рис.2.2. Аналітика типів готельних закладів за зірковістю



Тип проживання в готелі

01 Найбільш поширений тип проживання у готелі — коли туристи мають ночівлю і сніданок; повний пансіон, напівпансіон, найчастіше мають ті, хто зупиняється у п'ятизіркових готелях.

02 Туристи, які зупиняються в готелях з 1-2 зірками, зазвичай не замовляють готельне харчування.

Тип проживання в готелі в залежності від рівня готельного закладу (%)

Q: "Вкажіть тип проживання в готелі"



Рис.2.3. Аналіз типу проживання у сфері гостинності



Тип позаготельних закладів

01 Найбільш поширеним варіантом позаготельного закладу є орендована квартира або будинок (35%), рідше — хостел або мотель. 16% туристів вже мають власне житло в Україні.

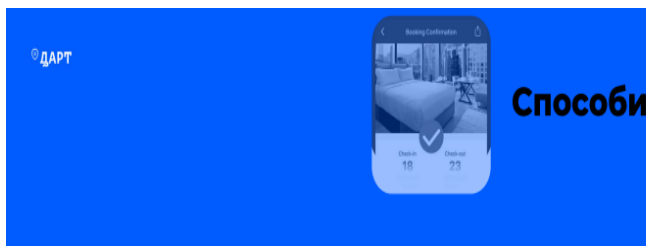
02 Приблизно кожен третій турист (34%) зупиняється у друзів або родичів. Інші варіанти позаготельних ночівель зустрічаються доволі рідко.

03 В хостелі або motelі туристи часто мають лише одну ночівлю, а зазвичай не більше п'яти.

04 В орендованій або власній квартирі / будинку туристи зазвичай залишаються на довше — часто до двох тижнів або більше.



Рис. 2.4. Аналіз позаготельних закладів в яких під час подорожі Україною зупинились туристи



Способи бронювання житла (1)

- 01** Найбільш популярним сервісом пошуку помешкань для проживання та ночівель є Booking.com. – 28% іноземних туристів вказали саме цей спосіб бронювання.
- 02** Також помітна частка туристів користується допомогою Airbnb (8%).
- 03** Досить часто туристи бронюють житло, зв'язавшись заздалегідь безпосередньо із закладом розміщення, через сайт закладу або зателефонувавши / написавши до закладу (11% та 6% відповідно).
- 04** Крім цього, значна кількість туристів у пошуку житла покладаються на допомогу друзів або родичів в Україні (18%).

Способи бронювання житла (%)
Q: "Яким чином ви здійснювали бронювання житла?"



Рис.2.5. Аналіз способів бронювання житла

01 Інтернет-сервісами для бронювання житла, дещо частіше користуються туристи-чоловіки та особи молодого та середнього віку.

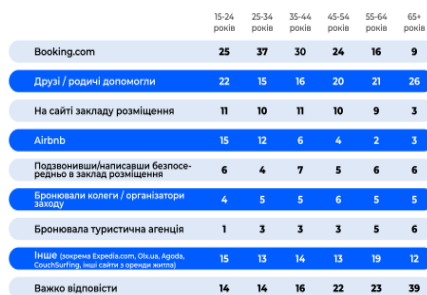
02 Airbnb переважно користується молодь.

03 Жінки, що подорожують, порівняно частіше розраховують на допомогу друзів або родичів.

04 Слід зауважити, що питання бронювання житла виявилось досить складним для респондентів, помітна частка яких вагається з відповіддю на це запитання, причому кількість ухилень від відповіді зростає з віком.

Способи бронювання житла (2)

Способи бронювання житла — в залежності від віку туристів (%)
Q: "Яким чином ви здійснювали бронювання житла?"



Важко відповісти

Способи бронювання житла — в залежності від статі туристів (%) Q: "Яким чином ви здійснювали бронювання житла?"



Важко відповісти

Рис.2.6. Аналіз способів бронювання житла залежно від статі туристів

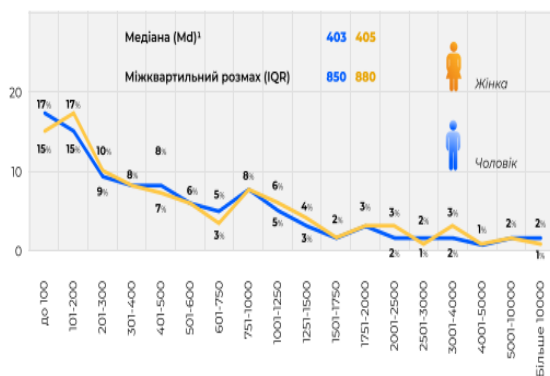
Загальна сума витрат на подорож (2)

01 Зафіксовано незначні розбіжності в сумах витрат в залежності від статі й віку.

02 Дещо більше на подорож витрачають туристи середнього віку.

Загальна сума витрат на подорож — зокрема в залежності від статі туристів (%)

Q: "Назвіть загальну суму загалом витрачену в Україні (еквівалентну сумі в доларах США)"



Base: усі опитані туристи, які вказали загальну суму витрат на подорож — 2564

Загальна сума витрат на подорож — зокрема в залежності від віку туристів (%)

Q: "Назвіть загальну суму загалом витрачену в Україні (еквівалентну сумі в доларах США)"

	15-24 років	25-34 років	35-44 років	45-54 років	55-64 років	65+ років
До 100	20	14	15	16	20	23
101-200	17	14	16	15	12	20
201-300	15	10	12	9	7	3
301-400	6	8	8	9	10	5
401-500	7	9	7	8	10	3
501-600	6	5	7	5	7	6
601-750	3	4	4	6	5	7
751-1000	7	9	9	7	7	6
1001-1250	5	4	5	6	4	6
1251-1500	2	4	3	3	4	6
1501-1750	1	1	1	3	3	2
1751-2000	2	3	3	3	3	3
2001-2500	1	3	3	3	2	5
2501-3000	2	2	1	2	1	0
3001-4000	2	3	2	2	2	1
4001-5000	1	2	1	1	0	2
5001-10000	2	3	2	1	1	1
Більше 10000	1	2	1	1	2	1
Медіана (Md) ¹	300	438	450	400	401	345
Міжквартильний розмах (IQR)	684	908	827	851	877	1027

Рис. 2.7 . Аналіз витрат на подорож залежно від віку туриста на території України

У двох північних регіонах, Чернігівщині та Сумщині, зафіксовано спад податкових надходжень від туристичної галузі. Наприклад, в Чернігівській області протягом перших трьох місяців 2023 року закладами розміщення сплачено на 33% менше податків, ніж у 2022 році. Порівняно з 2021 роком ці надходження зменшилися більш ніж вдвічі. У Сумській області спад податкових надходжень становить 16% в порівнянні з 2022 роком і 30% з 2021 роком.

Спад турподатків також зафіксовано в Полтавській області, але менш значний - на 8% в порівнянні з 2022 роком і всього на 2% в порівнянні з 2021 роком. Черкащина на початку 2023 року також сплатила до бюджету менше туристичного податку, на 13% менше, ніж у цей же період 2022 року. Проте,

порівняно з 2021 роком, податкові надходження в регіоні збільшилися на 5%. На Київщині також зафіксовано спад податків від закладів розміщення. Наприклад, за перші три місяці 2023 року від регіону надійшло до казни держави на 15% менше, ніж за аналогічний період у 2022 році. В порівнянні з 2021 роком ця сума більша всього на 1%. У столиці також помітний спад податкових надходжень від туризму у поточному році - на 47% в порівнянні з 2022 роком і на 54% в порівнянні з 2021 роком.

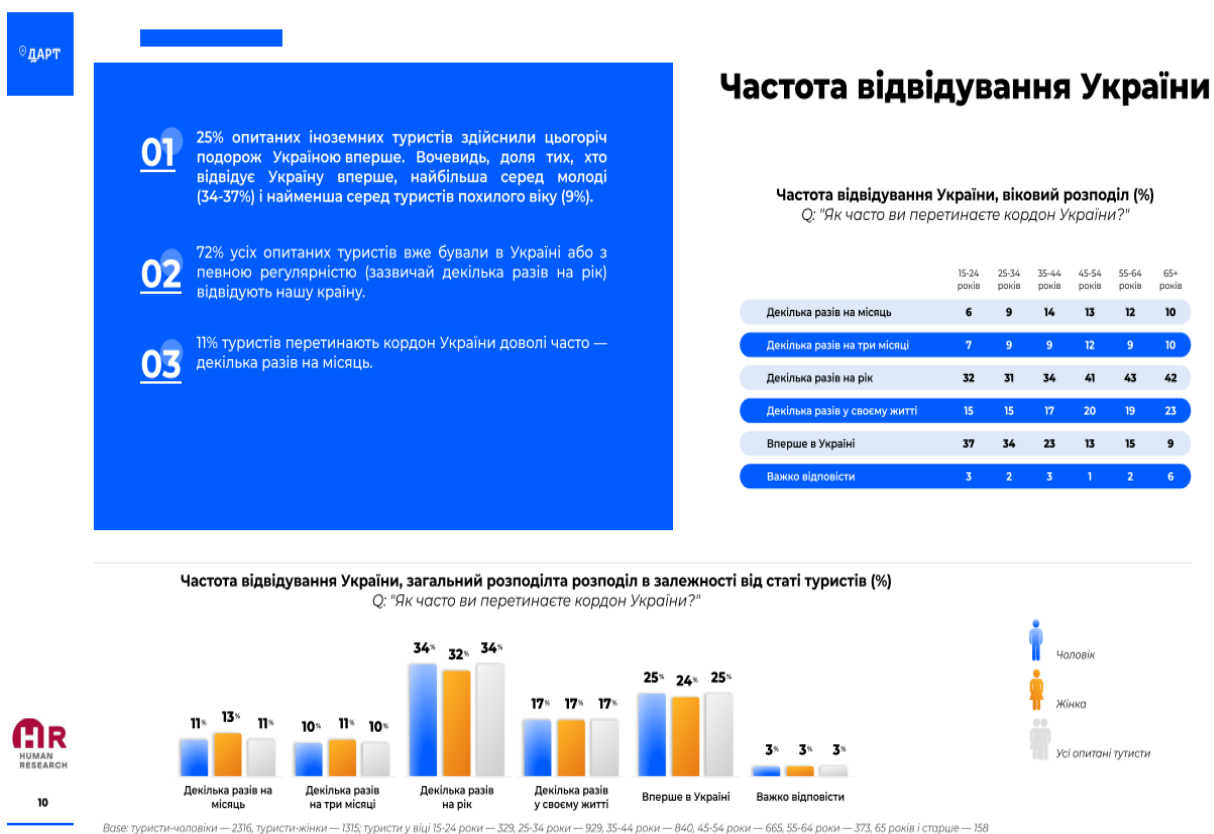


Рис. 2.8. Частота відвідування України туристами

Отже, індустрія гостинності в Україні є важливим сегментом економіки, який включає в себе різноманітні види підприємств і послуг, спрямованих на задоволення потреб туристів і місцевого населення у відпочинку, харчуванні та інших галузях.

всій території країни. При цьому виявлено деякі проблеми, з якими зіштовхується готельний сектор України, та визначено напрями його розвитку, такі як цифрова трансформація та лізинг. Готельні ланцюги є групами готелів, що діють під єдиною управлінською командою, мають спільний бренд і дотримуються однієї системи стандартів обслуговування. Міжнародні готельні ланцюги користуються численними перевагами на ринку, такими як використання єдиної системи стандартів, інвестиції в маркетинг, гнучка цінова політика і доступ до міжнародних систем бронювання.

Керівництво готельними мережами може здійснюватися через договори франчайзингу, контракти на управління або лізинг. Франчайзингові відносини надають готелям можливість використовувати бренд, технології і маркетингові процедури франчайзера. Форми оплати за франчайзинг можуть включати вступний внесок, роялті, плату за маркетингові послуги та використання централізованої системи бронювання. Найбільшою кількістю готелів на рік володіють готельні ланцюги, такі як OYO та Jin Jiang. Україна також має представництво міжнародних готельних мереж, таких як Marriott International, Hilton, Wyndham Hotel Group, Accor Hotels, InterContinental Hotels, Radisson Hotel Group, Hyatt Hotels Corporation. Проте, національні компанії, такі як Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Royal Hotels and SPA Resorts, Black Sea Hotels Group, активно розвиваються і пристосовуються під умови внутрішнього ринку, пропонуючи конкурентоспроможні ціни.

Останнім часом готельний бізнес України зазнав значних викликів, зокрема через пандемію COVID-19 та військові конфлікти, що призвели до фінансової нестабільності та змін на ринку. Багато готелів були змушені закрити свої двері, а деякі зазнали руйнувань. Такі умови значно вплинули на готельну галузь, особливо в регіонах, що перебувають поблизу зон конфлікту.

Готелі , які підпорядковуються готельним мережам Reikartz Hotel Group
та Premier Hotels and Resorts

Готельна мережа	Назва готелю
Premier Hotels and Resorts	Premier Palace Hotel (м. Київ), Premier Hotel Lybid (м. Київ), Premier Hotel Rus (м. Київ), Premier Hotel Abri (м. Дніпро), Premier Hotel Dnister (м. Львів), Premier Hotel Star (м. Мукачево), Premier Hotel Odessa (м. Одеса), Premier Geneva Hotel (м. Одеса), Premier Compass Hotel Oleksandriya (м. Олександрія), Premier Hotel Palazzo (м. Полтава), Premier Hotel Pochaiv (м. Почаїв), Premier Hotel Shafran (м. Суми), Premier Hotel Aurora (м. Харків), Premier Hotel Cosmopolit (м. Харків), Premier Compass Hotel Kherson (м. Херсон)
Reikartz Hotel Group	Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ (м. Івано- Франківськ), Optima Вінниця (м. Вінниця), Reikartz Collection Дніпро (м. Дніпро), Reikartz Дніпро (м. Дніпро), Reikartz Житомир (м. Житомир), Reikartz Запоріжжя (м. Запоріжжя), Reikartz Кам'янець-Подільський (м. Кам'янець-Подільський), Reikartz Карпати (Закарпатська область), Reikartz Поляна (Закарпатська область), Raziotel Київ (вул. Ямська, м. Київ), Raziotel Київ (метро «Бориспільська», м. Київ), Reikartz Аташе Київ (м. Київ), VitaPark Борисфен (м. Київ), Reikartz Кременчук (м. Кременчук), Optima Делюкс Кривий Ріг (м. Кривий Ріг), Raziotel Кривий Ріг (м. Кривий Ріг), Reikartz Аврора Кривий Ріг (м. Кривий Ріг), Reikartz Кропивницький (м. Кропивницький), Reikartz Дворец Львів (м. Львів), Reikartz Медіваль Львів (м. Львів), Reikartz Маріуполь (м. Маріуполь), Raziotel Нікотель Миколаїв (м. Миколаїв), Reikartz Континент Миколаїв (м. Миколаїв), Reikartz Рівер Миколаїв (м. Миколаїв), Raziotel Маренеро Одеса (м. Одеса), Reikartz Галерея Полтава (м. Полтава), Reikartz Почаїв (м. Почаїв, Тернопільська обл.), Optima Рівне (м. Рівне), Reikartz Суми (м. Суми), Reikartz Харків (м. Харків), Optima Херсон (м. Херсон), Raziotel Херсон (м. Херсон), VitaPark Сонячний Прованс (Хмельницька обл.), Optima Черкаси (м. Черкаси), Reikartz Аквадар (Черкаська обл.), Reikartz Чернігів (м. Чернігів), VitaPark Станіславський Яремче (м. Яремче).

Тенденції у розвитку готельних мереж в Україні включають появу економ-класу (готелі з 2–3 зірками) як світових, так і національних брендів, розширення переліку брендів національних мереж, домінування національних мереж над міжнародними, введення азійських корпорацій, нерівномірний географічний розподіл готельних мереж. Загалом, ці тенденції вказують на розвиток готельного ринку України та його вирівнювання зі світовими стандартами. Аналізуючи функціонування основних готельних ланцюгів, я можу зробити висновок, що вони сприяють спеціалізації готельної сфери та впроваджують високі стандарти обслуговування, що робить готельний ринок України привабливим для інвесторів. Такий досвід може слугувати прикладом для створення нових національних готельних ланцюгів з можливістю виходу на міжнародний рівень та повертанням міжнародних мереж.

При аналізі діяльності готельних мереж України можна висунути кілька пропозицій і шляхів для покращення системи підвищення кваліфікації працівників у готельному бізнесі. Впровадження внутрішньої системи контролю якості послуг, яка включатиме в себе онлайн-анкетування для гостей. Це дозволить ефективно виявляти проблеми в обслуговуванні та швидко реагувати на них, а також проводити навчання персоналу. Розширення співпраці з вищими навчальними закладами для забезпечення потоку висококваліфікованих кадрів у готельному бізнесі. Важливо створювати курси для викладачів, щоб вони були ознайомлені з новітніми тенденціями у сфері гостинності. Розробка ситуаційних тренінгів для практичного навчання персоналу та зменшення розриву між теорією та практикою. Впровадження інтегрованої інформаційної мережі для персоналізованого підходу до навчання та підвищення кваліфікації працівників. Ці заходи допоможуть забезпечити високий рівень обслуговування та розвиток стратегії підготовки фахівців у готельній справі в Україні. Також, готельні мережі України пропонує два варіанти для приєднання до своєї системи:

- франчайзинг за відсотковою ставкою або фіксованою платою від загального доходу;

- контрактне управління, яке включає оплату за кожен заброньований номер через центральний відділ бронювання та внесок у маркетинговий бюджет компанії-оператора.

Ці заходи допоможуть забезпечити безпеку, конфіденційність та професійне обслуговування гостей у всіх мережевих готелях, що сприятиме підвищенню якості перебування гостей.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРОЕКТНИХ РІШЕНЬ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

3.1. Тренди готельного бізнесу

Пандемія COVID-19 змусила пильно стежити за трендами гостинності, що виникають, і по-новому оцінювати індустрію (яка, до речі, становить 10% світового ВВП). Важливо шукати та знаходити працюючі методи автоматизації всього процесу, моніторингу повсякденної діяльності, створення безпечного середовища для гостей та багато іншого. Нижче ми зібрали головні тренди готельного бізнесу на 2024 рік:

1. **Голосовий пошук** Цей інструмент ефективно допомагає готельному бізнесу та іншим сферам економіки. Можна вибрати Alexa від Amazon, Siri від Apple, Cortana від Microsoft або Google Assistant. Незважаючи на те, що цей тип штучного інтелекту все ще знаходиться на ранній стадії розвитку, він однозначно входить до трендів гостинності 2022 року. У готельному бізнесі голосовий пошук трансформує усі процеси бронювання. За допомогою смартфонів та планшетів відвідувачі можуть шукати відповідні варіанти для відпустки. Готельерам варто додати на свої веб-сайти можливість голосового пошуку, щоб збільшити конверсію. Основні моменти сервісу: У 24% людей старше 18 років є хоча б одна розумна колонка – це 60 мільйонів людей (Marketing Land, 2020). Дослідження 2019 показало, що купівля предметів першої важливості здійснюється за допомогою голосового пошуку (SEJ, 2019).

2. **Розумні кімнати** Швидкість, з якою нові технології вриваються у нашу повсякденність, вражає. Це обов'язково впливає на світові тенденції у готельному бізнесі. Приміщення все більше підпорядковуватимуться людині, щоб звести до мінімуму рутину і дати можливість зосередитися на головному.

Серед інструментів та обладнання для розумних кімнат можна назвати [13-23]:

- бездротову зарядку пристроїв;
- голосовий пошук;

- розпізнавання осіб;
- планшетний моніторинг;
- розумні дзеркала;
- відеочат з консьєржем.

Кожна опція полегшує життя гостям. Ми переконані, що з усіх трендів в індустрії гостинності ця технологія з часом перейде до категорії обов'язкових послуг.

3. Оптимізація технології бронювання. Забронювати номер сьогодні простіше, ніж будь-коли. Це можна зробити у кілька кліків. Сучасні програми для бронювання квартир і кімнат суттєво полегшують процес. Популярні платформи – Airbnb, Booking.com та Priceline. Серед трендів готельного бізнесу – поширення таких програм. Ще одне завдання власника готельного бізнесу - зробити так, щоб потенційні гості могли відкрити цікаві факти місцевості та описи курортів.

4. Автоматизація реєстрації заїзду. Супермаркети впроваджують самообслуговування та послуги роботів, готельний бізнес демонструє подібні тенденції. Під час пандемії виникла необхідність дотримуватися правил соціального дистанціювання. Сьогодні це стає новою нормою. Функція автоматичного чекіна допомагає уникнути фізичного контакту персоналу та гостей. Sabee App та Octorate – лише кілька прикладів рішень безконтактної реєстрації. Легко підключити цю опцію до офіційного сайту готелю або додатку. Гості можуть отримати доступ до своїх номерів, використовуючи смарт-пристрої як цифрові ключі.

5. Перехід у хмару. Зберігання маси інформації в одному місці, доступ до неї всіх членів команди та обмін нею однозначно укладається у тенденції готельного бізнесу 2022 року. Хмара – підвищення операційної ефективності, зниження витрат, висока швидкість роботи. Такі інструменти означають плавне масштабування, адже процеси налаштування стають швидкими та нескладними. Керуйте нерухомістю ефективно за допомогою хмар!

6. Блокчейн-рішення. Криптовалюта, мабуть, змінить майбутні системи електронних гарантів. Технологія активно набирає популярності. Додавання можливості оплати криптовалютою – новий стійкий тренд у готельному бізнесі. Гості можуть використовувати різні токени для отримання послуг та товарів. Відмінна ідея – додати криптовалюту в офіційну програму або на веб-сайт. Так вдасться збільшити потік клієнта.

7. Кібербезпека. Вся сучасна система готельних технологій залежить від інформації. Якщо особисті дані погано захищені, їх легко вкрати. Через неефективні заходи безпеки може вийти з ладу весь робочий процес! Логічно, що кібербезпека стає дедалі виразнішою тенденцією гостинності 2022 року. У сучасних умовах цифрового життя готельєри повинні гарантувати надійне зберігання інформації про клієнтів та платіжні реквізити.

8. Інтелектуальна система прогнозування. Грамотно аналізуючи статистику, можна передбачити, що гостям сподобається у майбутньому, а також усунути сумнівні моменти. Розумні системи доповнюють сучасні тенденції у готельному бізнесі, адже вони оцінюють уподобання кожного відвідувача. На основі такого аналізу бажань клієнтів можна вирішити, чи надсилати їм регулярні повідомлення про обід або нагадувати про «гарячі пропозиції» та знижки. Зібрані дані допоможуть зрозуміти, чи не турбує гостей установка будильника або, навпаки, вони хотіли б отримати цю опцію. Для оптимального надання послуг можна дізнатися більше про переваги в роботі системи опалення, вентиляції і т.д.

9. Технологія інтелектуального розпізнавання. Ця опція означає більш ефективну роботу з персоналом та гостями. Очікується, що розмір світового ринку розпізнавання осіб зростатиме із середньорічним темпом у 15,4% з 2021 по 2028 рік. Такі методи ідентифікації, як вхідні карти та ключі, відійдуть у минуле. Клієнт та співробітник просто дивиться в камеру – і проходить. У туристичній індустрії виживуть лише гравці, які впроваджують інноваційні технологічні рішення. Дедалі більше клієнтів віддають перевагу онлайн-замовленню/бронюванню традиційним методам. Розбиратися у трендах та

впроваджувати їх у роботу – секрет успіху в індустрії гостинності XXI століття. Освітні програми кращих швейцарських шкіл приділяють тенденціям та вмінню їх відчувати особливу увагу.

3.2. Стратегія відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках

Стратегія відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності може включати такі ключові аспекти. Фінансову підтримку можуть надавати у вигляді субсидій, кредитів за пільговими умовами та грантів для малих та середніх підприємств (МСП) у сфері туризму та гостинності. Це допоможе компенсувати втрати, понесені через кризу та допоможе підприємствам відновити свою діяльність. Програми стимулювання туризму може запровадити програми стимулювання туризму, такі як податкові пільги для туристичних підприємств, знижки на послуги для туристів, програми лояльності та промо-акції для привертання туристів. Підтримка розвитку цифрових технологій у секторі туризму та гостинності, таких як онлайн-бронювання, цифрові маркетингові інструменти та мобільні додатки, допоможе підприємствам привертати нових клієнтів та підвищувати ефективність своєї діяльності. Забезпечення доступу до програм професійної підготовки та розвитку кадрів для співробітників у сфері туризму та гостинності допоможе збільшити якість обслуговування та підвищити конкурентоспроможність підприємств. Сприяння розвитку внутрішнього туризму та підтримка місцевих туристичних підприємств може допомогти зменшити залежність від зовнішнього попиту та збільшити стійкість сектору до зовнішніх шоків. Ці стратегії можуть сприяти відновленню та розвитку малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності, сприяючи економічному зростанню та стабільності в цій галузі.

Дорожня карта розробляється з такими напрямками:

- Оцінка ситуації в українському туристичному секторі, зокрема в малих і середніх підприємствах, у зв'язку з російською воєнною агресією.

- Визначення стратегічних пріоритетів, мети та завдань для ключових гравців у туристичній та гостинній галузі, спрямованих на відновлення малого та середнього бізнесу.

- Розробка основних стратегій відновлення та розвитку малих та середніх підприємств у туристичному секторі України визначення головних ризиків реалізації цієї стратегії та системи контролю за ними.

Результатом цього проекту буде 10-річний план дій, що міститиме стратегію та графік проведення заходів для досягнення поставлених цілей рис.3.1.. Також будуть визначені потреби у фінансуванні для реалізації цих стратегій.

Таблиця 3.1.

Етапи реалізації завдань Дорожньої карти в регіональному контексті у сфері гостинності

Ризики, пов'язані з військовими діями	Етап 1	Етап 2	Етап 3
A.1.1. Мікрогранти для МСБ	●	●	●
A.1.2. Кредитування МСБ	●	●	●
A.1.3. Інновації фінансування МСБ	●	●	●
A.1.4. Адвокація фінансування МСБ	●	●	●
A.1.5. Спільне фінансування розвиткових проєктів	●	●	●
A.1.6. Доступ до консультаційної допомоги	●	●	●
A.2.1. Маркетингові стратегії різного рівня	●	● ● ●	● ● ●
A.2.2. Туристичний Барометр України	●	●	●
A.2.3. Опитування відвідувачів	●	● ● ● ●	● ● ● ●
A.2.4. Діагностика цільових ринків	●	● ● ●	● ● ● ●

Ця Дорожня карта спрямована на підтримку відновлення України через розвиток туристичного сектору та гостинності. Вона базується на таких принципах:

Сталого розвитку держави та її регіонів, заснованого на мирному та інклюзивному суспільстві, боротьбі з нерівністю та належному врядуванні.

Універсальності та трансформаційності підходів до розвитку туризму та гостинності. Відновлення з урахуванням принципу "відбудувати краще", дотримання екологічних стандартів, енергоефективності та принципів SMART або креативної економіки. Повага до регіональних пріоритетів розвитку туризму, виражених у регіональних і локальних стратегіях.

Основні принципи організаційної платформи управління проектами можна узагальнити наступним чином:

Готельний сектор потребує найбільшого обсягу фінансування, оскільки для відновлення або створення готелів різних розмірів, хостелів та інших закладів розміщення по всій Україні оцінюється потреба у 2 мільярди доларів. Недостатність місць для розміщення за межами Києва серйозно гальмує розвиток туризму. Щоб збільшити цінність територій з великими природними ресурсами, потрібні інвестиції в розмірі 1,2 мільярда доларів у дитячі літні табори та 1 мільярд доларів у оздоровчі курорти, табл.3.2.

Таблиця 3.2.

Потреби приватного фінансування у туристичному секторі 2023-2033 (млн. дор.)

Промисловість	Кількість сутностей	2023–2026 рр.	2027–2033 рр.	Всього
Великі приміщення (400-500 кімнат)	20	350	650	1000
Середні номери (200-300 номерів)	30	150	350	500
Невеликі приміщення (50-100 кімнат)	50	150	350	500
Конференц-центри та виставкові центри	5	200	300	500
Санаторно-оздоровчі курорти	50	350	650	1000
Туристичні інформаційні центри	50	15	35	50
Дитячі табори	25	400	800	1200
Пригодницький туризм	50	30	70	100
Розвиток мережі регіональних та місцевих дестинаційних організацій	100	60	140	200
Всього		1705	3345	5050

Для забезпечення корпоративної погодженості важливо встановити відповідність між портфелями, програмами, проектами та окремими завданнями організації. Врахування корпоративної соціальної відповідальності впливає на прийняття стратегічних рішень, зокрема при відборі проектів.

Реалізація корпоративної стратегії передбачає створення проектно-орієнтованих систем, які забезпечують ефективний розвиток організації.

Для ефективної реалізації корпоративних стратегій важливо мати відповідну організаційну структуру, яка підтримує реалізацію численних проектів.

Вибір правильного проекту є стратегічним рішенням, яке впливає на корпоративну цінність компанії, тому необхідно уникати неправильного вибору проектів, оскільки це може загрожувати корпоративній цінності.

Важливо забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями при виборі проектів, оскільки організація має на меті створення корпоративної цінності на довгостроковій основі. Для ефективного вибору проектів і їх пріоритизації необхідно використовувати формалізовані методи управління портфелем проектів, що дозволяють оцінювати потенційне збільшення корпоративної цінності та зменшення ризиків проекту. Організаційне середовище має значний вплив на результати проектів, тому важливо враховувати такі аспекти, як бізнес-процеси, структура організації, фінансові можливості та компетентність персоналу.

Управління ризиками в проекті є однією з найбільш важливих складових управління проектами за даними Міжнародного інституту управління проектами. Ризики - це можливість виникнення негативних наслідків у вигляді збитків, втрат або інших небажаних ситуацій, що походять від невизначеності, притаманної кожному проекту. Вони можуть бути розподілені на відомі, які можна передбачити та планувати, і невідомі, які не піддаються ідентифікації та передбаченню. Управління ризиками охоплює процеси ідентифікації, аналізу та управління цими ризиками з метою максимізації позитивних та мінімізації негативних впливів.

Американський Інститут управління проектами розробляє стандарти в області управління проектами та виділяє шість процедур управління ризиками.

Перша - планування управління ризиками, яка передбачає прийняття рішень щодо організації цього процесу для кожного конкретного проекту. Ідентифікація ризиків - другий етап, що передбачає визначення потенційних

ризиків та їх документування, залучаючи до процесу різних учасників проекту. Далі йде якісна оцінка ризиків, що полягає в аналізі та визначенні тих ризиків, які потребують негайного управління. Кількісна оцінка ризиків дозволяє визначити ймовірність виникнення ризиків і їх вплив на проект.

Якісні та кількісні оцінки ризиків можуть використовуватися окремо або разом, залежно від доступного часу і бюджету, а також від потреби у якісній чи кількісній оцінці ризиків. Визначення ризиків як високих (>25%), середніх (10%-25%) або невеликих (<10%) залежить від відсоткового визначення можливих втрат або збитків.

Реагування на ризики передбачає розробку методів та технологій для зменшення негативного впливу ризиків на проект. Ця процедура спрямована на забезпечення ефективного захисту проекту від впливу ризиків. Моніторинг і контроль ризиків включає визначення залишкових ризиків, виконання плану управління ризиками проекту та оцінку ефективності заходів з мінімізації ризику. Важливо враховувати, що в управлінні проектами часто необхідно передбачати заходи щодо зниження ризиків. Враховуючи ефективність знань у сфері управління проектами, нижче подані статистичні дані з зарубіжних досліджень, які відображають зміни в роботі підприємств після впровадження спеціалізованих знань у цій сфері.

Однак існують різноманітні групи ризиків, пов'язаних з реалізацією даної Дорожньої карти:

- ризик втрати активів внаслідок воєнних дій, що може охоплювати будівлі, обладнання та запаси;
- загроза здоров'ю та безпеці відвідувачів та персоналу в зоні ризику;
- порушення ланцюгів постачання, що може вплинути на продуктивність бізнесу;
- недостатня ліквідність МСБ, що може ускладнити забезпечення ресурсів для розвитку;
- валютний ризик через зміни валютних курсів;

- політичний ризик внаслідок змін у законодавстві або призначення нових місцевих чиновників з іншими пріоритетами;
- ризик зміни ринку та зменшення попиту на товари та послуги.
- загроза інформаційній безпеці підприємства, особливо при цифровізації, така як крадіжка даних чи хакерські атаки;
- ризик інституційної неспроможності, що включає в себе корупцію та бюрократію.
- ризик низької пріоритизації розвитку туризму в державних програмах відновлення.

Ризик некомпетентності людських ресурсів у виконанні запланованих заходів. Реалізація завдань Дорожньої карти передбачає кілька етапів.

На першому етапі, який триватиме до завершення воєнних дій, головною метою є забезпечення життєздатності малого та середнього бізнесу (МСБ) і сектора туризму та гостинності загалом. Досягнення інших цілей буде сильно залежати від рівня воєнних ризиків та пріоритетності розвитку туризму в конкретному регіоні. Регіони з низьким ризиком та високим пріоритетом у сфері туризму можуть сподіватися на підтримку значних інфраструктурних проєктів. Однак, наразі неможливо точно спланувати завершення цього етапу.

Другий етап спрямований на створення основ для сталого розвитку сектора у майбутньому. Це передбачає формування каркасу, що складається з таких складових, як інституційна підтримка, безпека, розвиток інфраструктури, продуктова пропозиція, маркетингові стратегії, освіта та використання сучасних технологій.

Третій етап передбачає активний розвиток сектора та перехід МСБ на самофінансування та партнерські моделі. Це можливо лише за умови ефективної роботи інституційного каркасу та маркетингової стратегії.

У таблиці наведено пріоритетні завдання Дорожньої карти на кожному етапі для різних регіональних груп в Україні, рис.3.2. Стратегія розвитку індустрії гостинності може бути вироблена з урахуванням різних аспектів, таких як ринкові тенденції, потреби клієнтів, конкурентні переваги та інновації

в галузі гостинності. Ось декілька ключових напрямків, які можна врахувати при розробці стратегії розвитку в цій галузі. Розвиток індустрії гостинності включає в себе зростання попиту на персоналізовані послуги. Важливо розвивати стратегії, що дозволяють індивідуалізувати обслуговування та створювати унікальні враження для кожного клієнта.

Таблиця 3.2.

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств сектора туризму та гостинності

Код за КВЕД-2010	Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
		усього	у тому числі				усього	у тому числі			
			великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства		великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
I Тимчасове розміщування й організація харчування	2019	10,1	к	к	2,4	1,5	9,3	к	к	1,1	0,3
	2020	-7,9	к	к	-9,0	-8,7	-11,1	к	к	-15,2	-16,2
	2021	9,0	10,9	12,6	0,2	-3,4	9,5	8,1	15,4	0,9	-5,0
	2022	-10,0	-23,9	-4,8	-9,3	-13,9	-19,2	-25,8	-10,7	-29,7	-49,2
55 Тимчасове розміщування	2019	22,2	к	к	7,9	9,7	20,9	к	к	6,4	9,9
	2020	-25,0	—	-26,4	-21,1	-17,5	-26,6	—	-24,3	-31,4	-32,1
	2021	25,3	—	34,2	3,0	-2,6	28,1	—	34,9	9,8	-2,6
	2022	-22,3	—	-22,7	-21,4	-28,1	-42,5	—	-32,3	-54,6	-76,7
55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	2019	25,5	к	к	11,4	14,1	23,6	к	к	8,8	15,4
	2020	-28,5	—	-30,0	-23,9	-18,2	-30,6	—	-27,6	-37,5	-38,1
	2021	16,6	—	21,4	2,7	-2,3	22,5	—	25,6	12,2	-4,0
	2022	-22,4	—	-22,8	-21,4	-27,8	-44,3	—	-32,6	-59,5	-81,3

Впровадження новітніх технологій у галузі гостинності може значно поліпшити якість обслуговування, забезпечити більш ефективне управління готелями, ресторанами та іншими господарствами. Консистентність у наданні високоякісних послуг є ключовим чинником успіху в галузі гостинності. Розробка стратегій, спрямованих на забезпечення сталості якості, може допомогти залучати та утримувати клієнтів. Постійне вдосконалення процесів та послуг є необхідним для підтримки конкурентоспроможності в індустрії гостинності. Стратегії розвитку повинні включати систему постійного моніторингу та аналізу для ідентифікації можливостей удосконалення.

Розвиток індустрії гостинності може також включати розширення асортименту послуг, введення нових концепцій готелів або ресторанів, а також розробку унікальних туристичних пропозицій. Загалом, стратегія розвитку в індустрії гостинності повинна бути орієнтована на задоволення потреб клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності та сталого росту бізнесу, рис.3.3.

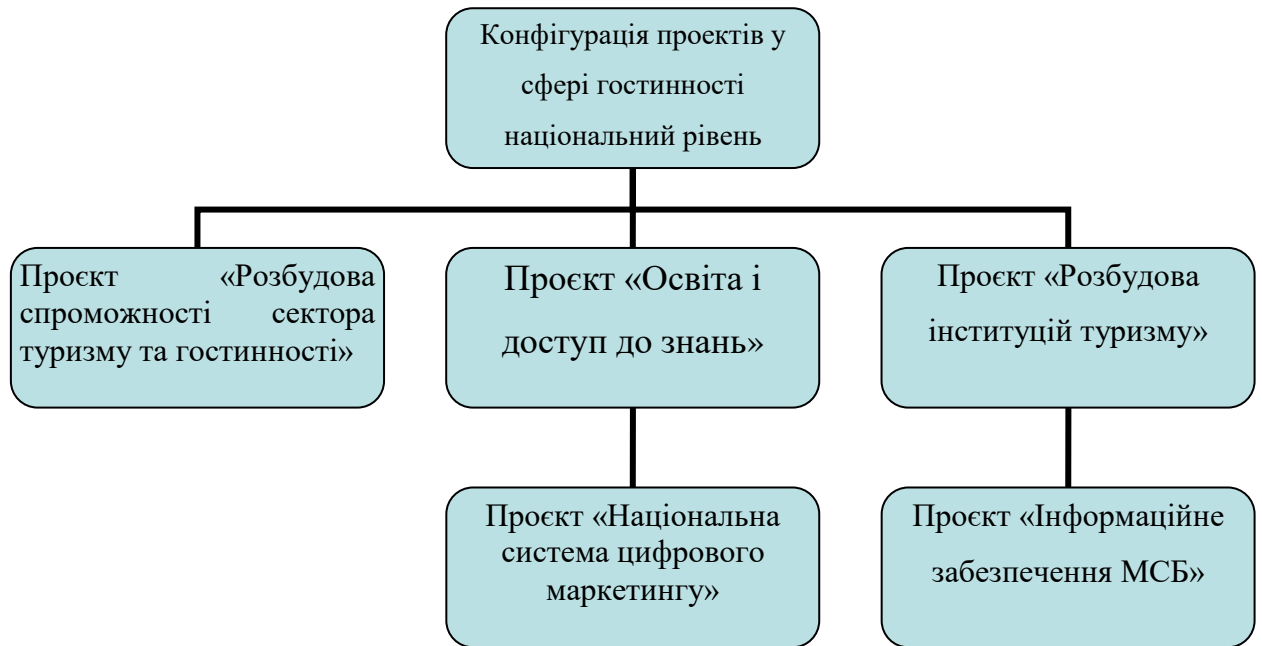


Рис.3.3. Конфігурація проектів у сфері гостинності національний рівень

За документованими даними, з початку військової агресії Росії пошкоджено 157 готелів і ресторанів в Україні. Відновлення інфраструктури є ключовим для ефективного функціонування сектору туризму та гостинності, створення робочих місць та сприяння самозайнятості. Цей процес має відбуватись за принципом "відбудувати краще", з урахуванням екологічних стандартів, енергоефективності та принципів SMART або креативної економіки.

У короткостроковій перспективі відновлення передбачає відбудову зруйнованої інфраструктури туризму. Проте у довгостроковій перспективі процес післявоєнного економічного розвитку повинен стати можливістю для фундаментальної трансформації туристичної інфраструктури України відповідно до принципів SMART економіки. Це також означає перегляд

регуляторних процесів з метою зменшення адміністративного навантаження та бар'єрів для інвестицій та інновацій. Важливо врахувати принцип комплексного розвитку територій з підкресленням пріоритетності розвитку туризму.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У дипломній роботі бакалавра розкрито передумови виникнення проектного підходу до управління. Завдяки проектному підходу можна ретельно планувати та впроваджувати заходи з підвищення якості обслуговування в готелях, ресторанах, курортних комплексах. Це включає в себе вдосконалення сервісу, тренінги для персоналу, впровадження нових технологій та інновацій.

Проектний підхід дозволяє розробляти та впроваджувати маркетингові стратегії та кампанії просування, спрямовані на збільшення обсягів туристичного потоку до регіону. Це може включати розробку рекламних матеріалів, участь у туристичних виставках та заходах, впровадження програм лояльності тощо.

Досліджено зміст та значення проектного підходу в індустрії гостинності. Проаналізовано види та типи проектів в управлінському просторі. Проекти стали невід'ємною частиною не лише традиційних секторів, таких як будівництво чи фармація, але й соціальних, політичних та побутових сфер. Управління проектами є визнаною методологією вирішення організаційних та технічних завдань у всьому світі, віддзеркалюючи філософію керівництва проектами.

У готельній сфері України спостерігаються деякі суттєві тенденції, спрямовані на розширення асортименту брендів у національних мережах, на зростання впливу вітчизняних готельних ланцюгів, на поширення діяльності азійських корпорацій та на нерівномірний розподіл готельних підприємств по всій території країни.

Вибір правильного проекту є стратегічним рішенням, яке впливає на корпоративну цінність компанії, тому необхідно уникати неправильного вибору проектів, оскільки це може загрожувати корпоративній цінності.

Важливо забезпечити баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями при виборі проектів, оскільки організація має на меті створення корпоративної цінності на довгостроковій основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Руденко В.П. Основи готельної справи. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
2. Бунтова Н.В. Перспективи інтеграції України в міжнародний ринок готельних послуг. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 4 (46). С. 16–19.
3. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf>
4. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип.22. 2018. С.136-141. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf>
5. Бурак Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *БізнесІнформ*. №8. 2014. С.179-183.
URL: https://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/179_183.pdf
6. Гарбера, О.Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії. *Економічний часопис – XXI*. № 11-12. 2010. С 37-41
7. Смаль І. Особливості і проблеми розвитку міжнародного туризму у контексті глобалізаційних процесів. *Вісник Львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 327-335.
8. Гутник О.В. Сучасні форми організації і роботи у готельному бізнесі. *Вісник Львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 64-70.
9. Ivanov S., Zhechev, V. *Hotel Marketing*. Varna: Zangador, 2011.
10. Hotel chain. Collins Online English Dictionary. URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/hotel-chain>
11. Держстат України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <http://me.gov.ua/?lang=uk-UA>
13. Готельний інтерес: Хто до нас йде? URL: <https://investory.news/gotelnij-interes-xto-do-nas-jde>

14. 2018 рік у сфері готельної індустрії: гра у проривні інновації. URL: <https://cushmanwakefield.com.ua/uk/2018-rik-u-sferi-gotelnoi-industrii-gra-u-prorivni-innovacii>.
15. GetRates. URL: <https://m.get-rates.com/dealfinder-573-Ukraine.h>
16. Офіційний сайт Міжнародної асоціації конгресів і конференцій. URL: <https://www.iccaworld.org/>.
17. Офіційний сайт Національної мережі готелів «Premier Hotels and Resorts». URL: https://www.phnr.com/ua/about_us.
18. Офіційний сайт Національної мережі готелів «Reikartz Hotel Group». URL: <https://www.reikartz.com/uk/hotels>.
19. Офіційний сайт Національної мережі готелів «Royal Hotels and SPA Resorts (Royal Hospitality Group)». URL: <https://rhg.com.ua/ua>.
20. Офіційний сайт Асоціації індустрії гостинності України. URL: <https://aigu.org.ua>
21. Лісник А. Л., Маціцький І. П., Чернишов О. В. та ін. Організація управління готельним бізнесом. Т. 1. Київ: *Інтелектуал універсал*, 2000. С. 108–109.
22. Александрова А. Ю. Міжнародний туризм : підручник. Київ: Аспект Прес, 2002.
23. Туровський М. Маркетинг готельних послуг : метод. посібник. Москва : *Фінанси і статистика*, 2008. С.

ДОДАТКИ