

УДК 338.486

Лопатюк Р. І.,

ruslanaivan@gmail.com, ORCID 0000-0003-0663-8307,

к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанної справи та туризму, Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗРОБКИ, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ГОТЕЛЬНИХ КОНЦЕПЦІЙ

***Анотація.** В сучасних умовах розвитку туризму, 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. 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. У статті проведено аналіз динаміки та розвитку інновацій у сфері обслуговування. Виявлено, що інновації виступають величезним стимулом для подальшого розвитку готельного бізнесу, сприяють відповідності світовим стандартам готельного обслуговування. У статті обґрунтовано необхідність впровадження інновацій на вітчизняних готельних підприємствах з метою охоплення більшої кількості потенційних споживачів готельно-ресторанного продукту. На основі проведеного дослідження автором 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. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що динаміка розвитку українського ринку готельних послуг відображає основні світові тенденції і сучасну практику. Зроблено висновок, що використання міжнародного досвіду розробки, впровадження та застосування нових моделей інноваційних готельних концепцій є дуже актуальним і значущим завданням для сфери готельних послуг в Україні.*

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

Lopatuk R. I.,

ruslanaivan@gmail.com, ORCID 0000-0003-0663-8307,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity, Hotel&Restaurant Business and Tourism, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

PROSPECTS OF DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION AND APPLICATION OF INNOVATIVE HOTEL CONCEPTS

***Abstract.** In the current conditions of tourism development, there is an urgent need for a systematic study of the general and specific properties of the hotel business, its organization, patterns of development and management, its intersectoral and infrastructural relationships. Hotel innovations continue to be analyzed only in the narrow range of additional services that the hotel can provide to its customers, and their investment development continues to remain outside the scope of comprehensive economic analysis. The article analyzes the dynamics and development of innovations in the field of services. It was found that innovations are a huge stimulus for the further development of the hotel business contributing to compliance with world standards of hotel services. The article substantiates the need to introduce innovations in domestic hotel enterprises in order to reach more potential consumers of hotel and restaurant product. Based on the study, the author draws conclusions about the feasibility of using innovations as an important tool for the development of hotel enterprises. It is generalized that the use of new technologies of investment processes management in the hotel and restaurant business at the present stage of economic development is an important task, which is of great interest to managers of enterprises in this field. The conducted research gives grounds to claim that the dynamics of development of the Ukrainian market of hotel services reflects the main world tendencies and modern practice. It is concluded that the use of international experience in the development, implementation and application of new models of innovative hotel concepts is a very important and significant task for the modern hotel services in Ukraine.*

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

JEL Classification: D84, L19, O47; P52; Q26

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2020-61-17>

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 у межах 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. Однак 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. Метою статті є проведення аналізу і 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 у 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 і 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, вдосконалення методів реалізації маркетингового циклу в туризмі, розвитку електронних засобів розрахунку з клієнтами та постачальниками тощо. Використання інновацій в готельному бізнесі економічно доцільне та ефективно за умови, якщо вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють 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. В підсумку розвиток сучасного готельного сектора 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-учасницями,

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 можливість використовувати як адміністраторів фахівців із інших країн без особливих бюрократичних зволікань. У країнах, що розвиваються, в 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. прогнозувалося збільшення світових туристичних прибуттів більш ніж удвічі. Після того, як показник в 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 число міжнародних туристичних прибуттів у 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 свідчить 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 у ряді міст України зводяться готелі, які будуть працювати відповідно до міжнародних стандартів готельного сервісу. Так, нові готелі споруджуються 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.

Різно 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 здобула всесвітню популярність не тільки 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 із 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 із провідними галереями і музеями, декоруючи холи, ресторани та номери предметами мистецтва та антикваріату, зацікавлюючи своїх клієнтів квитками на різнопланові виставки. Наприклад, готельний ланцюг Radisson Blu Edwardian (Англія, Лондон) співпрацює з Музеєм Вікторії та Альберта, пропонуючи 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 відбуваються 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 ХХ ст. в Нью-Йорку. Цей готель “тільки для жінок” повинен був сприйматися як символ фемінізму. З 80-х рр. ХХ ст. радикальні правила пом'якшилися, тут змогли зупинитися всі бажаючі. На даний момент заклад внесений до Національного реєстру історичних місць США [2]. Слід зазначити, що першопричина створення виключно жіночих готелів – ідея фемінізму – з часом поступилася місцем релігійному аспекту, який пов'язаний із 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-Ріяде. Весь обслуговуючий персонал закладу 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 з відвідувача

береться не погодинна оплата, а фіксована вартість номера за день. Примітно: незважаючи на те, що таку послугу пропонують багато аеропортових готелів, 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 тут поділяється на два типи: спільний та індивідуальний, що неминуче впливає з самої його організації. Обов'язковою вимогою капсульних закладів такого типу 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 такий 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 однозірковими цінами”. 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 Assog. Розвитку економічного сегмента в групі Assog 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 іbis було збільшення частки прямих бронювань із сайту до 40% до 2015 р. Кількість відвідувачів сайту тільки за 2014 р. зросла на 30% [5].

Поряд з капсульними до закладів із 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 готелю 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 відчутти себе ближче до природи, далеко від галасливого міста і суети. 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. 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. 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 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 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. URL : <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.
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 // *Вестник МГИМО*. – Вып. № 4 (31)/2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ehd.mgimo.ru/IORManagerMgimo/file?id=BBB-D7B5A-6841-6BC7A88-0-909D10EC5558>.
7. Travel & Tourism Competitiveness Report 2014 // World Economic Forum. URL – Mode of access: 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 (2013), ILO, Nov, Geneva.

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 sayt Derzhavnoi sluzhby turyzmu i kurortiv Ukrainy, available at: www.tourism.gov.ua.

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

6. Schetynyna, K. Y. (2013), Ynnovatsyy v hostynychnom byznese: mezhdunarodnyj y rossyjskyj opyt, *Vestnyk MHYMO*, vyp. № 4 (31), available at: <http://ehd.mgimo.ru/IORManagerMgimo/file?id=B BBD7B5A-6841-6BC7A88 0-909D10EC5558>.

7. Travel & Tourism Competitiveness Report 2014 // World Economic Forum, available at: [http://www.weforum.org/docs/WEF TravelTourism Report 2014.pdf](http://www.weforum.org/docs/WEF_TravelTourism_Report_2014.pdf).

Стаття надійшла до редакції 28 вересня 2020 р.