

Теребух Андрій Андрійович
доктор економічних наук, професор
Національний університет «Львівська політехніка»

Теребух Андрей Андреевич
доктор экономических наук, профессор
Национальный университет «Львовская политехника»

Terebukh Andriy
Doctor of Economic Sciences, Professor
National University «Lviv Polytechnic»

Чорненька Надія Василівна
кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму
Національний університет «Львівська політехніка»

Чорненька Надежда Васильевна
кандидат географических наук, доцент кафедры туризма
Национальный университет «Львовская политехника»

Chornenka Nadia
Candidate of Geographical Sciences,
Associate Professor of the Department of Tourism
National University «Lviv Polytechnic»

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-7-4039

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ НА ОСНОВІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ НА БАЗЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

IMPLEMENTATION OF INNOVATIONS IN THE HOTEL BUSINESS ON THE BASIS OF PROJECT MANAGEMENT

Анотація. Готельний бізнес – та сфера, де якість обслуговування відіграє головну роль: подібних закладів багато, і якщо клієнту щось не сподобається, він без зусиль знайде готель чи аналогічний заклад розміщення, в якому йому забезпечать належний рівень обслуговування – швидкість сервісу, увагу, професійно підготовлений персонал. Тому власникам такого бізнесу потрібний потужний допоміжний інструментарій для забезпечення конкурентних переваг.

Для успіху готельних послуг у сфері туризму основний акцент слід робити на надійне якісне обслуговування туристів, тому усі інновації повинні бути скеровані на їх залучення і якнайдовше утримування в пункті призначення. Тож необхідно не просто мати готель для отримання прибутку, але й забезпечити управління ним з врахуванням різних аспектів туристичного ринку. Сьогодні сфера обслуговування, і готельне господарство зокрема, вимагає пошуку нових альтернатив прийому, гостинності та адаптації для задоволення потреб гостя через високий попит на поточному ринку, що дозволяє зберігати готельну активність і якість та, як наслідок, досягти бажаного прибутку. Для цього необхідні нові способи започатковувати та розвивати готельний бізнес. І починати треба з вибору проекту, набору тимчасових групових заходів, призначених для створення унікального продукту, послуги або результату. На сьогодні існує необхідність постійних системних досліджень інноваційного розвитку готельних підприємств в силу швидких різнонаправлених змін кон'юнктури ринку, аналізу адаптаційного руху, інфраструктурних підрозділів, засобів розміщення задля виживання і процвітання в готельному бізнесі.

В статті розкрито значення проектного менеджменту в готельному бізнесі та його вплив на впровадження та просування інновацій. Виявлені складові, що впливають на успішне проектування готельного підприємства та досягнення ефективності його функціонування на основі вдалого проектного управління.

Ключові слова: готельні інновації, готельні послуги, проектний менеджмент, інноваційна діяльність, готельна індустрія, готельний бізнес.

Аннотація. Гостиничный бизнес – та сфера, где качество обслуживания играет главную роль: подобных заведений много, и если клиенту что-то не понравится, он без труда найдет отель или аналогичное заведение размещения, в котором ему обеспечат надлежащий уровень обслуживания – скорость сервиса, внимание, профессионально подготовленный персонал. Поэтому владельцам такого бизнеса нужен мощный вспомогательный инструментарий для обеспечения конкурентных преимуществ.

Для успеха гостиничных услуг в сфере туризма основной акцент следует делать на надежное качественное обслуживание туристов, поэтому все инновации должны быть направлены на их привлечение и дольше содержания в пункте назначения. Поэтому необходимо не просто иметь отель для получения прибыли, но и обеспечить управление им с учетом различных аспектов туристического рынка. Сегодня сфера обслуживания, и гостиничное хозяйство в частности, требует поиска новых альтернатив приема, гостеприимства и адаптации для удовлетворения потребностей гостя ввиду высокого спроса на текущем рынке, что позволяет сохранять гостиничную активность и качество и, как следствие, достичь желаемой прибыли. Для этого необходимы новые способы учреждать и развивать гостиничный бизнес. И начинать надо с выбора проекта, набора временных групповых мероприятий, предназначенных для создания уникального продукта, услуги или результата. На сегодня существует необходимость постоянных системных исследований инновационного развития гостиничных предприятий в силу быстрых разнонаправленных изменений конъюнктуры рынка, анализа адаптационного движения, инфраструктурных подразделений, средств размещения для выживания и процветания в гостиничном бизнесе

В статье раскрыто значение проектного менеджмента в гостиничном бизнесе и его влияние на внедрение и продвижение инноваций. Выявленные составляющие, влияющие на проектирование гостиничного предприятия и достижения эффективности функционирования на основе удачного проектного управления.

Ключевые слова: гостиничные инновации, гостиничные услуги, проектный менеджмент, инновационная деятельность, гостиничная индустрия, гостиничный бизнес.

Summary. The hotel business is the area where quality of service plays a major role, there are many such institutions, and if a customer does not like something, he will easily find a hotel or similar establishment where he will be provided with the appropriate level of service – the speed of service, attention, professionally trained staff. Therefore, owners of such business need a powerful auxiliary tools to provide competitive advantages

For the success of hotel services in the field of tourism, the main emphasis should be on reliable high-quality tourist services, so all innovations should be directed towards their attraction and as long as possible at the point of destination. Therefore, it is necessary not only to have a hotel for profit, but also to manage it taking into account various aspects of the tourist market. Today, the service sector and the hotel industry in particular, demand the search for new alternatives for reception, hospitality and adaptation to meet the needs of the guest due to high demand in the current market, which allows you to maintain hotel activity and quality and, as a result, to achieve the desired profit. This requires new ways to start and develop a hotel business. And start with the choice of a project, a set of temporary group events designed to create a unique product, service or result. At present, there is a need for systematic systematic research on the innovative development of hotel enterprises due to rapid diversified changes in the market situation, analysis of the adaptation movement, infrastructure units, facilities for survival and prosperity in the hotel business

The article reveals the importance of project management in the hotel business and its impact on the introduction and promotion of innovations. Identified components that affect the design of the hotel company and achieve operational efficiency on the basis of good project management.

Key words: hotel innovations, hotel services, project management, innovation, hotel industry, hotel business.

Постановка проблеми. Питання інноваційно-го розвитку готельної індустрії розкривають в межах досліджень фундаментальних основ впровадження заходів науково-технічного прогресу, економічної сутності менеджменту готельного під-

приємства, взаємозв'язку готельного бізнесу з суміжними підприємницькими процесами.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження питань розвитку готельного господарств та проблем забезпечення конкурентних переваг суб'єктів готельної

індустрії містяться у працях вітчизняних вчених О. В. Басюка [1], Л. В. Бортник [2], М. П. Мальської та І. Г. Пандяка [3], С. В. Скибінського [4], В. Ф. Семенова [5], М. П. Денисенко [6].

Управління проектами в готельному бізнесі має міждисциплінарний характер і базується на теоретичних напрацюваннях і практичному досвіді таких сфер діяльності як економіка, фінанси, інформаційні технології, психологія, туризм, що висвітлено в працях таких науковців як Концевич О. К. [7], Рач В. А. [8], Редько В. Є. [9; 10], та у матеріалах публічних виступів громадських міжнародних організацій [11] та інші.

Мета статті — показати роль проектного управління в розвитку готельного бізнесу та дослідити його вплив на інноваційну діяльність підприємств готельного господарства.

Виклад основного матеріалу. Управління проектами — це застосування знань, навичок та методів ефективного та ефективного виконання проектів. Це стратегічна компетенція для організацій, що дозволяє їм поєднувати результати проекту з бізнес-цілями і, отже, краще конкурувати на своїх ринках. Іншими словами, це сфера управління, яка застосовує знання, навички та методи для розробки заходів, пов'язаних з цілями протягом певного періоду, з певною вартістю та якістю через мобілізацію технічних і людських ресурсів.

Для прибуткової діяльності необхідно досконало управляти виробничо-господарською діяльністю, важливе місце при цьому належить проектному управлінню, а саме, необхідності вирішувати наступні питання:

- як спланувати та скоординувати реалізацію проекту;
- як залучити кошти із зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту;
- як краще розпорядитись власними коштами;
- як досягти максимальних прибутків за мінімальних витрат;
- як створити команду працівників для реалізації проекту;
- як мотивувати персонал до ефективної діяльності;
- як уникнути конфліктів в команді проекту [12].

Проект є тимчасовим в тому сенсі, що він має визначений початок і закінчується в часі, а отже, і певний обсяг, і ресурси. І проект унікальний в тому сенсі, що це не рутинна операція, а конкретний комплекс операцій, спрямованих на досягнення конкретної мети.

Управління проектами може бути застосоване, щоб зберегти ризик невдач на рівні, настільки низькому, наскільки це необхідно протягом життєвого

циклу проекту, одночасно збільшуючи можливості для сприятливих подій проекту. Ризик відмови внаслідок появи загроз зростає з урахуванням наявності невизначеності події та його ймовірності виникнення на всіх етапах проекту.

У традиційному підході у розробці проекту виділяють п'ять груп процесів: ініціація (ідея); планування; виконання; моніторинг та контроль; закриття. Однак, не всі проекти будуть виконувати всі ці етапи, оскільки деякі з них можуть бути закриті раніше, ніж спочатку очікувалося.

Готельний бізнес є тою сферою, де можна зайняти непогану нішу і заробити добрі гроші. Але для цього необхідно підібрати дійсно якісні ідеї малого готельного бізнесу, які мають високу рентабельність. Саме ідеї дозволяють зробити готельне підприємство успішним, побудувати чи відкрити свою малу, але прибуткову справу.

Розглянемо основні нові бізнес-ідеї в сучасному готельному бізнесі.

Міський тип готелю з системою «все включено» з висококласним рівнем обслуговуванням затребуваний для клієнтів, що віддають перевагу оптимальному сервісу. Прикладом готелю такого типу можна назвати Сінгапурський готель Quinsy, який працює за системою «все включено» і був відкритий спеціально для клієнтів бізнес-класу, хоча такий тип готелів може пропонуватися і для звичайних туристів.

Міні-готелі, що належать до економ-класу є порівняно недорогими, з невеликими затишними номерами. Розташовуються в межах транспортних вузлів і призначені, перш за все, для пасажирів, що застрягли, наприклад, в аеропорту у зв'язку з негодою, або з інших причин, а також тих, хто чекає появи вільних квитків. В межах всесвітньо відомого лондонського аеропорту «Хітроу» є кілька таких міні-готелів.

Мобільні готелі з доставкою до призначеного гостем місця поки пропонує готельна мережа Scandic, однак такий варіант поселення виглядає перспективним, оскільки сьогодні мандрівники віддають перевагу відокремленому відпочинку, в той час як організований груповий туризм втрачає колишню популярність.

Для відкриття ретро-готелів, які також мають свій споживчий сегмент, слід дотримуватися всього трьох понять: автентичність, привабливість і дизайн.

Будь-які ідеї повинні бути диктовані для збільшення доходу готелів. У зв'язку з високою конкуренцією готелям доводиться знаходити нові допоміжні статті доходів, при цьому, що існує тенденція збільшення витрат на кожного клієнта. Готелям варто звернути увагу на такі витрати, як: прокат

транспорту, страховка, duty-free і т.д. Подібні пункти є частиною поїздки будь-якого ділового мандрівника, і, на жаль, готелі майже або повністю не беруть у цьому участі.

Готелям бізнес-класу доцільно зайнятися наданням послуг перекладачів, секретарів, консультаціями з правових і бізнес питань, організацією зустрічей. Подібні послуги допомогли б їм створити більш якісне бізнес-портфоліо.

Активний розвиток готельного бізнесу та серйозна конкуренція сприяє появі нових цікавих ідей, що приносить користь не тільки готелям, але й гостям. Основа успіху в гостинності — це бездоганний сервіс, вдала ідея і, таким чином, перемога над конкурентами.

Щоб отримати прибуток від бізнес-операцій готельні підприємства мають добре знати свої можливості для бізнесу, клієнт повинен бути задоволений продуктом, тому постійно розробляти план з врахуванням цілі та розуміння стратегії в цілому. Якщо планування є неефективним або непридатним до реалізації підприємство відчуває величезний ризик виникнення серйозних проблем або навіть закриття підприємства. У готельному бізнесі стратегічне планування дуже важливе, бо маємо вплив сезонності на завантаженість готелів, що спричиняє коливання попиту. Готель, як правило не має місцевої клієнтури, як у випадку з ресторанами, тому коливання попиту може навіть спровокувати закриття готелю, якщо той не має ефективного планування. За допомогою короткострокового та довгострокового планування можна передбачити шкідливі зміни готельної активності та мінімізувати їх.

В даний час стратегічне планування добре відоме і використовується готельними підприємствами, які мають довгострокове бачення зростання та розширення з допомогою прийняття рішень про капітальний бюджет, а також рішення про річний фінансовий бюджет. Концепція стратегічного планування передбачає створення стратегій ефективного розподілу ресурсів, спрямованих на досягнення конкретних цілей у довгостроковій перспективі.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є основною частиною процесу стратегічного планування в організації. Аналіз можливого сценарію розвитку підприємства з допомогою SWOT-аналізу дозволяє визначити прямих конкурентів. Проте аналіз не обмежується прямими конкурентами, що залежить від загального характеру використовуваного аналітичного шаблону.

Конкурентний успіх вимагає покращення якості послуг, а також реалізацію управлінських проектів, які в унікальними та кращими ніж в конкурентів. Це, в свою чергу, сприятиме позитивному грошово-

му потоку, а також збільшенню вартості готельного підприємства.

Планування передбачає як зовнішній, так і внутрішній аналіз. Рекомендується вивчати загрози та можливості через участь гостей готелю, адже групові дослідження збагачують пропозиції щодо планування, сприяють збору даних, аналізу та прийняття рішень.

Отже, планування є інструментом визначення бажаного майбутнього та всіх необхідних заходів для його матеріалізації. План визначає курс дій на майбутнє та пропонує набір взаємозалежних рішень. Важливо встановити зв'язок між областями стратегічних рішень та стратегічними цілями за пріоритетністю відносно ринку. Області прийняття рішень є наборами управлінських рішень щодо операційних ресурсів (людських, технологічних та системних), адже вони впливають на продуктивність системи операцій та досягнення її цілей.

Стратегічний характер операцій зумовлений здатністю до стійкості у довгостроковій перспективі. Доцільно розглядати області прийняття рішень як визначення пріоритетів критеріїв ефективності.

Визначення пріоритетних областей прийняття рішень відіграє важливу роль у фундаментальному взаємозв'язку між цілями і стратегічними областями прийняття рішень, а саме для:

- 1) аналізу областей прийняття рішень з метою виявлення тих, які найбільш реальні до досягнення високих показників діяльності готельного підприємства;
- 2) аналізу сервісного циклу в межах надання як основних, так і додаткових послуг;
- 3) аналіз технологічного потоку послуг з метою виявлення того, які матеріальні ресурси повинні бути доступні в момент надання кожної послуги.

Управлінські рішення в готелях повинні враховувати людський ресурс, що знижує силу контролю і збільшує ступінь мінливості та невизначеності подій. Незважаючи на капіталомістку діяльність, рівень послуг, по суті, залежить від якості людського фактора. Готель не може пропонувати однофокусно широкий спектр послуг, якщо він орієнтований на широкий ринок. Гнучкість послуг і вимоги до їх надання вимагають наявності співробітників з достатньою кваліфікацією, командної роботи, що, в свою чергу, дозволяє зменшити ризики втрати послідовності в обслуговуванні.

Готельна галузь враховує такі стратегічні питання:

- 1) баланс відносин між капіталом і робочою силою;
- 2) розсіювання установ в декількох країнах, тобто функціонування готельних ланцюгів;

- 3) професіоналізація управлінських процесів;
- 4) множинність ініціатив з нерухомості, що підтримують готельні організації;
- 5) короткий життєвий цикл інноваційних ідей;
- 6) привабливість для підприємців як новий бізнес;
- 7) виняткові відносини між попитом, пропозицією та технологією;

Готельне підприємство характеризувався інвестиціями у нерухомість, які потребують високого рівня управлінських знань.

Управлінські контракти, разом з франчайзингом, спільними підприємствами, являють собою режим входу на ринок і залежать від рівня ресурсного забезпечення, зобов'язань акціонерів, ринкових ризиків, а також бажаного ступеня контролю.

Конкурентоспроможність готельного підприємства обумовлює продукування ним конкурентоспроможних послуг та вимагає від їх менеджерів постійного моніторингу потреб клієнтів, оскільки їх зміна спричиняє потребу в проектуванні нових послуг [13].

Щоб забезпечити контроль над проектом від початку до кінця, менеджер проекту використовує декілька прийомів, серед яких виділяються наступні:

- планування проекту;
- аналіз додаткової вартості;
- управління ризиками проекту;
- графік виконання;
- можливості покращення процесу.

Проект дозволяє оптимізувати використання ресурсів: часу, грошей, людей, простору тощо.

Управління проектом часто відповідає індивідууму, якому належить керувати проектом. Менеджер проекту працює над підтримкою прогресу та прогресивним взаємозв'язком різних учасників проекту, щоб зменшити ризик невдачі проекту та може нести будь-який тягар відповідальності за свою роботу.

Розглянемо критерії, які слід брати до уваги в проектному менеджменті готелю.

1. Місцезнаходження, яку повинне бути обране шляхом дослідження ринку, що підтверджує, де реалізовуватимуться умови, найбільш сприятливі для проекту.

2. Дизайн проекту: це питання розгляду середовища, в якому необхідно реалізувати готель та характеристики ринку, які він має намір задовольнити. Основними аспектами дизайну готелю є:

- визначення рівня готелю: розкіш, простий і т.д.
- пропозиція готелю: спрямована на відпочинок на узбережжі, бізнес, туризм тощо.
- фізичні характеристики: кількість номерного фонду, стиль, ландшафтне вирішення тощо.
- пристосування для реалізації додаткових та супутніх послуг: басейни, ресторани тощо.

- середні ціни: посилання на ставки аналогічних конкурентів, вивчений попит та прогнозовані експлуатаційні витрати.
- рівень зайнятості: оціночна кількість зайнятих у даній сфері протягом місяців року, днів тижня, згідно з дослідженнями ринку.

3. Мета бізнесу: бачення майбутнього підприємства, визначення цілей у довгостроковій перспективі; керівні принципи, які будуть визначені як пріоритети, такі як терміни та норми рентабельності інвестицій, кадрова політика, можливі розширення і т.д.

4. Критичні та успішні чинники: якість або характеристики фізичних засобів, додаткові послуги, які будуть надаватися господарством, використані технології, робочі процеси, якість обслуговування, дозвілля, гастрономія тощо.

5. Операційні характеристики: складаються з всіх аспектів, обраних для проекту готелю з урахуванням конструктивних характеристик, обладнання та технологічних стандартів.

Усі ці критерії об'єднуються і реалізуються на етапах проекту: проект перед проектною економічною реалізацією та виконавчий проект.

Попередній проект передбачає попередній дизайн готелю, що дозволяє оцінити інвестиції та проектувати готель в експлуатацію, оцінюючи доходи та витрати, що дозволяє оцінити фінансовий результат. Зрозуміло, що попередній проект включає всі концепції та керівні принципи, встановлені процесом планування. Попередній проект, як правило, переробляється більше одного разу, прагнучи краще пристосувати його до економіко-фінансових параметрів, змінюючи кількість номерного фонду або будь-яку іншу характеристику підприємства.

Проект техніко-економічного обґрунтування стосується прибутковості інвестицій, адже необхідно переконатись у тому, що заявка принесе прибуток інвесторам. Це мета економічного обґрунтування: перевірити, чи зможе підприємство виплатити інвестиції, які планується реалізувати. Можна сказати, що готель є прибутковим, якщо він має здатність генерувати ресурси, які перевершують інвестиції, здійснені в ній. Проект техніко-економічного обґрунтування зазвичай вимагається фінансовими установами при розгляді заяв про надання кредитів.

Виконавчий проект — це фізична реалізація підприємства, сукупність дій, що ведуть до побудови підприємства. На цьому етапі все береться від архітектурних та інженерних проектів, розвивається вся діяльність з підрядних робіт та виконання будівельних робіт, аж до придбання та монтажу устаткування, фізичного та фінансового спостереження, найму

та підготовки співробітників команди, планування та реалізації кампанії запуску готелю аж до його реального функціонування.

Виконавчий проект використовує фізичні і фінансові графіки, а також весь процес моніторингу та контролю за діяльністю, пов'язаною з реалізацією готелю.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Реалізація проекту полягає у перетворенні мрії в реальність, підтвердженою досягненням економічного успі-

ху готелю, задоволенням очікувань підприємця. Проектний менеджмент готелю ґрунтується на методології планування та операційних факторах та концепціях, тому кожне готельне підприємство зобов'язане планувати свою поточну та стратегічну діяльність, розробляючи послуги для гостей, оптимізувати витрати, а також створювати конкурентні переваги на ринку. Весь перелік робіт комплексно можна організувати і полегшити його виконання шляхом упровадження проектного менеджменту в готельному підприємстві.

Література

1. Басюк О. В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів [Електронний режим] / О. В. Басюк // Глобальні та національні проблеми економіки. Наукове електронне фахове видання Миколаївського національного університету ім. В. О. Сухомлинського. — Миколаїв, 2015. — Вип. 5. — Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015>.
2. Бортник Л. В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Л. В. Бортник. — Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. — 21 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3690/>
3. Пандяк І. Г. Основи формування механізму конкурентних переваг в управлінні якістю готельних послуг / І. Г. Пандяк, М. П. Мальська, О. М. Гаталяк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». — 2007. — № 579: Проблеми економіки та управління. — С. 516–519. /Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/34143>.
4. Скибінський С. В. Маркетинг готельних послуг. / С. В. Скибінський, Л. О. Іванова, О. Ф. Моргун О. Ф. — Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2000 — 246 с.
5. Семенов В. Ф. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу / В. Ф. Семенов, Л. В. Бортник // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2013. — Вип. 2(1). — С. 68–75. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_2 % 281 % 29__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_2%281%29_12).
6. Денисенко М. П. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму / М. П. Денисенко, Н. М. Терещенко // Наук. пр. МАУП. — 2014. — Вип.1(40). — С. 134–138.
7. Концевич О. К. Застосування проектного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування [Електронний ресурс]. — О. К. Концевич, А. Ю. Дернова. — 2015. — Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279>.
8. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / В. А. Рач, О. В. Россошанська, О. М. Медведєва; за ред. В. А. Рача. — К.: «К.І.С.», 2010. — 276 с.
9. Редько В. Є. Особливості методології проектного менеджменту в туристичному бізнесі / Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. — 2016. — Вип. 6. — С. 114–122. — Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/redko2.htm.
10. Редько В. Є. Проектний підхід до управління розвитком туризму / В. Є. Редько // Наук. вісн. Херсон, держ. ун-ту. Сер. «Екон. науки». — 2014. — Вип. 7. — Ч. 3. — С. 167–170.
11. 2015 International Tourism Results and Prospects for 2016. UNWTO presentation [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_fitur_2016_hqjk.pdf.
12. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. — К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. — 420 с.
13. Скорина Т. М. Аналіз і проектування асортименту послуг готельних підприємств / Т. М. Скорина // Наука, освіта, суспільство очима молодих вчених: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (12 трав. 2016 р.). — Рівне: НУВГП, 2016. — С. 56–57.

References

1. Basyuk O.V. Analiz svitovoho dosvidu funktsionuvannya hotel'nykh lantsyuhiv [Elektronnyy rezhym] / O.V. Basyuk // Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. Naukove elektronne fakhove vydannya Mykolayivs'koho natsional'noho universytetu im. V.O. Sukhomlyns'koho. — Mykolayiv, 2015. — Vyp. 5. — Rezhym dostupu: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015>.
2. Bortnyk L.V. Orhanizatsiyni ta ekonomichni zasady zabezpechennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv hotel'noho biznesu: avtoreferat dysertatsiyi na zdobuttya naukovoho stupenya kandydata ekonomichnykh nauk za spetsial'nisty 08.00.04 — ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy (za vydamy ekonomichnoyi diyal'nosti) / L.V. Bortnyk. — Odesa: Odes'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet, 2014. — 21 s. <http://dSPACE.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3690/>
3. Pandyak I.H. Osnovy formuvannya mekhanizmu konkurentnykh perevah v upravlinni yakisty hotel'nykh posluh / I.H. Pandyak, M.P. Mal's'ka, O.M. Hatalyak // Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika». — 2007. — № 579: Problemy ekonomiky ta upravlinnya. — S. 516–519. /Rezhym dostupu: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/34143>.
4. Skybins'kyi S.V. Marketynh hotel'nykh posluh. / S.V. Skybins'kyi, L.O. Ivanova, O.F. Morhun O.F. — L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi komertsiyanoi akademiyi, 2000 — 246 s.
5. Semenov V.F. Franchayzyny yak metod orhanizatsiyi i rozvytku hotel'noho biznesu / V.F. Semenov, L.V. Bortnyk // Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'. — 2013. — Vyp. 2(1). — S. 68–75. — Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_2%281%29_12.
6. Denysenko M.P. Formuvannya systemy upravlinnya yakisty posluh u sferi turyzmu / M.P. Denysenko, N.M. Tereshchenko // Nauk. pr. MAUP. — 2014. — Vyp.1(40). — S. 134–138.
7. Kontsevych O.K. Zastosuvannya proektnoho pidkhotu v upravlinni pidpryyemstvom, yak vazhlyva skladova yoho uspishnoho funktsionuvannya [Elektronnyy resurs]. — O.K. Kontsevych, A. YU. Dernova. — 2015. — Rezhym dostupu: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279>.
8. Rach V.A. Upravlinnya proektamy: praktychni aspekty realizatsiyi stratehiy rehional'noho rozvytku: navch. posib. / V.A. Rach, O.V. Rossoshans'ka, O.M. Medvedyeva; za red. V.A. Racha. — K.: «K.I.S.», 2010. — 276 s.
9. Red'ko V.YE. Osoblyvosti metodolohiyi proektnoho menedzhmentu v turystychnomu biznesi / Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya: Menedzhment innovatsiy. — 2016. — Vyp. 6. — C. 114–122. — Rezhym dostupu: http://tourlib.net/statti_ukr/redko2.htm.
10. Red'ko V.YE. Proektnyy pidkhid do upravlinnya rozvytkom turyzmu / V.YE. Red'ko // Nauk. visn. Kherson, derzh. un-tu. Ser. «Ekon. nauky». — 2014. — Vyp. 7. — CH. 3. — S. 167–170.
11. 2015 International Tourism Results and Prospects for 2016. UNWTO presentation [Elektronnyy resurs]. — Rezhym dostupu: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_fitur_2016_hqjk.pdf.
12. Upravlinnya proektamy: navchal'nyy posibnyk / Uklad.: L.YE. Dovhan', H.A. Mokhon'ko, I.P. Malyk. — K.: KPI im. Ihorya Sikors'koho, 2017. — 420 s.
13. Skoryna T.M. Analiz i proektuvannya asortymentu posluh hotel'nykh pidpryyemstv / T.M. Skoryna // Nauka, osvita, suspil'stvo ochyma molodykh vchenykh: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh (12 trav. 2016 r.). — Rivne: NUVHP, 2016. — S. 56–57.