

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК: 338.48; DOI: 10.31388/2519-884X-2020-41-141-147

Агєєва І.В., к.е.н., доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного
age709@ukr.net

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

Анотація. Стаття присвячена з'ясуванню ролі менеджера в сучасних умовах функціонування підприємства. Визначені основні якості, необхідні для проведення ефективно професійної діяльності менеджера в системі управління готельним бізнесом. Проаналізовано стан розвитку готельного бізнесу в Україні. Доведено, що менеджера можна назвати незамінним робітником, який визначає цілі і задачі готельного бізнесу, координує його діяльність, керує співробітниками, аналізує ефективність бізнесу.

Ключові слова: туризм, менеджмент, менеджер, готельний бізнес, готельне господарство.

JEL code classification: M12, M54

Аhieieva I.V., PhD, Ass. Prof.
Dmytro Motorny Tavria State Agrotechnological University
age709@ukr.net

THE ROLE OF THE MANAGER IN EFFECTIVE MANAGEMENT HOTEL BUSINESS

Abstract. Tourism is impossible to imagine without the hotel industry, as it is an integral part of the market of tourist services in the modern economy. Hotel business, both in domestic and world practice is a promising area of business.

Modern enterprises of the hotel industry are in a tough competitive environment. But despite the unstable economic situation, the hotel business continues to grow.

Management plays a key role in the hotel business. The purpose of management in the hotel business is to provide a quality product in accordance with the standards of service, taking into account the interests of consumers: staff, finance, marketing, etc.

The modern manager of the hotel business quite often faces various problems which demand from its certain ability. The manager of the hotel business must have certain competencies, which are professional experience, knowledge, skills, ability to act in different situations.

Today's high-end hotels need managers of different levels. Today in Ukraine there is a shortage of effective managers. The main reasons for their lack are an inefficient system of work motivation; lack of advanced training; shortcomings in the quality system of managers. We agree with scientists who say that to increase the profitability of the hotel business it is necessary to create a quality management system. This system provides for the provision of high-quality hotel services, taking into account the interests of consumers.

The work of a hotel manager should be based on training, incentives and incentives for the result.

The hotel is a part of the service sector in the economy, the role, as well as the oath of the servants, are hoping for a kind of uninterrupted growth in the world of social and economic development of the country. Success, but failure to be found is in the hands of the leadership. That is why the role of the manager of the pole is that, in order to find the most effective rank of victorious resources, one should be in the second order. So, by the way, the successful manager in the hotel business must live the needs of the hotel.

Keywords: tourism, management, manager, hotel business, hotel state.

Постановка проблеми. З того часу, коли групи для досягнення конкретних цілей і люди почали об'єднуватись у певні соціальні вирішення задач, що не можуть бути вико-

нані самостійно, особливе значення набув менеджмент, як явище, яке забезпечує координацію індивідуальних зусиль. У міру зростання подібних об'єднань, роль менеджерів за своєю важливістю і складністю з кожним днем зростає.

Менеджмент – це мистецтво, яке полягає в умінні досягати мети через управління іншими людьми. Найбільш важливими є такі процеси управління бізнесом, як:

- управління людськими ресурсами: делегування повноважень, контроль за їх виконанням, оцінка робітника, забезпечення комунікації робітників, вирішення конфліктів;

- організація роботи: спільне дотримання і виконання загального стратегічного плану підприємства, міжособистісні відносини, мотивація робітників;

- вирішення проблем, що постійно виникають у процесі функціонування будь-якої організації і які складаються з таких етапів, як виявлення проблеми, подальший аналіз і розробка заходів з її ліквідації [1, с. 6].

Виокремлюють три основні цілі менеджменту:

- досягнення поставлених задач і цілей підприємства з мінімальними затратами та одержанням максимального прибутку;

- забезпечення безпеки персоналу і забезпечення робітників необхідними умовами праці;

- захист факторів виробництва.

Головною задачею менеджменту є зростання ефективності і продуктивності бізнесу.

Прискорений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до одержання найвищого прибутку, а також зростаюча платоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та різноманітності готельної діяльності.

Однією з основних складових туристичної галузі є готельний бізнес. Відповідно до статті 1 Закону «Про туризм», «готельна послуга – це дії (операції) підприємства з розміщення споживача у номері для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням» [4].

Особливості готельного бізнесу полягають в тому, що ця галузь формує обсяг робіт для туризму, транспорту, роздрібною торгівлі, громадського харчування, страхування, ку-

льтури та мистецтва, архітектури та проектування, екскурсійного обслуговування, рекламної індустрії [2, с.257].

Сучасні підприємства готельної індустрії знаходяться в жорстких умовах конкурентної боротьби. Але незважаючи на нестабільну економічну ситуацію, готельний бізнес продовжує активно розвиватися.

В Україні останні десятиріччя готельний бізнес відчуває чимало проблем: нерозвиненість готельних мереж, нестача кваліфікованих фахівців, недоліки законодавства, некомпетентне управління і т.д.

Інтенсивність розвитку готельного бізнесу, який формується на основі активного освоєння приватного бізнесу, примушує науковців досліджувати ефективність діяльності менеджерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль менеджера в готельному бізнесі привертає увагу багатьох вчених. Вивченню проблем розвитку готельного бізнесу в Україні приділяється значна увага вітчизняних науковців і фахівців: Н.В. Бунтова [1], О.А. Давидова [2], В.В.Папп [11], та ін.

Значний внесок у розробку методологічних та практичних питань організації та удосконалення управління підприємствами готельного бізнесу зробили вчені, зокрема А.С. Капліна [6], М.П. Мальська [8], Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш [9], Х.И. Роглев [12], Л.Б. Сульповар [13] та ін. Вони внесли суттєвий вклад у дослідження питань розвитку готельного бізнесу. Проте, актуальними залишаються питання особливості діяльності менеджерів готельних підприємств. У зв'язку з цим дослідження є досить актуальним.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз розвитку готельного бізнесу в Україні та визначення ролі менеджера в системі управління готельним бізнесом.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день в умовах жорсткої конкурентної боротьби готельним підприємствам необхідно змінюватися і шукати нові рішення для успішного ведення бізнесу. Розвиток готельного бізнесу залежить від розвитку туризму. В останній час в нашій країні бурхливо розвивається туризм, який безпосередньо впливає на сектор розміщення відповідно міжнародним стандартам. Найбільш привабливими для туристів

містами є Київ, Львів, Ужгород, Чернівці, Одеса.

Туризм неможливо уявити без готельного господарства, оскільки воно є невід'ємною частиною ринку туристичних послуг. Готельний бізнес, як у вітчизняній, так і світовій практиці, є перспективною сферою підприємницької діяльності, яка містить значний потенціал для розвитку як на регіональному, державному, так і на міжнародному рівнях та здатна приносити стійкий дохід [11, с. 207].

За останні роки в Україні спостерігається скорочення готельних господарств (табл.1). У 2014 році у зв'язку з воєнними діями у

Донецькій і Луганській областях та з анексією АР Крим спостерігається скорочення кількості готелів та аналогічних будівель для розміщення туристів на 26,2%. У 2017 р. готельне господарство України нараховувало 2474 готелів та аналогічних будівель для розміщення туристів, з яких готелі склали 1704 одиниці (68,8%), мотелі 137 одиниці (5,5%) [7]. За даними Держкомстату України у 2018 р. налічувалося 2777 готелів та аналогічних будівель для розміщення туристів загальною ємністю у 135327 місць, які щорічно обслуговують близько 5410,2 тис. осіб, 45% яких скористалися послугами готелів [3].

Таблиця 1

Динаміка наявності готелів та аналогічних засобів розміщення за регіонами України, од.

	2011р.	2013р.	2014р.*	2015р.*	2016р.*	2017р.*	Абсолютне відхилення 2011-2017 рр.
Україна	3162	3582	2644	2478	2534	2474	- 688
м. Київ	156	177	157	147	165	163	7
Вінницька	46	52	73	75	60	66	20
Волинська	46	52	69	66	61	58	12
Дніпропетровська	141	159	146	139	138	120	-21
Донецька	140	158	50	44	46	45	-95
Житомирська	48	54	63	58	70	67	19
Закарпатська	159	179	229	213	211	208	49
Запорізька	116	131	125	86	114	131	15
Івано-Франківська	345	328	212	200	227	244	-101
Київська	56	63	89	87	114	111	55
Кіровоградська	32	36	48	41	30	29	-3
Луганська	60	68	18	23	23	25	-35
Львівська	228	257	273	273	287	277	49
Миколаївська	70	79	89	66	74	79	9
Одеська	217	245	235	250	232	208	-9
Полтавська	86	97	106	105	76	77	-9
Рівненська	41	46	50	46	45	43	2
Сумська	48	54	41	34	37	35	-13
Тернопільська	46	52	58	57	59	57	11
Харківська	103	116	125	123	108	116	13
Херсонська	74	83	109	70	92	57	-17
Хмельницька	60	68	94	70	71	74	14
Черкаська	70	79	73	75	80	78	8
Чернівецька	67	75	91	87	69	75	8
Чернігівська	44	50	45	43	35	31	-13

Примітка: Для дослідження обрано показники за 2011-2017 рр., так як Державною службою статистики після 2017 р. застосовувалась різна методика обробки показників.

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях [3].

Розвиток готельного бізнесу спостерігається в більш привабливих для туристів регі-

онах. Найбільша частка готелів та аналогічних засобів розміщена в Україні у Львівській

обл. – 277 од., в Івано-Франківській обл. – 244 од., Одеській обл. та Закарпатській обл. – по 208 готелів та аналогічних засобів розміщування.

Дослідження свідчать, що кількість готелів в Україні є недостатньою. Так, сьогодні бракує близько 70 чотирьох- та п'ятизіркових готелів (7 тис. номерів) та 400 тис. номерів в готелях нижчої категорії. В Україні показник забезпеченості готелями низький – при нормі 10 місць на 1000 осіб є лише 2,9 готельних місця. Для порівняння у Парижі – 38,4, у Відні – 25,6. Все це перешкоджає розвитку готельного бізнесу. [10]

Бунтова Н.В. у своїх дослідженнях зазначає, що готельний бізнес в Україні розвивається у двох напрямках. Перший – це пережитки радянського минулого з невизначеною «зірковістю», неякісним сервісом і повною відсутністю комфорту з порівняно низькою ціною. Другий – це результат європеїзації: збудовані в останні роки 4-х і 5-ти зіркові готелі, в яких вартість проживання для основної маси туристів є зависокою [1]. Тому в даний час готельним підприємствам, щоби бути успішними, необхідно знаходити нові рішення для ефективного ведення бізнесу.

Ключову роль в готельному бізнесі відіграє менеджмент. Бізнес і менеджмент тісно пов'язані між собою поняттями, адже підприємство не може існувати без організації належного управління та чіткої структури.

Метою менеджменту в готельному бізнесі є надання якісного продукту відповідно до стандартів сервісу з урахуванням інтересів споживачів. Це включає всі аспекти готельного підприємства: персонал, фінанси, маркетинг тощо.

Менеджмент в готельному бізнесі за останні роки зазнав значних змін. У співробітників з'явилося більше можливостей, а менеджери стали ясно усвідомлювати необхідність постійного вдосконалення різних аспектів діяльності. Необхідно відмітити, що будь-які цілі і задачі можуть бути досягнуті тільки в тому випадку, якщо всі зусилля будуть належним чином скоординовані керівництвом підприємства. Вочевидь, що успіх або невдача будь-якого бізнесу знаходиться в руках керівництва. Через це роль менеджера полягає в тому, щоби найбільш ефективно

використовувати ресурси, які знаходяться в його розпорядженні.

Саме менеджер розробляє ефективний план заходів, спрямованих на досягнення цілей, саме менеджер гарантує, що завдання будуть виконані компетентними співробітниками, саме менеджер здійснює дії, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності кожного робітника і підприємства в цілому. Таким чином, менеджер відіграє ключову роль в роботі готелю, оскільки він задає ритм і обирає напрям діяльності: позиціонування готелю, використання сильних сторін готелю, боротьба з недоліками, визначення та ліквідація можливих загроз готелю [2, с. 62].

Можна сказати, що робота менеджера визначає культуру всієї організації. Менеджер повинен уміти управляти, контролювати, заохочувати, надихати, полегшуючи роботу в організації і мотивуючи робітників готелю. Для того щоби діяльність, яка проводиться менеджером, була ефективною, менеджер має володіти такими навичками, як навички вирішення творчих задач, навички спілкування і ведення переговорів, уміння управляти конфліктами.

Сьогодні в готелях можна спостерігати відсутність уваги керівників готелів до проблем співробітників, відсутність мотивації через недостатню кількість фінансових ресурсів, а також для навчання персоналу. А це призводить до виникнення і зростання кількості конфліктних ситуацій. Конфлікти негативно позначаються на діяльності готелів, знижують рівень якості обслуговування, формують у відвідувачів негативні враження. Кожен співробітник готелю повинен володіти певними компетенціями, які дозволяють йому забезпечувати надання ефективних і якісних послуг.

Уміння управляти конфліктами включає такі аспекти, як визначення джерел конфліктів та індивідуальний підхід до їх вирішення. Необхідно зазначити, що важливу роль відіграють самосвідомість і самовдосконалення, самоконтроль, розвиток творчого і раціонального мислення, а також мотивація.

Менеджмент готельного бізнесу полягає в глобальному контролі за своїми співробітниками. Але він може і зовсім не знадобитись, якщо колектив творчо ставиться до своєї

роботи. У наш час, щоби триматися на плаву, необхідно постійно модернізуватися і підвищувати кваліфікацію свого персоналу.

Як свідчить досвід, економічні перетворення останніх років не тільки не поліпшили сервіс в готельних підприємствах, але в ряді випадків якість обслуговування погіршилась. Сьогоднішні висококласні готелі, потребують менеджерів різних рівнів.

Всіх менеджерів підприємств готельного бізнесу можна поділити на три категорії: менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів. До менеджерів вищого рівня управління належать власники готельних підприємств, які визначають загальні напрямки функціонування й розвитку підприємства та мають широкі повноваження. До менеджерів середнього рівня управління відносяться керівники готелю та його заступники. Вони зайняті управлінням і координацією робіт у межах готелю. Менеджери нижчого рівня управління керують функціональними підрозділами. Вони займаються щоденними операціями та діями, що необхідні для ефективного функціонування готелю [5, с.544]

Ефективний менеджер – це активний діяч, який одночасно адаптується до дійсності і пристосовує дійсність до себе [13, с.76]. Сьогодні в Україні дефіцит ефективних менеджерів. Основними причинами їх нестачі є неефективна система мотивації праці; відсутність підвищення кваліфікації; недоліки в системі оцінки якості праці менеджерів.

Ефективність готельного бізнесу пов'язана з якістю надання готельних послуг. Погоджуємося з думкою А.С. Капліної, яка стверджує, що для підвищення прибутковості готельного підприємства необхідно створювати систему менеджменту якості, яка передбачає ефективне управління підприємством на основі маркетингу; створення відповідної корпоративної культури; впровадження стандартів технічної якості обслуговування; застосування стандартів якості обслуговування; вхідний контроль якості продукції та послуг постачальників; вихідний контроль якості на надані в готелі послуги [6].

Сучасний менеджер готельного підприємства досить часто стикається з різного роду проблемами, які вимагають від нього певної здатності. Менеджер готельного підприємст-

ва повинен володіти певними компетенціями, які представляють собою професійний досвід, знання, навички, здатність діяти в різних ситуаціях. Менеджер має визначати перспективи і передбачати розвиток функціонування фірми на декілька років наперед, розглядаючи можливі наслідки здійснення різних стратегій і обираючи з них найбільш оптимальний варіант, який підходить для команди, у той час як звичайному робітнику належить виконувати одержані на даний момент доручення. Необхідно зазначити, що готельна компанія одержить ефективні результати тільки у тому разі, коли менеджер і його робітники стануть згуртованою командою.

Для того щоби створити згуртовану команду, менеджер має оцінити ситуацію, яка відбувається в організації, і зробити все для того, щоб малознайомих робітників перетворити в однодумців. Якщо менеджер володіє креативністю, цілеспрямованістю, ентузіазмом і позитивним ставленням до життя, то він обов'язково буде притягувати до себе людей, що думають так, як і менеджер, і мотивувати їх. Менеджеру необхідно пристосовувати стиль керівництва до кожного етапу розвитку відносин у команді. Для цього варто оцінювати здібності кожного робітника, використовуючи їх навички в потрібний час і в певній моделі ситуації.

Сучасний менеджер повинен знати технологію обслуговування клієнтів, досконало знати матеріально-технічну базу готелю, її технічне оснащення, вимоги і способи оформлення житлових і громадських приміщень готелю, прекрасно розбиратися в питаннях, пов'язаних з охороною праці та забезпеченням безпеки людей, які знаходяться в готелі.

Робота менеджера готельного підприємства повинна будуватися на основі навчання, стимулювання і заохочення за результат. Велика роль відводиться менеджеру структурного підрозділу, який має працювати разом зі своїми підлеглими однією командою. До кожного співробітника має бути індивідуальний підхід, що дозволить одержати реальну віддачу та високу якість роботи своїх підлеглих. Кожна організація стикається з різними проблемами, тому менеджер, як відповідальний за їх вирішення, має уміти виявляти проблеми, що виникають в процесі

здійснення діяльності готелю. Якщо у робітника спостерігаються зміни у ставленні до роботи і зміни в результатах роботи, то менеджеру необхідно якнайшвидше і якісніше вирішити дану проблему, оскільки вона може зачепити інших робітників. Щоби розібратися з цією проблемою, менеджеру необхідно проводити бесіди з співробітником, задаючи навідні питання, що допоможе визначити область існуючої проблеми.

Саме менеджер спонукає співробітників до високопродуктивної й ефективної праці, саме менеджер слідкує за гідними умовами праці для співробітника, саме менеджер винагороджує робітника за прагнення. Таким чином, мотивація трудової діяльності робітників посідає одно з центральних місць в управлінні персоналом. Грамотна мотивація менеджера має поєднувати: ціль і роль кожного робітника організації; колективний рівень культури, що включає відкриту мотиваційну і стимулюючу програму; можливість кар'єрного росту співробітників готелю, гідну поведінку керівництва організації, поважне ставлення до працівників готелю, дотримання позитивної робочої атмосфери в колективі.

Щоби бути менеджером готельного бізнесу необхідно точно знати, чого хоче гість, а також потрібно розуміти, що можуть бути і незадоволені відвідувачі. Тому завдання менеджера і його команди надати гостю якіс-

ний сервіс і якісне обслуговування.

Висновки. Готельний бізнес – це невід'ємна частина сервісного сектора в ринковій економіці, роль, а також обсяг послуг, якого безперервно зростають у міру соціально-економічного розвитку країни. Успіх або невдача будь-якого бізнесу знаходиться в руках керівництва. Таким чином, в сучасному світі важливо організувати діяльність бізнесу на найвищому рівні, враховуючи всі аспекти внутрішнього і зовнішнього середовища з метою виживання у цьому висококонкурентному ринку. Необхідно зазначити, що більшість успішних підприємств одержують успіх дякуючи своїм інноваціям в області стратегій, тактик і бізнес-моделей ведення бізнесу, розроблених менеджерами.

Підсумовуючи, у будь-якій організації, що займається готельним бізнесом, менеджера, який визначає цілі і задачі організації, можна назвати незамінним робітником. Тому роль менеджера полягає в тому, щоби найбільш ефективно використовувати ресурси, які знаходяться в його розпорядженні. Щоби стати успішним менеджером в готельному бізнесі необхідно відчувати потреби готелю. А щоби керувати готельним бізнесом, необхідно точно знати, чого хоче відпочиваючий. Для цього необхідно бути терплячим, слідкувати за змінами в галузі, багато працювати і постійно вчитися.

Список літератури:

1. Бунтова Н. В. Інноваційний шлях розвитку підприємств готельної індустрії України. / Н.В.Бунтова// Науковий вісник «Демократичне врядування».- 2013.- Вип. 12. - Режим доступу: <http://archive.li/NgjdT>.
2. Давидова О.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України / О.А. Давидова // Вісник Хмельницького національного університету, № 2, Т. 2, 2017. – С. 257-260.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР [Електронний ресурс]: – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/pro_turizm.
5. Іванілов О. С. Особливості управлінської праці на підприємствах готельного бізнесу в сучасних умовах / О. С. Іванілов, Ю. С. Шушпанова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 1. - С. 541-548. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_1_79.
6. Капліна А.С. Удосконалення управління якістю готельних послуг як складової цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства [Електронний ресурс] / Капліна А.С.- Режим доступу: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/11/21.pdf>.
7. Колективні засоби розміщування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/tur/zr_u.html.
8. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія і практика. Підручник. 2-е вид. перероб. та доп./М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. –К.: Центр учбової літератури, 2012.– 472 с.
9. Нечаяк, Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Л.І.Нечаяк, Н.О.Телеш. –К.: Центр навчальної літератури, 2003. –348с. –Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/nechayk841.htm.
10. Кашук А.М. Основні проблеми готельного бізнесу в Україні / А.М.Кашук [Електронний ресурс] // Збірник тез доповідей І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації» (14-15 лютого 2019 року) / Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний

університет імені Івана Франка. – 2018.-40с. Режим доступу:
spf.zu.edu.ua/pdf/info/konferencii/internet_konf_menedzment_2019.pdf

11. Папп В.В. Роль готельного господарства у розвитку туризму в регіоні / В.В. Папп // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». - 2015. - Вип.2(46). - С.207-212.

12. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник / Х.Й. Роглев – К.: Кондор, 2009.-408с.

13. Сульповар, Л. Б. Особенности деятельности менеджера на предприятиях гостиничного бизнеса / Л. Б. Сульповар // Сервис plus. - 2009. - № 1. - С. 72-78.

References:

1. Buntova, N. V. (2013) Innovatsiinyi shliakh rozvytku pidpriemstv hotelnoi industrii Ukrainy. *Naukovyi visnyk «Demokratychnе vriaduvannia»*, Vol.12. URL: <http://archive.li/NgjdT> [in Ukrainian].

2. Davydova, O.A. (2017) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku hotelnoho hospodarstva Ukrainy . *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no.2, pp.257-260 [in Ukrainian].

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy Ukrainy [Online]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy Pro turyzm № 324/95-VR. (1995, September 15). URL: http://kodeksy.com.ua/pro_turizm [in Ukrainian].

5. Ivanilov, O. S.(2011) Osoblyvosti upravlinskoї pratsi na pidpriemstvakh hotelnoho biznesu v suchasnykh umovakh . *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. Vol. 1, pp. 541-548. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_1_79.

6. Kaplina, A.S. Udoshkonalennia upravlinnia yakisti hotelnykh posluh yak skladovoi tsilovoi pidsystemy orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelnoho hospodarstva. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/11/21.pdf> [in Ukrainian].

7. Kollectyvni zasoby rozmishchuvannia. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/tur/zr_u.html [in Ukrainian].

8. Malska, M.P., & Pandiak, I.H. (2012) Hotelnyi biznes: teoriia i praktyka. *Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury* [in Ukrainian].

9. Nechaiuk, L.I., Telesh, N.O. (2003) Hotelno-restoranni biznes: menedzhment. *Kyiv: Tsentр navchalnoi literatury*. URL: http://tourlib.net/books_ukr/nechauk841.htm [in Ukrainian].

10. Kashchuk A.M. (2018) Osnovni problemy hotelnoho biznesu v Ukraini. Zbirnyk tez dopovidei I Vseukrainskoi naukovopraktychnoi Internet-konferentsii «Stratehichni perspektyvy hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: dosvid, problemy ta innovatsii» (pp.40). *Zhytomyrskyi derzhavnyi universytet imeni Ivana Franka*. URL: spf.zu.edu.ua/pdf/info/konferencii/internet_konf_menedzment_2019.pdf [in Ukrainian].

11. Papp, V.V. (2015) Rol hotelnoho hospodarstva u rozvytku turyzmu v rehioni. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriia «Ekonomika»*. Vol.2(46), pp.207-212 [in Ukrainian].

12. Rohliev, Kh.I. (2009) Osnovy hotelnoho menedzhmentu. *Kyiv: Kondor* [in Ukrainian].

13. Sulpovar, L. B.(2009) Osobennosti deiatelnosti menedzhera na predpriyatiakh hostynynoho byznesa. *Servys plus*, no.1, pp. 72-78 [in Ukrainian].