

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**

**КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**Гузар У. Є.**

**Методичні рекомендації для підготовки студентів до  
практичних та семінарських занять**

з навчальної дисципліни

**„Світовий ринок готельно-ресторанних послуг”**

підготовки бакалаврів  
галузь знань 24 „Сфера обслуговування”  
спеціальність 241 „Готельно-ресторанна справа”

**Львів-2020**

Методичні рекомендації для підготовки студентів до практичних та семінарських занять з навчальної дисципліни «Світовий ринок готельно-ресторанних послуг» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». 22 с.

Розробник: доцент, канд. екон. наук Гузар У. Є.

Затверджено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу

Протокол від “30” грудня 2020 року № 9

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_

(підпис)

( Паска М.З.)

(прізвище та ініціали)

© Гузар У.Є., 2020

© ЛДУФК ім. І. Боберського, 2020

# **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. Теоретико-методологічні аспекти розвитку ринку готельно-ресторанних послуг**

## **Тема 1. Теоретичні засади розвитку ринку готельно-ресторанних послуг**

Актуальність вивчення дисципліни «Світовий ринок готельно-ресторанних послуг»: зміст, структура дисципліни. Історія розвитку сфери гостинності. Сучасний стан та тенденції розвитку світового ринку готельно-ресторанного господарства.

*Семінарське заняття №1.*

### **Питання для обговорення:**

1. Гостинність як основа формування розвитку світового ринку готельно-ресторанних послуг.
2. Інноваційні методи розвитку світового ринку готельно-ресторанного господарства.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

## **Тема 2. Організація світового ринку готельно-ресторанних послуг**

Сутність світового ринку як глобальної системи, яка регулює співвідношення попиту й пропозиції. Класифікація ринку готельно-ресторанних послуг за видами, формами, характером діяльності, територією. Специфічні риси ринку готельно-ресторанних послуг: комплексність, мобільність, нероздільність процесу обслуговування та ритмічність.

*Семінарське заняття № 2*

### **Питання для обговорення:**

1. Класифікація ринку готельно-ресторанних послуг за видами.
2. Класифікація ринку готельно-ресторанних послуг за формами та характером діяльності.
3. Характерні риси ринку готельно-ресторанних послуг: комплексність, мобільність, нероздільність процесу обслуговування та ритмічність.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

## **Тема 3. Стан та тенденції формування ринку готельно-ресторанних послуг на вітчизняному та світовому рівнях**

Соціально-економічні чинники формування світового ринку готельного і ресторанного господарства. Управління якістю на ринку готельно-ресторанних послуг в Україні та світі.

*Семінарське заняття № 3*

**Питання для обговорення:**

1. Соціально чинники формування світового ринку готельного і ресторанного господарства.
2. Економічні чинники формування світового ринку готельного і ресторанного господарства.
3. Управління якістю на ринку готельно-ресторанних послуг в Україні.
4. Управління якістю на ринку готельно-ресторанних послуг у світі.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

**Тема 4. Основи формування підприємств готельно-ресторанного бізнесу у розвинених країнах світу**

Підходи до класифікації та типізація підприємств готельно-ресторанного господарства в країнах світу. Особливості функціонування та розвиток міжнародних готельних мереж

**Питання для обговорення:**

1. Класифікація та типізація підприємств готельно-ресторанного господарства в країнах світу.
2. Сучасні ознаки функціонування та розвиток міжнародних готельних мереж.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

*Практичне заняття № 1*

Робота в групах.

***КЕЙС «ВИБІР ТИПУ РЕСТОРАНУ ДЛЯ РОЗВИТКУ КУОРТУ»***

*Курорт Coconut Plantation Resort.*

Керівництво компанією Blackfield Hawaii Corporation при ухваленні рішення про найбільш сприятливий тип ресторану при розвитку курорту

Coconut Plantation Resort зіштовхнулося з низкою проблем. Новий ресторан повинен стати додатковим до вже наявних. Крім того, він не повинен повторювати типи аналогічних закладів, розташованих поблизу від нього в курортній зоні. Планувалося, що в новому ресторані буде 150-200 посадкових місць і він буде розташовуватися між готелями першої лінії, кварталами житлових будинків і основним шосе.

Точки зору стосовно типу нового ресторану серед учасників обговорення розділилися. Всі пропозиції передавали Бобу Куперу - віце-президентові з розвитку – і містили:

- родинний ресторан з помірними цінами, в якому пропонували б сніданки, обіди, вечері;
- ресторан класу „люкс”;
- ресторан швидкого харчування;
- ресторан для ланчей і обідів на основі стейків або відбивних,
- а також спеціалізовані типи ресторанів – тематичні, наприклад, італійські.

#### *Опис курорту Coconut Plantation Resort.*

Курорт Coconut Plantation Resort, розташований на східному березі острова Кауай, осторонь від шосе № 56, менш ніж за дві милі від самого великого острова Капаа і приблизно за вісім миль від Ліхуе. Компанія Blackfield Hawaii Corporation спеціалізується на будівництві комерційних і житлових будинків. Компанія не хоче займатися операційними питаннями й експлуатувати зведені нею споруди, а воліє будувати для інших структур, яким вона здає їх в оренду і які ними керують. Курортний комплекс займає 90 акрів землі і має власний пляж. На 50 акрах побудовані готелі. Це Holiday Inn – 311 номерів, Kauai Beach Boy – 243 номера, Islander Inn – 200 номерів. Частина території, що залишилася, призначена для житлових будинків, торгового центру Market Place, двох додаткових готелів і незалежного ресторану, саме про який йде мова.

Кондомініуми і готелі за планом повинні мати наступні структурні елементи: 1) готелі: Travelodge – 350-400 номерів; Hawaiian Pacific Resort - 297 номерів; 2) кондомініуми: першої черги (50% - з однією спальнею, 50% - з двома) – 180 квартир; другої черги (100% з однією спальнею) – 180 квартир.

Торговий центр Market Place цілком завершений і в даний час уже діє. В ньому безліч роздрібних магазинчиків, оформлених у полінезійському стилі, де продають ювелірні вироби, предмети з обробленої слонової кістки, предмети народного мистецтва, сувеніри, різні продукти харчування й інші товари, привабливі для туристів.

### *Ресторани, що розташовані на курорті Coconut Plantation Resort*

На курорті Coconut Plantation Resort є кілька ресторанів. Вони розташовані як у готелях, так і по сусідству з ними або біля торгового центру. В кожному з трьох готелів є ресторан і в кожному з двох нових готелів він передбачений. В торговому центрі і поруч з ним розташовані декілька ресторанів:

- швидкого харчування – кафе-морозиво, мексиканський ресторан, китайський ресторан, кафе (спеціалізація – гамбургери);
- інші типи – пропонують стейки, рибу, відбивні, Buzz's Steakhouse, J.J.'s Boiler Room.

За винятком ресторанів швидкого харчування і J.J.'s Boiler Room, усі готельні ресторани і незалежні ресторани пропонують харчування три рази на день. Попит на сніданок швидше за все вже досяг свого піку. В зв'язку з цим Buzz's Steakhouse вирішив відмовитися від сніданків, а інші ресторани такі, як Holiday Inn і Spindrifter, - збільшили тривалість сніданку, щоб він захоплював частину ланча. Holiday Inn в останній час запропонував нову послугу – полуденний буфет для груп японських туристів.

Усі ресторани діють на основі концепції обмеженого меню і пропонують різні види стейків і відбивних, морські продукти в обмеженому асортименті тощо. Створюється враження, що на курорті Coconut Plantation Resort особливої розмаїтості в ресторанах зі столами не спостерігається. Всі заклади, за виключенням Kauai Beach Boy, - філії сітєвих структур, в яких обмежений асортимент меню є основою стандартизації й ефективності.

### *Опис Кауаї*

Острів Кауаї розташований в північній частині ланцюга Гавайських островів, що в 20 хв. польоту від Гонолулу. Завдяки достатковій кількості прекрасних тропічних рослин він відомий як острів-сад. На острові майже ідеальний клімат. Норма річних опадів у різних частинах острова неоднакова. Так, Вайаліль – саме мокре місце в США з рекордним рівнем опадів у 486 дюймів за рік, а всього на відстані 20 миль від нього, у Кекахе річний рівень – 20 дюймів, у Лихуе – 40 дюймів на рік. Велика їх частина випадає в період з жовтня по квітень, а січень – найдощовіший місяць.

### *Туризм на Кауаї*

Кауаї звичайно розглядався як останній з найвідвідуваніших туристами островів через унікальну красу і полінезійську атмосферу. Острів також є популярним місцем для проведення уїк-ендів або коротких відпусток жителями Гонолулу. Серед тих, хто відвідує острів, 55% - люди, які подорожують самостійно, інші – в складі груп.

У кожному з готелів курорту є принаймні один ресторан, в якому обслуговування здійснюється за столами. Всі вони пропонують триразове харчування. Розмаїтість і якість їжі та послуг нагадує харчування і послуги на Coconut Plantation Resort. Звичайно всі ці курорти оформлені в національному полінезійському стилі і пропонують аналогічні блюда в ресторанах. Найближчий до Coconut Plantation Resort – курорт Coco Palms Resort, що має 416 номерів. Він розташований південніше на 2 милі. Coco Palms був побудований серед столітніх кокосових пальм у місці, де в минулому королі Кауаї вершили свій суд. Загальний декоративний стиль Coco Palms - полінезійський: котеджі з очеретяними дахами, палаючі смолоскипи, барабани, каное й інші атрибути, типові для південних широт Тихого океану. В Coco Palms є ресторан, що називається Coconut Palace. Автори статей про індустрію подорожей часто згадують про цей ресторан, називаючи його не інакше, як „заклад, що одержує нагороди”. В ньому можна спробувати екзотичні полінезійські блюда, наприклад, кура беі така (суп із зеленої папайї).

#### *Купівельні звички жителів кондомініумів*

При відкритті нового ресторану варто врахувати його можливі відвідування людьми, що живуть у кондомініумах. Дослідження, проведене Школою менеджменту в індустрії туризму при університеті Гавайї, показало, що жителі кондомініумів рідше відвідують ресторани, ніж люди, які зупинилися в готелях. Там також було доведено, що чим довше люди живуть у кондомініумах, тим менше вони витрачають на ресторани. Звичайно, вони харчуються в ресторанах тільки раз на день.

#### *Купівельні звички жителів кондомініумів*

При відкритті нового ресторану варто врахувати його можливі відвідування людьми, що живуть у кондомініумах. Дослідження, проведене Школою менеджменту в індустрії туризму при університеті Гавайї, показало, що жителі кондомініумів рідше відвідують ресторани, ніж люди, які зупинилися в готелях. Також було доведено, що чим довше люди живуть у кондомініумах, тим менше вони витрачають на ресторани. Звичайно вони харчуються в ресторанах тільки раз на день.

#### **Питання для обговорення кейсу**

1. Яка додаткова інформація необхідна для вибору типу нового ресторану?
2. Які критерії слід враховувати під час розробки концепції нового ресторану?
3. Які можливі ринкові сектори будуть користуватися послугами ресторану?
4. Яку маркетингову стратегію слід обрати до відкриття ресторану?
5. Який вплив мають купівельні звички туристів на діяльність ресторанів?

6. Які пропозиції можна зробити щодо вдосконалення роботи ресторану на курорті?

7. Який тип ресторану Ви обрали би для курорту Coconut Plantation Resort?

### **Тема 5. Методологічні чинники та інформаційне забезпечення моніторингу міжнародного готельно-ресторанного ринку**

1. Моніторинг міжнародного ринку готельного та ресторанного господарства.
2. Інформаційне забезпечення моніторингу світового ринку готельних і ресторанних послуг.

*Семінарське заняття № 4*

#### **Питання для обговорення:**

1. Моніторинг міжнародного ринку готельно-ресторанного бізнесу.
2. Види джерел інформації для проведення моніторингу світового ринку готельно-ресторанних послуг.
3. Українські джерела інформації в сфері готельно-ресторанних послуг.

*Підготовка презентаційного матеріалу студентами та виступ із захистом на теми надані викладачем.*

*Тестовий або усний контроль знань.*

### **Тема 6. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства в Європейському туристичному регіоні**

Сучасний стан розвитку готельно-ресторанного господарства в Європейському туристичному регіоні. Тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у Європі. Дослідження основних перспектив розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у європейських країнах.

*Практична робота № 2*

Хід роботи:

1. Студенти поділяються на три підгрупи, кожна з яких аналізує ринок готельно-ресторанних послуг обраних країн Європи.
2. Аналіз ситуацій відбувається у вигляді презентації до 15 хв. кожна.

### **Тема 7. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства в Азійсько-Тихоокеанському туристичному регіоні**



Сучасний стан розвитку готельно-ресторанного господарства в Азійсько-Тихоокеанському туристичному регіоні. Тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у країнах Азії. Дослідження основних перспектив розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у азійських країнах.

### *Практична робота № 3*

#### ***Злету й падіння компанії Starbucks***

Starbucks – найбільша мережа кав'ярень у світі. Вважається, що для американців дітище Говарда Шульца є «місцем між роботою і домівкою». За останні декілька десятиліть Starbucks став одним з символів Америки, що не поступається за популярністю McDonald's. Крім того, компанія почала зарубіжну експансію. Із змінним успіхом. Деяка мережа Starbucks стала популярна, як і в США, а деяка не прижилася зовсім (наприклад, в Австрії відкрито всього декілька кав'ярень компанії, і розширення не планується). А почалася історія Starbucks в далекому 1971 році в Сіетлі.

#### **Історія компанії**

Компанія Starbucks була заснована трьома любителями кави: вчителем англійської мови Джері Болдуїном, вчителем історії Зевом Зігалом і письменником Гордоном Боукером. Вони склалися по \$1350, позичили ще \$5000 і в 1971 р. відкрили у Сіетлі (штат Вашингтон) невеликий магазин з продажу високоякісної кави в зернах і устаткування для її приготування. Це сталося тоді, коли споживання кави в Америці знижувалося вже впродовж десяти 125 років. Фактично в цьому були винні самі виробники кави: конкуруючи за ціновим принципом і прагнучи скоротити витрати, вони закуповували все дешевші кавові зерна, тобто жертвували якістю напою задля збільшення обсягів продажу. Засновники Starbucks вирішили ризикнути та спробувати нову концепцію – концепцію крамниці, де б продавалися тільки найкращі імпортовані сорти кави та обладнання для її приготування.

Сама назва «Starbucks» походить від прізвища одного з персонажів знаменитого роману Германа Мелвілла «Мобі Дік» (у російському виданні персонажа звали Старбек). Першим логотипом компанії стало зображення оголеної русалки або сирени. Він був виконаний в коричневому кольорі, а сирена використовувалася, щоб підкреслити той факт, що каву в Starbucks доставляють з далеких земель. Логотип був достатньо спірним через оголеність сирени. Пізніше її тіло закрили волоссям, а сам логотип трохи обрізали. Крім того, він змінив свій колір з коричневого на зелений (правда, у 2008 р. запустили тестування нового логотипу компанії коричневого кольору як такого, що більше пасує до основного продукту компанії – кави).

У 1981 р. компанія мала п'ять магазинів, невелику фабрику з обжарювання кави і торговий підрозділ, який постачав каву в зернах барам, кафе й ресторанам.

Як і в історії з McDonald's, своїм успіхом компанія Starbucks зобов'язана сторонній людині, що стала у результаті її власником. У 1982 р. в компанію прийшов підприємець Говард Шульц. Його найняли для того, щоб розвивати бізнес, оскільки засновники вже не справлялися з проблемами. При цьому вони не хотіли розширюватися, і в 1982 р. компанія Starbucks так і не вийшла за межі Сієтлу. По-справжньому ситуація змінилася після того, як Говард Шульц побував в Мілані. Там він побачив знамениті 126 італійські кав'ярні і захопився тамтешньою атмосферою. В Америці на той час нічого подібного не було. Подібною емоційною близькості людей я не зустрічав уже давно, – описав своє враження голова компанії. Він відразу зрозумів, що щось подібне потрібно запровадити в США: створити в кав'ярні Starbucks таку атмосферу, що поєднувала б італійську елегантність та американську неформальність. В його баченні Starbucks мав стати для відвідувачів «місцем власного задоволення» – затишним місцем зустрічі людей, проміжним пунктом між роботою та домішкою.

Проте ідея продавати готову каву в чашках не знайшла підтримки у засновників компанії. Вони були людьми з традиціями і вважали, що при такому підході їх магазин втратить свою суть, і відверне споживачів, оскільки справжня кава повинна бути приготована удома. Втім, Шульц був настільки упевнений в своєму задумі, що залишив Starbucks і заснував свою власну кав'ярню, яка відкрила свої двері в 1985 р. А вже через два роки Шульц викупив Starbucks у засновників за чотири мільйони доларів і перейменував компанію у Starbucks Corporation (до речі, зробити такий хід Шульцу порадив засновник Microsoft Біл Гейтс, який був одним з перших інвесторів Starbucks).

Отримавши свободу дій, Шульц того ж року відкрив перші кав'ярні Starbucks за межами Сієтлу. Кав'ярні були відкриті у Ванкувері й Чикаго. Вже через сім років компанія налічувала 165 кав'ярень по всій території США. А у 1996 р. відкрито першу кав'ярню Starbucks за межами США – в Токіо (Японія). Злі язика говорили, що японці, відомі своєю любов'ю до чаю, ніколи в житті не стануть купувати каву, до того ж у паперовому посуді. І були неправі. Річний обсяг продажів у японських кав'ярнях Starbucks відразу перевищив у 2,5 разу американські показники! На сьогодні у компанії в Японії понад 500 відділень.

Однією з головних заслуг Говарда, що посприяли успіху Starbucks, є те, що він запровадив у компанії стандартизацію. У будь-якій кав'ярні будь-якої країни присутній однаковий асортимент основних товарів. Звичайно, Starbucks пропонує і якісь спеціальні продукти, створені для певної країни. Starbucks продає натуральну каву, напої на основі еспресо, інші різні гарячі і 127 холодні

напої (гарячий шоколад, чай, —Frappuccinos‖ тощо), легкі закуски, кавові зерна і аксесуари для приготування кави. До кави можна замовити тістечко або бутерброд. Проте, на відміну від більшості інших кафе, в Starbucks акцент робиться саме на каві. Сюди люди приходять попити цього напою, а не «поїсти тістечко з кавою». Взагалі, в Америці каву в Starbucks п'ють по-різному. Хтось насолоджується особливою атмосферою кав'ярні, а хтось купує напій і випиває його на ходу, по дорозі на роботу, наприклад. Фірмове морозиво Starbucks і кава також продаються в продовольчих супермаркетах.

Якщо говорити про стандартизацію, яку запровадив Шульц, то вона вирізняється ще однією особливістю – атмосферою в кав'ярнях. З одного боку, основні елементи у всіх закладах Starbucks схожі, але з іншої – кожна кав'ярня має свої особливості, свою унікальну атмосферу. Одна з основних вимог при виборі приміщень для кав'ярень Starbucks: входні двері повинні —дивитись‖ на схід і ніколи на північ. Це пояснюється тим, що відвідувачі повинні насолоджуватися денним світлом, але при цьому сонце не повинно світити їм в обличчя. У Starbucks п'ють каву зовсім різні люди, починаючи від бізнесменів, що п'ють еспресо на ходу, і закінчуючи молодими парами, що розтягують задоволення за столиком. У Starbucks активно редагують звукові файли, працюють фрілансери, блогери пишуть свої нові пости. Атмосфера цієї кав'ярні привертає людей з ноутбуками. Добре, що є Wi-fi. У кафе постійно грає музика. При цьому цікаво, що існує центральний сервер, який займається відтворенням однієї і тієї ж музики в усій мережі Starbucks. Це означає, що та композиція, яку ви чуєте зараз в Нью-Йорку, грає в цю саму хвилину і в Сієті. При цьому за останній час в кав'ярнях Starbucks почали продавати безліч сторонніх товарів. За допомогою департаменту Starbucks Entertainment і бренду Hear Music компанія поширює книги, музичні збірки і відеофільми. Більшість з цих товарів є сезонними або розробленими для продажу в певній області. У компанії вважали, що тим самим зроблять заклади чимось більшим, ніж звичайні кав'ярні... Не вийшло. Нещодавно в компанії заявили, що більше не продаватимуть музику в кав'ярнях.

### **Глобальне розширення**

Останні десятиліття компанія Starbucks займалася тим, що скуповувала локальні мережі кав'ярень по всьому світу, роблячи їх частиною свого бренду. Розширення компанії йшло останнім часом божевільними темпами. Навіть у мультсеріалі «Сімпсони» було декілька жартів з приводу того, як мережа Starbucks захоплює Америку. Керівництво компанії прагнуло, щоб усі кав'ярні належали самій Starbucks, а не франчайзерам. Шульц розумів, що, для того щоб створити потужний бренд, йому та решті менеджерів необхідно було повністю контролювати процес – тільки так можна гарантувати неперевершену якість. У безлічі компаній, організованих на засадах франчайзингу, місцеві відділення

живуть своїм життям. Прагнучи до прибутку, франчайзі легко могли б пожертвувати ідеєю високої якості Starbucks заради власної прибутковості. Розуміючи причини зниження рівня продажу кави на американському ринку, в Starbucks прагнули запобігти повторенню такої ситуації.

У Starbucks застосували таку стратегію розширення: прийшовши в новий регіон, компанія розміщувалася в його центральному місті, після чого спеціально навчена команда фахівців відкривала там мережу кав'ярень. Протягом перших двох років у «вузлових» містах відкривають близько 20 закладів. Охопивши основний ринок, компанія йде в «регіони» – містасателіти та найближчі передмістя.

У процесі глобального розширення не обійшлося і без корпоративних здобутків. У 1998 р. компанія Starbucks закріпилася на британському ринку кави, взявши під свою опіку лондонську Seattle Coffee Company. В 2001 р. почалося завоювання континентальної частини Європи: кав'ярні Starbucks відкрилися в Швейцарії й Австрії, а потім в Іспанії, Німеччині та Греції. Що цікаво, компанія порушує європейську традицію: у кав'ярнях Старого Світу, як правило, дозволяють палити, а в Starbucks це заборонено. Близько 40 % європейців палять. Критики стверджували, що цією своєю заборонаю Starbucks сама позбавляє себе доброї половини ринку, але на компанію це не подіяло. Першу кав'ярню у Відні за два місяці після відкриття відвідали 100 тис. 129 осіб. Дивна на перший погляд політика заборони паління мала позитивний відгук, а все тому, що в Starbucks дбали (принаймні, на словах) не стільки про здоров'я, скільки про каву. В кав'ярнях висіли таблички: «Тут не палять, щоб не зашкодити аромату напою», а відвідувачам дякували за відмову від сигарет.

У процесі виходу на зарубіжні ринки, компанія має й чимало проблем. По-перше, Starbucks має шанси на успіх тільки в країнах, позбавлених власної культури споживання кави. Негативний досвід в Австралії (у липні 2008 р. Starbucks оголосив про закриття 61 з 84 своїх точок) – зайве тому підтвердження. По-друге, у Starbucks виникають серйозні проблеми з рухом антиглобалістів, які вбачають у експансії компанії розвиток американського імперіалізму (і навіть проводять —Міжнародний день дій проти Starbucks!), та мусульманськими організаціями, яким не подобаються тісні зв'язки Говарда Шульга з єврейською общиною і його енергійна підтримка Ізраїлю. По-третє, останнім часом навколо Starbucks намічається конфлікт поколінь: тінейджери терпіти не можуть італійські назви кавових напоїв, а також дух культури урпріє (young urban professional – молодий перспективний професіонал, мешканець міста), що панує в кав'ярнях компанії.

У деяких країнах компанія Starbucks мала проблеми, пов'язані з особливостями національного законодавства, порушенням прав інтелектуальної власності тощо.

На китайському ринку компанія подала позов до суду, звинувативши у порушенні місцевим конкурентом своїх прав на торгову марку «Starbucks». Арбітражний народний суд Шанхая встановив, що китайська компанія неправомірно використовувала знак «Starbucks», а також його китайський переклад «Xing Ba Ke» («Xing» перекладається як «star» («зірка»), а «Ba Ke» звучить подібно до «bucks»). Крім того, за висновком суду, логотип китайської компанії (коло з білими літерами на зеленому фоні) порушує біло-зелений логотип «Starbucks». Отже, суд підтримав позовні вимоги американської мережі кав'ярень і зобов'язав компанію Shanghai Xingbake Coffee Shop Ltd («Сінбаке») сплатити Starbucks 500 тис. юанів (\$61,9 тис.).

Менш успішними були результати судових позовів компанії Starbucks у Південній Кореї. Американська компанія двічі (у 2005 р. та 2006 р.) намагалася відмінити реєстрацію комбінованого товарного знака «Starpreya», який повторював знак «Starbucks» у тому, що він використовував аналогічне зелене коло з аналогічним розташуванням тексту та зображенням жіночої голови в центрі композиції. Однак, південнокорейський патентний суд обидва рази відмовив у позові компанії Starbucks, мотивувавши це «несхожістю образів русалки та богині» (назву «Starpreya», за словами власника фірми, утворено від імені богині скандинавської міфології Фреї (Freja), яку було змінено для полегшення вимови відповідно до корейської фонетики).

У 2006 р. після того, як уряд Індії пом'якшив національне законодавство у сфері іноземних інвестицій, дозволивши іноземцям володіти 51 % акцій у роздрібних монобрендових торгових точках, компанія Starbucks разом з 14 іншими іноземними компаніями виявила бажання відкрити в цій країні роздрібну мережу під власним брендом. Але уряд Індії заблокував вихід компанії на національний ринок у зв'язку з тим, що вона не надала повну інформацію про свої плани, зокрема, чи має намір Starbucks розвивати тільки мережу кав'ярень або також мережу ресторанів. Таким чином, компанія відклала свій вихід на ринок цієї країни на невизначений термін.

Перед виходом на ринок Росії компанії Starbucks довелося судитися з російським ТОВ «Старбакс», що зареєстрували на себе товарний знак американської корпорації і вимагали від неї \$600 тис. за право використання бренда на території Росії. Компанія Starbucks зареєструвала свій товарний знак у Росії ще в 1997 р., але в 2002 р. компанія «Пресс» попросила патентне відомство Росії анулювати цю реєстрацію на тій підставі, що товарний знак більше трьох років не використовувався. Роспатент погодився із цим доводом і скасував реєстрацію товарного знака «Starbucks Coffee» у категоріях «мінеральні й фруктові напої» й «послуги ресторанів, кафе». У вересні 2004 р. слово «Starbucks» зареєструвало як товарний знак ТОВ «Старбакс». Компанії Starbucks вдалося анулювати піратську версію свого логотипа в Росії аж у

листопаді 2005 р., після чого почалися переговори з потенційними партнерами. До цього компанія змогла відкрити свою кав'ярню тільки на території приміщення посольства США, де не діють російські закони. У вересні 2007 р. відкрито кав'ярню Starbucks у торговому центрі «Мега-Химки», після чого з'явилося ще кілька кав'ярень у Москві: на Старому Арбаті, у офісному комплексі «Башта на набережній» і в аеропорту «Шереметьєво-2».

В офіційній заяві компанії Starbucks про плани щодо подальшої експансії, оголошеній у березні 2007 р., йшлося про те, що пріоритетними країнами для неї тепер є Китай, Єгипет, Бразилія, Індія та Росія. Особливо успішно компанія розвивається в Китаї, де їй легко вдалося змінити свідомість споживачів: середній клас перестав пити чай і перейшов на каву від Starbucks.

За підсумками 2007 р. у 43 країнах світу відкрито 15700 кав'ярень Starbucks, близько 70 % з них – на території США, решта – в інших країнах. Приблизно 7500 кав'ярень належать компанії Starbucks Corporation, інші працюють на засадах франчайзингу, отримавши ліцензії. Загальна чисельність персоналу мережі – 140 тис. осіб. За даними дослідницької компанії Hoovers, у 2006 р. виручка Starbucks становила \$7,8 млрд (у 2005 – \$6,37 млрд), чистий прибуток – \$564 млн (у 2005 – \$494,5 млн). Говард Шульц, який ще у 2002 р. залишив посаду виконавчого директора компанії, але й сьогодні є головою ради директорів та «головним глобальним стратегом» компанії, вважає, що мережа може збільшитися до 40 тис. закладів. Він хотів би, щоб кав'ярні Starbucks відкрилися в усіх країнах світу. Проте є країна, до якої він ставиться з особливим пієтетом: це Італія, звідки запозичено концепцію Starbucks.

### **Starbucks сьогодні**

Зараз ситуація дещо змінилася, крім того, в компанії почалися і внутрішні проблеми. Не так давно Говард Шульц заявив, що повертається в Starbucks, щоб вирішити проблеми, в яких загрузнула його компанія. Чи вийде у нього це?

Керівництво компанії у 2008 р. прийняло рішення про закриття до кінця року близько 600 кав'ярень в США. Шульц 132 зазначив, що в умовах економічного спаду і сильної конкуренції, єдиний шлях зберегти прибутковість, це закрити кав'ярні, які не приносять прибутків, переважно у штатах Каліфорнія та Флорида. Закриття 600 кав'ярень призвело до втрати робочих місць 12 тисяч людей, а це 7 % від усіх робочих місць корпорації. Ще однією причиною такого рішення є надто швидкий розвиток компанії. Останніми роками кав'ярні Starbucks росли як гриби. Щодня у світі з'являлося вісім нових кав'ярень Starbucks. Американці жартують, що в деяких містах можна натрапити на дві кав'ярні Starbucks, розташовані одна напроти одної. У цьому жарті є частка правди: усвідомлене насичення попиту загрожує 30 %-м скороченням обсягу продажів однієї із розташованих по сусідству кав'ярень.

Раніше цей спад компенсувався економією витрат на розподіл та маркетинг, не згадуючи вже формування іміджу «зручної кав'ярні». Адже для кавоманів не існує такого поняття як забагато кав'ярень. Торік економісти підрахували, що пересічний американець заходить до Starbucks в середньому 18 разів на місяць. Більшою частотою візитів не міг похвалитися ні один американський роздрібний торгівець. І навіть висока ціна – чотири долари за чашку капучіно чи латте – не зупиняла відвідувачів. Але дедалі більше американців не можуть собі дозволити пити дорогу каву. Все-таки, в цій мережі кав'ярень кавка коштує відверто дорого.

Про те, що проблеми загострюються стало зрозуміло ще минулого року, коли компанія Starbucks уперше з часу свого заснування розпочала активну рекламну кампанію на телебаченні. Економісти вважають, що проблеми Starbucks лише віддзеркалюють загальний стан американської економіки: «Компанія є справжнім індикатором напряму, в якому рухається середній клас. Starbucks показує, що зменшується попит, люди рідше купують каву».

Зараз Starbucks не в кращій ситуації, але, ймовірно, вже скоро в компанії докладуть всіх зусиль, щоб вийти з кризи.

Так, у 2008 р. було реалізовано кілька нових проектів. По-перше, компанія розпочала у кав'ярнях США продаж енергетичних добавок «+Energy» (суміш вітаміну В, гуарани та 133 женьшеню), які можна додати в улюблений сорт кави. По-друге, було підписано угоду з компанією Unilever, за умовами якої Unilever займатиметься виробництвом, маркетингом та дистрибуцією морозива під маркою «Starbucks» у США та Канаді, розширивши свій асортимент морозива.

Компанія Starbucks також продовжує міжнародну експансію. У серпні 2008 р. підписано угоду про відкриття мережі кав'ярень на залізничних вокзалах по всій території Голландії. Поки що кав'ярні Starbucks в Голландії розташовані тільки в аеропортах. У вересні 2008 р. Starbucks спільно з Kraft Foods почали продаж упакованої кави під маркою «Starbucks» в супермаркетах Швейцарії, яка стала першою європейською країною, де кавка «Starbucks» з'явилася поза межами фірмових кав'ярень. У цей же період розпочато освоєння португальського ринку шляхом створення спільного підприємства з Grupo VIPS – компанією, з якою Starbucks співпрацював протягом шести років, відкривши 75 кав'ярень у Іспанії та 45 – у Франції. У листопаді 2008 р. відкрито першу кав'ярню Starbucks в Болгарії.

Крім того, у березні 2008 р. компанія Starbucks запустила достатньо цікавий проект в Інтернет – «сайт ідей для Starbucks». Будь-яка людина, чи то співробітник компанії, чи то простий клієнт, може поділитися своєю ідеєю відносно поліпшення кав'ярень. Цікаво, що до того, як ідеї доходять до

представників компанії, їх обговорюють зареєстровані користувачі сайту, які можуть голосувати за кожну ідею. Найпопулярніші ідеї будуть розглянуті а якісь, можливо, навіть реалізовані.

Швидке міжнародне зростання компанії зумовлює певні проблеми, пов'язані із втратою емоційної складової брэнда. Ще в недалекому минулому основною конкурентною перевагою Starbucks був досвід, який споживач отримував разом із кавою. Але вже сьогодні конкурентними перевагами Starbucks є радше зручність розташування та стабільність. Нині компанія настільки розрослася в усьому світі, що їй навряд чи вдасться повернути свою унікальність.

До знищення емоційної складової брэнда призводить також встановлення в кав'ярнях нових апаратів для еспресо та капучіно. Завдяки цим апаратам напій готуватиметься у кілька разів швидше. Проте, люди ходили до Starbucks і платили суму, яка вчетверо перевищувала вартість кави у будь-якому іншому закладі, саме тому, що тут її робили з душею. Чи не вплине перехід до автоматизації процесу приготування кави на зменшення популярності мережі серед її постійних клієнтів? Як віднайти баланс між зростанням мережі кав'ярень та унікальністю й особливою атмосферою?

#### **Питання та завдання до ситуаційної вправи:**

1. Проаналізуйте фактори маркетингового середовища, які впливають на міжнародну діяльність компанії Starbucks. Виявіть серед проаналізованих факторів найбільш суттєві можливості й загрози.

2. Які стратегії зростання (за класифікацією Ансоффа) використовує компанія?

3. Чи правильні рішення були прийняті керівництвом компанії в умовах кризи? Обґрунтуйте вашу думку.

4. Які рекомендації щодо вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії ви б дали топ-менеджерам Starbucks?

5. Чи доцільно компанії виходити на український ринок? Які можливості й загрози очікують компанію в Україні?

### **Тема 8. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства в Американському туристичному регіоні**

Сучасний стан розвитку готельно-ресторанного господарства в Американському туристичному регіоні. Тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у США. Дослідження основних перспектив розвитку ринку готельно-ресторанних послуг в Американському туристичному регіоні.



## *Практична робота №4*

### *КЕЙС «ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПЕРЕПОЗИЦІОНУВАННЯ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ»*

#### *Готель Solitaire Lodge з Нової Зеландії Комета Галлея*

«Комета Галлея – велика подія! Важко відшукати іншу, подібну до неї подію, навколо якої можна побудувати програму просування готелю на привабливому американському ринку!» - саме про це міркував Рег Тернер, працелюбний власник Solitaire Lodge, переповнений ентузіазму. Попередні заявки закривали всі шість номерів його готелю на наступні шість місяців, але на наступний період замовлень поки було мало.

#### *Місце розміщення й опис Solitaire Lodge*

Готель розташований в прекрасному місці поруч зі спокійним і чудесним озером Таравера, в 15 км від Роторуа, Нова Зеландія. Роторуа – сама по собі велика туристська принада для туристів як із самої Нової Зеландії, так і з інших країн. Щодня на аеродромі міста здійснюють посадку рейсові літаки з Окленда і з аеропорту Christchurch International. Щоб добратися до озера Таравера, можна скористатися дорогою, побудованою на місці колишньої стежки і минаючої між місцевими туристськими визначними пам'ятками – Блакитним і Сірим озерами. Пройшовши повз селище Берид Віллідж, дорога далі – близько 7 км – до Таравера йде через зарості чагарнику.

Озеро непостійне – воно то спокійне, то містичне і тривожне. Туристи, що прибувають на озеро, на початку часто говорять про присутність у цих місцях жахливого містера Таравера, що часто напускає туман, який ховає його від сторонніх очей. Будинок готелю розташований наприкінці дороги – на мисі. До нього веде доріжка з кругляка, обрамлена листяними квітучими деревами і чагарником місцевого різновиду. Ближче до будинку гостей – великі металеві ворота. Якщо вони відкриті, можна під'їхати прямо до дверей старого котеджу, розташованого в центрі загального архітектурного ансамблю. Він служить загальною їдальнею і місцем спілкування гостей.

#### *Розкіш і усамітненість*

Якщо дивитися з боку котеджу, праворуч і ліворуч від нього розташовані номери – по три в кожному крилі. В кожному номері є все необхідне для проживання, а через їх високі (від полу до стелі) вікна відкривається прекрасний вид на озеро. Першою реакцією багатьох гостей, що прибувають у ці місця вперше, буває почуття благоговіння перед красою, що відкривається їх поглядом і відчуженості від усього земного. Стіни кімнат оброблені деревом новозеландських порід, що створює в номерах атмосферу сільського зачарування. Розкішні меблі дуже зручні. Кожен номер складається зі спальні і ванної кімнати. Поруч з основним будинком розташоване невелике куполоподібне водоймище природного походження з гарячими джерелами, якими гості користуються як басейном.

Якщо відійти від будинку трохи вбік, можна побачити прекрасно доглянуту доріжку, що веде до озера, до якого близько 100 м. По дорозі до води відкривається чудесна панорама околиць. Наприкінці доріжка виводить до

сараю для човнів, що стоїть на невеликій галявині і пристані. Якщо подивитися на Solitaire Lodge від озера, знизу нагору, то мимоволі відзначаєш цікавий профіль будинку. Його шестикутна форма органічно доповнює природні кути мису, на якому воно стоїть. Багато гостей з замилюванням говорять про повну гармонію будинку і місця.

### *Історія*

Рег Тернер відвідав озеро Таравера незабаром після прибуття в Нову Зеландію з району Карибського моря. Народжений в Англії і здобувши там освіту, Рег навчився літати під час восьмирічної служби в Королівських повітряних силах. Рег прибув у Нову Зеландію, маючи в кишені 3 тис. дол. і мріючи, що він буде володіти і керувати готельним будиночком для рибалок-аматорів. Випадковий візит на озеро Таравера зміцнив його бажання. За порадою агента з нерухомості, який повідомив йому про сприятливий котедж і землю, Рег позичив гроші і придбав місце, що і стало потім Solitaire Lodge.

Один раз Рег приймав заможну американську пару, що відвідувала Нову Зеландію, прибувши туди на круїзному кораблі Queen Elizabeth, де й побачили брошуру про цей будиночок. Наприкінці свого візиту пара сказала Регу, що послуги занадто дешеві і пожертвувала йому 500 дол. для реставрації будинку. У цей момент Рег прийняв рішення відшукати кошти, щоб побудувати готель, орієнтований на заможних американців.

Коли Solitaire Lodge почав діяти, його послуги були орієнтовані на людей, які приїжджали ловити форель. Сезон рибного лову, коли дозволяється ловити рибу, продовжується з 1 листопада по 30 червня. Крім риболовлі гості гуляли околицями, а Рег супроводжував їх в якості екскурсовода. Кампанія просування будувалася на рекламуванні прекрасної риболовлі і професійних послуг, що надає Тернер. Брошури з рекламою риболовлі, поширювалися в різних місцях, де було багато туристів і відпочиваючих. Рег вирішив зробити своїм ринком іноземних туристів, які вже прибули в Роторуа і його околиці, а також жителів Нової Зеландії, що шукають місце для короткого відпочинку. Ніяких конкурентів з аналогічними послугами поблизу від нього не було. Так, готель Huka Lodge, який також орієнтується на заможних гостей, розташовувався на відстані 50 миль. Для Рега він став зразком, орієнтуючись на який він створював свій Solitaire Lodge в надії перевершити оригінал. Діяльність Solitaire Lodge постійно активізувалася щоправда часом досить сумбурно. З метою просування свого готелю Тернер з'їздив у США, де взяв участь у зборах аматорів лову форелі на наживку. Там він виступив із пропозицією організувати польоти зі США в Нову Зеландію тим, хто хоче добре половити форель. Однак його поїздка виявилася невдалою. Проте він довідався, що ті, хто бажає ловити на наживку, воліють ловити рибу з берега озера або ріки. Крім того, знаходячись у США, Тернер зрозумів, що в американців інші уявлення про будинок для рибалки, ніж у нього. Американські аматори лову очікують від житла не розкоші, а спартанської обстановки.

### *Зміна характеру продукту*

Тернер зрозумів, що якщо він бажає, щоб його готель був привабливим для американського ринку, його послуги необхідно змінити. Він вирішив

використовувати американську концепцію «сільського готелю» - частини будинку для гостей у сільській місцевості, в яких пропонується «відпочити від усього». Щоб краще познайомитися з цим підходом, Тернер подорожував США, відвідавши своїх колишніх клієнтів, їх друзів і деяких агентів з організації поїздок у Лос-Анджелесі та Нью-Йорку. Основою просування його готелю стало гасло «Приїжджайте і відпочиньте в сільському готелі в Новій Зеландії». Однак тільки через неформальну думку його новий бізнес зростав досить повільно. Врахувавши це, Тернер поставив рекламні щити уздовж дороги між Роторуа й озером Таравера і число клієнтів зросло.

#### *Вибух інтересу*

Вибух інтересу до Solitaire Lodge відбувся після того, як про нього з'явилася стаття в журналі Jetaway, що видає і роздає в польоті авіакомпанія Air New Zealand. Рег побачив великі можливості подібних PR-просувань і спробував познайомитися ближче з авторами, що пишуть про індустрію подорожей як у Новій Зеландії, так і в США.

#### *Ринок аматорів лову риби на наживку*

У Новій Зеландії зусилля Рега в просуванні свого готелю були спрямовані на швидко зростаючий ринок аматорів лову риби на наживку, що забезпечував йому 200 замовлень на рік. Рег побачив привабливі перспективи для себе на цьому ринку, однак припинив виходити на нього через агентів з організації поїздок, бо зрозумів, що набагато ефективніше діяти за допомогою брошур, що розповсюджуються в компаніях з прокату автомобілів і пришляхових рекламних щитів.

Solitaire Lodge одержав велику популярність після відвідування його представником дуже престижного журналу Hideaway. У результаті цього відвідування з'явилася стаття, в якій розхвалювався Solitaire Lodge: сільський відпочинок при дуже високій якості обслуговування. Тернер негайно підвищив ціни, але помітив, що число заявок відразу зросло в порівнянні з попереднім періодом, коли він користувався лише брошурами і пришляховими рекламними щитами. Його готель тепер чітко позиціонувався як розкішне місце для відпочинку біля озера, в яке люди, що побували там, повертаються знову і знову. Тернер відзначив, що його місце стало користуватися попитом на проведення нарад представників невеликого бізнесу, які замовляли його на три дні. Тернер почав думати, що якщо розширити цей напрямок бізнесу, Solitaire Lodge можна перетворити в невеликий, але національного значення мінірининок з'їздів і конференцій. Для стимулювання попиту Тернер продовжував користуватися можливостями PR, виступаючи в шоу по радіо і даючи інтерв'ю авторам, які пишуть про туризм і відпочинок, - це допомагало підтримувати й усталювати імідж Solitaire Lodge і його власний - спортсмена, мисливця, людини, яка живе на природі, гарного оповідача. Комета Галлея, якою він скористався з успіхом для себе, ще більше розпекла його амбіції і змусила подумати про велику кампанію просування. Результатом цього стало чергове підвищення цін в його готелі.

### **Питання для обговорення до кейсу**

1. Як Ви прокоментуєте стратегію перепозиціонування, якою скористався власник готелю?
2. На вашу думку, що було головним для успіху Solitaire Lodge: реклама, PR, перепозиціонування чи якісь інші фактори?
3. Які PR-акції Ви могли б запропонувати для просування готелю на ринку туристських послуг?
4. Які рекомендації Ви можете надати власнику готелю з приводу залучення гостей?
5. Які додаткові послуги може надавати готель з метою підвищення попиту?
6. Який вплив відіграє концепція готелю в його перспективній діяльності?

### **Тема 9. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства в Близькосхідному туристичному регіоні**

Сучасний стан розвитку готельно-ресторанного господарства в країнах Близького Сходу. Тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у Близькосхідних країнах. Дослідження основних перспектив розвитку ринку готельно-ресторанних послуг в Близькосхідному туристичному регіоні.

#### *Практична робота №5*

#### *КЕЙС «ГОТЕЛЬ «N»: НАЯВНІ ПРОБЛЕМИ»*

«N» – невеликий готель на острові в Карибському морі. У ньому немає ні телевізора, ні газетного кіоску, є тільки лише телефон. Дивлячись на океан з пляжу, що примикає до готелю, гості можуть бачити хвилі, які розбиваються на бар'єрному рифі, - прекрасному місці для риболовлі й підводного полювання. Рекламні брошури готелю обіцяють туристам відпочинок від стресу ділового життя в цьому тропічному раї, про переваги якого вони можуть судити за фотографіями з бунгало під солом'яним дахом і пальмами. Проте коли гості прибували в цей рай, перше враження різке відрізнялося від образу, створеного рекламою. Готель складався з головного корпусу (ресепшен, ресторан і бар – на першому поверсі, кімнати для гостей – на другому), будинки для співробітників і 12 бунгало для гостей. Водій автобуса, який доставляв гостей, висаджував їх між головним корпусом і будинком для співробітників. Замість морських просторів гості змушені були спостерігати задні двері кухні, простирадла на мотузках й машину, що стояла над домкратом. Адміністрація готелю не досить піклувалася про те, яке в гостей буде перше враження. Самі співробітники виростили на острові й тому приймали морський вид як належне. Під'їзд до готелю був спроектований так, щоб обслуговуючому персоналу було зручніше переносити валізи гостей. Керівництво готелю навіть й не

замислювалося про те, що багато хто з гостей на острові вперше й налаштовані на дещо інший прийом. Потік клієнтів став зменшуватися.

### **Питання для обговорення до кейсу**

1. Проведіть аналіз ситуації.
2. Охарактеризуйте специфіку маркетингу послуг.
3. Внесіть рекомендації з поліпшення ситуації, що склалася в готелі.

### **Тема 10. Сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства в Африканському туристичному регіоні**

Сучасний стан розвитку готельно-ресторанного господарства в країнах Африки. Тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у африканських країнах. Дослідження основних перспектив розвитку ринку готельно-ресторанних послуг в Африканському туристичному регіоні.

#### *Практична робота №6*

*Проведення екскурсій закладами готельно-ресторанного бізнесу з метою ідентифікації особливостей гостинності та приналежності до певних етнічних ознак різних народів світу.*

### **Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. / Мальська М. П., Пандяк І. Г. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
2. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник / Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. – Київ : Знання, 2008. – 661 с.
3. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник [для вищ. навч. закл.] / за ред. П'ятницької Н. О. – 2-ге вид. перероб. та допов. – Київ : Центр учбової літератури, 2011 – 584 с.
4. Клапчук В. М. Туризм і готельне господарство світу та України: історія та сучасний стан, тенденції і моніторинг : навч.-метод. посіб. / В. М. Клапчук, Л. В. Польова. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 408 с.

#### **Допоміжна:**

4. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. – Київ : Знання України, 2002. – 358 с.
1. Агеєва О. А. Туризм і готельне господарство : підручник / О. А. Агеєва, Д. Н. Акуленок, Н. М. Васильєв, Ю. Л. Васянін, М. А. Жукова. – М. : Екмос, 2004. – 400 с.
2. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, управление, сертификация / С. И. Байлик. – Киев : Альтерпрес, 2001. – 207 с.

3. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание : учеб. пособие / С. И. Байлик. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев : Дакор, 2006. – 288 с.

4. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства : підручник / Бойко М. Г., Гопкало Л. М. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2006. – 448 с.

5. Гузар У. Є. Етнічні особливості гостинності : опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни підготовки бакалаврів галузі знань 24 "Сфера обслуговування", спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" / Гузар У. Є. – Львів, 2019. – 74 с.

6. Гузар У. Сучасні особливості тайм-менеджменту в ресторанному бізнесі / Уляна Гузар, Валентина Лиходій // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута). – Львів, 2020. – С. 15–17.

7. Гузар У. Є. Конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності : конспект лекцій з навчальної дисципліни підготовки бакалаврів галузі знань 24 "Сфера обслуговування", спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" / Гузар У. Є. – Львів, 2019. – 57 с.

8. Гузар У. Є. Світовий ринок готельно-ресторанних послуг : метод. реком. для підготовки студентів до практичних та семінарських занять з навчальної дисципліни „Світовий ринок готельно-ресторанних послуг” підготовки бакалаврів галузі знань 24 "Сфера обслуговування", спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" / Гузар У. Є. – Львів, 2019. – 24 с.

9. Готельно-ресторанна справа : анот. бібліогр. покажч. [Електронний ресурс] / уклад. Ірина Свістельник. – Львів : [б. в.], 2017. – 21 с. - Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/6142>

10. Лук'янова Л. Г. Уніфіковані технології готельних послуг / Лук'янова Л. Г., Дорошенко Т. Т., Муніч І. М. ; за ред. проф. В.К. Федорченка. – Київ : Вища школа, 2001. – 237 с.

11. Мальська М. П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. / Мальська М. П., Худо В. В. – Київ : Центр учбової літератури, 2007.

12. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / Мунін Г. Б., Карягін Ю. О., Роглев Х. Й., Руденко С. І. ; під заг. ред. М. М. Поплавського і О.О. Гаца. – Київ : Кондор, 2008. – 460 с.

13. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. Н. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 346 с.

14. Паска М. З. Організація ресторанного господарства : силабус курсу освітнього ступеня "бакалавр" галузі знань: 24 "Сфера обслуговування", спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" / Паска М. З. – Львів, 2020. – 8 с.

15. Паска М. З. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій для підготовки бакалаврів галузі знань 24 "Сфера обслуговування", спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" / Паска М. З. – Львів, 2020. – 158 с.

16. Паска М. Формування професійних компетентностей магістрів спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" / Маркетинг ХХІ століття: виклики змін : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУТ / редкол.: О. Черевко. – Харків, 2020. – С. 263–265.
17. Роглев Х. Й. Організація обслуговування в готельних комплексах / Роглев Х. Й., Маркелов В. М. – Київ : КУТЕП, 2004. – 174 с.
18. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. матеріалів наук.-практ. семінару (3 жовтня 2019 р., с. Гута) / Уляна Гузар, Марія Паска, Орислава Коркуна, Орися Іжевська. – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. – 64 с.
19. Ткаченко Т. І. Економіка готельного господарства і туризму : навч. посіб. / Ткаченко Т. І., Гаврилюк С. П. – Київ : КНТЕУ, 2005. – 179 с.
20. Туризм и гостиничное хозяйство / под ред. Л. П. Шматько. – Москва : Ростов-на-Дону : МарТ, 2005. – 352 с.
21. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / Мунін Г. Б., Зимійов А. О., Самарцев Є. В., Гаца О. О., Максимець К. П., Роглев Х. И. ; за ред. члена-кор. НАН України, д.е.н., професора СІ. Дорогунцова. – Київ : Ліра-К, 2005. – 520 с.
22. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посіб. / за ред. В. К. Федорченко. – Київ : Вища шк., 2001. – 327 с.