

**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

**„Інновації індустрії гостинності регіону”**

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

**Львів-2021**

Методичні рекомендації для підготовки студентів до практичних та семінарських занять з навчальної дисципліни «Інновації індустрії гостинності регіону» 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 № 8

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_

(підпис)

( Паска М.З.)

(прізвище та ініціали)

© Гузар У.Є., 2021

© ЛДУФК ім. І. Боберського, 2021

## **Тема 1. Особливості впровадження і розповсюдження інновацій індустрії гостинності регіону**

### *Семінарське заняття №1.*

#### **Питання для обговорення:**

1. Поняття та види інновацій.
2. Аналіз факторів, що впливають на управлінські інновації.
3. Інноваційний розвиток підприємств ресторанно-готельного господарства.
4. Шляхи розвитку інновацій.
5. Три види соціальних ефектів інновацій.
6. Інноваційні помилки. Чотири групи розповсюджених інноваційних помилок.
7. Інноваційна піраміда.
8. Інноваційні конфлікти і можливості їх розв'язання.

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

*Тестовий або усний контроль знань.*

### *Практична робота № 1*

#### **Ситуація 1**

Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними. Оберіть оптимальний з Вашої точки зору інноваційний варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене є високим авторитет керівника.

В. Висловлю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджу його, що в майбутньому в подібних випадках буду відміняти завдання, доручені йому без узгодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

#### **Ситуація 2**

Ви дістали одночасно два термінових завдання: від Вашого безпосереднього керівника і керівника вищого рангу. Часу для погодження порядку виконання завдань немає. Необхідно терміново почати роботу. Виберіть оптимальне інноваційне рішення.

А. В першу чергу буду виконувати завдання того, кого більше поважаю.

- Б. Спочатку буду виконувати найважливіше, на мій погляд, завдання.
- В. Спочатку виконаю завдання керівника вищого рангу.
- Г. Буду виконувати завдання свого безпосереднього керівника.

### ***Ситуація 3***

Між Вашими підлеглими виник конфлікт з приводу виступу одного з них з критикою іншого. Конфлікт заважає успішній роботі. Кожний з підлеглих звернувся до Вас з проханням, щоб Ви розібралися і підтримали його позицію. Виберіть свій інноваційний варіант поведінки в даній ситуації.

А. Я повинен припинити конфлікт на роботі, а особисті взаємовідносини – це їх власна справа.

Б. Краще всього звернутися до представників громадських організацій з проханням розібратися у конфлікті.

В. Насамперед, спробую особисто розібратися в мотивах конфлікту і знайти спосіб примирення.

Г. З'ясую, хто з членів колективу є авторитетом для конфлікуючих, і спробую через нього вплинути на них.

### ***Ситуація 4***

У найбільш напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни, в результаті чого був допущений брак. Бригадиру невідомо, хто в цьому винен, але виявити і покарати порушника необхідно. Як би Ви повелися на місці бригадира? Виберіть прийнятний для Вас інноваційний варіант вирішення проблеми.

А. Відкладу з'ясування причин інциденту до завершення виробничого завдання.

Б. Тих, хто могли бути порушниками, викличу до себе, суворо поговорю з кожним і запропоную назвати винного.

В. Повідомлю про випадок тих робітників, яким найбільш довіряю, запропоную їм виявити конкретних винуватців і доповісти.

Г. Після зміни проведу збори бригади, публічно зажадаю виявлення винуватців і їх покарання.

### ***Ситуація 5***

Вам надана можливість вибрати собі заступника. Є декілька кандидатур. Кому б Ви віддали перевагу, якщо претенденти характеризуються такими якостями:

А. Перший прагне, насамперед, налагодити доброзичливі товариські стосунки в колективі, створити атмосферу взаємної довіри, уникати конфліктів, але це не всіма оцінюється належно.

Б. Другий припускає можливість в інтересах справи йти на загострення відносин, відрізняється підвищеним почуттям відповідальності за доручену справу.

В. Третій вважає за необхідне суворо дотримуватися правил, завжди акуратний у виконанні своїх посадових обов'язків, вимогливий до підлеглих.

Г. Четвертий відзначається наполегливістю, особистою зацікавленістю в роботі, зосереджений на досягненні своєї мети, завжди прагне довести розпочату справу до кінця, не надає великого значення можливим ускладненням у взаємовідносинах з підлеглими.

## **Тема 2. Економічні інновації у сфері гостинності Львівської області**

### *Семінарське заняття №2*

#### **Питання для обговорення:**

1. Суб'єкти економічних інновацій у сфері гостинності регіону.
2. Нові методи підвищення ефективності діяльності туристичних, готельно-ресторанних підприємств шляхом реалізації функції заощадження.
3. Інноваційні методи залучення інвестицій в індустрію гостинності регіону.

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

### *Практична робота № 2*

Сучасна фірма "Пивовар" — спадкоємець пивоварні, заснованої у 1715 р. Через півтора століття вона стала найбільшим заводом Галичини. До 60-х років нинішнього століття "Пивовар" вважали найбільшим виробником хмільного ячмінного напою в Україні. Впродовж 50 - 70-х років цей завод був єдиним у колишньому Союзі виробником пастеризованого пива.

Результати перших взаємин із зарубіжним інвестором кілька років тому "Пивовар" використав своєрідно. Намагаючись поріднитися з "Кока-Колою", пивоварня віддала зарубіжному партнеру під будівництво спільного заводу свою ділянку в місті з недобудованим цехом безалкогольних напоїв. Але коли на місці довгобуду виріс новий корпус, український співзасновник розлучився з іноземним напарником. Керівництво "Пивовара" пояснило тоді несподіваний вчинок пивзаводу небажанням підприємства розпорошуватися на дотичні проекти та прагненням влади отримати від продажу своїх акцій кошти у модернізацію виробництва.

Восени 1997 р. на "Пивоварі" було закінчено перший етап технічного переозброєння. Тут запустили лінію німецької фірми "Деестіл" з розливу пінистого напою у 50-літрові бочки з нержавіючої сталі. За годину обладнання "розфасовувало" 100 бочок пива. Для його роздрібного розливу та поліпшення смакових якостей: броварня придбала у Чехії та Німеччині 60 спеціальних апаратів. Перший етап осучаснення коштував "Пивовару" близько мільйона доларів. Наступної весни на заводі планували завершити модернізацію. Однак вплив зовнішніх чинників, зокрема високі податки, економічний хаос, низька купівельна спроможність населення скорочували випуск пива, перешкоджаючи поверненню витрачених на реконструкцію коштів. Окрім цього, продукцію

"Пивовара" почали тіснити на прилавку потужні конкуренти, які з меншими витратами варили якісніший напій. Якщо у рекордному 1987 році "Пивовар" виробив 7 млн. декалітрів пива, то досягнення останніх місяців цієї броварні — 300 тис. декалітрів.

Таке становище позначилося на ціні акцій: пересічні власники позбувалися своїх часток у майні "Пивовара" за 7 — 14 грн. Тоді як номінальна ціна акції становила 50 грн, а ринкова — 100 грн. Цим скористалася скандинавська компанія ВТН, придбавши контрольний пакет акцій (50,3 %) українського підприємства, і почала вкладати кошти у виробництво. До наступного літа ВТН планує інвестувати у "Пивовар" 7 млн. доларів, а впродовж наступних двох-трьох років — 25 млн. доларів.

Компанія ВТН займає провідне місце в Європі серед виробників пива. Основну ставку вона робить на придбання уже відомий місцевих марок пива і "підтягує" їх до рівня світової якості. Пиво "Пивовара" скандинави пообіцяли поставити на "броварний п'єдестал" через півтора — два роки і налагодити випуск 10 млн. декалітрів напою щорічно.

Філософія ВТН у всіх країнах, де компанія є інвестором, схожа як дві краплі води. Вона не залучає до керівництва своїх людей, а спирається на місцеві кадри. Чотири рази на рік засідає наглядова рада, яка аналізує роботу підприємства та окреслює його перспективу.

Іноземці пообіцяли, що почнуть розливати "найкраще у світі галицьке пиво", щоправда, вже не "живе", як це традиційно робилося століттями, а пастеризоване.

### ***Завдання до вправи***

1. Сформулюйте місію "Пивовара", виділивши образ і кредо.
2. Чи змінювалась місія галицької броварні протягом її 300-літньої історії?
3. Вкажіть найпривабливіші цілі фірми "Пивовар".
4. Охарактеризуйте сучасну стратегію бізнесу фірми "Пивовар"? Які її переваги та недоліки? Чим вона відрізняється від стратегії компанії ВТН?
5. Запропонуйте інноваційні рішення щодо покращення ситуації у компанії.

### **Тема 3. Маркетингові інновації у туризмі та готельно-ресторанному бізнесі львівського регіону**

#### *Семінарське заняття № 3*

#### **Питання для обговорення:**

1. Інновації в маркетингових комунікаціях.
2. Поняття маркетингової інновації.
3. Зарубіжний досвід управління маркетингом підприємств індустрії гостинності.

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

### *Практична робота № 3* *Стратегія бізнесу компанії McDonald's*

Стратегія компанії - це набір відповідей на питання "як". Ці питання у кожній компанії свої і залежать від становища і цілей компанії. У будь-якому виді бізнесу умови ринку дозволяють навіть близьким конкурентам уникнути стратегій-близнюків: одні вибирають шлях зниження витрат, інші - диференціації товарів або послуг, треті - обслуговування ринкових ніш або задоволення вузькоспецифічних потреб покупців. Одні компанії конкурують локально або регіонально, інші - глобально. Існує безліч способів ведення бізнесу і позиціонування, тому опис стратегії повинен бути дуже докладним, відображати специфіку даної компанії.

#### **Стратегія McDonald's**

У 1999 році компанія McDonald's лідувала на світовому ринку громадського харчування за рахунок сильного бренду і загального обсягу продажів у 35 млрд. дол. З більш ніж 25 тис. ресторанів McDonald's близько 80% перебували у франчайзингу у приблизно 5000 власників у всьому світі. За останні 10 років обсяги продажів компанії збільшувалися щорічно в середньому на 8%, а коефіцієнт окупності її акцій склав 20%.

McDonald's розробила єдині стандарти приготування страв, технології обладнання, маркетингових стратегій, програм підготовки персоналу, організації обслуговування, методики вибору місця розташування закладів і системи постачань. Ці стандарти діють в усіх ресторанах компанії в будь-якій країні світу. У майбутньому корпорація бачить себе кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування і має намір перевершити конкурентів за якістю, рівнем обслуговування, санітарним станом і споживчою цінністю. Стратегічними пріоритетами компанії названі забезпечення стабільного зростання, бездоганне обслуговування клієнтів, збереження статусу ефективного та якісного виробника, підвищення кваліфікації співробітників на всіх рівнях, організація обміну досвідом між підрозділами в різних країнах, постійне вдосконалення концепції швидкого харчування, заохочення розробки нових страв, інновації в обладнанні, маркетингу, організації обслуговування та технологіях.

#### **Стратегія зростання**

- Розширюватись на ще не охоплені ринки, відкриваючи щорічно 1750 ресторанів (в середньому по одному кожні 5 годин), частково власних, частково - на умовах франчайзингу, причому 90% цих нових ресторанів повинні відкритися за межами США.

- Зайняти лідируюче положення на закордонних ринках.

- Збільшувати відвідуваність ресторанів компанії, пропонуючи нові і недорогі фірмові страви, збільшуючи порції при збереженні колишньої ціни, організовуючи дитячі ігрові майданчики при ресторанах.

- Дослідити можливості глобальної інфраструктури постачальників компанії, їх досвід в управлінні комплексними закладами громадського харчування, виборі місць розташування ресторанів, маркетингової діяльності.

#### Стратегія франчайзингу

- Видавати ліцензію на франчайзинг тільки ініціативним, досвідченим підприємцям з хорошою репутацією; спеціально готувати їх до активного просування торгової марки McDonald's на місцях. (Договори про франчайзинг не укладаються з корпораціями, партнерами і пасивними інвесторами.)

#### Розташування ресторанів і стратегія будівництва

- Місце розташування ресторанів повинно бути зручним для клієнтів і вигідним для компанії. Проведені компанією дослідження показали, що 70% рішень про відвідування McDonald's приймається спонтанно, тому вирішено розміщувати ресторани в місцях, де ймовірність такого рішення максимальна. У США компанія, окрім традиційного розміщення ресторанів в передмістях і містах, відкриває заклади McDonald's в аеропортах, лікарнях, університетах, великих торгових центрах (Wal-Mart, Home Depot), на станціях техобслуговування. За кордоном США стратегія компанії така: спочатку відкривати ресторани в центрах міст, потім організовувати обслуговування автомобілістів в закладах McDrive (коли клієнти можуть поїсти, не виходячи з машини) у віддалених від центру районах, потім освоювати інші райони.

- Знизити витрати на підготовчі та будівельні роботи за рахунок стандартизації та підвищення ефективності проектів, консолідованих закупівель устаткування і будівельних матеріалів через глобальну систему поставок.

- Підвищувати привабливість ресторанів McDonald's як всередині, так і зовні, надавати послуги обслуговування в автомобілі, створювати дитячі майданчики, де це можливо.

#### Стратегія в асортименті продукції

- Пропонувати обмежений набір страв.
- Покращувати смакові якості пропонованих страв (особливо бутербродів).
- Випробувати нові категорії страв швидкого приготування (курча, мексиканський салат, піца, гострі бутерброди та ін), додати страви для любителів здорової їжі.

- Швидко вводити у виробництво нові потенційно популярні страви і настільки ж швидко знімати з виробництва страви, що не завоювали популярність, вчитися на своїх і чужих помилках і швидко переключатися на розробку нових ідей. (Це принципово новий елемент стратегії, що змінив багаторічну практику ретельного тестування страв перед включенням в меню у всій мережі McDonald's. Блюдо Chicken McNuggets, наприклад, тестувалося 7 років.).

#### Організація роботи ресторанів

- Суворо дотримуватись стандартів якості, санітарного стану приміщень та устаткування, організації обслуговування, роботи касирів.

- Продовжити впровадження програми "Зроблено для вас", що припускає установку більш досконалого обладнання, комп'ютеризацію та використання



нових методів приготування страв, що дозволяють швидше і ефективніше виконувати замовлення клієнтів.

### **Продажі, маркетинг і збут**

- Пропагувати імідж McDonald's як зразок якості, чистоти і високої споживчої цінності за допомогою активної рекламної кампанії в засобах масової інформації та спеціальних заходів; просування фінансується за рахунок прибутку ресторанів.

- Використовувати ляльку Рональд Макдональд для підвищення популярності торговельної марки серед дітей, а також приставки Mc в назвах страв, щоб позначити їх належність до McDonald's.

- Використовувати спеціальні заходи для залучення дітей.

### **Людські ресурси і навчання.**

- Призначати однакові і недискримінаційні ставки заробітної плати в усіх регіонах; навчати персонал; заохочувати індивідуальні та колективні успіхи в роботі; створювати можливості кар'єрного росту; встановити гнучкий графік роботи для студентів.

- Наймати на роботу працьовитих і обов'язкових службовців, навчати їх якісному обслуговуванню, швидко підвищувати по службі перспективних працівників.

- Навчити правильному обслуговуванню клієнтів і організації швидкого харчування франчайзингові компанії, менеджерів ресторанів та їхніх помічників. (Викладачі відділень "Університету гамбургерів" в США, штат Іллінойс, Німеччини, Англії, Австралії та Японії щорічно навчають 5000 студентів на 22 мовах.)

- Сприяти обміну передовим досвідом у глобальному масштабі, тобто домагатися того, щоб кращі методики обслуговування та нові ідеї з будь-якого ресторану McDonald's негайно впроваджувалися в ресторанах компанії у всіх країнах світу.

### **Соціальна відповідальність і участь в суспільному житті**

- Активно брати участь у громадській діяльності регіону: підтримувати місцеві благодійні установи та соціальні проекти; сприяти створенню атмосфери добросусідства, брати участь в освітніх програмах.

- Фінансувати так звані Будинку Рональда Макдональда (безкоштовне житло для членів сімей хворих дітей, що приїжджають на лікування в спеціалізовані клініки з віддалених районів. Наприкінці 1995 року таких закладів було вже 168 в 12 країнах.)

- Підтримувати диверсифікацію зайнятості та добровільну громадську діяльність; підтримувати заклади, що знаходяться у франчайзингу у представників різних меншин (жінки та представники різних меншин склали більше 34% власників ліцензій та 70% кандидатів на отримання ліцензій.)

- Надавати підтримку освіти за рахунок призначення спеціальних стипендій, премій для викладачів та створення фонду безкоштовних навчальних посібників.

- Впроваджувати програми по захисту навколишнього середовища.

- Надавати споживачам інформацію про склад продуктів McDonald's.

### **Завдання до вправи**

1. Опишіть стратегію компанії McDonald's.
2. До яких видів можна віднести стратегію компанії McDonald's, враховуючи різні класифікаційні ознаки?
3. Які переваги та недоліки обраної стратегії компанії McDonald's?
4. Запропонуйте інноваційні маркетингові рішення для компанії McDonald's.

### **Тема 4. Інновації у сфері державного регулювання індустрії гостинності регіону**

(за згодою, відповідальна за тему Наталя Табака, начальник управління туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації)

#### *Семінарське заняття № 4*

#### **Питання для обговорення:**

1. Проблеми туристичного та готельно-ресторанного ринку регіону.
2. Дійсні методи державного регулювання сфери гостинності Львівського області.
3. Організація науково-технічних досліджень у сфері гостинності регіону.
4. Сучасний розвиток санаторно-курортної діяльності у Львівському регіоні.
5. Основні завдання та роль Управління туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації.

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

#### *Практична робота № 4*

#### ***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 Сієтлі.

#### **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 Сієтлі (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 закупували 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. Подібної емоційної 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 домівкою.

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 кави 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 язики 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 Сієтлі. При цьому за

останній час в кав'ярнях Starbucks почали продавати безліч сторонніх товарів. За допомогою департаменту Starbucks Entertainment і бренда 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 урріє (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 підраховали, 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 кава 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 кава «Starbucks» з'явилася поза межами фірмових кав'ярень. У цей же період розпочато освоєння португальського ринку шляхом створення спільного підприємства з Gruppo 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 справи:**

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

5. Запропонуйте конкретні інноваційні рішення для компанії на сьогодні.

### **Тема 5. Фактори, що впливають на успішність інноваційних процесів сфери гостинності Львівської області**

(за згодою, відповідальна за тему Наталя Табака, начальник управління туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації)

#### *Семінарське заняття № 5*

#### **Питання для обговорення:**

1. Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування індустрії гостинності регіону: політичні, економічні, соціальні, демографічні, міжнародні, науково-технічні.
2. SWOT-аналіз інноваційної діяльності індустрії гостинності Львівської області.
3. Стратегія розвитку Львівщини до 2027 року.

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

#### *Практична робота № 5*

Функціонування будь-якої організації сьогодні є неможливим без впливу зовнішнього середовища, яке умовно поділяють на загальне і робоче (непрямого впливу і прямого впливу). До чинників зовнішнього середовища, які тим чи іншим чином впливають на діяльність організацій, належать: рівень розвитку науково-технічного прогресу, постачальники, політичні та громадські організації, споживачі, міжнародні події, культурні особливості, організації-сусіди, рівень розвитку економіки в країні, державні органи влади, конкуренти,

кредитори, законодавчі акти, політична ситуація в країні, соціальні проблеми в країні, органи контролю та регулювання, особливості міжнародних відносин країни, розвиток економічної інфраструктури та ін.

#### *Завдання:*

Згрупуйте перелічені чинники у дві колонки. До першої віднесіть чинники загального зовнішнього середовища (або середовища непрямого впливу), а до другої – чинники робочого зовнішнього середовища (або середовища прямої дії).

### **Ситуаційна вправа**

1. Робота в групах. Студенти спільно із викладачем визначають підприємство ГРБ, на основі якого будуть здійснювати аналіз факторів середовища. Одна група аналізує фактори зовнішнього середовища. Друга – внутрішнє середовище.

2. На основі отриманих даних спільно здійснюють оцінку та характер впливу факторів.

3. Розробити SWOT-аналіз досліджуваного підприємства.

4. Запропонувати інноваційні рішення щодо подолання слабких сторін загроз підприємства.

#### **1. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища підприємства (середовища непрямого впливу)**

<b>Група факторів</b>	<b>Фактор</b>	<b>Прояв фактору (зміна фактора, стан)</b>	<b>Характер впливу фактора*</b>	<b>Оцінка ступеня впливу факторів у балах**</b>
<b>1. Економічні</b>				
<b>2. Політичні</b>				
<b>3. Правові</b>				
<b>4. Демографічні</b>				
<b>5. Науково-технічні-нововведення</b>				
<b>6. Природні</b>				
<b>7. Соціокультурні</b>				

\* Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою: +1 бал — позитивний вплив; –1 бал — негативний вплив.

\*\* Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірні впливи; 1 бал — слабкі впливи; 0 балів — відсутність впливу.

**Загрози та можливості зовнішнього  
середовища непрямої дії і можливі «відповіді» підприємства**

<b>Фактор середовища</b>	<b>Вплив фактора («+» — можливості «-» — загрози)</b>	<b>Можлива реакція підприємства</b>

**Висновок:**

**2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища прямого впливу**

<b>Група факторів</b>	<b>фактори</b>	<b>прояв (стан фактора)</b>	<b>характер впливу фактора (+; -)</b>	<b>Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, в балах</b>
<b>Споживачі</b>				
<b>постачальники</b>				
<b>конкуренти</b>				
<b>товари-замінники</b>				
<b>Фірма, з інших галузей</b>				

\*\* Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

- 3 бали — сильний вплив;
- 2 бали — помірні впливи;
- 1 бал — слабкі впливи;
- 0 балів — відсутність впливу.

**Загрози та можливості зовнішнього  
середовища прямого і можливі «відповіді» підприємства**

<b>Фактор середовища</b>	<b>Вплив фактора («+» — можливості «-» — загрози)</b>	<b>Можлива реакція підприємства</b>

### 3. Рекомендована література

#### Основна:

1. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Василенко В. О., Шматько В. Г. – Вид. 3-є, вип. та доп. / за ред. В. О. Василенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с.
2. Гузар У. Є. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : робоча програма навчальної дисципліни підготовки бакалаврів, галузь знань 24 „Сфера обслуговування”, спеціальність 241 „Готельно-ресторанна справа” / розроб. Гузар У. Є. - Львів, 2021. - 29 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/27892>.
3. Гузар У.Є. Управління проектами у готельно-ресторанному бізнесі : робоча програма навчальної дисципліни підготовки магістрів галузь знань 24 „Сфера обслуговування” спеціальність, 241 „Готельно-ресторанна справа” / розроб. Гузар У. Є. - Львів, 2020. - 25 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/26959>.
4. Гузар У.Є. Конкурентоспроможність закладів індустрії гостинності : програма навчальної дисципліни підготовки бакалаврів, галузь знань 24 Сфера обслуговування, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа / розроб. Гузар У. Є. - Львів, 2020. - 11 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/26874>.
5. Гузар У.Є. Аналіз діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу : робоча програма з навчальної дисципліни підготовки бакалаврів, галузь знань 24 Сфера обслуговування, спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа / розроб. Гузар У. Є. - Львів, 2020. - 28 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/handle/34606048/26879>.
6. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. / Павленко І. А. – Вид-во 2-ге, без змін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 204 с.
7. Пашута М. Т., Шкільнюк О. М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посіб. / Пашута М. Т., Шкільнюк О. М. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 118 с.
8. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / Є. В. Самарцев, Х. Й. Роглев. – Київ : Ліра-К., 2005. – 520 с.
9. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія – Київ : КНЕУ, 2000. – 124 с.
10. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформаційної економіки : навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. Н. Меркулов. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
11. Методи, моделі і інформаційні технології в управлінні економічними системами різних рівнів ієрархії : монографія / О. О. Бакаєв, Л. І. Бажай, Л. І. Кайдан, та ін. за ред. О. О. Бакаєва / НАН України, Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем. – Київ : Логос, 2008. – 127 с.

12. Новікова О. В. та ін.. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах ресторанного господарства. – Харків: Світ книги, 2014. – 411 с.

**Допоміжна:**

13. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4.07.2002 №40 – IV // ВВР України. – №36. – 2002.

14. Про формування бази даних інвестиційних та інноваційних програм і проектів, міжнародних інвестиційних та інноваційних програм і проектів, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів : наказ Державного агентства України з інвестицій та інновацій «» N 13 від 17.03.2008 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0278-08>.

15. Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері : розпорядження КМУ від 10 вересня 2012 р. № 691-р [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-%D1%80>.

16. 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.

17. 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>