



Регіоналізація в європейському
економічному просторі

Володимир МАЗУР

**ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ –
ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ
РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Резюме

Розглянуто поняття гостинності у всій її змістовій неоднозначності, розкрито інструменти досягнення конкурентоспроможності у сфері індустрії гостинності.

Ключові слова

Гостинність, індустрія гостинності, індустрія туризму і гостинності, структурні елементи гостинності, туристичні послуги, конкурентоспроможність, потреби споживачів.

Класифікація за JEL: L83.

© Володимир Мазур, 2015.

Мазур Володимир, канд. екон. наук, доцент, Тернопільський національний економічний університет, Україна.

Актуальність. На сьогоднішній день індустрія гостинності – дуже важливий і один із ключових факторів успішного розвитку туризму загалом. Важко сказати, що у ХХІ столітті сфера індустрії гостинності є добре розвинутою. Зараз вона тільки перебуває на етапі відновлення. Це пов'язане з тим, що як тільки почався технологічний прогрес, люди перестали звертати увагу і навіть зовсім забули про людські потреби в турботі, добрих словах і спілкуванні. Працівники почали приділяти увагу тільки технічному розвитку і зовсім забули про розвиток власних висококваліфікаційних, персональних рис. Тому проблема розвитку гостинності набуває особливого значення в умовах сучасного виробничого середовища.

Метою статті є визначення гостинності важливим фактором, який формує високий рівень конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**: дослідження історичних передумов виникнення сфери індустрії гостинності; визначення методів оцінки конкурентоспроможності у сфері індустрії гостинності; оцінка рівня гостинності готельного комплексу; розробка ефективної стратегії конкурентоспроможності підприємства у сфері індустрії гостинності.

Питаннями, пов'язаними з функціонуванням сфери індустрії гостинності, й аналізом її розвитку займалися такі вчені, як Г. Яковлев, Е. Балашова, А. Кусков, А. Медик, Х. Інграм, Л. Шмакова, В. Кохненко, О. Любіцева, Х. Роглев, В. Ревенко, П. Пуцентейло, М. Мальська, І. Пандяк. Проблемам визначення гостинних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено ряд наукових досліджень таких відомих закордонних та вітчизняних авторів, як М. Портер, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, А. Дж. Стрикленд III, Девід У. Кревенс, І. Зулькарнаєв, Л. Ільясова, Л. Азоєв, Є. Джанджугазова, Р. Фатхутдинов, І. Ліфіц, І. Спірідонов, А. Яновський та ін.

Спільним у цих роботах є те, що гостинність не розглядалася основним фактором, який формує високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

«Гостинність – народна традиція з любов'ю та повагою приймати і частувати гостей. Також готовність, бажання приймати гостей і пригощати їх; сама церемонія гостинного приймання кого-небудь», – пише В. В. Жайворонюк у своїй роботі «Знаки української етнокультури» [1].

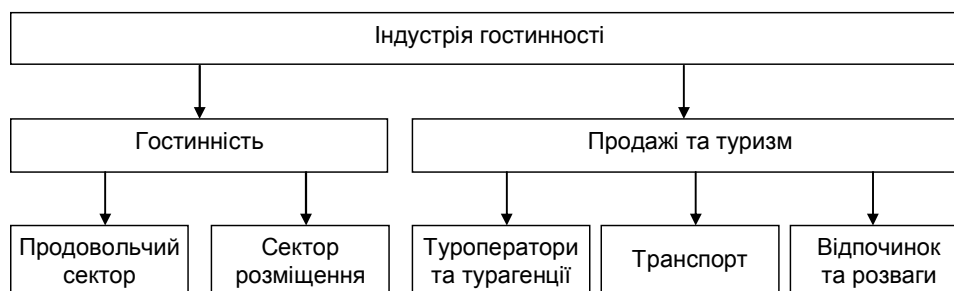
Г. А. Папірян у своїй роботі «Менеджмент індустрії гостинності» розглядає гостинність як науковий термін і вважає, що термін «гостинність» означає систему заходів та порядок їх здійснення з метою задоволення най-

різноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей туристських підприємств, їх запобігливого обслуговування, надання низки послуг [2]. Я. М. Сало пише: «Гостинність – це одне з багатьох понять про цивілізацію. Завдяки сильному і постійному прогресу, це поняття, за участі великого потоку часу, перетворилося на одну із найпотужніших індустрій 21 століття, у якій працюють й розвиваються мільярди людей. Вони створюють величезне й безперервне споживання послуг» [3].

Індустрія гостинності – це та сфера, яка охоплює діяльність людей у різних сферах: готельний і ресторанний бізнес, відпочинок, туризм, розваги, екскурсійна діяльність, проведення різних наукових конференцій, громадське харчування, організація виставок (рис. 1).

Рисунок 1

Індустрія гостинності [4]



Варто підкреслити, що в туризмі існує суспільна сфера гостинності, яка особливо виразно демонструє його людино-приймальний характер. Інститут гостинності, до речі, – один із найдавніших в історії людської цивілізації. Гостинність (від гр. «піроксенія») набула широкого розвитку ще в стародавній Елладі. У 78 античних державах-полісах право та обов'язок піклуватися про іноземців одержували лише знатні громадяни – піроксени.

Гостинність (похідне від «гість») постає в усій своїй змістовій неоднозначності. Її елементи принципово імпліцитні, дифузні, тісно взаємопов'язані, але водночас суперечливі і часто навіть логічно несумісні (друг – ворог). Цим обумовлена складність виявлення структурних елементів гостинності і наявних між ними взаємозв'язків.

В сучасній літературі дуже часто вживається такий термін, як «індустрія туризму та гостинності». Сьогодні ми вже розуміємо, що не можна розглядати ці поняття окремо тому що туристи – це насамперед споживачі, які мають величезні потреби, що залежать від різного роду факторів, а індустрія гостинності – це одна зі складних та комплексних сфер, в якій завдяки зусиллям працівників задовольняються різні потреби різних клієнтів та споживачів послуг. Також у цій індустрії поєднуються різні сфери людської діяльності: відпочинок, харчування (готельний та ресторанний бізнес), розваги та екскурсії – туризм, різні семінари та виставки. Гостинність стала невід’ємною частиною туризму, яку вимагають всі споживачі туристичних послуг. Через ці всі фактори дуже складно дати однозначне визначення поняття «гостинність». Її важко виміряти. Адже це не тільки якість обслуговування, а й високий рівень підготовки та розвитку особистості самого працівника. Ця підготовка і надає працівникам потрібні навички, за допомогою яких вони зможуть створити потрібні умови, при яких клієнт буде мати змогу відчувати всю гостинність закладу [5].

Гостинність – це специфічний спосіб сприйняття, розуміння і відбиття власного внутрішнього світу, втілення індивідуального способу мислення в певній моделі поведінки, обумовленій звичаями, моральними традиціями, суспільними установками [6].

Для вдосконалення розвитку туристичного бізнесу необхідно досягти певного рівня конкурентоспроможності.

Якщо ж говорити про конкурентоспроможність у сфері індустрії гостинності, то варто зазначити, що тут основними факторами є не стратегія підприємства і його бізнес-план, а вміння цього підприємства показати себе з кращого боку, виявити та задовольнити потреби споживачів та рівень розвитку інформаційних ланцюгів. Тому в сфері індустрії гостинності прийнято виділяти такі методи оцінки конкурентоспроможності:

1. Оцінка рівня якості наданих послуг – тут враховуються такі фактори: на скільки була високою якість послуги та яким чином її надавали (працівники були ввічливими, турботливими, уважними).

2. Оцінка рівня розвитку інфраструктури – тут враховуються всі технічні засоби, за допомогою яких надавалася послуга. Якщо говорити про туристичну послугу, то тут до уваги береться офіс, в якому знаходиться сама туристична фірма, автобус, яким подорожували туристи, або ж готель, якщо йдеться про готельний комплекс. Клієнти звертають увагу не тільки на те, яким чином надається послуга, а й на те, де вона надається. Якщо приміщення чи автобус будуть брудні і поламани, то хоч наскільки ввічливим не був би персонал, клієнт не буде задоволений сервісом цієї фірми.

3. Оцінка рівня розвитку інформаційних технологій – підприємствам у сфері індустрії гостинності потрібно постійно відстежувати різноманітні пото-

ки інформації, тому в будь-якого підприємства має бути налагоджений постійний та швидкий процес обміном інформації. Хорошим помічником у цьому є програмне забезпечення для підприємств, яке використовують в індустрії туризму: ISMe, Оверія, TourOnline та ін.

4. Оцінка інноваційних впроваджень – основна мета сфери гостинності, це постійне відстеження і задоволення потреб споживачів. Варто врахувати, що ми живемо в часі, коли технічний розвиток здійснюється дуже швидко і, відповідно, дуже швидко змінюються потреби споживачів, тому підприємству, яке хоче бути конкурентоспроможним у сфері індустрії гостинності, потрібно дуже швидко і навіть нестандартно реагувати на такі зміни [7].

З іншого боку, якщо порівнювати значення гостинності в різних туристичних послугах, то при формуванні готельних послуг вона буде значно важливішою, ніж, для прикладу, при формуванні екскурсій. Якщо ж врахувати це, то можна зробити висновки, що готельні підприємства в індустрії гостинності виконують основні функції через те, що вони спочатку формують, а потім пропонують повний набір готельних послуг, у формуванні і просуванні якого бере участь більшість секторів індустрії гостинності.

Якщо говорити про гостинність у готельному закладі, то вона тут буде мати свою певну специфіку, прив'язану до тих послуг, які надає готельний комплекс. Через таку специфіку, окрім загальної методики, існують ще й певні окремі методи оцінки конкурентоспроможності у сфері індустрії гостинності для готельного закладу [8]:

1. Відповідність засадам сертифікації та стандартизації – це стандарти, які вже давно існують у світі та з недавніх часів є загальноприйнятими в Україні.

2. Категоризація готельних комплексів. Категоризація готелів за допомогою зірок набрала великої популярності в європейській практиці. Загальноприйнятою є категоризація від 3 до 5, тому що доволі часто використовуються й інші позначки: корони, діаманти тощо. Ця категоризація створена для того, щоб споживачі, не володіючи інформацією про готель, за допомогою певних позначок могли зрозуміти, послуги якого рівня це підприємство надає.

3. Розуміння того, що для підприємства гостинність є необхідністю. Результат діяльності готельних закладів 1960-х років показує, що коли підприємство зосереджує свою увагу тільки на технічних особливостях обслуговування, забуваючи при цьому людський чинник, то це приводить до занепаду гостинності, повного незадоволення клієнтів та, відповідно, зменшення кількості прибутків. Якщо підприємство своїм основним шляхом розвитку обирає гостинність і цей вибір проявляється в діях працівників, то клієнти починають це добре відчувати.

4. Навчання персоналу гостинності та турботи. Навчання має проходити за такою формулою: «передчуття – розпізнання – задоволення». Працівники повинні розуміти і діяти згідно з принципом: розумне прохання гостей є законом, який має швидко виконуватися.

5. Заохочення працівників до прояву гостинності за допомогою:

- економічних чинників – підприємство має надати своїм працівникам впевненість у тому, що вони збережуть своє робоче місце, якщо будуть якісно виконувати свої обов'язки і ніякі чинники цьому не будуть перешкодою;
- соціальних чинників – якщо підприємство забезпечить своїх працівників соціальними пакетами та буде з розумінням ставитися до певних життєвих ситуацій, то це якісно покращить їхню роботу;
- адміністративних чинників – заклад має створювати такі умови праці, які є прописані законодавством України і не завдають шкоди духовному та фізичному здоров'ю працівників;
- особистої зацікавленості – підприємство має розробляти анкети для клієнтів, в яких ті зможуть вказати свої думки з приводу роботи працівників готелю. І раз на квартал менеджери будуть вибирати кращого працівника.

Ці фактори й умови праці згуртують працівників, покращать атмосферу в колективі і надихнуть персонал приділяти більше уваги клієнтам – відповідно, покращать якість роботи працівників. Оскільки в них тепер буде не тільки грошова, а й особиста зацікавленість.

6. Рівень інфраструктури номерного фонду. Дуже багато було сказано про велике значення людського фактору в розвитку потужної сфери гостинності. Проте не варто забувати, що ці всі зусилля будуть марними, якщо клієнт заїде в номер, а там буде брудно і не буде навіть найнеобхідніших речей для комфортного перебування. Тому в готельному комплексі має існувати та функціонувати служба, яка буде займатися ремонтом чи заміною речей і яка зможе швидко зреагувати на виклики відвідувачів.

7. Спілкування зі споживачами. Керівникам варто розуміти, що гостинність також має межу. І досить часто буває таке, що працівники видаються нав'язливими, а не гостинними. Щоб уникнути таких ситуацій, слід запровадити анонімне анкетування серед клієнтів готелю. Таким чином люди зможуть висловити свої думки і навіть надати нові ідеї та побажання. Готель, який запровадить анкетування, завжди буде на крок попереду від своїх конкурентів.

Порівняно з іншими сферами людської діяльності, для сфери індустрії гостинності характерний досить високий ступінь конкуренції. Він ще на додачу залежить від багатьох факторів, таких як: природні фактори, зовнішні, релігійні та політичні, природні умови та катаклізми.

Ці всі умови, а також умови, які впливають на розвиток ринку готельних й туристичних послуг, і складність роботи диктують самі особливості функціонування підприємств у готельному господарстві [8].

На відміну від інших, економічна сутність готельної діяльності не має матеріального характеру. Готельні підприємства пропонують ринку свій продукт у вигляді послуги, у виробництво якої залучається і сам споживач.

Таким чином, вихідним елементом у трактуванні терміна «конкурентоспроможність підприємств індустрії готельного господарства» можна вважати вподобання та вибір споживачів, які якраз і споживають ці послуги.

З метою визначення переваг і недоліків готельного господарства в порівнянні з конкурентами та розробки успішної конкурентної стратегії необхідно вивчити умови конкуренції на ринку готельних послуг, оцінити власну конкурентну позицію і вивчити діяльність конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності готельного підприємства, як й іншого туристичного підприємства, може проводитись за такими етапами (рис. 2).

Конкурентоспроможність туристичних підприємств – ефективний шлях розвитку цього бізнесу.

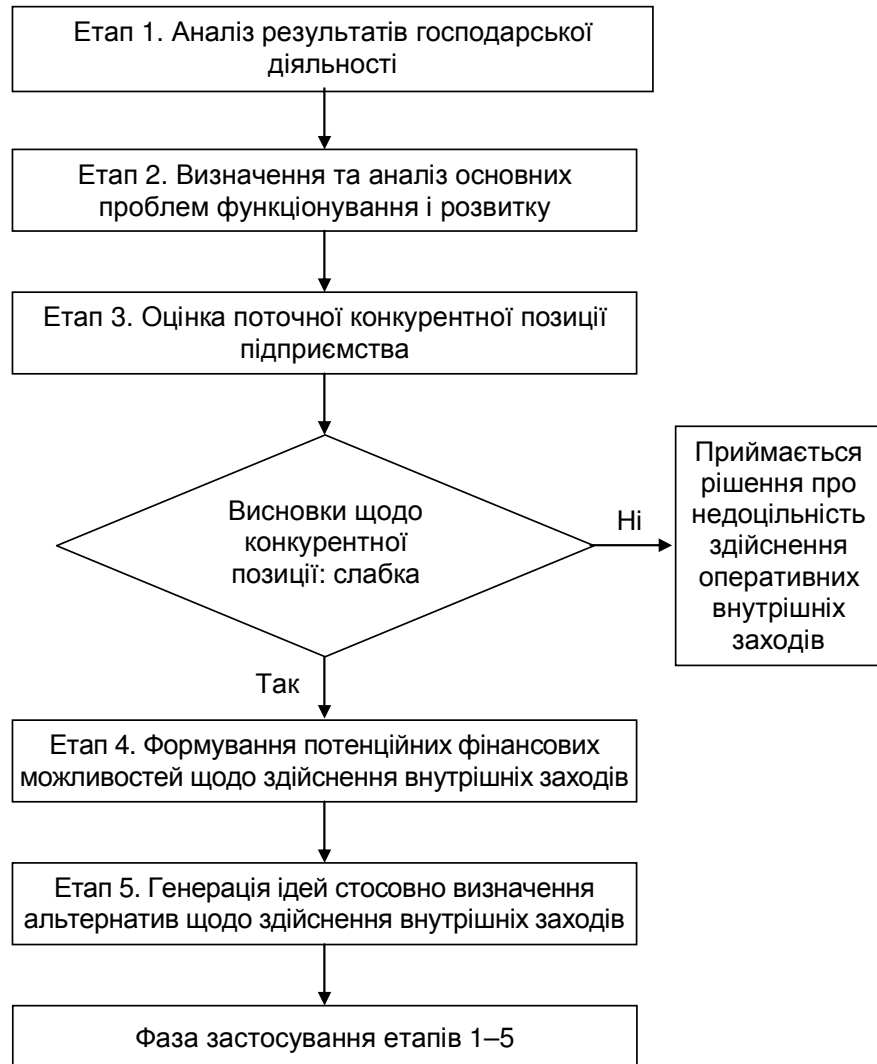
Виходячи з мети оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств, можливо застосовувати кілька методів розрахунку її рівня. Метод, що найкраще враховує особливості діяльності, умови функціонування та тенденції розвитку галузі, можна буде використовувати в якості основного для визначення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Розглянемо основні методи оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств (див. табл. 1).

Під час дослідження методик конкурентоспроможності підприємств ми дійшли висновку, що найбільш об'єктивну оцінку можна отримати за допомогою матричного методу.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. У матриці BCG – одній із найвідоміших і найпростіших, розробленій в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консалтинговою групою, розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Ця матриця має чимало переваг, але є і певні недоліки. Серед переваг можна виділити: простоту, доступність, наочність, використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, зменшення рівня суб'єктивізму. До недоліків належать: надмірна спрощеність, труднощі з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку.

Рисунок 2

**Формування стратегії розвитку конкурентоспроможності
готельного підприємства [9]**

Таблиця 1

Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності [10]

Метод оцінки	Характеристика	Умови застосування
Метод рангів	Дозволяє дати оцінку місць підприємств-конкурентів шляхом ранжирування значень основних показників, виявити сильні і слабкі сторони їх діяльності.	Наявність інформації про кількісні або якісні показники діяльності декількох підприємств-конкурентів
Метод різниць	Передбачає порівняння і визначення відхилень окремих оцінних показників підприємств відносно показників лише одного конкурента.	Наявність достовірної інформації про конкурентів, необхідність визначення кількісних відхилень показників діяльності досліджуваного підприємства від конкурента
Метод балів	Дозволяє отримати узагальнену кількісну оцінку стану підприємства в конкурентній боротьбі порівняно з декількома конкурентами.	Відсутність достовірної інформації про основних конкурентів, наявність досвідчених маркетологів, які здійснюють збір і обробку інформації
Метод порівняльних переваг	Конкурентоспроможність підприємств обумовлюється наявністю у нього порівняльних переваг. Рівень конкурентоспроможності оцінюється шляхом порівняння рівня одного показника досліджуваного підприємства з відповідним показником конкурентів.	Наявність достовірної інформації про сильні сторони і переваги діяльності підприємств-конкурентів, не вимагає спеціальної підготовки фахівців
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Передбачає вивчення виробничого потенціалу і стану підприємства на ринку, порівняння показників, що характеризують різні напрями діяльності, з аналогічними показниками конкурентів.	Наявність достовірної і повної інформації про різні напрями діяльності підприємств-конкурентів і про стан ринку, необхідність значних фінансових ресурсів, спеціальної підготовки фахівців
Метод оцінки досягнення точки рівноваги	Аналіз діяльності підприємства і визначення, наскільки об'єм наданих ним послуг відхиляється від рівноважного, при якому воно оптимізує свою діяльність.	Наявність достовірної інформації про об'єми діяльності, витрати і прибуток основних конкурентів

Метод оцінки	Характеристика	Умови застосування
Метод, заснований на визначенні ринкової частки	Дають оцінку конкурентних позицій підприємства з точки зору освоєного ним ринкового потенціалу.	Наявність достовірної інформації про розвиток туристичного ринку, не вимагає спеціальної підготовки фахівців
Матричний метод	Дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства на ринку відносно інших учасників та спрямовує у виборі відповідної стратегії поведінки. Головним інструментом дослідження цього методу є матриця.	Наявність інформації про об'єми діяльності підприємств за декілька періодів, необхідність аналізу рівня конкурентоспроможності у динаміці

На відміну від двофакторної матриці BCG, GE/McKinsey є багатофакторною, більш детальною моделлю. Матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію підприємства в ній. GE/McKinsey враховує дію значно більшої кількості чинників (чинники конкуренції, фінансово-економічні і соціально-психологічні чинники, а також параметри ринку чи галузі), ніж матриця BCG. У ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» чинники (такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій), але і суб'єктивні характеристики бізнесу, зокрема мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення, що є особливо важливим для сфери послуг. Отже, до переваг матриці GE/McKinsey належать: глибина (не приводить до спрощених висновків), гнучкість (згадані чинники вибираються відповідно до конкретної ситуації, що склалася на ринку), широта застосування. Як одну з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним чинникам можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою. Незважаючи на переваги, дана матриця має і «вузькі місця», а саме: труднощі і суб'єктивізм, рекомендації мають загальний характер і потребують уточнень [11].

Розглянемо методику проведення оцінки конкурентоспроможності за матрицею General Electric / McKinsey.

Спочатку визначаються показники, за якими проводитиметься аналіз конкурентоспроможності засобів розміщення, і їм присвоюються вагові коефіцієнти, залежно від важливості кожного з показників, так, щоб сума даних

коефіцієнтів дорівнювала «1». Показники формуються за двома чинниками – «привабливість ринку» і «конкурентна позиція».

Обраний метод розрахунку передбачає в першу чергу вибір оцінних показників, застосування яких найбільш відповідає особливостям досліджуваного сегмента.

Важливо обрати критерії для оцінки, що будуть актуальні для всіх готелів, тому що середні показники по класу будуть використані для виявлення позиції того чи іншого класу готельних підприємств на карті ринку.

Оберемо для оцінки такі показники: місткість, місце розташування, цінову політику, сукупність додаткових послуг, сприйняття готелю споживачем та якість обслуговування.

Бальна оцінка конкурентної позиції за показниками розраховується з допомогою формули (1), виходячи з даних, отриманих у ході проведення аналізу ринку готельних послуг:

$$B = \frac{Z_{\phi}}{Z_{H}} \times B_{\max}, \quad (1)$$

де B – бальна оцінка конкурентної позиції готелю;

Z_{ϕ} – фактичне значення оцінного показника по кожному підприємству;

Z_{H} – найкраще значення оцінного показника в сукупності підприємств;

B_{\max} – максимальний бал оцінки показника, в даному випадку – «5».

Комплексний коефіцієнт конкурентної позиції готельного підприємства визначається за формулою (2):

$$K_k = \sum_{i=1}^n B_i \times W_i, \quad (2)$$

де n – кількість показників;

B_i – бальна оцінка за кожним i -тим показником;

W_i – значущість кожного i -того показника.

Аналогічно проводиться розрахунок привабливості ринку. Нами обрано для розрахунку такі показники, як: розмір ринку, темп зростання ринку, прибутковість ринку, рівень конкуренції, відданість клієнтів.

Проаналізувавши переваги та недоліки різних матриць, обрано GE/McKinsey. Ця модель враховує особливості готельної діяльності, тому її використання для проведення дослідження оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств може бути рекомендованим.

Рисунок 3

Вибір стратегії за матрицею GE/McKinsey [11]

Привабливість ринку	висока	Збереження лідерства; пошук шляхів лідирування; зростання; захист позиції; максимізація інвестицій	Вибіркове зростання; підтримка позицій; інвестування у виробництво; контрольне інвестування	Вибіркове зростання; концентрація зусиль; стабілізація; підтримка граничної позиції; пошуки грошових коштів
	середня	Вибіркове зростання; збереження позицій; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію	Управління для отримання прибутку; визначення зростаючих сегментів; стабілізація; вибіркове інвестування	Обмеження діяльності; скорочення напрямку; мінімізація інвестицій; плановий вихід
	низька	Стабілізація; пошук нових ніш; переорієнтація діяльності; планове скорочення діяльності	Стабілізація; пошук нових ніш; розгляд варіанту вихода з ринку	Вихід з ринку; припинення діяльності; ліквідація
		сильна	середня	слабка
	Конкурентна позиція			

Висновки. Підсумовуючи все сказане вище, залишається тільки наголосити на такою: індустрія гостинності має величезний вплив на індустрію туризму. Ці дві індустрії розвивалися одночасно і без гостинності індустрія туризму була б не такою. Також зрозуміло, що хоч гостинність і формувалася дуже довго, зараз вона є невід'ємною частиною подорожей і також одним із показників високого сервісу. Слід взяти до уваги й те, що гостинність – це багатопверхневий процес, який має дуже багато факторів. Також гостинність – це суто людський фактор і це така річ, яку не може надати будь-яка машина. Тому, роблячи висновки, можемо сказати, що ось такі фактори мають вплив на формування гостинності в готельному бізнесі: психологічні аспекти, зовнішні і внутрішні фактори.

Розглянувши і вивчивши проблеми розвитку такої галузі, як індустрія гостинності, можна стверджувати, що проблеми цієї галузі слід розглядати як систему завдань, яка на сьогоднішній день є глибоко пов'язаною з інноваційною мотивацією діяльності працівників. Позитивні тенденції розвитку індустрії гостинності вимагають проведення подальших досліджень, спрямованих

на формування підходів до оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств.

Запропонована матрична методика оцінки конкурентоспроможності готелю є багатофакторною моделлю і більш детальною, яка враховує дію значно більшої кількості чинників (чинники конкуренції, фінансово-економічні і соціально-психологічні чинники, а також параметри ринку чи галузі). До переваг матриці GE/McKinsey зараховують: глибину, гнучкість, широту застосування. Як одну з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним чинникам можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій або іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу точнішою.

Література

1. Жайворонок В. В. Знаки української етнокультури : словник-довідник / В. В. Жайворонок. – К. : Довіра, 2006. – С. 151–152.
2. Папирян Г. А. Менеджмент в індустрії гостеприимства / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2000.
3. Сало Я. М. Організація обслуговування населення на підприємствах ресторанного сервісу. Ресторанна справа : довідник офіціанта / Я. М. Сало. – Львів : Афіша, 2007. – 301 с.
4. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер. – М. : Аспект Пресс, 1995. – 195 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг, гостеприимство, туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Майкенз ; [под ред. Р. Б. Ноздревой]. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 764 с.
6. Гостинність та історія її розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/гостеприимство>.
7. Подлепіна П. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П. О. Подлепіна, О. М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна. – С. 214–216.
8. Леонтьєва Ю. Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / Ю. Ю. Леонт'єва, К. А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – № 102. – С. 499–503.

9. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
10. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посіб. / С. П. Гаврилюк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с.
11. Герасименко В. Г. Оцінка конкурентоспроможності готельного господарства крупного міста на основі матричних методів стратегічного аналізу / В. Г. Герасименко // Экономика и управление. – 2009. – № 6. – С. 129.
12. Уокер Дж. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс / Дж. Р. Уокер. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 880 с.
13. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії / Н. В. Чорненька. – К. : Атіка, 2006. – 264 с.

Стаття надійшла до редакції 7 серпня 2015 р.