

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

© 2015 СЕНЕНКО И. А.

УДК 658

Сененко И. А. Стратегия развития гостинично-ресторанного бизнеса

Целью публикации является разработка подхода к формированию стратегии развития гостинично-ресторанного бизнеса, основываясь на анализе и оценке основных характеристик отелей-конкурентов. Объектом исследования были выбраны три отеля и комплекс «Объединенное гостиничное хозяйство». Проведен анализ номерного фонда, который отличается по качеству гостиничных услуг и, соответственно, по стоимости. Учитывая качество обслуживания, предложено выделить три уровня гостиничных услуг (высший, средний, достаточный). Анализ структуры гостиничных услуг по уровням обслуживания показал, что отели с небольшим номерным фондом сосредотачивают свои усилия на услугах высшего уровня. С увеличением номерного фонда отелей их структура обслуживания изменяется в сторону увеличения объемов услуг более низкого уровня. Исследуемый комплекс в ценовой политике значительно отстает, так как качество его услуг намного ниже, чем у конкурентов. Для обеспечения конкурентоспособности комплекса «Объединенное гостиничное хозяйство» предложена стратегия, предусматривающая оптимизацию расходов и доходов, развитие услуг бизнес-центра, инвестирование в развитие номерного фонда, повышение стоимости гостиничных услуг в соответствии с их качеством, расширение рынков сбыта гостинично-ресторанных услуг с использованием средств маркетинга. Дальнейшие исследования следует направить на углубленное изучение поведения потребителей услуг гостеприимства с целью формирования услуг, которые по качеству и ассортименту соответствуют спросу потребителей и ориентируются на целевые рынки сбыта.

Ключевые слова: гостинично-ресторанные услуги, уровни гостиничных услуг, стратегия развития.

Табл.: 5. **Библ.:** 10.

Сененко Инна Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры гостинично-ресторанного бизнеса, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Киото, 19, Киев, 02156, Украина)

E-mail: senenkoinna@gmail.com

УДК 658

UDC 658

Сененко И. А. Стратегия розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Метою публікації є розробка підходу до формування стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу, ґрунтуючись на аналізі та оцінці основних характеристик готелів-конкурентів. Об'єктом дослідження були обрані три готелі та комплекс «Об'єднане готельне господарство». Проведено аналіз номерного фонду, який відрізняється за якістю готельних послуг та, відповідно, за вартістю. Враховуючи якість обслуговування, запропоновано виділити три рівні готельних послуг (вищий, середній, достатній). Аналіз структури готельних послуг за рівнями обслуговування показав, що готелі з невеликим номерним фондом зосереджують свої зусилля на послугах вищого рівня. Зі збільшенням номерного фонду готелів їх структура обслуговування змінюється в бік збільшення обсягів послуг нижчого рівня. Досліджуваний комплекс у ціновій політиці суттєво відстає, оскільки якість його послуг є набагато нижчою, ніж у конкурентів. Для забезпечення конкурентоспроможності комплексу «Об'єднане готельне господарство» запропонована стратегія, яка передбачає оптимізацію витрат і доходів, розвиток послуг бізнес-центру, інвестування в розвиток номерного фонду, підвищення вартості готельних послуг відповідно до їхньої якості, розширення ринків збуту готельно-ресторанних послуг з використанням засобів маркетингу. Подальші дослідження слід спрямовувати на поглиблене вивчення поведінки споживачів послуг гостинності з метою формування послуг, які за якістю й асортиментом відповідають попиту споживачів і орієнтуються на цільові ринки збуту.

Ключові слова: готельно-ресторанні послуги, рівні готельних послуг, стратегія розвитку.

Табл.: 5. **Бібл.:** 10.

Сененко Інна Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Киото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: senenkoinna@gmail.com

Senenko I. A. Strategy for Development of Hotel and Restaurant Business

The publication is aimed at developing an approach to formation of the strategy for development of hotel and restaurant business, based on analysis and evaluation of the main characteristics of hotels-competitors. As object of the study were chosen three hotels and the complex of «Obiedinnoe gostinichnoe khoziaistvo». An analysis of the inventory, which is different in the quality of hotel services and, respectively, in value, has been conducted. Considering the quality of service, three levels of hotel services (high, medium, sufficient) are suggested. An analysis of the structure of services by the service levels has showed that hotels with small inventory would concentrate their effort on services of higher level. With increasing the number of hotels' inventory, their structure of service changes in the direction of increasing the volumes of lower level services. The analyzed complex in terms of pricing policy is left far behind, as the quality of its services is much lower than of the competition. To ensure the competitiveness of the complex of «Obiedinnoe gostinichnoe khoziaistvo» a strategy has been proposed, aimed at optimization of costs and revenues, developing the business center services, investing in development of inventory, raising the cost of hotel services in accordance with their quality, expansion of markets for sale of hotel and restaurant services making use of marketing tools. Further research should focus on the in-depth study of the behavior of consumer of hospitality services with a view to create services that correspond to the range and quality of consumer demand and the focusing on target sale markets.

Key words: hotel and restaurant services, levels of hotel services, development strategy.

Tabl.: 5. **Bibl.:** 10.

Senenko Inna A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Trade and Economy (vul.Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: senenkoinna@gmail.com

Современные условия ведения бизнеса в сфере гостинично-ресторанных услуг характеризуются ужесточением конкуренции. Рынок предложения услуг гостеприимства увеличивается. Для достижения конкурентных преимуществ необходима разработка стратегии развития, которая учитывала бы

влияние факторов среды функционирования. При этом гостинично-ресторанные услуги должны соответствовать стандартам качества обслуживания и потребительскому спросу.

Организацией гостинично-ресторанного бизнеса, разработкой стратегии развития и вопросами кон-

куренции занимались такие ученые, как Бунтова Н. В., Столярчук В. Н., Заремба П. А., Лайко М. Ю., Портер М., Левыкин В. М., Писаревский И. М., Сорокина Т. В. и др.

В работах Бунтовой Н. В. акцентируется внимание на двух основных стратегических задачах по развитию гостиничного бизнеса – на повышении качества гостиничных услуг до уровня международных стандартов и на расширении рынков сбыта. При этом необходимо сосредоточивать внимание на развитии рекламно-информационной деятельности, в частности, на организации сети информационных центров [1].

В исследованиях Столярчук В. Н. рассмотрена возможность реализации потенциала гостиничных услуг и повышения их конкурентоспособности, основанная на разработке управленческих решений методом стратегического планирования, учитывая скрытые потребности клиентов [2, с. 35].

По мнению Зарембы П. А., процесс управления конкурентоспособностью должен включать формирование конкурентной стратегии гостинично-ресторанной организационной структуры, основанной на всестороннем понимании правил конкурентной борьбы, которая определяет привлекательность и доходность гостинично-ресторанного бизнеса [3, с. 3]. Такой подход основывается на пяти конкурентных силах [4, с. 56–59].

В исследованиях Лайко М. Ю. акцентируется внимание на том, что стратегия компании сферы гостеприимства заключается в комплексном подходе к управлению, координации усилий и возможностям гостинично-ресторанной организационной структуры по привлечению и удовлетворению потенциальных клиентов, а также обеспечение успешной конкуренции [5, с. 12–18].

В работах Ремесловой О. Л. выделены приоритетные направления стратегического управления предприятием гостиничного хозяйства. Ими являются ориентация на привлекательность гостиничного продукта и эффективность деятельности предприятия. Эти два параметра позволяют определять уровень стратегического управления предприятием гостиничного хозяйства [6, с. 15].

Результаты исследований Левыкина В. М. показывают, что для достижения гостиницами успеха необходимо строго придерживаться стандартов качества обслуживания. Оценка качества гостиничного продукта потребителями всегда будет определять стратегию конкуренции в гостиничном бизнесе [7, с. 13].

Важнейшими составляющими финансового успеха мини-гостиниц являются качество гостиничных услуг, стандарт качества услуг, а также меняющиеся потребности клиентов [7, с. 12]. Писаревский И. М. разработал адаптивную модель доходности гостиниц с учетом влияния фактора сезонности [8, с. 44].

Разработанная Сорокиной Т. В. модель управления гостиничным бизнесом базируется на его особенностях и отражает связи между различными типами менеджмента объектов гостеприимства [9, с. 89–102].

Увеличение конкурентного преимущества возможно только тогда, когда гостиницы будут стремиться к увеличению количества лояльных потребителей и удержанию постоянных клиентов [7, с. 12].

Проведенные научные исследования выявили подходы к организации гостинично-ресторанного бизнеса, но при этом не была рассмотрена системность анализа, оценки и разработки стратегии развития гостиничного обслуживания в условиях конкуренции.

Таким образом, несмотря на многочисленные публикации, проблема формирования стратегии развития гостинично-ресторанного бизнеса в условиях конкуренции остается актуальной.

Целью публикации является разработка подхода к формированию стратегии развития гостинично-ресторанного бизнеса, основываясь на анализе и оценке основных характеристик отелей-конкурентов. Указанная проблематика в научном плане изучена не полностью.

В процессе подготовки публикации использован системный подход исследования.

Оbjectом исследования было выбрано коммунальное предприятие (КП) «Объединенное гостиничное хозяйство» Полтавского областного совета. Предметом исследования стал анализ услуг гостеприимства и их оценка.

Коммунальное предприятие «Объединенное гостиничное хозяйство» представляет собой гостинично-ресторанный комплекс. В него входят объекты: гостиница «Украина», бизнес-центр, мини-отель и ресторан со столовой.

Основным видом деятельности комплекса является предоставление гостиничных услуг. При этом ресторанные услуги являются сопутствующими. Кроме проживания, комплекс организует дополнительные услуги, такие как круглосуточное пользование бизнес-центром, ресторанное обслуживание номеров, отдых в баре и др.

Гостинично-ресторанный комплекс также предлагает услуги по проведению в конференц-зале семинаров, конференций, тренингов, пресс-конференций, лекций и других мероприятий.

Ресторан «Украина» предлагает современную европейскую и украинскую домашнюю кухню. Созданы условия для проведения торжественных банкетов, свадеб, юбилеев и корпоративных вечеринок.

Комплекс расположен в центре Полтавы, что обеспечивает близость посещения клиентами культурных и исторических достопримечательностей, а также бизнес-центров. Гости могут осмотреть историческую часть города, панораму города с Ротонды дружбы народов, посетить достопримечательности Полтавы: Краеведческий музей, музей-усадьбы И. П. Котляревского, В. Г. Короленко, П. Мирного, памятные знаки, музей-заповедник истории Полтавской битвы, современные архитектурные ансамбли.

В центре города расположены отели-конкуренты, что расширяет возможности выбора потребителями услуг гостеприимства. Поэтому определение направления развития КП «Объединенное гостиничное хозяйство» должно базироваться на анализе деятельности непосредственных конкурентов.

Для анализа были выбраны отели, которые имеют территориальную близость к исследуемому комплексу: «Аллея Гранд», «Галерея» и «Палаццо» [10].

Результаты исследований показали, что номерной фонд отелей-конкурентов имеет ряд различий (табл. 1).

В отеле «Аллея Гранд» всего 21 номер, в т. ч. категории «эконом-класс» – 3 (цена 500 грн/сутки), «стандарт» – 3 (600 грн), «стандарт-плюс» – 3 (800 грн), «полулюкс» – 8 (990 грн), «люкс» – 4 (1440 грн).

В отеле «Галерея» всего 25 номеров, стоимость номера категории «стандарт» – 480 грн, «классический» – 790 грн, «полулюкс» – 1030 грн, «люкс» – 1480 грн.

Номерной фонд отеля «Палаццо» – 55 номеров, из них 11 – категории «классический» стоимостью 670 грн, 27 номеров «премьер» – 760 грн, 13 номеров категории «делюкс» (1000 грн), 3 номера «люкс» – 1600 грн, 1 номер люкс «Президент» – 2200 грн.

Коммунальное предприятие «Объединенное гостиничное хозяйство» имеет 85 номеров, из них 8 – категории «люкс», 28 – «полулюкс» и 49 – «стандарт». При этом гостиничный комплекс имеет самые низкие цены относительно конкурентов. Так, проживание в номерах «стандарт» стоит от 260 до 330 грн, «полулюкс» – в пределах 350 – 490 грн, «люкс» – на уровне 510 – 530 грн [10].

Анализ номерного фонда отелей показал, что больше всего гостиничных номеров имеет КП «Объединенное гостиничное хозяйство» и «Палаццо», меньше всего – «Аллея Гранд». При этом качество номерного фонда изменяется от категории «эконом-класс» до «люкс».

Учитывая качество обслуживания, предложено выделить три уровни гостиничных услуг. К высшему отнесены услуги, которые получают потребители, проживая в номерах категории «полулюкс» и «люкс». Гостиничные услуги среднего уровня предоставляются клиентам номеров категории «премьер» и «классический». Достаточный уровень услуг получают

потребители номерного фонда категории «стандарт» и «эконом-класс».

Анализ структуры гостиничных услуг по уровню обслуживания показал, что отели с небольшим номерным фондом (21 – 25 номеров), такие как «Аллея Гранд» и «Галерея», сосредотачивают свои усилия на услугах высшего уровня (57 % и 56 % от всех услуг соответственно).

С увеличением номерного фонда отелей их структура обслуживания изменяется в сторону увеличения объемов услуг более низкого уровня. В отеле «Палаццо» с номерным фондом в 55 номеров гостиничные услуги среднего уровня составляют 69%. КП «Объединенное гостиничное хозяйство» с 85 номерами предоставляет большую часть услуг достаточного уровня, которые составляют 58 % всех услуг (табл. 2).

Так как исследуемые отели имеют разное количество номеров в определенных ценовых диапазонах, то для проведения дальнейшего анализа необходимо определить средневзвешенную стоимость номеров относительно уровней обслуживания (табл. 3).

Вначале на каждом уровне обслуживания были определены отели-лидеры. Это «Палаццо» (высший уровень), «Галерея» (средний) и «Аллея Гранд» (достаточный). Затем были рассчитаны относительные показатели средневзвешенной стоимости номеров отелей г. Полтавы по уровням обслуживания (табл. 4).

Проведенный анализ относительных показателей показал, что подобный ценовой диапазон за услуги высшего уровня имеют отели-конкуренты «Палаццо», «Галерея» и «Аллея Гранд» – 100%, 98% и 97% соответственно. Несколько меньше цена за услуги среднего уровня относительно гостиницы «Галерея» предоставляет «Палаццо» (93%). При этом «Галерея» уступает по

Таблица 1

Номерной фонд отелей-конкурентов и КП «Объединенное гостиничное хозяйство» г. Полтавы

№ п/п	Отели	Количество номеров						Всего
		Люкс	Полулюкс	Преьер	Классический	Стандарт	Эконом-класс	
1	«Объединенное гостиничное хозяйство»	8	28	–	–	49	–	85
2	«Палаццо»	3+1	13	27	11	–	–	55
3	«Галерея»	4	10	–	8	3	–	25
4	«Алея Гранд»	8	4	–	–	6	3	21

Таблица 2

Структура гостиничных услуг по уровню обслуживания отелей г. Полтавы

№ п/п	Отели	Высший уровень		Средний уровень		Достаточный уровень	
		Количество номеров	Структура, %	Количество номеров	Структура, %	Количество номеров	Структура, %
1	«Объединенное гостиничное хозяйство»	36	42	–	–	49	58
2	«Палаццо»	17	31	38	69	–	–
3	«Галерея»	14	56	8	32	3	12
4	«Алея Гранд»	12	57	–	–	9	43

Таблица 3

Средневзвешенная стоимость номеров отелей относительно уровней обслуживания отелей г. Полтавы

№ п/п	Отели	Значения, грн/номер		
		Высший уровень	Средний уровень	Достаточный уровень
1	«Объединенное гостиничное хозяйство»	442		295
2	«Палаццо»	1176	734	
3	«Галерея»	1158	790	480
4	«Аллея Гранд»	1140		633

стоимости услуг достаточного уровня (76%) гостинице «Аллея Гранд». Так как эти услуги отеля «Галерея» в общем объеме составляют всего 12%, то они существенно не влияют на его доходы.

Таким образом, гостиницы-конкуренты проводят подобную ценовую политику в отношении предоставления гостиничных услуг различных уровней обслуживания.

Исследуемый комплекс «Объединенное гостиничное хозяйство» в ценовой политике существенно отстает, так как качество услуг намного ниже конкурентов. Цены за номера высшего уровня обслуживания составляют 38% относительно конкурента-лидера отеля «Палаццо» и 47% за номера достаточного уровня обслуживания относительно отеля «Галерея». Такой подход комплекса к ценообразованию снижает доходы и уменьшает возможность дальнейшего развития.

Анализ основных экономических показателей деятельности комплекса «Объединенное гостиничное хозяйство» показал, что в последние годы доход от реализации услуг гостеприимства снижается. В 2013 г. наблюдался спад дохода на 20,1% по сравнению с 2012 г., в 2014 г. также доход снизился на 19,6% по сравнению с 2013 г. Такую же тенденцию к снижению имела и себестоимость услуг гостеприимства, соответственно на 11,8% и 8,8%. При этом темпы снижения дохода от реализации услуг были более быстрыми, чем темпы снижения себестоимости, что негативно повлияло на уменьшение прибыли. Так, если в 2013 г. прибыль снизилась на 29,3%, то в 2014 г. она уменьшилась на 34,3% (табл. 5).

Таблица 4

Относительные показатели средневзвешенной стоимости номеров отелей г. Полтавы по уровням обслуживания

№ п/п	Отели	Значения, %		
		Высший уровень	Средний уровень	Достаточный уровень
1	«Объединенное гостиничное хозяйство»	38	–	47
2	«Палаццо»	100	93	–
3	«Галерея»	98	100	76
4	«Аллея Гранд»	97	–	100

По своей структуре доходность комплекса состоит из дохода от гостиничных услуг – 65%, в том числе от продажи номеров 55% (услуги размещения), от сдачи помещений в аренду – 2%, от других услуг – 8%; а также дохода от ресторанных услуг – 35%, в том числе от продажи напитков в буфетах и барах – 10%. Таким образом, 2/3 дохода составляют гостиничные услуги и 1/3 – ресторанные.

При анализе затрат было определено, что большую часть расходов КП «Объединенное гостиничное хозяйство» составили расходы на содержание оборудования и закупку энергоносителей (40 – 42%). Заработная плата обслуживающего персонала находилась в пределах от 27% до 32%, административного – от 5% до 7%. При этом расходы на содержание номерного фонда колебались в пределах 12–14%, что подтверждает недостаточность затрат для обеспечения качества гостиничных услуг в соответствии со стандартами.

Анализ затрат на ресторанные услуги показал, что на организацию питания расходы составили от 5% до 8%, на организацию продаж напитков – от 1% до 3%. На уровне 2–3% расходов предприятию обходятся маркетинговые исследования и реклама, другие расходы – от 4% до 8%.

Таким образом, наиболее затратной частью для комплекса «Объединенное гостиничное хозяйство» являются затраты на энергоносители и заработную плату. При этом расходы на содержание номерного фонда, на основе которого формируется качество гостиничных услуг, составляют незначительную часть – всего 1/7 всех расходов. Результатом такого подхода к формированию

Таблица 5

Основные экономические показатели деятельности КП «Объединенное гостиничное хозяйство» за 2012–2014 гг.

№ п/п	Наименование	Ед. изм.	Год			Темп прироста, %	
			2012	2013	2014	2013 / 2012	2014 / 2013
1	Доход от реализации гостинично-ресторанных услуг	тыс. грн	4317	3450	2775	-20,1	-19,6
2	Себестоимость гостинично-ресторанных услуг	тыс. грн	2258	1993	1818	-11,8	-8,8
3	Прибыль от реализации гостинично-ресторанных услуг	тыс. грн	2059	1457	957	-29,3	-34,3

затрат является низкое качество гостиничных услуг, что делает невозможным реализацию этих услуг по более высоким ценам.

Для КП «Объединенное гостиничное хозяйство» прибыльными остаются ресторанные услуги, так как при относительно небольшой затратной части (1/9 всех расходов) доходы этого бизнеса составляют 1/3. Данные услуги являются сопутствующими, и поэтому их объемы в большинстве случаев зависят от спроса на гостиничные услуги. При уменьшении объемов реализации гостиничных услуг уменьшается предложение и ресторанных услуг.

Таким образом, основными факторами, определяющими прибыльность деятельности КП «Объединенное гостиничное хозяйство», являются качество гостинично-ресторанных услуг и ценовая политика, которые влияют на загруженность номерного фонда, доходность комплекса, а также привлекательность услуг.

Для обеспечения конкурентоспособности КП «Объединенное гостиничное хозяйство» предложена стратегия, предусматривающая развитие следующих направлений:

- ✦ оптимизацию расходов и доходов;
- ✦ развитие услуг бизнес-центра;
- ✦ инвестирование в развитие номерного фонда;
- ✦ повышение стоимости гостиничных услуг в соответствии с их качеством;
- ✦ расширение рынков сбыта гостинично-ресторанных услуг с использованием средств маркетинга.

ВЫВОДЫ

Разработка стратегии развития гостинично-ресторанного комплекса предполагает использование системного подхода к определению направлений повышения качества гостиничных услуг, адаптации организационной структуры управления комплексом к среде функционирования, оптимизации расходов и доходов, инвестированию в номерной фонд, ценообразованию и расширению рынков сбыта. Результатом внедрения стратегии развития комплекса должны стать сформированные конкурентные преимущества на рынке гостинично-ресторанных услуг, что расширит рынки сбыта и обеспечит его прибыльность.

Дальнейшие исследования следует направить на углубленное изучение поведения потребителей услуг гостеприимства с целью формирования услуг, которые по качеству и ассортименту соответствуют спросу потребителей и ориентируются на целевые рынки сбыта. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Бунтова Н. В. Стратегічні орієнтири розвитку готельного бізнесу в Україні / Н. В. Бунтова // Ефективна економіка. – 2013. – № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=2013>

2. Столярчук В. Н. Стратегическое планирование развития гостинично-ресторанного бизнеса / В. Н. Столярчук // Технологический аудит и резервы производства. – 2014. – № 6 / 4 (20). – С. 34–36.

3. Заремба П. А. Конкурентоспособность объектов индустрии гостеприимства: факторы и модели / П. А. Заремба // Эффективна економіка. – 2011. – № 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=511>

4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер / Пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.

5. Мировой опыт развития индустрии гостеприимства / Под ред. проф. М. Ю. Лайко. – М. : ГОУ ВПО «РЭА им. Г. В. Плеханова», 2008. – 289 с.

6. Ремеслова О. Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. Л. Ремеслова. – Донецьк, 2010. – 21 с.

7. Левыкин В. М. Исследование ключевых факторов, влияющих на прибыль мини-гостиницы в рамках проекта по совершенствованию ее деятельности / В. М. Левыкин, В. В. Дэвон // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 2/6 (22). – С. 12–27.

8. Писаревський І. М. Дослідження доходності підприємств готельного господарства / І. М. Писаревський, І. В. Сегада // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 4/5 (24). – С. 42–48.

9. Сорокина Т. В. Модели управления будущего для предприятий современной гостинично-ресторанной индустрии / Т. В. Сорокина // Журнал «Вестник Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова». – 2007. – Вып. 6 (18). – М. : Изд-во Рос. экон. акад. – С. 89–102.

10. Готелі Полтави [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.tourism.poltava.ua/goteli.poltava

REFERENCES

Buntova, N. V. "Stratehichni oriientyry rozvytku hotelnoho biznesu v Ukraini" [Strategic Guidelines of the hotel business in Ukraine]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=12&y=2013>

"Hoteli Poltava" [Hotels Poltava]. <http://www.tourism.poltava.ua/goteli.poltava>

Levykin, V. M., and Devon, V. V. "Issledovanie kliuchevykh faktorov, vliiaushchikh na pribyl mini-gostinitsy v ramkakh proekta po sovershenstvovaniuu ee deiatelnosti" [The study of key factors influencing earnings mini-hotel project on the improvement of its activities]. *Tekhnologicheskii audit i rezervy proizvodstva*, no. 2/6 (22) (2015): 12-27.

Moscow: GOU VPO «REA im. G. V. Plekhanova», 2008.

Porter, M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost* [Competitive Advantage: How to achieve a good result and to ensure its sustainability]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2008.

Pysarevskiy, I. M., and Sehada, I. V. "Doslidzhennia dokhodnosti pidpriemstv hotelnoho hospodarstva" [Research profitability of enterprises hospitality industry]. *Tekhnologicheskyyi audit i rezervy proyzvodstva*, no. 4/5 (24) (2015): 42-48.

Remeslova, O. L. "Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom hotelnoho hospodarstva" [Strategic management hotel industry]. *Avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2010.

Sorokina, T. V. "Modeli upravleniia budushchego dlia predpriiaty sovremennoy gostinichno-restorannoy industrii" [Models for the future management of modern enterprises of hotel and restaurant industry]. *Vestnik Rossiyskoy ekonomicheskoy akademii im. G. V. Plekhanova*, no. 6 (18) (2007): 89-102.

Stoliarchuk, V. N. "Strategicheskoe planirovanie razvitiia gostinichno-restorannogo biznesa" [Strategic planning of the development of hotel and restaurant business]. *Tekhnologicheskii audit i rezervy proizvodstva*, no. 6/4 (20) (2014): 34-36.

Zaremba, P. A. "Konkurentosposobnost obyektov industrii hostepriimstva: faktory i modeli" [The competitiveness of the industry of hospitality facilities: factors and models]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=511>