

УДК 640.41.000.7

О. В. Полтавська,
к. е. н. кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

O. Poltavska,
PhD in Economics (Candidate of Sciences), Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv

ANALYSIS OF FACTORS COMPETITIVENESS IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE HOTEL BUSINESS

У статті виділено дві групи рушійних чинників, що забезпечують конкурентоздатність підприємств готельного бізнесу: зовнішні (екзогенні) і внутрішні (ендогенні). Доведено, що виділені чинники є гнучкими і керованими та потребують постійної уваги з боку господарюючих суб'єктів і держави. Так, до першої групи можна зарахувати ключові чинники макро- і мікроредовища. Відповідно до другої групи віднесено чинники, що характеризують підприємство туристичної інфраструктури, його послуги та якість обслуговування споживачів.

In the article identified two of the driving factors that ensure the competitiveness of enterprises hotel industry: external (exogenous) and internal (endogenous). It is proved that the selected factors are flexible and manageable and require constant attention from businesses and the state. Thus, the first group could be considered key factors in the macro and micro. According to the second group included factors that characterize the tourism infrastructure company, its services and quality customer service.

Ключові слова: готельний бізнес, конкурентоздатність, підприємство, туристична інфраструктура, споживачі, якість.

Key words: hotel business, competitiveness, enterprise, tourism infrastructure, consumers, quality.

ВСТУП

Україна володіє значним туристичним ринком, який є стимулятором і каталізатором економічного зростання. Південь та захід нашої країни є найбільш розвиненими туристичними регіонами в Україні. Однак негативні економічні процеси, нерозвиненість інфраструктури, низький рівень маркетингової культури і чутливість до екзогенних факторів істотно знижують економічну віддачу від використання унікальних туристичних ресурсів.

Глобальні та європейські інтеграційні процеси, в які останні десятиліття залучена Україна, сприяють зростанню можливостей і потреб громадян до туристичних та ділових подорожей. При цьому слід зазначити, що саме готельний бізнес, який є невід'ємною складовою індустрії туризму, не тільки забезпечує комфортність

цих переміщень, а суттєво впливає на розвиток економіки країн і регіонів, формуючи їх туристичну привабливість.

Сфера діяльності з надання готельних послуг в Україні сьогодні викликає зростаючий інтерес у іноземних інвесторів, які вкладають кошти в будівництво нових готелів та реконструкцію старих. Поступове включення в інтеграційні процеси не туристичних регіонів, актуалізує питання їх конкурентоздатності, яка в значній мірі залежить від стану готельної інфраструктури та якості послуг, що надаються.

Проблеми теорії і практики готельної інфраструктури та якості туристичних послуг були досліджені такими зарубіжними та вітчизняними авторами: Я. Барібіною, В. Білоусовим, М. Бойко, М. Босовською, Л. Бушуєвою, Н. Ведмідь, В. Винокуровим, Р. Вудом, Н. Гу-

ляєвою, Х. Дейтел, Б. Джаворским, Д. Дунканом, Ф. Котлером, Н. Меджибовською, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, Д. Рейпортом, Ф. Реймондом, Л. Самойленко, А. Стріклендом, Т. Ткаченком, А. Томпсоном, К. Феленштейном, В. Холмогоровим, Г. Юрчук та іншими.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розглянути та систематизувати чинники, що забезпечують зміцнення економіки в туристичній сфері та впливають на конкурентоздатність підприємств готельного бізнесу.

РЕЗУЛЬТАТИ

На конкурентоздатність підприємства готельного бізнесу впливають внутрішні (або ендогенні) та зовнішні (або екзогенні) чинники, які визначають здатність цього господарюючого суб'єкта діяти в поточних фінансово-економічних та політичних умовах, з урахуванням специфіки діяльності з надання готельних послуг.

А. Томпсон і А. Стрікленд пропонують при оцінці конкурентоздатності підприємств аналізувати такі чинники: якість і характеристики продукції, імідж, виробничі потужності, використання технологій, дилерська мережа та можливості розповсюдження, впровадження інновацій, фінансові ресурси, рівень витрат порівняно з конкурентами, якість обслуговування клієнтів [5, с. 487].

Є. Голубков пропонує при оцінці конкурентоздатності організації аналізувати 16 чинників її діяльності (репутація, якість продуктів, концепція продукту, рівень диверсифікованості видів бізнесу, сукупна частка ринку основних видів діяльності, потужність науково-дослідницької і виробничої бази та ін.), які він деталізує та доповнює за рахунок чинників конкурентоздатності продукції та ефективності маркетингової діяльності.

В якості чинників, що визначають конкурентоздатність туристичної фірми, Ю. Маначинська враховує критерій, який відображає рівень задоволення споживача в динаміці і часовий критерій ефективності виробництва [4].

На питання, що перетворює організацію на конкурентоздатну, В. Винокуров відповідає, що це ресурсний потенціал і вміння ефективно його використовувати [1, с. 208].

В. Білоусов можливі чинники конкурентоздатності підприємства групує за окремими елементами комплексу маркетингу (продукт, ціна, збут, промоція), а також бере до уваги рівень ділової активності й ефективність діяльності підприємства.

А. Роу зі співавторами пропонують такі чинники для аналізу конкурентоздатності фірми [7, с. 416]: економічна політика і стратегічна орієнтація; виробничий потенціал, рівень забезпеченості сировиною й енергією; рівень виробничих витрат; якість продукту; маркетингові можливості щодо збуту і реалізації продукції; географічна складова систем виробництва і збуту; фінансовий стан; рівень наукових розробок і досліджень; кваліфікація керуючого складу і обслуговуючого персоналу; імідж фірми.

У наукових працях деяких вчених конкурентоздатність підприємства ототожнюється з конкурентоздатністю товарів і послуг, що вони виробляють. Розглядаючи конкурентоздатність продукції, можна ствер-

джувати, що у більшості робіт вона оцінюється на основі двох чинників: корисного ефекту від споживання продукції і ціни споживання [2]. В якості корисного ефекту продукції використовуються комплексні показники її якості. Так, автором статті доведено, що:

— при деяких обмеженнях частка ринку, яку займає продукція, функціонально залежить від її конкурентоздатності;

— конкурентоздатність продукції пов'язана з одержуваним прибутком від реалізації цієї продукції;

— якість є головним конкурентоутворюючим чинником.

Для оцінки конкурентоздатності продукції Є. Голубков пропонує зібрану інформацію представляти за наступними основними напрямками: продукт і його критерії якості, ціна, доведення продукту до споживача, промоція продукту.

Р. Фатхутдінов [6], посилаючись на Жан-Жака Ламбена, виділяє такі чинники, що впливають на конкурентоздатність товару: витрати, відносна частка ринку, відмінні властивості, метод продажу, ступінь освоєння технології, імідж.

Конкурентоздатність продукції визначають такі чинники: ціна, виробничі витрати, співвідношення між попитом і пропозицією, рівень сервісу, реклама, імідж і авторитет фірми.

Вважаємо, що для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства найбільш значимою є група внутрішніх чинників, оскільки вони є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства, формують рівень його прибутковості і характеризують можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Враховуючи різноманітність внутрішніх чинників, які забезпечують конкурентоздатність підприємств готельного бізнесу, вважаємо необхідним розділити їх на три групи домінант:

1) домінанти, що характеризують підприємство (місце розташування; категорія зірковості; прогресивна система управління; гнучка маркетингова політика; позитивний імідж; стабільний фінансовий стан);

2) домінанти, що характеризують готельну послугу (ціна; структура і стан номерного фонду; асортимент додаткових послуг; безпека);

3) домінанти, що характеризують якість обслуговування споживачів (культура обслуговування; рівень організації прийому та розміщення гостей; рівень організації розрахунків з клієнтами; дотримання стандартів обслуговування).

При цьому необхідно враховувати, що характер впливу даних груп чинників на забезпечення конкурентоздатності підприємства готельного бізнесу різний. Так, місце розташування зумовлює ступінь затребуваності послуг підприємств готельного бізнесу, оскільки для споживача важливою є зручність користування готельними послугами, з точки зору наявності відповідного виду з вікна; доступності транспортних засобів; розвинутої зовнішньої інфраструктури (автостоянки, поштового відділення, відділення банку, торговельних підприємств, закладів культури, розважальних комплексів тощо).

Встановлення певної категорії підприємствам готельного бізнесу здійснюється на підставі комплексу вимог до матеріально-технічної оснащеності, переліку надава-

них послуг, кваліфікації персоналу. У вітчизняній нормативно-правовій базі готелі проходять сертифікацію на присвоєння певної категорії на основі відповідності вимогам ДСТУ 4269:2003 "Послуги туристичні. Засоби розміщення. Класифікація готелів". В асортимент готельних послуг, що надаються підприємством готельного бізнесу, можуть увійти послуги, які перевищують обов'язкові вимоги Національного стандарту України для даної категорії закладів. Наприклад, автостоянка обов'язкова для готелів категорії "3 зірки" і вище, якщо вона буде передбачена в готелі категорії "2 зірки", то ця послуга стане джерелом формування конкурентної переваги порівняно з іншими готелями даної категорії.

Суттєво характеризує підприємство готельного бізнесу і впливає на рівень його конкурентоздатності система загального менеджменту, що, в першу чергу, проявляється в організаційній структурі і методах управління. Важливим питанням також постає кадровий потенціал, оскільки від рівня професіоналізму персоналу, його вміння працювати з людьми залежить якість обслуговування. Здатність персоналу швидко навчатися, опановувати нові професії та набувати навички, необхідні для роботи у сучасних умовах, є істотною перевагою, що сприяє забезпеченню конкурентоздатності підприємств готельного бізнесу. Ця проблема є досить актуальною для вітчизняного ринку готельних послуг, тому що рівень якості обслуговування в українських готелях значно відстає від рівня міжнародних стандартів. Не менш важливою проблемою підприємств готельного бізнесу є плінність кадрів. Часта змінюваність персоналу, з одного боку, призводить до погіршення якості обслуговування (в період адаптації новоприйнятих працівників), а з іншого боку, збільшує витрати підприємства (на підвищення кваліфікації працівника, який не залишився працювати на підприємстві).

У ринкових умовах господарювання суттєво зростає значущість маркетингових досліджень для підприємств готельного бізнесу. Основними результатами використання успішної маркетингової діяльності є збільшення обсягу реалізації послуг, і в наслідок чого — частки ринку, зростання фондівіддачі, прискорення оборотності оборотних засобів, посилення позитивного іміджу підприємства готельного бізнесу за рахунок високої якості обслуговування споживачів. Для реалізації позитивного впливу маркетингової діяльності на конкурентоздатність підприємства готельного бізнесу необхідно забезпечити системний характер цієї роботи, який буде виражатися, з одного боку, у застосуванні всього комплексу маркетингу, тобто розробка і вдосконалення готельних послуг, використання ефективної цінової, комунікаційної політики і системи збуту, а з іншого боку, у регулярній роботі зі збору маркетингової інформації, проведенні маркетингових досліджень ринку готельних послуг, ретельному вивченні споживачів і конкурентів.

Імідж підприємства готельного бізнесу формується в результаті споживчої оцінки класу та якості обслуговування. Він виступає в якості стимулу до початкового вибору споживачем певного підприємства готельного бізнесу. Дослідження показують, що якщо гостя обслужили добре, то він розповість про це п'ятьом. Якщо ж гість отримав негативний досвід, то він розповість про це десятьом. У зв'язку з цим імідж є важливою вихід-

ною характеристикою діяльності підприємства готельного бізнесу.

Фінансовий стан визначає рівень платоспроможності і економічної незалежності підприємства готельного бізнесу і створює умови для його стабільного розвитку. Зростання прибутку підприємства готельного бізнесу може бути забезпечене різними шляхами: за рахунок збільшення обсягу реалізованих послуг при збереженні витрат на колишньому рівні; при збільшенні витрат в менших масштабах, ніж зростання обсягу реалізації послуг або при їх зниженні. З огляду на це, цей чинник конкурентоздатності підприємства готельного бізнесу діє як комплексний і відчуває на собі вплив інших чинників.

Доведено, що чинники другої групи відображають параметри послуги розміщення. Споживача готельних послуг, як правило, цікавлять відповідність ціни і якості послуг, що надаються. Хоча в останні роки спостерігається пріоритет якісних характеристик послуги, тим не менш, конкурентоздатність підприємств готельного бізнесу залежить від наявності гнучкої цінової політики. При визначенні впливу ціни на конкурентоздатність готельної послуги і підприємства в цілому слід враховувати таке:

- місце ціни серед інших чинників конкурентоздатності підприємства готельного бізнесу;
- застосування методів, що допомагають оптимізувати розрахункові ціни на послуги;
- характер цінової політики на нові види готельних послуг;
- проведення порівняльного аналізу співвідношення "витрати-прибуток" і "витрати-якість" на обраному підприємстві готельного бізнесу та у його конкурентів.

Наступним чинником, що характеризує послугу, є структура та стан номерного фонду, які напряму залежать від категорії підприємства готельного бізнесу. Облік цього чинника передбачає виявлення ступеня відповідності заявленого і фактично реалізованого класу обслуговування споживачів.

Забезпечення сталості якості послуг розміщення, а отже, і конкурентоздатності підприємства готельного бізнесу, залежить від організації роботи служби експлуатації номерного фонду. Призначення даного підрозділу — забезпечення обслуговування гостей у номерах, підтримка необхідного санітарно-гігієнічного стану гостевих кімнат та громадських приміщень, надання побутових послуг.

Надання готельних послуг пов'язано з обов'язковим використанням певного обладнання та інвентарю, тому якість інженерно-технічного забезпечення послуги також є надзвичайно важливим критерієм для оцінки конкурентоздатності підприємства готельного бізнесу. Забезпеченням справності роботи інженерно-технічного обладнання готелю займається інженерно-технічна служба. Вона проводить обслуговування і ремонт санітарно-технічного обладнання (водопроводу, каналізації, гарячого водопостачання, вентиляції, кондиціонування повітря, смітєпроводу), енергетичного господарства, слабкострумних пристроїв і засобів автоматизації, систем телебачення і зв'язку, холодної обладнання, комп'ютерної техніки тощо.

Одним з чинників, що забезпечують відповідний рівень проживання на підприємстві готельного бізнесу, є безпека перебування гостя і збереження його майна.

Безпека проживання на підприємствах готельного бізнесу забезпечується дотриманням вимог будівельних норм і правил при проектуванні і будівництві готельних підприємств; вимог безпеки технічної експлуатації будівель, споруд і устаткування, що встановлені нормативними документами; вимог щодо зберігання, транспортування і приготування харчових продуктів та ін.

Чинники третьої групи, що впливають на конкурентоздатність підприємств готельного бізнесу, характеризують якість обслуговування споживачів. На відміну від зазначених вище чинників, якість обслуговування оцінює споживач. Необхідним елементом культури обслуговування є використання фірмового одягу з урахуванням специфіки праці персоналу підприємства готельного бізнесу. Охайний зовнішній вигляд співробітників викликає довіру у споживача і прихильність до підприємства, відіграє важливу роль у формуванні його позитивного іміджу.

Організація бронювання, прийому і розміщення та розрахунків зі споживачами суттєво впливають на якість обслуговування. Оскільки праця персоналу підприємств готельного бізнесу має підвищене нервово-емоційне навантаження, дуже важливо раціонально скласти графіки роботи персоналу на цій ділянці. Це досягається багатьма підприємства за рахунок розробки чітких графіків змінної роботи персоналу, організацією плавної передачі змін, так званим "безшовним сервісом". Такий підхід до обслуговування створює зручність для споживачів, тому що вони ні на хвилину не залишаються без уваги і витрачають на процес заселення мінімум часу.

Якість обслуговування безпосередньо залежить від застосованих стандартів і норм. Адміністрація оцінює якість послуг, керуючись встановленими стандартами і правилами, персонал — виходячи з посадових інструкцій, споживачі — ґрунтуючись на власних відчуттях і враженнях, минулому досвіді. Проведення опитування й анкетування споживачів допомагає підприємству готельного бізнесу виявити наявні недоліки в якості послуг, що надаються; визначити їхні слабкі і сильні сторони; намітити основні напрямки підвищення їхньої якості, обрати відповідну стратегію розвитку. Сталість якості послуг — запорука успіху і процвітання будь-якого готельного підприємства.

Не менш важливими є чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоздатність підприємств готельного бізнесу. Їхнє виникнення та інтенсивність прояву не залежить від діяльності підприємства, а обумовлюється станом зовнішнього середовища. За джерелами походження чинники зовнішнього середовища неоднорідні, тому що є проявом систем різного рівня, і поділяються, у свою чергу на дві групи: чинники макросередовища і чинники мікросередовища.

Макросередовище створює загальні умови перебування організації в зовнішньому середовищі. У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру до окремо взятого підприємства.

На думку Ф. Котлера, зовнішнє середовище підприємства формують шість основних чинників: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні і чинники культурного середовища. Інший підхід належить О. Віханському, який додає до переліку згаданих вище чинників правове та міжнародне середовище.

Ґрунтуючись на зазначеному вище, нами було виділено сім чинників макrorівня, що забезпечують конкурентоздатність підприємства готельного бізнесу:

- економічні (характер економіки та економічних процесів, масштаби економічної підтримки готельного бізнесу, загальна кон'юнктура національного ринку, розміри та темпи зростання (або зменшення) ринку готельних послуг, банківська процентна ставка, система оподаткування, система ціноутворення, вартість землі, інвестиційні процеси);

- політичні (дієвість правової системи, процесуально-го боку практичної реалізації законодавства, державного контролю та засад регулювання діяльності підприємств готельного бізнесу, ефективності провадження антимонопольної політики, особливостей проходження процедур стандартизації, сертифікації та ліцензування, державної політики приватизації і націоналізації, рівня корупції у структурі державних і муніципальних органів влади);

- демографічні (чисельність населення, його вікову та статеву структуру, територіальний розподіл; кваліфікаційні характеристики робочої сили, життєві цінності та орієнтири, стиль життя);

- соціокультурні (рівень платоспроможності населення, рівень освіти, культурний фон країни, національні стереотипи поведінки, суспільні звичаї, традиції та вірування);

- науково-технічні (інновації на підприємствах готельного бізнесу, відповідно до вимог забезпечення відповідного рівня безпеки, якості обслуговування та кваліфікації кадрів);

- географічні (кліматичними умовами та станом екології);

- чинники міжнародного середовища (тероризм, епідемії, близькість до "гарячих точок", обмінний курс валюти відносно країн-партнерів, особливості візових режимів, міжнародні угоди в індустрії туризму та гостинності).

Під мікросередовищем слід розуміти сукупність зовнішніх суб'єктів і сил стосовно підприємства, що безпосередньо впливають на його діяльність і, в свою чергу, перебувають під впливом цієї діяльності [3, с. 69]. Суб'єктами мікросередовища є постачальники, споживачі, конкуренти, посередники і контактні аудиторії.

Постачальники — суб'єкти підприємництва, що забезпечують підприємства готельного бізнесу матеріально-технічними й енергетичними ресурсами, необхідними для надання готельних послуг.

Споживачі — особи, які користуються послугами підприємств готельного бізнесу.

Конкуренти — суперники підприємства готельного бізнесу, що прагнуть оволодіти ресурсами на більш вигідних умовах, займати краще положення на ринку готельних послуг.

Посередники — суб'єкти підприємництва, що допомагають підприємствам готельного бізнесу в промоції, збуті і розповсюдженні готельних послуг на ринку. Посередниками підприємств готельного бізнесу є туроператори та турагенти, юридичні та рекламні агенції, аудиторські фірми тощо.

Контактні аудиторії — особи або організації, які проявляють реальний або потенційний інтерес до підприємства готельного бізнесу і можуть впливати на

його діяльність і здатність досягти успіху. В якості контактних аудиторій підприємства готельного бізнесу можна розглядати:

- кредитно-фінансові заклади (банки, інвестиційні компанії);
- місцеві органи влади, що чинять дії регулюючого характеру і безпосередньо впливають на рівень і ступінь жорсткості конкуренції;
- засоби масової інформації;
- місцева громада, яка може підтримувати (у випадку, коли підприємство створює нові робочі місця, справно сплачує податки, бере участь у добродійних заходах) або перешкоджати діяльності готельного підприємства (через забруднення довкілля, шумоізоляцію тощо).

Зазначені чинники мікросередовища формують конкурентне середовище в галузі. Середовище, в якому функціонує готельне підприємство, охоплює велику кількість галузей економіки, які відрізняються економічними характеристиками, рівнем конкурентної боротьби, ринками збуту, обсягом капітальних вкладень, темпами та можливостями розвитку. Характеристика "конкурентне" визначає сутність середовища, яка підкреслює його ознаку, пов'язану з існуванням багатьох суб'єктів підприємництва з однаковим напрямком інтересів, які функціонують в умовах лімітованої кількості ресурсів або благ, що впливає з наявності боротьби з метою задоволення власних економічних інтересів, що визначається конкуренцією.

Серед існуючої безлічі визначень категорії "конкурентне середовище", на нашу думку, досить ємним є наступне: "це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загально ринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але в першу чергу — відносинами між ними".

Конкурентне середовище — це система взаємовідносин, для якої характерні такі риси: ієрархічна структура, цілісність, взаємозалежність, взаємодія, спрямованість. Такий підхід базується на тому, що для суб'єкта підприємництва конкурентне середовище є обумовленим станом ринку, результатом дії окремих економічних агентів. Суб'єкту підприємництва, який є складовою конкурентного середовища, з метою виживання слід оперативного реагувати на чинники формування конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що конкурентоздатність підприємства готельного бізнесу забезпечують дві групи чинників: зовнішні і внутрішні. До першої групи відносяться чинники макросередовища і мікросередовища. До другої групи було віднесено чинники, що характеризують підприємство; чинники, що характеризують послугу, і чинники, що характеризують якість обслуговування споживачів.

Отже, будь-яке підприємство готельного бізнесу знаходиться під впливом ключових чинників різного рівня: макросередовища, мікросередовища і внутрішнього середовища. В статті доведено, що з точки зору забезпечення конкурентоздатності та конкурентних

переваг, ключовими чинниками внутрішнього середовища, які підприємство формує самостійно. З огляду на специфіку діяльності підприємств готельного бізнесу, вважаємо, що рушійними внутрішніми чинниками забезпечення їхньої конкурентоздатності є якісні та кількісні характеристики готельних послуг та рівень обслуговування споживачів.

Література:

1. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 458 с.
2. Горіна Г.О. Аналіз розвитку міжнародних та національних готельних мереж в Україні / Г.О. Горіна // Економіка розвитку. — Харків: ХНЕУ, 2011. — № 1. — С. 78—79.
3. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос [та ін.]. — К.: Знання, 2010. — 463 с.
4. Маначинська Ю.А. Готельне господарство України: проблеми та перспективи функціонування в сучасних умовах кризової економічної ситуації / Ю.А. Маначинська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. — 2014. — Вип. 2. — С. 217—222.
5. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд. — 12-ое изд.; пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. — 928 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Изд. Эксмо, 2004. — 544 с.
7. Rowe, A. J., Mason, R. O. and Dickel, K. E. (1985). Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach. Reading, MA: Addison-Wesley, 17—21.

References:

1. Vinokurov, V. A. (1996), Organizacija strategicheskogo upravlenija na predpriatiji [Organization of strategic management at the enterprise], Centr jekonomiki i marketinga, Moscow, Russian Federation.
2. Horina, H. O. (2011), "Analysis of international and national hotel chains in Ukraine", Ekonomika rozvytku, vol. 1, pp. 78—79.
3. Horbonos, F. V. (2010), Ekonomika pidprijemstv [Business Economics], Znannia, Kyiv, Ukraine.
4. Manachyn's'ka, Yu. A. (2014), "Hotel Industry in Ukraine: Problems and Prospects functioning in the present conditions of crisis economic situation", Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu, V. 2, pp. 217—222.
5. Tompson, A. and Striklend, A. (2006), Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza [Management: Concepts and situation analysis], Izdatel'skij dom "Vil'jams", Moscow, Russian Federation.
6. Fathutdinov, R. A. (2004), Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii: uchebnoe posobie [Management of competitiveness of the organization: the manual], Izd. Jeksmo, Moscow, Russian Federation.
7. Rowe, A. J. Mason, R. O. and Dickel, K. E. (1985), Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach. Reading, MA: Addison-Wesley, pp. 17—21.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2016 р.