

СПЕЦИФІКА МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

SPECIFICATION OF THE INTERNATIONAL HOTEL BUSINESS CORPORATE MANAGEMENT MODELS

У статті сформульоване науково-практичне завдання, а саме встановлення взаємозв'язку між моделями організації міжнародного готельного бізнесу та стратегіями розвитку міжнародних готельних мереж, а також здійснення типізації зазначених моделей.

Здійснено типологію моделей організації міжнародного готельного бізнесу за рахунок відокремлення таких ознак як: географічна репрезентативність; параметри готельного продукту і маркетинг; соціальна відповідальність; управління персоналом; міжфірмові зв'язки; управління функціонуванням мережі, що дозволило встановити тенденцію до апроксимації систем управління та загальної конвергенції цих моделей. За національно-регіональною ознакою виділено три базові моделі організації міжнародного готельного бізнесу: американська, європейська та азіатська.

Доведено, що на сучасному етапі більш складно проводити чітку грань між різними моделями управління. «Зіткнення» різних підходів, поширення найкращого досвіду і однотипність вирішуваних проблем призводять до апроксимації компонентів управління і загальній конвергенції моделей і систем, у тому числі у сфері управління розвитком міжнародними готельними мережами.

Виокремлено найбільш прогресивні зміни в розвитку міжнародних готельних мереж серед яких: 1) відтворення повного циклу створення нових готелів, тобто створення спеціальних девелоперських підрозділів, що займаються проектуванням і будівництвом нових готелів; 2) формування цілісної системи управління розвитком міжнародними готельними мережами; 3) вироблення нової якості менеджменту з переважанням глобальних характеристик і підходів, яке можна умовно розділити на три сфери: моніторинг; цілепокладання; стимулювання розвитку; 4) поява феномену політики розвитку мережі, направленої на створення майбутнього, пошуку і генерації необхідних змін.

Ключові слова: корпоративне управління, стратегія розвитку, міжнародний готельний бізнес, міжнародні готельні мережі, міжнародні готельні компанії.

The article formulates a scientific and practical task, namely the establishment of the relationship between the models of the international hotel business organization and the development strategies of international hotel chains, as well as the implementation of the typification of these models.

A typology the international hotel business organization models is carried out by separating such features as: geographical representativeness (spatial presence policy); hotel product and marketing parameters; inter-agency relations; management of the chain operation. This made

it possible to establish a tendency for approximation of management systems and the overall convergence of these models. According to the national-regional character, three basic models of the international hotel business organization are distinguished: American, European and Asian.

It is proved that at the present stage it is more difficult to draw a clear line between different management models. The collision of different approaches, the dissemination of best practices and the uniformity of solvable problems lead to the approximation of the components of management and the general convergence of models and systems, including in the area of development management by international hotel chains.

The most progressive changes in the development of international hotel chains have been identified: 1) reproduction of the full cycle of creating new hotels, that is, the creation of special developer units involved in the design and construction of new hotels; 2) forming an integrated development management system of international hotel chains; 3) development of a new quality of management with a predominance of global characteristics and approaches, which can be divided into three areas: monitoring; goal setting; stimulating development; 4) the emergence of the phenomenon of network development policy aimed at creating the future, searching for and generating the necessary changes.

Key words: *corporate management, development strategy, international hotel business, international hotel chains, international hotel companies.*

В статье сформулировано научно-практическую задачу, а именно установление взаимосвязи между моделями организации международного гостиничного бизнеса и стратегиями развития международных гостиничных сетей, а также осуществление типизации указанных моделей.

Осуществлено типологию моделей организации международного гостиничного бизнеса. По национально-региональному признаку выделены три базовые модели организации международного гостиничного бизнеса: американская, европейская и азиатская.

Доказано, что на современном этапе более сложно проводить четкую грань между различными моделями управления. «Столкновение» различных подходов, распространение лучшего опыта и однотипность решаемых проблем приводят к аппроксимации компонентов управления и общей конвергенции моделей и систем, в том числе в сфере управления развитием международными гостиничными сетями.

Ключевые слова: *корпоративное управление, стратегия развития, международный гостиничный бизнес, международные гостиничные сети, международные гостиничные компании.*

Вступ. Глобалізація світової економіки відкрила нові можливості для розвитку міжнародного готельного бізнесу, який характеризується високою інтенсивністю конкуренції, диференціацією стратегій розвитку, які зумовлюють напрям діяльності, впливають на формування позиції щодо зовнішнього середовища, частку та сегмент міжнародного готельного ринку, який займають суб'єкти міжнародного готельного бізнесу.

Активний розвиток міжнародного готельного бізнесу є результатом впливу таких факторів як зростання світового добробуту, збільшення туристичних потоків, здоров'я та тривалості життя населення тощо та характеризується високою інтенсивністю конкуренції, поглибленням спеціалізації готельної пропозиції, впровадженням новітніх комп'ютерних технологій «...об'єднання

готелів, які знаходяться у різних країнах світу, у єдину готельну мережу з утворенням унікального мережевого готельного бренду є найбільш розповсюдженою у світовій практиці формою стратегічного управління готельними підприємствами» [1, с. 9].

Починаючи із зародження міжнародного готельного бізнесу, стратегії розвитку міжнародних готельних мереж (МГМ) різної національної приналежності істотно відрізнялися. У МГМ різного національного походження існують особливості стратегічного управління, бачення лінії розвитку і підходів до підвищення конкурентоспроможності. Так, при всій універсальності глобального світу відношення до розвитку бізнесу в мережах різного національного походження залишилося різним.

Аналіз останніх досліджень. Зважаючи на усе більше використання мережевої форми організації у міжнародному готельному бізнесі та успішність управління готелями у рамках мережевих структур у вітчизняній та закордонній літературі представлена велика кількість дослідників розвитку міжнародних готельних мереж. Колодійчук А.В. досліджує чинники, які впливають на формування мережевого готельного бізнесу, здійснює характеристику найбільш розповсюджених форм управління сучасними готельними мережами, наводить конкурентні переваги готельних мереж на відміну від незалежних готелів [2]. Мельниченко С., Кудлай Т. обґрунтовують механізм виходу конкурентоспроможних національних готельних операторів на міжнародний ринок послуг і визначають фактори його впливу [3]. Безуглий І.В. здійснює аналіз національних готельних мереж України, їх територіальну експансію, основні бренди та привабливі сегменти ринку, запропонує рекомендації щодо впровадження вітчизняної моделі формування готельних мереж [4]. Бурак Т. В. пропонує етапи створення готельних мереж на світовому ринку послуг, розкриває еволюцію становлення національних готельних мереж та здійснює аналіз розвитку міжнародних мереж в Україні [5]; аналізує теоретичні засади формування готельних мереж на умовах контрактного управління та здійснює конкретизацію етапів укладання контракту [6]. Рябев А.А. досліджує умови створення готельних мереж, особливості їх існування та діяльність на українському готельному ринку, зазначає необхідність задоволення споживчого попиту в секторі бюджетного розміщення за рахунок створення хостельних мереж [7].

Методика досліджень. Емпіричний аналіз показує, що існує тісний зв'язок між моделями організації міжнародного готельного бізнесу і стратегіями розвитку МГК та МГМ. Природа цього зв'язку багато в чому ґрунтується на національному походженні компаній, яке визначило особливості стратегічного менеджменту. Моделі організації, що визначають позиції компаній на ринку (параметри функціонування на сучасному етапі), впливають на можливості розвитку, тобто реалізації більш менш масштабних, у тому числі з точки зору географічного обхвату, стратегій розвитку.

Зважаючи на різноманіття таких моделей (і різних стратегій розвитку) виникає необхідність їх типізації за найважливішими ознаками організації (за істотно якісним ознакам). Рішення науково-практичної задачі зведення великого різноманіття до декількох «зразків» дозволяє виявити сценарії розвитку міжнародного готельного бізнесу, визначити напрями його інтенсифікації, перспективи змін конкурентного середовища на світовому готельному ринку тощо. Типізація повинна охоплювати ті ознаки організації, від яких найбільшою мірою залежить стратегія розвитку і які найістотніше трансформуються в результаті цього процесу.

Постановка завдання. Метою статті є встановлення взаємозв'язку між моделями організації міжнародного готельного бізнесу та стратегіями розвитку МГМ, а також здійснення типізації зазначених моделей.

Результати досліджень. В умовах глобалізації особливості організації міжнародного готельного бізнесу повинні виявлятися не стільки на рівні країн, скільки на рівні регіонів світу, в рамках яких виявляється відповідна схожість, але і виникають інтернаціональні форми готельних мереж. За регіональною (національно-регіональною) ознакою виділяють три базові моделі організації міжнародного готельного бізнесу (у тому числі МГМ): американська, європейська і азіатська.

Емпіричний аналіз дозволив встановити, що визначальними ознаками організації міжнародного готельного бізнесу, що впливають на особливості розвитку МГМ, є: географічна репрезентативність (політика просторової присутності); параметри готельного продукту і маркетинг; соціальна відповідальність; управління персоналом; міжфірмові зв'язки; управління функціонуванням мережі.

Слід враховувати, що європейська і азіатська моделі істотно диверсифіковані, оскільки охоплюють велику кількість країн з істотними відмінностями в області менеджменту, а також економічних систем, що знаходяться в процесі корінної трансформації. У багатьох країнах національні моделі (під впливом національних, регіональних і глобальних чинників) лише починають формуватися, а особливості менеджменту залишаються неявними і нестійкими.

Географічна репрезентативність (політика просторової присутності). Американські компанії орієнтовані на глобальну експансію і присутність у всіх регіонах світу. Компанії прагнуть охопити всі ключові «точки» глобального ринку (концентрації попиту). Політика «присутності» здійснюється як по регіонах світу (у регіональному масштабі), так і по окремим національним ринкам, які вважаються стратегічно важливими. Посилення конкуренції на локальних ринках американські компанії найбільшою мірою розглядають як «поштовх» до глобалізації. В порівнянні з європейськими і азіатськими компаніями, їх стратегії найбільш ризиковані, орієнтовані на розширення саме за рахунок нових ринків у всіх регіонах світу з використанням більш ризикованих форм входу (поглинання, будівництво нових готелів тощо). До того ж в

опануванні нових ринків американські компанії поводяться не лише активніше, але і агресивніше, прагнучи перетворити ринок, сильно впливаючи на конкурентне середовище і суміжні галузі. Тому компанії, орієнтовані на інтенсивне зростання, проникають навіть на ринки з відносно несприятливими умовами. Так, в 2017 р. географічний обхват найбільших американських мереж був наступним: Marriott International – 127 країн, Hilton – 105 країн, Best Western Hotels & Resort – 102 країни, Radisson Hotel Group – 102 країни, Preferred Hotels & Resorts – 85 країн, Wyndham Hotel Group – 80 країн [8]. Глобальне розширення стає переважаючим механізмом зростання американських МГК, передбачає «тотальне» домінуванні, тому вимагає загальної переваги в ресурсах, здатності створювати нові знання (методи управління, послуги тощо) і швидко реагувати на зміни, стимулюючи вигідні для себе напрями перетворень. В зв'язку з цим в стратегіях американських МГК у якості основних завдань виступають: збільшення готельної бази в країнах різних регіонів, нарощування ємкості зарубіжних «гілок» мережі, розширення міжглобального ринку (створення нових ринків) тощо.

Європейські компанії в політиці просторової присутності більш помірні, перш за все, орієнтуються на «знайомі» регіони, де існує можливість забезпечити не стільки бурхливе, скільки стійке зростання. Проникнення на нові ринки менш агресивне з більшою мірою адаптації до умов ринку. Присутнє мінімізування ризиків, тому перевага віддається менш ризикованим формам входу (злиття, інтеграція, франчайзинг тощо), у тому числі з активнішою взаємодією з місцевими партнерами (прагнення до партнерства в освоєнні нових ринків є переважаючим). Компанії орієнтовані на країни, з якими існують великий досвід взаємодії, а також в яких зосереджені європейські капітали в суміжних областях (туризм). Так, за оцінками MKG Hospitality в 2017 р. географічна репрезентативність найбільших європейських МГК була наступною: Intercontinental Hotels Group – 103 країни, AccorHotels – 95 країн, Small Luxury Hotels of the World – 82 країни тощо [8]. Проте в цілому глобальна орієнтація є слабкішою, ніж в американських МГК, тому поширене прагнення до запозичення і на основі цього отримання досвіду, розвинені здібності переймати досвід і адаптувати знання. Реакція на зміни релевантна і спланована. Основними завданнями розвитку в європейських готельних мережах є наступні: максимальне охоплення сусідніх регіонів і національних ринків, які розглядаються як стратегічно важливі; скорочення ємкості зарубіжних «гілок» мережі тощо.

Азіатські готельні мережі діють переважно на локальному (регіональному) ринку, глобальна експансія розглядається як довгострокова перспектива і доповнення до діяльності на регіональному ринку. У міру набуття достатнього досвіду ведення мережевого готельного бізнесу орієнтація на інтернаціоналізацію мереж посилюється (в основному на регіональному рівні). Починає виділятися ряд МГМ, які проникають на ринки нових країн за межами Азії. Готельні мережі розширюються по «ланцюгу» країн, віддалених від країни

походження. Освоєння нових ринків, як і в європейських готельних мережах, помірно, первинною є адаптація до місцевих умов. Азіатська модель організації міжнародного готельного бізнесу реалізується переважно китайськими (Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co., China Lodging Group, BTG HomeInns Hotels (Group) Co., GreenTree Inns Hotel Management Group тощо), японськими (Toyoko Inn Co., APA Group, Hotel Okura Co., Prince Hotels and Resort тощо) та індійськими (The Indian Hotels Co., Sarovar Hotels & Resorts, ITC Hotels тощо) МГК. Визначальною рисою багатьох азіатських компаній є відсутність чіткої стратегії розвитку на зовнішніх ринках, вони активно запозичують (імітують) стратегії європейських і американських компаній.

Параметри готельного продукту і маркетинг. Американські готельні мережі орієнтовані на глобальне просування стандартизованого продукту. При цьому використовуються універсальні підходи до його просування. Надання додаткових послуг також стандартизоване. Їх набір досить широкий і також більшою мірою універсальний для всіх регіонів світу. На локальних ринках компанії прагнуть до створення нових ніш, активно позиціонуючи себе як «постачальника» глобального продукту. Американські готельні мережі більш інтенсивно впроваджують нові послуги (в основному глобальної якості), особливо зв'язані з використанням інформаційних технологій. Місцями концентрації американського готельного бізнесу є в основному центри зосередження рекреаційного туризму і ділової активності. Американські компанії, в переважній більшості, розширюють мережу за рахунок більших готелів. Вони створюють глобальний бренд шляхом універсальної методики брендинга.

Європейські компанії у меншій мірі орієнтовані на стандартизацію, їх продукт більш індивідуалізований, сегментований за цінами, адаптований до місцевих умов. Урахування національних культурних особливостей – основа проникнення європейських компаній на нові ринки. У рамках міжнародних мереж відбувається диверсифікація пропозиції готельного продукту. Надання додаткових послуг, в порівнянні з американськими мережами, є гнучкішим, адаптованим до місцевих умов і стандартизованим лише на цьому рівні. Впровадження нових послуг здійснюється в основному на основі імітації і в результаті адаптації до місцевих ринків. Місцями концентрації європейського готельного бізнесу є в основному центри зосередження рекреаційного туризму і ділової активності, а також центри культурного життя.

Азіатські компанії більш орієнтовані на стандартизацію продукту, проте в локальному масштабі. На цьому рівні методи просування продукту універсальні. Вони активно імітують передовий досвід, за рахунок чого диверсифікують свою пропозицію. При цьому додаткові послуги зв'язані не стільки з готельним продуктом, скільки з місцевими умовами. Азіатські компанії більш орієнтовані на рекреаційний туризм і нові ділові центри Азії. Природним є розширення азіатських компаній за рахунок крупних готелів. Азіатські компанії формують

клієнтоорієнтовані стратегії, але просування продукту засноване на імітації практики американських і європейських компаній.

Соціальна відповідальність. Американські готельні мережі, які використовують соціальну відповідальність як невід'ємну складову своєї політики, виводять цю концепцію на глобальний рівень, розглядаючи глобальну соціальну відповідальність універсальної якості без місцевих «доповнень». Глобальний продукт, не вступає в протиріччя з місцевими інституційними умовами, проте соціальна відповідальність в країнах присутності не виходить за рамки певного мінімуму. Реалізація принципів соціальної відповідальності є добровільною, але демонстративною і декларативною, особливо в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою.

Європейські компанії орієнтовані на поширення широкого підходу соціальної відповідальності, який також не стандартизований і відповідає місцевим умовам. У країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою реалізація концепції соціальної відповідальності також помірна, але на практиці реалізується в повнішому масштабі.

«Азіатський» підхід соціально-відповідального міжнародного готельного бізнесу лише починає формуватися. Тому його окремі елементи запозичуються у американських і європейських компаніях, особливо для завоювання довіри неазіатських споживачів. Азія, де більшою мірою сконцентрована діяльності азіатських МГМ, є найбільш складним в культурному і інституційному відношенні регіоном. Розвиток «відчуття» соціальної місії в азіатських МГМ відбувається в прихованій формі, неявно, відповідно культурним традиціям країн походження. Для китайських і індійських компаній, по об'єктивним причинам, характерні, по-перше, ситуаційність в реалізації заходів соціальної відповідальності і, по-друге, рухливість менталітету, пов'язаного з уявленням про її значущість.

Управління персоналом. У контексті виходу МГМ на глобальний рівень відбувається поступове збільшення змін у сфері управління персоналом. Цій сфері приділяється все більшу увагу, оскільки саме персонал (на всіх рівнях) розглядається як глобальний ресурс, який забезпечує функціональність готельної мережі саме як міжнародної (глобальної) організації.

Перш за все, слід виділити загальні відмінності. В американських компаніях організаційна культура орієнтована на особистість і індивідуалізм, супроводжується високим рівнем диференціації за доходами. Компанії схильні скорочувати персонал в періоди спадів, постійно підвищувати продуктивність за рахунок перепідготовки. У європейських і більшості азіатських (японських) компаніях організаційна культура орієнтована на групи і колективізм, супроводжується невисоким рівнем диференціації за доходами. Компанії схильні зберігати зайнятість навіть в періоди спаду, навчання персоналу є безперервним. У основі управління персоналом (особливо обслуговуючим) американських компаній лежить концепція готельного продукту (послуги).

В європейських готельних мережах в основі управління персоналом (особливо обслуговуючим) лежить традиція сервісу, певні неформальні норми обслуговування, що відображають уявлення, що сформувалися (або що удосконалюються), про готельну послугу. Хоча частина європейських компаній переймає американський підхід. Вимоги до персоналу застосовуються в «м'якшій» формі, вони більшою мірою адаптовані до умов країн присутності МГМ (стандартизовані лише окремі загальновизнані елементи) і відповідно до концепції індивідуалізації продукту.

Азіатські компанії орієнтовані на використання принципів японської школи менеджменту, яка в даний час істотно трансформується. Тому в азіатських готельних мережах на сучасному етапі спостерігається певний симбіоз різних моделей управління персоналом з поступовим зміщенням акцентів у бік американських принципів. Проте елементи японської школи зберігаються, наприклад, реалізується філософія консенсусу, концепція взаємного навчання, широко використовується двостороння комунікація між ієрархічними рівнями. У японських готельних мережах спостерігається відмова від системи довічного найму, але зберігається система старшинства, відповідно до якої на просування по службі впливає не лише освіта, але і стаж роботи. У китайських і індійських компаніях існує специфічна трудова етика, що виникла на основі змішання англосакської і японсько-німецької шкіл менеджменту, а також характерних культурних традицій цих країн.

Міжфірмові зв'язки. МГМ в країнах присутності вдаються до співпраці з місцевими компаніями. Поширення МГМ в багатьох країнах робить таку співпрацю постійною. Проте відношення до неї в різних компаніях різне. Американські компанії багато областей функціонування мережі готелів забезпечують на глобальному рівні самостійно, тому налагоджують міжфірмові зв'язки лише в тих областях, в яких участь місцевих компаній доцільна. Така співпраця формалізована, в її основі лежить система контрактів по всім, навіть незначним, питанням (незалежно від досвіду партнерства). При цьому форми і умови співпраці встановлюються самою МГМ, яка у разі потреби легко йде на розрив зв'язків з одним партнером і встановлення стосунків співпраці з іншою компанією.

Європейські готельні мережі більш орієнтовані на співпрацю, широку участь місцевих компаній в забезпеченні функціонування готелів, а також на нові для себе форми взаємодії. Така співпраця заснована в значній мірі на стосунках партнерства. Формалізація стосунків в деяких європейських країнах має навіть другорядну роль. В цілому в європейських компаніях значущість формалізації міжфірмових зв'язків убуває у міру наростання досвіду взаємодії. Стосунки з компаніями-партнерами мають глибший характер, тому їх зміна здійснюється лише при об'єктивній необхідності. У розвитку міжфірмових зв'язків європейські компанії більш схильні адаптуватися до місцевих умов.

Азіатські компанії по можливості прагнуть залишатися незалежними, підсилювати самозабезпечення і співробітництво з компаніями одного

національного походження. Міжфірмові зв'язки з місцевими компаніями розглядаються, перш за все, з точки зору короткострокової перспективи. Слід зазначити, що азіатські готельні мережі оцінюють компаній-партнерів і висувають їм свої вимоги на неформальному рівні.

Висновки. Таким чином, на сучасному етапі розвитку готельного бізнесу в умовах глобалізації особливості стратегічного управління міжнародними готельними мережами визначають моделі організації міжнародного готельного бізнесу. За національно-регіональною ознакою виділяють три базові моделі організації міжнародного готельного бізнесу: американська, європейська та азіатська. Разом з тим, в умовах консолідації та інтеграції використання певних моделей організації міжнародного готельного бізнесу не відбувається у чистому вигляді та переважно супроводжується запозиченням найбільш ефективних маркетингових методів та стратегій розвитку, обміном інноваціями та загальною тенденцією зближення трьох моделей.

Список використаних джерел

1. Катькало В.С. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития [Текст] / В.С. Катькало, В.Н. Мукба // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Вып. 4 (№32). – С. 3-30.
2. Колодійчук А.В. Готельні мережі як ефективний спосіб ведення бізнесу в індустрії гостинності: світовий досвід / А.В. Колодійчук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. - №6 (181). – С. 54-56.
3. Мельниченко С. Національні готельні мережі на міжнародному ринку / С. Мельниченко, Т. Кудлай // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2017. - № 2. - С. 19–30.
4. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України / І.В. Безуглий // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 22. – С. 136-141.
5. Бурак Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення / Т. В. Бурак // Бізнес Інформ. - 2014. - № 8. - С. 179-183.
6. Бурак Т.В. Контрактне управління готельними мережами / Т. В. Бурак // Економічний простір. - 2015. - № 95. - С. 166-179.
7. Рябев А.А. Готельні та хостельні мережі: дослідження задоволення споживчого попиту / А. А. Рябев // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 2(1). - С. 94-101.
8. 325 hotels. Hotels. – July/August. – 2018. – P. 19-32 [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.hotelsmag.com>

References

1. Katkalo, V., Mukba V., 2004. Mezhdunarodnye hostynichnye sety: spetsyfyka orhanyzatsyy y typolohyia stratehyi razvytyia [International hotel chains: organization specifics and typology of development strategies]. Bulletin of St. Petersburg University. 4 (32), 3-30 (in Russian).

2. Kolodiichuk, A.V., 2016. Hotelni merezhi yak efektyvnyi sposib vedennia biznesu v industrii hostynnosti: svitovyi dosvid [Hotel networks as an effective way of doing business in the hospitality industry: world-wide experience]. Formation of market relations in Ukraine. 6 (181), 54-56 (in Ukrainian).
3. Melnychenko, S., 2017. Natsionalni hotelni merezhi na mizhnarodnomu rynku [National hotel chains in the international market]. Foreign Trade: Economics, Finance, Law. 2, 19–30 (in Ukrainian).
4. Bezuhlyi, I.V., 2018. Innovatsiina osnova formuvannia natsionalnykh hotelnykh merezh Ukrainy [Innovative basis of national hotel chains formation of Ukraine]. Global and national problems of the economy. 22, 136-141 (in Ukrainian).
5. Burak, T.V., 2014. Hotelni merezhi: evoliutsiia ta stanovlennia [Hotel Chain: Evolution and Formation]. Business Inform. 8, 179-183 (in Ukrainian).
6. Burak, T.V., 2015. Kontraktne upravlinnia hotelnymy merezhamy [Contract management of hotel chains]. Economic space. 95, 166-179 (in Ukrainian).
7. Ryabev, A., 2016. Hotelni ta khostelni merezhi: doslidzhennia zadovolennia spozhyvchoho popytu [The hotel and hostel chains: consumer demand satisfaction research]. Problems and prospects of entrepreneurship development. 2(1), 94-101 (in Ukrainian).
8. 325 hotels. Hotels. – July/August. – 2018. – P. 19-32 Retrieved from: <http://www.hotelsmag.com>

УДК 338.45

**Дергачова В. В., д.е.н., професор,
Ченуша О. С.**

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НАФТОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ASSESSMENT OF THE PERSONNEL COMPETENCE LEVEL AS A FACTOR OF OIL REFINERY ENTERPRISES ECONOMIC SECURITY PROVIDING

Попередні дослідження проблематики забезпечення економічної безпеки (ЕБ) нафтопереробних підприємств показали, що найбільший рівень загроз постає перед ресурсною і фінансово-економічною групами ключових детермінантів. Це зумовлено найслабкішим рівнем компетентності фахівців даних відділів і тому саме вони потребують подальшого удосконалення як інструменти системи забезпечення ЕБ на основі компетентнісного підходу. Визначено, що система забезпечення ЕБ підприємств нафтопереробної галузі має низку особливостей, що зумовлена проблемами функціонування ПЕК України, та повинна централізовано керуватись на предмет не лише визначення зайнятості працівників, визначення рівнів їх компетенцій, але й можливості підвищення