

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ АДАПТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATION OF ADAPTIVE MARKETING STRATEGY OF HOTEL ENTERPRISE ENTERPRISES

У статті розглянуто підходи до трактування поняття «стратегія» та «маркетингова стратегія». Аргументовано необхідність адаптивності маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії в сучасних умовах на основі статистичних даних та дослідження Асоціації готелів та курортів України. Обґрунтовано послідовність формування адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії. Проаналізовано різні методи аналізу, які можуть бути використані в процесі формування адаптивної маркетингової стратегії, зокрема, методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища і методи комплексного аналізу. Крім методів якісної оцінки обґрунтовано кількісні показники оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії, зокрема: ефективність витрат на розробку адаптивної маркетингової стратегії; ефективність маркетингових процесів, пов'язаних з впровадженням адаптивної маркетингової стратегії та загальна ефективність адаптивної маркетингової стратегії. Доведено, що кількісні показники оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії демонструватимуть яким чином зросте обсяг реалізованих товарів чи послуг порівняно з витратами, пов'язаними з розробкою та реалізацією адаптивної маркетингової стратегії. Запропоновано інтегральний показник ефективності адаптивної маркетингової стратегії готельних підприємств, що ґрунтується на трьох групах показників: результатах фінансово-господарської діяльності, ефективності використання ресурсів підприємства та показниках якісного забезпечення роботи готельних підприємств. Обґрунтовано, що послідовність оцінювання адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії повинна включати такі етапи: відбір системи оціночних показників; розподіл показників на групи (стимулятори та де стимулятори); стандартизація показників; обґрунтування ваги кожної групи показників; розрахунок інтегрального показника та інтерпретація отриманих результатів. Запропонований алгоритм кількісної оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії готельних підприємств може слугувати дієвим індикатором визначення впливу того чи іншого фактора на її формування та реалізацію та обґрунтування низки заходів щодо її підвищення.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, адаптивність, адаптивна маркетингова стратегія, методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища, методи комплексного аналізу, інтегральний показник ефективності адаптивної маркетингової стратегії.

The article has been considered the approaches to the interpretation of the concept of «strategy» and «marketing strategy». The necessity of adaptability of the marketing strategy of enterprises of hotel industry in modern conditions on the basis of statistical data and research of Association of hotels and resorts of Ukraine has been argued. The sequence of formation of the adaptive marketing strategy of the hotel industry has been substantiated. Various methods of analysis that can be used in the process of forming an adaptive marketing strategy have been analyzed, in particular, methods of analysis of the external environment, methods of analysis of the internal environment, and methods of complex analysis. Quantitative indicators of evaluation of the effectiveness of adaptive marketing strategy have been substantiated, in particular: efficiency of expenses for the development of adaptive marketing strategy; the effectiveness of marketing processes associated with the implementation of adaptive marketing strategy, and the overall effectiveness of adaptive marketing strategy. Quantitative indicators to assess the effectiveness of an adaptive marketing strategy have been shown to show how the volume of goods or services sold will increase compared to the costs associated with the development and implementation of an adaptive marketing strategy. An integrated indicator of the effectiveness of the adaptive marketing strategy of hotel enterprises has been proposed, which is based on three groups of indicators: the results of financial and economic activities, the efficiency of resource use of the enterprise, and indicators of quality assurance of hotel enterprises. It has been substantiated that the sequence of evaluation of the adaptive marketing strategy of the hotel industry should include the following stages: selection of a system of evaluation indicators; division of indicators into groups (stimulants and stimulants); standardization of indicators; justification of the weight of each group of indicators; calculation of the integrated indicator and interpretation of the obtained results. The proposed algorithm for quantifying the effectiveness of the adaptive marketing strategy of hotel enterprises can serve as an effective indicator of determining the impact of a factor on its formation and implementation and justify a number of measures to improve it.

Key words: strategy, marketing strategy, adaptability, adaptive marketing strategy, methods of analysis of external environment, methods of analysis of internal environment, methods of complex analysis, integral indicator of efficiency of adaptive marketing strategy.

УДК: 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-15>

Петлін І.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної
справи та харчових технологій
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Виклюк М.І.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Petlin Irina

Ivan Franko National University of Lviv
Vykliuk Mariana
Ivan Franko National University of Lviv

Постановка проблеми. Розвиток підприємств, в тому числі і готельної індустрії, характеризується динамічними змінами, які пов'язані з появою та впровадженням в їх діяльність

інноваційних технологій, посиленням конкуренції, впливом внутрішніх та зовнішніх факторів на їх діяльність. У зв'язку з глобальним поширенням пандемії COVID-19 значна кількість підприємств

готельної індустрії опинилися в кризовій ситуації. Тому враховуючи реалії сьогодення все більшої актуальності набуває розробка та впровадження дієвої адаптивної маркетингової стратегії, яка б давала можливість оперативного реагувати на зміни в середовищі функціонування підприємств та сприяла б підвищенню їх ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням оцінки маркетингової стратегії підприємств присвячена низка праць вітчизняних та іноземних науковців таких як: І. Алексєєв, І. Ансофф, М. Дмитрук, П. Друкер, С. Гаркавенко, Г. Кідрацька, Ф. Котлер, Д. Нортон, А. Павлено, М. Портер, Н. Чухрай та ін.

Слід зазначити, що у своїх працях вони акцентують увагу на якісній оцінці маркетингової стратегії підприємств. Тому актуальним, на сьогоднішній день, є обґрунтування кількісних показників оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії підприємств.

Постановка завдання. Метою дослідження є висвітлення сутності «адаптивна маркетингова стратегія», аналіз підходів до її оцінки та обґрунтування алгоритму кількісної оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії на основі інтегрального підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сьогоднішній день нема єдиного підходу до трактування дефініції «стратегія». На рис. 1 продемонстровано підходи до трактування окресленої дефініції.

Під стратегією підприємств готельної індустрії слід розуміти процес формування стратегічного плану розвитку підприємств на основі обґрунтування цілей та завдань, які би відповідали можливостям підприємства та умовам зовнішнього середовища, а також окреслення заходів, які б давали можливість їх досягнути.

Маркетингова стратегія являє план маркетингових заходів, які дають можливість підприємству досягнути окреслених маркетингових цілей.

Аналіз напрацювань науковців у сфері формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств засвідчив, що протягом останніх років науковці все частіше вживають термін «адаптивна маркетингова стратегія».

Адаптивність підприємства – це категорія, яка характеризує його здатність як відкритої системи пристосовуватися до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі для забезпечення бажаної ефективності діяльності [1, с. 39].

Адаптивна маркетингова стратегія – це спосіб досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства, шляхом реалізації оперативних та ефективних управлінських рішень задля забезпечення необхідного рівня життєздатності підприємства та максимального задоволення потреб споживачів.

Адаптивна маркетингова стратегія повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- цілеспрямованості – відповідати цілям, місії підприємства;
- адаптивності – здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- комплексності – максимальне врахування факторів, які впливають на реалізацію маркетингової стратегії;
- наукового підходу – вирішення проблем виробничого характеру через використання набутого досвіду та сучасних наукових розробок;
- орієнтації на ринок – збільшення частки підприємства на ринку за рахунок збільшення кількості споживачів продукції/послуг;
- управлінський – побудова ефективної системи управління;
- персоналізації – максимальне задоволення запитів споживачів через реалізацію персоналізованої, унікальної продукції (послуг).

Процес формування та реалізації адаптивної маркетингової стратегії готельних підприємств повинен включати низку таких етапів [2, с. 308]:

1. Оцінювання адаптивності підприємства.
2. Дослідження ринку.
3. Розробка адаптивної маркетингової стратегії для підприємства.
4. Реалізація маркетингової стратегії підприємства на ринку.
5. Оцінювання ефективності адаптивної маркетингової стратегії.

Необхідність формування адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії породжена тим, що переважна більшість підприємств опинилися в скрутній ситуації через

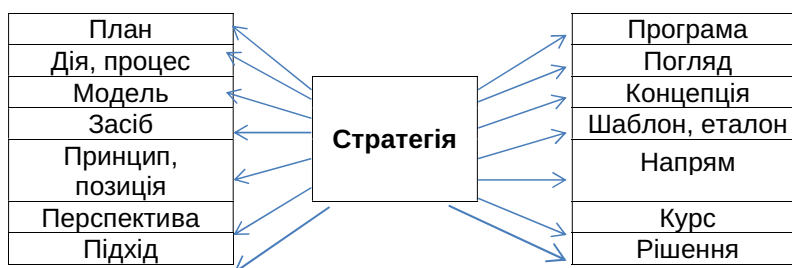


Рис. 1. Підходи до трактування дефініції «стратегія»

поширення пандемії COVID-19, яка призвела до скорочення туристичних потоків та не завантаженості закладів готельної індустрії.

Динаміку туристичних потоків в Україні протягом 2000–2020 років представлено на рис. 2.

З рисунка 2 видно, що у 2020 році кількість внутрішніх туристів скоротилась в 2 рази, а кількість іноземних туристів – більш, ніж у 7 разів порівняно з 2000 роком. Скорочення туристичних потоків негативно вплинуло і на діяльність закладів розміщення (табл. 1).

З таблиці видно, що у 2020 році спостерігається зниження зазначених показників діяльності готельних закладів.

Асоціацією готелів та курортів України (UHRA) було проведено дослідження за результатами діяльності готельних підприємств у 2020 році.

«Згідно з дослідженням, 93% опитаних підтвердили загальний спад рівня виручки свого готелю, у 21% готелів валова виручка скоротилася на 25–40%, у третини готелів – на 40–60%, у 30% готелів такі скорочення сягнули понад 60%, лише 4% готелів показали зростання річної виручки, а у 3% вона залишилась на тому ж рівні» [4].

Для того, щоб продовжити свою роботу керівники готельних закладів змушені були вжити певні заходи. За результатами дослідження 66% закладів оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 скоротили ціни на свої послуги, 63% опитаних вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо), 1/3 респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності готельних закладів в Україні протягом 2014–2020 рр.

Рік	Готелі та аналогічні засоби розміщення, од	Кількість номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення, од.	Кількість місць у готелях та аналогічних засобах розміщення, од	Доходи від послуг, наданих готелями та аналогічними засобами розміщення, млн. грн.
2014	2644	69237	135518	5012,4
2015	2478	68241	132535	5112,1
2016	2534	70081	135916	6710,2
2017	2474	68224	13396	8629,3
2018	2777	71132	135300	10293,3
2019	3165	39634	75677	11434,6
2020	2902	37497	72534	11275,2

Джерело: [3]

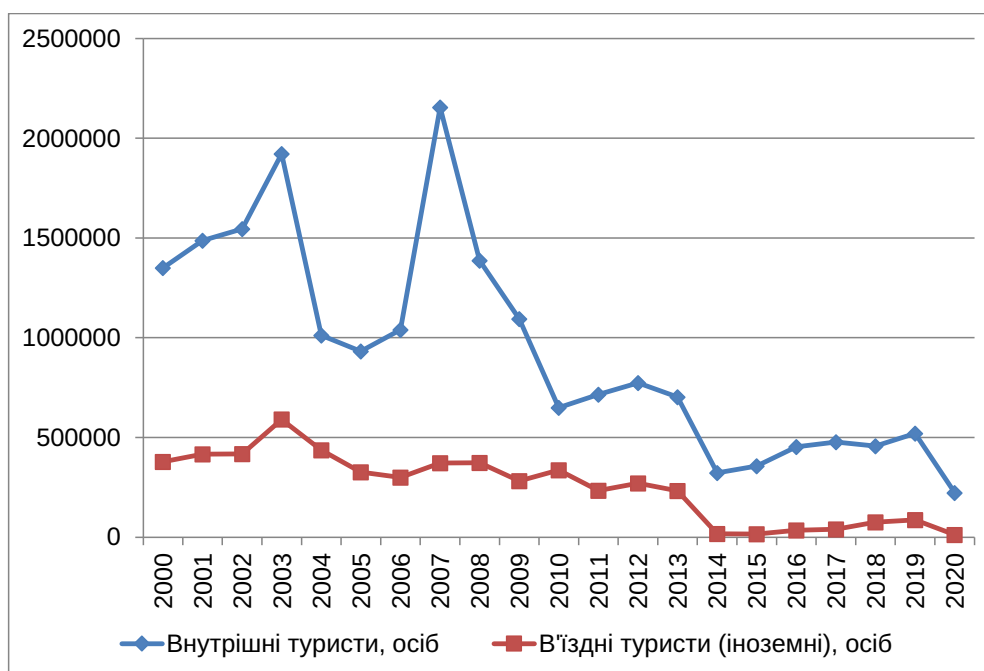


Рис. 2. Динаміка туристичних потоків в Україні протягом 2000–2020 років

Джерело: [3]

альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади (рис. 4).

Згідно з опитуванням 70% закладів планують працювати, не зважаючи на обмеження, 20% будуть працювати частково, 7% – закрилися до відновлення туристичного потоку, 2% – перебувають у процесі продажу бізнесу [4].

Існують різні методи аналізу, які можуть бути використані в процесі формування адаптивної

маркетингової стратегії, їх зокрема, можна розподілити на: методи аналізу зовнішнього середовища, методи аналізу внутрішнього середовища і методи комплексного аналізу (поєднання обох видів факторів) (табл. 2) [5, с. 92].

Варто застосовувати і кількісні показники оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії (табл. 3).

Кількісні показники оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії демонструватимуть яким чином зросте обсяг реалізованих товарів чи

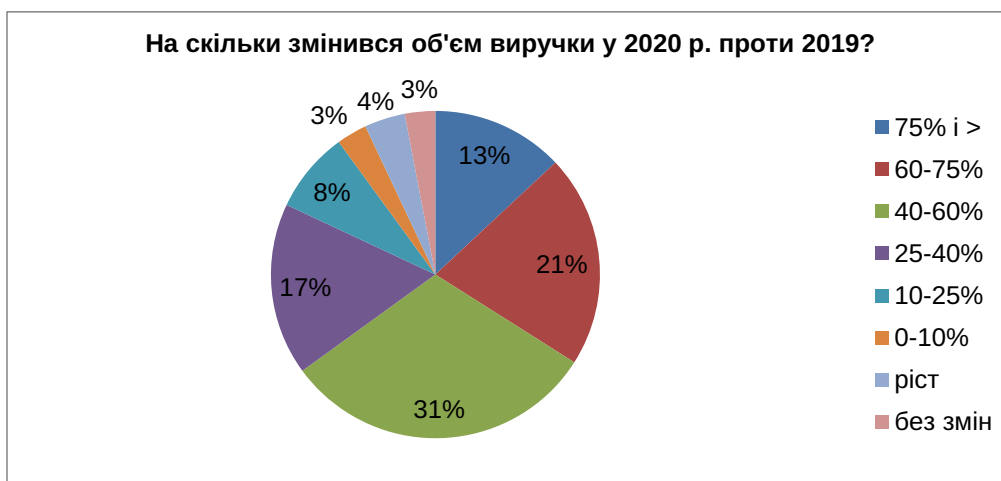


Рис. 3. Динаміка зміни виручки від реалізації готельними закладами України у 2020 р. порівняно з 2019 р.

Джерело: [4]

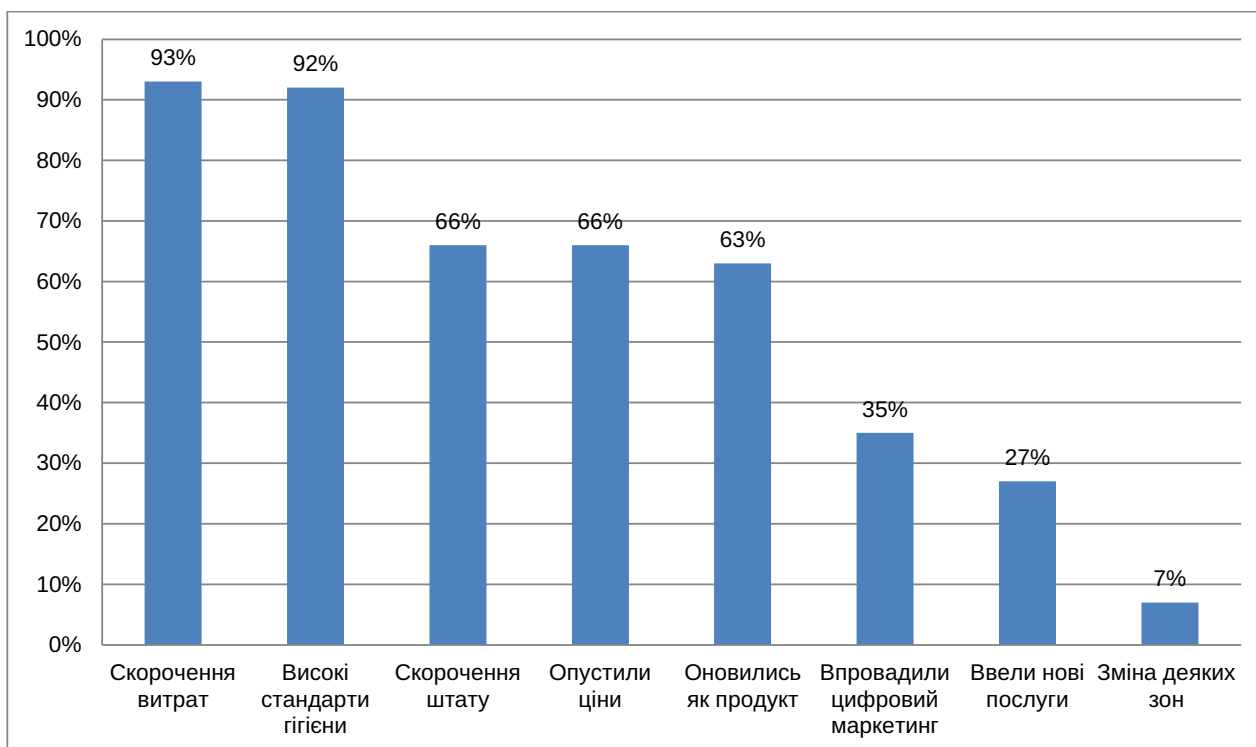


Рис. 4. Заходи вжиті готелями, щоб справитися з наслідками пандемії

Джерело: [4]

Методи аналізу адаптивної маркетингової стратегії

Напрямок аналізу	Назва методу
Зовнішнє середовище	PEST (STEP)-аналіз, матриця Портера, експрес-аналіз конкурентоспроможності, профіль середовища
Внутрішнє середовище	PIMS-аналіз, бенчмаркінг, SNW-аналіз, метод Р. Гранта, підхід Омае, модель BCG
Комплексний аналіз	SWOT-аналіз, SCP-аналіз, SPACE-аналіз

Таблиця 3

Кількісні показники оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії

Показник	Алгоритм розрахунку
Ефективність витрат на розробку адаптивної маркетингової стратегії	$E_{md} = \frac{\Delta P_r}{V_m}$, де $\Delta P_r = V_e + V_b$ $V_m = I_c + I_v$
Ефективність маркетингових процесів, пов'язаних з впровадженням адаптивної маркетингової стратегії	$E_{md} = \frac{\Delta P_r i}{V_{mri}}$ $E_{md} = \frac{\Delta P_r i}{V_{spi}}$ $E_{md} = \frac{\Delta P_r i}{V_{mixi}}$
Загальна ефективність адаптивної маркетингової стратегії	$E_{md} = \frac{\sum \Delta P_r i}{(V_{mri} + V_{spi} + V_{mixi})}$

ΔP_r – приріст реалізації товарів, послуг; V_m – сукупні витрати, пов'язані з розробкою адаптивної маркетингової стратегії; V_e – обсяг реалізованих товарів, послуг на кінець періоду; V_b – обсяг реалізованих товарів, послуг на початок періоду; I_c – матеріальні витрати, пов'язані з розробкою адаптивної маркетингової стратегії; I_v – фонд оплати праці менеджерів; $\Delta P_r i$ – приріст реалізації товарів, послуг на певному ринку; V_{mri} – витрати на дослідження певного ринку; V_{spi} – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку; V_{mixi} – витрати на реалізацію адаптивної маркетингової стратегії.

Джерело: [6, с. 291]

послуг порівняно з витратами, пов'язаними з розробкою та реалізацією адаптивної маркетингової стратегії.

Нами запропоновано оцінку ефективності адаптивної маркетингової стратегії на основі інтегрального показника, який включає три групи факторів, що мають найбільш вагомий вплив на її формування та реалізацію, а саме: результати фінансово-господарської діяльності, показники ефективності використання ресурсів та якісного забезпечення роботи готельних підприємств (рис. 5).

Послідовність оцінювання адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії включає такі етапи:

- відбір системи оціночних показників;
- розподіл показників на групи (стимулятори та де стимулятори);
- стандартизація показників;
- обґрунтування ваги кожної групи показників;
- розрахунок інтегрального показника.
- інтерпретація отриманих результатів.

Оцінку ефективності адаптивної маркетингової стратегії на основі інтегрального підходу доцільно на часовий горизонт не менше 5 років, для того

щоб прослідкувати якусь закономірність та виключити вплив факторів, які негативно впливають на неї.

На першому етапі необхідним є відбір показників, які мають суттєвий вплив на формування та реалізацію адаптивної маркетингової стратегії готельних підприємств. Нами окреслено три групи показників:

1. Результати фінансово-господарської діяльності (дохід на одне ліжко-місце (Длм), тис. грн.; витрати на 1 грн. реалізованих готельних послуг (Врп), грн.; рентабельність проданих послуг у готельному комплексі (Рпр), %; рентабельність діяльності готельного комплексу (Ргд), %; коефіцієнт забезпечення по кредитах (Кзк); коефіцієнт фінансового ризику (Кфр)).

2. Ефективність використання ресурсів (фондовіддача (Ф), грн./грн.; коефіцієнт оборотності оборотних коштів (Коб); тривалість операційного циклу (Тоц), дні; продуктивність праці (ПП); рентабельність власного капіталу (Рвк), %; рентабельність активів (Ра), %).

3. Якісне забезпечення роботи готельного підприємства (кількість додаткових послуг, що пропонуються готелем (Кдп), одиниць; коефіцієнт

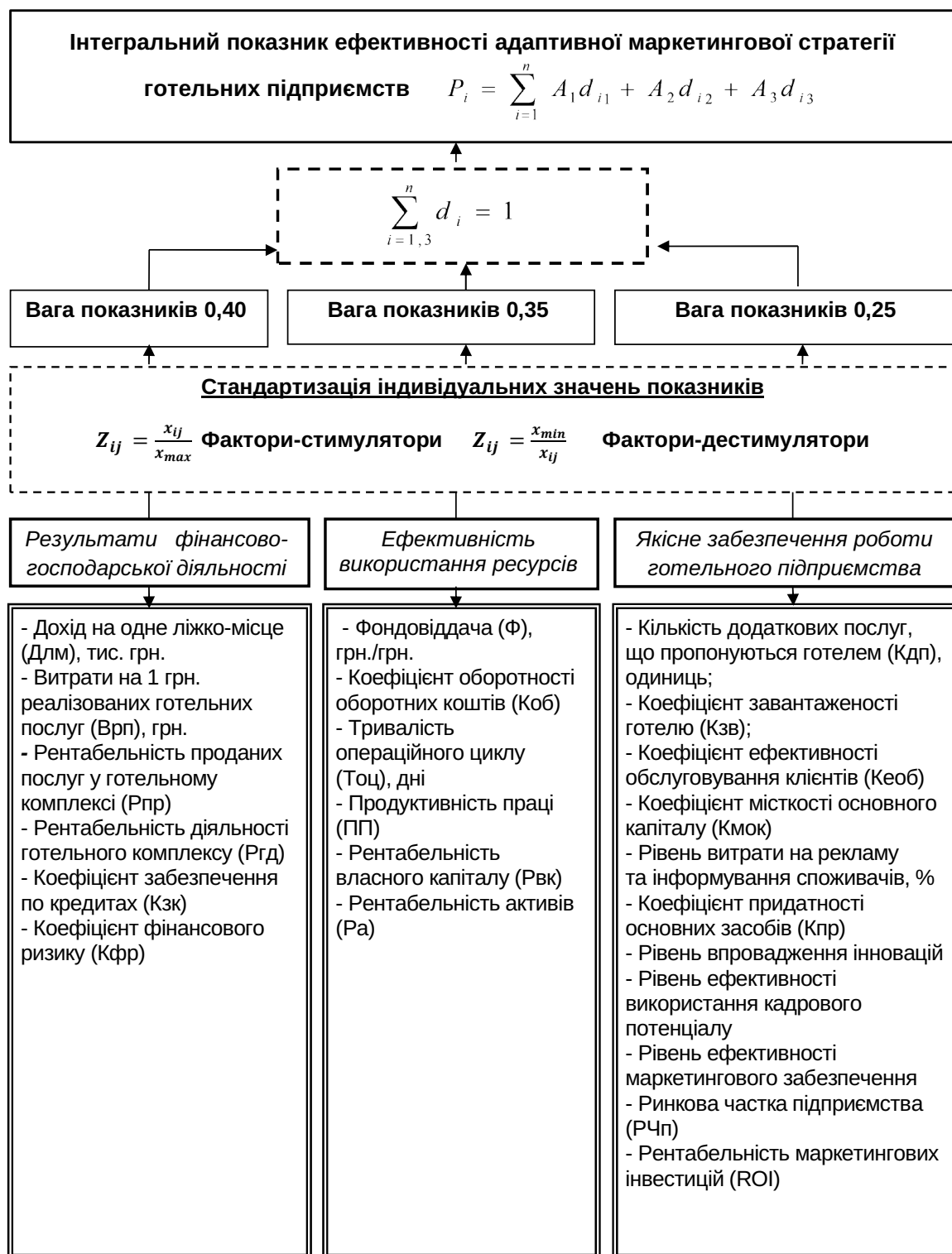


Рис. 5. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії

завантаженості готелю (Кзв); коефіцієнт ефективності обслуговування клієнтів (Кеоб); коефіцієнт місткості основного капіталу (Кмок); рівень витрати на рекламу та інформування споживачів, %; коефіцієнт придатності основних засобів (Кпр); рівень впровадження інновацій (Рі); рівень ефективності використання кадрового потенціалу (Ркп); рівень

ефективності маркетингового забезпечення (Рмз); ринкова частка підприємства (Рчп), %; рентабельність маркетингових інвестицій (ROI)).

Наступним етапом є розмежування показників на стимулятори та де стимулятори. Ті показники, які є в межах нормативних значень, вважаємо стимуляторами, а які ні – де стимуляторами.

В залежності від того чи показник є стимулятором чи де стимулятором залежатиме механізм стандартизації показників.

Для показників-стимуляторів протягом окресленого часового горизонту потрібно конкретне значення показника ділити на його максимальне значення, а для показників-дестимуляторів – мінімальне значення показника ділити на конкретне його значення. Можна також стандартизувати показники шляхом їх порівняння до середньогалузевих.

Наступним етапом є обґрунтування ваги кожної групи показників.

Визначення вагового показника можна визначати на основі експертного методу. Оскільки нами не було проведено опитування, то вагу показника ми визначили таким чином: перша група

показників – 0,40, друга – 0,35, а третя – 0,25, аргументуючи це тим, що показники першої групи (результати фінансово-господарської діяльності) мають найбільш вагомий вплив на формування та реалізацію адаптивної маркетингової стратегії; показники другої групи мають теж значний вплив, а показники, які закладені у третій групі є результатом отриманих показників перших двох груп.

Наступним етапом є розрахунок інтегрального показника ефективності адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії. Алгоритм його розрахунку можна представити у такому вигляді:

$$P_i = \sum_{i=1}^n A_1 d_{i1} + A_2 d_{i2} + A_3 d_{i3},$$

Таблиця 3

Рівні ефективності адаптивної маркетингової стратегії підприємств

Інтервали шкали Харрінгтона	Рівень ефективності	Характеристика рівня ефективності	Заходи щодо підвищення рівня ефективності
(0,8–1]	Абсолютна ефективність	Високий ступінь ефективності усіх напрямів комплексу маркетингу; високий рівень рентабельності маркетингової діяльності; оптимальна інтеграція елементів комплексу маркетингу; виконання плану маркетингової діяльності	– упровадження маркетингових інновацій; – концентрування на потребах цільових споживачів та пошук нових сегментів збуту; – стимулювання споживчого попиту тощо
(0,63–0,8]	Значна ефективність	Висока ефективність більшості напрямів комплексу маркетингу; оптимальне поєднання елементів маркетингу; дохідність запроваджених маркетингових заходів; незначні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності	– постійний контроль за виконанням маркетингових планів; – інтенсифікація зусиль на ключовому елементі системи маркетингу; – фокусування на потребах цільових споживачів та систематичне проведення заходів заохочення цільових споживачів; – збільшення фінансування заходів маркетингу
(0,37–0,63]	Нормальна ефективність	Ефективність двох складових комплексу маркетингу за відхилень у результатах інших двох; середній рівень маркетингового потенціалу; нестабільний рівень конкурентоспроможності.	– удосконалення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві; – систематичне здійснення та проведення маркетингових досліджень та посилення рекламної кампанії; – підвищення кваліфікації маркетологів; – використання методів збереження наявних споживачів
(0,2–0,37]	Помірна ефективність	Розвиток (перевага) лише однієї складової комплексу маркетингу; істотні відхилення у виконанні плану маркетингової діяльності	– часткова реорганізація служби чи відділу маркетингу та підвищення кваліфікації маркетологів; – перегляд поточної маркетингової стратегії; – збільшення обсягу фінансування маркетингових заходів; – створення нової рекламної кампанії
[0–0,2]	Низька (критична)	Низький ступінь ефективності усіх напрямів комплексу маркетингу; низький рівень рентабельності маркетингової діяльності; низька конкурентоспроможність; невиконання плану з реалізації маркетингової стратегії; неоптимальне використання маркетингових інструментів; низький маркетинговий потенціал	– диверсифікація виробництва чи надання послуг; – реорганізація маркетингової служби; – пошук нових цільових ринків/сегментів; – формування нової маркетингової стратегії; – глибоке дослідження споживчих потреб

Джерело: сформовано на основі [8]

де A_1, A_2, A_3 – сума стандартизованих показників відповідної групи,

d_1, d_2, d_3 – ваговий коефіцієнт відповідної групи.

Після обрахунку ефективності адаптивної маркетингової стратегії готельних підприємств на основі інтегрального показника, необхідним є інтерпретація отриманих результатів та розробка конкретних пропозицій щодо її підвищення.

Ми вважаємо, що оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства доцільно здійснювати на основі шкали Харрінгтона, що систематизовано у вигляді табл. 3.

Висновки з проведеного дослідження. На основі запропонованого алгоритму кількісної оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії готельних підприємств можна прослідкувати певну закономірність впливу того чи іншого фактора на її формування та реалізацію та розробити низку заходів щодо її підвищення. Предметом подальших досліджень буде опрацювання фінансової звітності готельних підприємств та розрахунок ефективності адаптивної маркетингової стратегії на основі запропонованого підходу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Турко М. О. Теоретичні підходи до визначення категорія «Економічна адаптивність підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 6(1). С. 38–41.
2. Петлін І. В. Необхідність формування адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельної індустрії : *Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Маркетингова освіта в Україні»*, Київ (7–8 жовтня 2021 р.). С. 307–309.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Офіційний сайт ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA). URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744>
5. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.
6. Петлін І. В. Послідовність оцінювання адаптивної маркетингової стратегії підприємств готельно-ресторанної індустрії : *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності»*, Львів (7–8 жовтня 2021 р.). С. 289–293.
7. Прокопенко Н. С., Вилчюк М. І., Бакеренко Н. П. Фінансово-економічний механізм управління діяль-

ністю готельних підприємств : [монографія]. Львів : Ліга-прес. 2013. 194 с.

8. Лойко В. В. Методичні аспекти регіональної діагностики рівня економічної безпеки. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1794>.

REFERENCES:

1. Turko M. O. (2014) Teoretychni pidkhody do vyznachennia katehoriia «Ekonomiczna adaptivnist pidpriemstva» [Theoretical approaches to defining the category "Economic adaptability of the enterprise"]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6(1), pp. 38–41.
2. Petlin I. V. (2021) Neobkhdnist formuvannia adaptivnoi marketynhovoї stratehii pidpriemstv hotelnoi industrii [The need to form an adaptive marketing strategy of the hotel industry]. *Proceedings of the V Mizhnarodnoi naukovo-praktyvnoi internet-konferentsii «Marketingova osvita v Ukraini»*, Kyiv (7–8 October 2021 r.). pp. 307–309.
3. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (in Ukrainian)
4. Ofitsiyni sait HO «Asotsiatsiia hoteliv ta kurortiv Ukrainy» (UHRA) [Official site of the NGO «Association of Hotels and Resorts of Ukraine» (UHRA)]. Available at: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744>.
5. Sokovniina D. M. (2020) Adaptivna marketynhova stratehiia pidpriemstva: metodyka formuvannia ta realizatsiia [Adaptive marketing strategy of the enterprise: methods of formation and implementation]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 89–92.
6. Petlin I. V. (2021) Poslidovnist otsiniuvannia adaptivnoi marketynhovoї stratehii pidpriemstv hotelno-restorannoї industrii [The sequence of evaluation of the adaptive marketing strategy of the hotel and restaurant industry]. *Proceedings of the Materialy II Mizhnarodnoi naukovo-praktyvnoi konferentsii «Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti»*, Lviv (7–8 October 2021), pp. 289–293.
7. Prokopenko, N. S., Vyklyuk, M. I., Bakerenko, N. P. (2013) Finansovo-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya diyal'nisty hotelnykh pidpriemstv [Financial and economic mechanism of management of hotel enterprises]. L'viv: Liha-pres, 194 s.
8. Loyko, V. V. (2013) Metodychni aspekty rehional'noi diahnostyky rivnia ekonomichnoi bezpeky [Methodological aspects of diagnostic economic security]. *Efektivna ekonomika*, vol. 2, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 20 November 2017)