

Чебаненко Алёна Сергеевна,
магистрант ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени
В. И. Вернадского», г. Севастополь
passionberry@mail.ru



Столяренко Алёна Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и туристского биз-
неса ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского»,
г. Севастополь
alyonastolyarenko@gmail.com

Методы анализа внешнего окружения предприятия туристско-рекреационной сферы

Аннотация. В статье рассмотрены методы анализа внешнего окружения туристского предприятия на примере гостиничного комплекса (ГК) «Ореанда» г. Ялты. Приведена классификация методов стратегического анализа внешней и внутренней среды. Дан теоретический подход к методам анализа внешнего окружения туристско-рекреационного предприятия. Проведен SWOT-анализ и PEST-анализ ГК «Ореанда».

Ключевые слова: классификация, метод, внешняя среда, внутренняя среда, SWOT-анализ, PEST-анализ.

Раздел: (04) экономика.

В. В. Портных в своём учебном пособии «Стратегия бизнеса» [1] отмечает, что анализ внешнего окружения – это процедура выявления, классификации и оценки факторов, определяющих важнейшие условия для достижения главной стратегической цели предприятия – получение прибыли.

Из этого определения можно заключить, что целью исследования внешнего окружения является определение значимых по воздействию факторов внешнего окружения, которые могут повлиять на достижение главных целей и нести как возможности, так и угрозы для перспективного развития туристско-рекреационного предприятия. Важна и качественная оценка этих факторов влияния, так как оказывать воздействие на них предприятие не может.

Автор статьи «Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации» И. В. Маракулина [2] отмечает, что существует большое количество методов анализа как внешней, так и внутренней среды. Также ученый приводит классификацию методов стратегического анализа внешней и внутренней среды (см. таблицу).

Так как любое предприятие функционирует во внешнем окружении, то для исследования используют методику PEST-анализа. Он нацелен на раскрытие оценки воздействия основополагающих факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия туристско-рекреационной сферы, и по результатам анализа руководитель решает вопросы, связанные с продолжением деятельности на данном рынке либо с уходом с него [3].

Методика PEST-анализа [4] – это инструмент, предполагающий отслеживание изменений следующих ключевых факторов макросреды: социальных, экономических, технологических и политических аспектов внешней среды, которые оказывают воздействие

на долгосрочные перспективы туристско-рекреационного предприятия. Данная методика направлена на оценку существенных изменений, которые происходят во внешнем мире предприятия, и новых тенденций. Поэтому при проведении PEST-анализа необходимо исследовать влияние этих четырех факторов на деятельность предприятия.

Классификация методов стратегического анализа внешней и внутренней среды [5]

Характеристика среды	Направление анализа	Метод анализа
Внешняя среда предприятия	Стратегический анализ макросреды предприятия	<ul style="list-style-type: none"> – STEP/ PEST-анализ. – Метод составления профиля среды. – Матрицы возможностей и угроз. – EFAS-анализ
	Стратегический анализ отрасли	<ul style="list-style-type: none"> – Модель пяти сил М. Портера. – Модель анализа отрасли К. Койна
	Стратегический анализ конкурентов	<ul style="list-style-type: none"> – Карта стратегических групп конкурентов. – Анализ конкурентов по четырем диагностическим компонентам М. Портера. – Конкурентная карта рынка. – Матрица сравнения конкурентов. – Профиль конкурентов. – Схема власти конкурентов
	Стратегический анализ потребителей	<ul style="list-style-type: none"> – Сетка сегментации. – Кластерный анализ. – Карта восприятия
Внутренняя среда предприятия	Стратегический анализ бизнес-портфеля	<ul style="list-style-type: none"> – Матрица BCG «Рост рынка – Доля рынка». – Экран бизнеса McKinsey/GE. – Модель Hofer/Schendel. – Матрица оценки взаимной поддержки SBU
	Стратегический анализ сильных и слабых сторон организации	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегический анализ цепочки создания ценности. – IFAS-анализ
	Ситуационный анализ	<ul style="list-style-type: none"> – SWOT-анализ. – SFAS- анализ. – SPACE-анализ

Основные причины исследования этих четырех факторов макросреды заключаются в следующем:

1) политическое окружение оказывает сильное воздействие на работу туристско-рекреационного предприятия и проявляется как изменение положения государства на международном уровне и как отношение предприятия со всеми органами власти. Политическую обстановку необходимо оценивать по причине влияния высшего руководства страны на деятельность предприятия посредством законодательного и нормативного регулирования деятельности. Более того, активность межгосударственного взаимодействия может напрямую повлиять на диверсификацию рынков сбыта продукции;

2) экономическая среда изучается как создание условий для распределения ресурсов на государственном уровне, что является существенным обстоятельством деятельности туристско-рекреационного предприятия и должным образом позволяет понять формирование и распределение экономических ресурсов страны;

3) социально-демографическая среда тесно связана с развитием социально-культурных общепринятых норм жизнедеятельности населения, изменением демо-

графической ситуации в стране либо в конкретном регионе. Эта среда формирует потребительские предпочтения населения и направления их изменений, в связи с чем определяется возможный спрос на туристические продукты и предложения предприятия в стратегической перспективе;

4) воздействие и изменения технологической среды на туристское предприятие выражается в ее стремлении опередить конкурентов за счет оперативного применения результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Цель технологического компонента в этой методике – это обнаружение направлений в развитии технологий туристского предприятия, оно может быть причиной изменений и издержек туристского рынка или же связано с появлением новых туристских продуктов. Сеть Интернет в данной среде играет определенную роль, с ее помощью работа со своими партнерами и агентствами на предприятии стала более эффективной [6–8].

Все вышеуказанные внешние факторы взаимосвязаны между собой, и исследование их воздействия на предприятие туристско-рекреационной сферы должно быть скорректировано под изменения одного из факторов, что может сформировать новые возможности или новые угрозы для данного туристского предприятия.

PEST-анализ как практический инструмент понимания туристского рынка, позиции предприятия и его направления бизнеса помогает руководителю понять состояние внешнего окружения туристско-рекреационного предприятия и выделить факторы, наиболее сильно влияющие на него деятельность.

PEST-анализ применяется как средство макроэкономического анализа окружающей среды предприятия и его возможных ресурсов. Методика сопровождается использованием четырехпольной матрицы [9], внешний вид которой представлен на рисунке.

Социальные факторы 1. 2. 3. ...	Технологические факторы 1. 2. 3. ...
Экономические факторы 1. 2. 3.	Политические факторы 1. 2. 3.

Матричная форма для проведения PEST-анализа [10]

Проводить исследование с помощью анализа для туристско-рекреационного предприятия необходимо комплексно и важно учитывать элементы внешнего окружения. Получив данные о факторах предприятия туристско-рекреационной сферы, руководство оценивает, какие факторы представляют опасность, а какие открывают возможности для развития туристского бизнеса; определяет, обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и обнаружить внутренние слабости, которые могут усложнить решение будущих проблем, связанных с внешними угрозами.

Возможности и угрозы, выявленные в результате PEST-анализа, в дальнейшем могут быть использованы при проведении SWOT-анализа.

SWOT-анализ считается одной из наиболее доступных методик анализа внешнего окружения туристско-рекреационного предприятия. А. Л. Гапоненко в работе «Менеджмент» [11] понимает SWOT-анализ как исследование макросистемы рынка и

его определенных целевых рынков, самого предприятия и его конкурентов в совокупности сильных, слабых сторон предприятия, угроз и его возможностей. Так, Е. И. Комаров в «Методологическом инструментарии современного социального управления» [12] отмечает, что SWOT-анализ обладает следующими преимуществами:

- доступность;
- простота в обработке полученной экспертной информации;
- возможность накопления статистической информации для выработки стратегии развития.

Специалисты в области менеджмента и маркетинга отмечают, что SWOT-анализ состоит из четырех компонентов, от которых происходит название самого метода [13, 14]:

1) сильные стороны (Strong) в данном анализе представляют преимущества, которые существуют на предприятии туристско-рекреационной сферы;

2) слабые стороны (Weak) – это недостатки и внутренние проблемы предприятия туристско-рекреационной сферы, которые могут негативно повлиять на ее деятельность в дальнейшем;

3) внешние возможности (Opportunities) – это благоприятные факторы, предоставляемые внешним окружением, которые создают преимущества на туристском рынке для туристского предприятия и должны быть использованы. В зависимости от условий и специфики отрасли предприятия возможности могут быть как очень привлекательными, так и не предоставляющими интереса;

4) внешние угрозы (Threat) – это возможные внешние события или перемены в будущем, которые могут повлиять на положение туристского предприятия. Также их можно определить как некую опасность, вызванную к жизни неблагоприятными тенденциями или развитием событий, которые, если не предпринять меры, приведут к падению продаж и снижению прибыли. Такие факторы можно классифицировать по степени их воздействия и возможности появления.

Цель проведения SWOT-анализа – исследование фактического положения и стратегических перспектив предприятия на основе его сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Данный анализ должен быть нацелен на ключевые факторы, имеющие первоначальное значение для туристского предприятия в сложившейся конкурентной борьбе.

Сильные стороны определяют внутреннее состояние и характерные черты туристско-рекреационного предприятия по отношению к его конкурентам; они могут предоставить дополнительные возможности для продолжения деятельности предприятия на рынке туризма. Отсутствие чего-либо важного для функционирования туристско-рекреационного предприятия или то, что нуждается в улучшении и ставит его в невыгодное положение по сравнению с другими туристскими предприятиями, устанавливается слабыми сторонами предприятия.

К внутренней среде туристско-рекреационного предприятия относятся сильные и слабые стороны, возможности и угрозы – к внешним неподконтрольным факторам.

Для туристско-рекреационного предприятия данный способ анализа внешней среды является главным механизмом стратегического планирования, так как он позволяет предположить возможные трудности рыночного поведения в условиях неустойчивости факторов макросреды, а также многофункциональность и низкозатратность применения SWOT-анализа позволяет при малых объемах человеческих ресурсов за несколько дней произвести необходимые результаты для принятия оптимальных управленческих решений [15].

На начальном этапе SWOT-анализа выявляются все факторы, оказывающие влияние на туристское предприятие, из них выделяют, какие относятся к внешней

среде, а какие – к внутренней [16]. Из факторов внешней среды определяют возможности и угрозы, из факторов внутренней среды – сильные и слабые стороны предприятия [17]. И. М. Синяева в «Маркетинге торговли» [18] отмечает, что первоначально создается таблица «первичный SWOT-анализ», в которой отражается анализ и оценка выявленных угроз и возможностей, а затем анализ и оценка слабых и сильных сторон предприятия. После начинается следующий этап – этап нахождения и установления взаимосвязей между ними, для этого данный перечень заносится в соответствующие ячейки «матрицы SWOT-анализа» [19].

Матричная форма представляет собой пересечение внутренней и внешней среды, в итоге формируется четыре поля:

- 1) «S-O» – сильные стороны и возможности – это наиболее благоприятные возможности, которые допускают, чтобы предприятие использовало сильные стороны под влиянием внешних факторов окружения, также разрабатываются ориентиры по стратегическому развитию туристского предприятия;
- 2) «S-T» – сильные стороны и угрозы – предполагают, что предприятие реализует сильные стороны для устранения появляющихся внешних опасностей;
- 3) «W-O» – слабые стороны и возможности – позволяют за счет появившихся формальных возможностей справиться с имеющимися на предприятии слабостями;
- 4) «W-T» – слабые стороны и угрозы – представляют наибольшую опасность для туристско-рекреационного предприятия, где слабые стороны находятся под воздействием угроз; предприятию необходимо избавиться от этой незначительной позиции и попытаться предотвратить возникающие угрозы.

В ходе эффективного использования результатов анализа необходимо из каждой составляющей SWOT-анализа выделить парные комбинации, которые будут учтены при разработке общего направления действий по развитию туристско-рекреационного предприятия.

SWOT-анализ на туристско-рекреационном предприятии проводится при участии всех вышестоящих сотрудников и некоторых отделов предприятия.

Отличие SWOT-анализа от PEST-анализа состоит в том, что PEST-анализ изучает туристский рынок, а SWOT-анализ – состояние туристско-рекреационного предприятия на рынке по отношению к конкурентам, концепции продукции или идее.

Выделение ключевых факторов, влияющих на деятельность гостиничного комплекса «Ореанда», осуществлено с помощью PEST-анализа. Рассмотрим каждый фактор PEST-анализа, которые представляет для гостиничного комплекса новые возможности и несет угрозы.

Социально-демографический фактор имеет как положительное, так и отрицательное воздействие.

Положительное воздействие:

- благоприятные изменения в демографии страны приведут к тому, что большинство людей будет путешествовать, имея на это денежные средства и свободное время;
- расширение перечня дополнительных услуг для детей привлечет семьи с детьми, что принесет гостиничному комплексу дополнительную прибыль, особенно в межсезонье;
- качественное предоставление потребителям гостиничных услуг позволит сформировать клиентскую базу и осуществлять политику скидок.

Отрицательное воздействие данного фактора заключается в следующем:

- изменение потребительских предпочтений относительно гостиничных услуг может привести к уходу потребителей к конкурентам, которые имеют более низкий

или более высокий уровень категорий номерного фонда и более низкие или более высокие цены на услуги и товары как показатель качества;

- увеличение требовательности потребителей услуг гостиницы «Ореанда» может отразиться на персонале, так как он должен состоять из квалифицированных кадров;
- неблагоприятные изменения в демографии, которые связаны с низким уровнем рождаемости и высокой смертностью, в дальнейшем могут привести к уменьшению спроса на услуги гостиницы.

Технологический фактор для гостиницы представляет использование технологий автоматизации, с помощью которых руководство гостиницы может не только контролировать весь процесс обслуживания гостей и работу персонала, но и постоянно вести учет расходов.

Своевременное использование новых технологий позволит опередить конкурентов, которые используют старые методы управления и учета. Использование устаревшего оборудования приведет к увеличению издержек и цен, увеличению цен на услуги гостиницы и, как следствие, к сокращению потребителей. Приобретение новейших технологий может привести к неэффективному использованию, так как необходимо будет обучать сотрудников.

Экономический фактор воздействует на гостиницу следующим образом: неблагоприятная экономическая ситуация в стране приведет к уменьшению покупательской способности потребителей, что может повлечь к неплатежеспособности гостиницы; невысокая заработная плата повлияет на число потребителей гостиничных услуг; платежеспособный спрос населения предоставит гостинице потенциальных и новых потребителей, которые воспользуются услугами гостиницы.

Политический фактор влияет на гостиницу неблагоприятно, так как любое изменение в политике Российской Федерации оказывает негативное воздействие на гостиницу и даже влечет за собой крупные финансовые потери.

Таким образом, каждый фактор, включенный в системную методику PEST-анализ, имеет положительное и отрицательное воздействие на деятельность гостиничного комплекса «Ореанда». Наибольшее влияние исходит от социально-демографического фактора, так как люди – это важнейшая составляющая туристского рынка.

Выявленные возможности и угрозы гостиницы могут использоваться в системной методике SWOT-анализа.

С помощью методики SWOT-анализа можно определить источники неэффективной деятельности гостиничного комплекса на туристском рынке или же, наоборот, ее преуспевания. Данный анализ позволяет определить, в каких направлениях гостиница должна развивать свой бизнес.

При помощи сильных сторон предприятие может справиться с возможностями и угрозами, а также при максимальном использовании преодолеть слабые стороны. Анализ позволит ответить на два главных вопроса: как использовать сильные стороны, чтобы не упустить возможности, и с чем предприятие должно справиться, чтобы избежать опасностей.

Рассмотрим каждое поле матричной формы SWOT-анализа гостиничного комплекса «Ореанда».

Поле «Сильные стороны и угрозы»: бюджетное финансирование и возможность проведения конференций в гостинице позволит повышать квалификацию персонала, при этом пригласить специалиста, который будет их обучать. С помощью таких сильных сторон, как большой выбор дополнительных услуг и модернизированные номера, гостиница легко может справиться с потребителями, которые требовательны к качеству

обслуживания, и с изменениями потребительских предпочтений на продукты гостиницы. Бюджетное финансирование гостиница может использовать для реализации и введения новых товаров и услуг. Так как гостиничный комплекс в 2016 г. получил статус «пять звёзд» и у него уже сформирована потребительская база, то он может частично справиться с новыми конкурентами, которые ведут аналогичную деятельность.

Поле «Сильные стороны и возможности»: гостиница за своё существование уже сформировала имидж на рынке, репутацию и бренд, поэтому она должна предоставлять качественные услуги и привлекать новых потенциальных клиентов. Так как отель имеет четыре конференц-зала, он может реализовать возможности улучшения условий труда и способствовать росту квалифицированных кадров с помощью тренингов, семинаров и конференций. Бюджетное финансирование позволяет гостинице расширять спектр услуг как для детей, так и для взрослых. Такие сильные стороны, как удобное месторасположение и обеспечение безопасности потребителя, дают гарантию на то, что постоянные гости уже знают, где расположена гостиница и что находится в ее ближайшем окружении, безусловно, каждый гость ценит обеспечение безопасности.

Поле «Слабые стороны и угрозы». Так как гостиница не может воздействовать на внешнюю среду, то появляется ряд угроз, которые гостиница только может учитывать в своей деятельности: неблагоприятные демографические изменения, рост уровня инфляции, изменение в законодательстве Российской Федерации и в международном или европейском законодательстве, международная ситуация. Но помимо этого гостиница должна искать пути решения проблем и предпринимать какие-либо меры по укреплению слабых сторон. Важной проблемой, которую должна решить гостиница, выступает экология – обеспечение чистого моря для гостей отеля, поскольку пляж расположен рядом с портом и рекой. Гостиница имеет государственную поддержку и может разработать систему поощрений и штрафов, что повлияет на эффективность выполнения задач персонала.

Поле «Слабые стороны и возможности». Так как для гостиницы характерна сезонная загрузка, то при увеличении спектра дополнительных услуг будет увеличиваться прибыль в межсезонье. С помощью квалифицированных кадров и улучшения качества услуг предприятие может укрепить такие свои слабые стороны, как дефицит квалифицированных кадров, и отрегулировать систему поощрений и штрафов.

Из SWOT-анализа видно, что гостиничный комплекс «Ореанда» является лидером туристского рынка, поэтому с каждым периодом экономические показатели увеличиваются и появляются новые потенциальные потребители. Для повышения спроса можно порекомендовать гостинице рекламную деятельность за пределами Республики Крым, которая повысит уровень известности в других регионах. Гостиница обладает устойчивыми финансовыми средствами, что поможет решить многие проблемы, связанные с качеством товаров и услуг, техническим оборудованием, ремонтом, реконструкцией.

Ссылки на источники

1. Столяренко А. В., Корчемкина Е. В. Методы оценки эффективности систем управления персоналом предприятия // NovaInfo.Ru (Электронный журнал). – 2016. – Т. 3. – № 46. – С. 157. – URL: <http://novainfo.ru/article/6203>.
2. Гапоненко А. П. Менеджмент: учеб. пособие для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 396 с.
3. Гвозденко А. И. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 2. – С. 42.
4. Долгополова И. С., Тюрюханова Е. В. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. – 92 с.
5. Гапоненко А. П. Указ. соч.
6. Дурович А. П. Маркетинг в туризме: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 316 с.

7. Зайцева Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: учеб. пособие. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 368 с.
8. Комаров Е. И. Методологический инструментарий современного социального управления: учеб.-практ. пособие. – М.: Дашков и К, 2014. – 316 с.
9. Кушнир И. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности. – URL: <http://be5.biz/ekonomika/a004/27.htm>.
10. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Высшее образование, 2009. – С. 80.
11. Лукина А. В. Маркетинг: учеб. пособие. – М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 240 с.
12. Маракулина И. В., Анфертьева Н. И. Применение методов стратегического анализа при обосновании конкурентной стратегии организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – № 08. – С. 2.
13. Лапыгин, Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Указ. соч. – С. 84.
14. Лукина А. В. Указ. соч.
15. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 230 с.
16. Портных В. В. Стратегия бизнеса: учеб. пособие. – М.: Дашков и К, 2013. – С. 54.
17. Синяева И. М., Земляк С. В., Синяев В. В. Маркетинг торговли: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2012. – С. 103.
18. Столяренко А. В., Корчемкина Е. В. Указ. соч.
19. Дурович А. П. Указ. соч.

Alyona Chebanenko,

Master student, Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, Sevastopol
passionberry@mail.ru

Alyona Stolyarenko,

Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor at the chair of Management and Tourism Business, Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, Sevastopol
alyonastolyarenko@gmail.com

Methods to analyze the external environment of tourist and recreational enterprises

Abstract. The paper describes the methods to analyze the external environment of the tourism business. The authors classify the methods of strategic analysis of external and internal environment; conducted SWOT-analysis and PEST-analysis of the hotel complex "Oreanda".

Key words: classification, method, external environment, internal environment, SWOT-analysis, PEST-analysis.

References

1. Stoljarenko, A. V. & Korchemkina, E. V. (2016). "Metody ocenki jeffektivnosti sistem upravlenija per-sonalom predpriyatija", *Novainfo.Ru (Jelektronnyj zhurnal)*, t. 3, № 46, p. 157. Available at: <http://novainfo.ru/article/6203> (in Russian).
2. Gaponenko, A. P. (2014). *Menedzhment: ucheb. posobie dlja bakalavrov*, Jurajt, Moscow, 396 p. (in Russian).
3. Gvozdenko, A. I. (2008). "SWOT-analiz: metodiki provedenija i vozmozhnosti primenenija na rossijskikh predpriyatijah", *Marketing i marketingovyje issledovanija*, № 2, p. 42 (in Russian).
4. Dolgopolova, I. S. & Tjurjuhanova, E. V. (2005). *Osnovy menedzhmenta: ucheb. posobie*, Izd-vo BGU-JeP, Irkutsk, 92 p. (in Russian).
5. Gaponenko, A. P. (2014). Op. cit.
6. Durovich, A. P. (2014). *Marketing v turizme: ucheb. posobie*, INFRA-M, Moscow, 316 p. (in Russian).
7. Zajceva, N. A. (2016). *Menedzhment v servise i turizme: ucheb. posobie*, Forum, NIC INFRA-M, Moscow, 368 p. (in Russian).
8. Komarov, E. I. (2014). *Metodologicheskij instrumentarij sovremennogo social'nogo upravlenija: ucheb.-prakt. posobie*, Dashkov i K, Moscow, 316 p. (in Russian).
9. Kushnir, I. V. *Analiz i diagnostika finansovo-hozjajstvennoj dejatel'nosti*. Available at: <http://be5.biz/ekonomika/a004/27.htm> (in Russian).
10. Lapygin, Ju. N. & Lapygin, D. Ju. (2009). *Strategicheskij menedzhment: ucheb. posobie*, Vysshee obra-zovanie, Moscow, p. 80 (in Russian).
11. Lukina, A. V. (2013). *Marketing: ucheb. posobie*, Forum, NIC INFRA-M, Moscow, 240 p. (in Russian).
12. Marakulina, I. V. & Anfert'eva, N. I. (2013). "Primenenie metodov strategicheskogo analiza pri obosnovanii konkurentnoj strategii organizacii", *Nauchno-metodicheskij jelektronnyj zhurnal "Koncept"*, № 08, p. 2 (in Russian).
13. Lapygin, Ju. N. & Lapygin, D. Ju. (2009). Op. cit., p. 84.
14. Lukina, A. V. (2013). Op. cit.

15. Moiseeva, N. K. (2007). *Strategicheskoe upravlenie turistskoj firmoj: ucheb. posobie*, Finansy i statistika, Moscow, 230 p. (in Russian).
16. Portnyh, V. V. (2013). *Strategija biznesa: ucheb. posobie*, Dashkov i K, Moscow, p. 54 (in Russian).
17. Sinjaeva, I. M., Zemljak, S. V. & Sinjaev, V. V. (2012). *Marketing trgovli: ucheb. posobie*, Dashkov i K, Moscow, p. 103 (in Russian).
18. Stoljarenko, A. V. & Korchemkina, E. V. (2016). Op. cit.
19. Durovich, A. P. (2014). Op. cit.

Рекомендовано к публикации:

Горевым П. М., кандидатом педагогических наук,
 главным редактором журнала «Концепт»

Поступила в редакцию <i>Received</i>	16	Получена положительная рецензия <i>Received a positive review</i>	16
Принята к публикации <i>Accepted for publication</i>	16	Опубликована <i>Published</i>	23.02.17



www.e-koncept.ru

© Концепт, научно-методический электронный журнал, 2017

© Чебаненко А. С., Столяренко А. В., 2017