

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Хетагурова Д. О., аспірантка 2 курсу кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-0026-9053

Балабаш О. С., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: balabash.olga@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5794-1309

Анотація. У статті розглянуто динаміку скорочення числа подорожуючих туристів, зменшення внеску світового ВВП від туризму, скорочення робочих місць через закриття та зменшення кількості колективних засобів розміщення через прояви коронавірусу. Розглянуті переваги аналізу макросередовища готельної галузі. Виділені та розглянуті відмінності між відокремленими методами аналізу із врахуванням їх особливостей, задач, визначення переваг та недоліків методів. Розглянуті SWOT-аналіз, PEST-аналіз та методика TEMPLES, за допомогою яких визначені та проаналізовані сильні та слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього середовища в розвитку готельної індустрії. Визначені фактори впливу при аналізі зовнішнього середовища в умовах пандемії COVID-19; розроблено практичні рекомендації за результатами проведеного аналізу.

Ключові слова: туризм; готельна галузь; зовнішнє середовище готельних підприємств; фактори зовнішнього середовища; пандемія COVID-19, SWOT-аналіз, PEST-аналіз; методика TEMPLES.

STRATEGIC ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT OF HOTEL ENTERPRISES

Khetagurova Diana, 2nd year graduate student of the Department of Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine

e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-0026-9053

Balabash Olga, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Management Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine

e-mail: balabash.olga@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-5794-1309

Abstract. The article considers the dynamics of reducing the number of traveling tourists, reducing the contribution of world GDP from tourism, reducing jobs due to closure and reducing the number of collective accommodation due to the manifestations of coronavirus. The advantages of the analysis of the macroenvironment of the hotel industry are considered. The differences between the separate methods of analysis are highlighted and considered, taking into account their features, tasks, determining the advantages and disadvantages of the methods. SWOT-analysis, PEST-analysis and TEMPLES methodology are considered, by means of which the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the external environment in the development of the hotel industry are identified and analyzed. Influencing factors in the analysis of the environment in the context of the COVID-19 coronavirus pandemic have been identified and methods have been identified to avoid epidemiological risks; developed practical recommendations based on the results of the analysis.

Keywords: tourism; hotel industry; the external environment of hotel enterprises; environmental factors; COVID-19 pandemic, SWOT-analysis, PEST-analysis; TEMPLES method..

JEL Classification: F630, F640, O130, Z310, Z320.

Постановка проблеми. На сьогодні підприємства готельної галузі перебувають в складних умовах, що викликані обмеженнями, пов'язаними із пандемією COVID-19, які, одночасно вплинули на загострення існуючих проблем даної галузі, серед яких: сезонність коливання попиту на готельні послуги, недостатній рівень якості послуг та зростання цін на них, нестабільність української економіки.

За даними експертів із Всесвітньої ради по туризму і подорожам (WTTC) [1] та Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO) [2] у 2020 році число туристів скоротилося на третину, в порівнянні з 2019 роком.

Внесок індустрії туризму у світовий ВВП у 2020 році через пандемію впав на 49,1%

порівняно з 2019 роком [1].

До пандемії сектор туризму і подорожей створював одне з чотирьох нових робочих місць у світі, 10,6% всіх робочих місць (334 млн осіб) і 10,4% світового ВВП (9,2 трлн дол). У 2020 році в індустрії туризму було втрачено 62 млн робочих місць (-18,5%), у наслідок чого у галузі залишилося 272 млн робітників [2].

Після введення карантину через коронавірус, що почався у березні 2020 року близько 35–40 % готелів в Україні закрилися, інші працюють з обмеженнями. Ті готелі, які продовжували функціонувати, втратили від 60 до 90% доходу [2].

Прийняття рішень відносно напряму діяльності підприємства у довгостроковій перспективі залежить від аналізу макросередовища і його факторів та дозволяє ефективно сформулювати стратегію підприємства.

Дослідження факторів зовнішнього середовища функціонування підприємств готельної галузі є особливо актуальним, тому що дозволяє вчасно зреагувати та пристосуватися до негативних змін в умовах, що склалися.

Аналіз останніх досліджень. Основою для дослідження стали наукові роботи відомих вітчизняних вчених у сфері готельної індустрії.

Наукові роботи, що пов'язані із дослідженням готельного господарства були виконані у таких вчених: С. Галасюк, І. Давиденко тощо.

Питанням впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельного господарства України знайшли своє відображення у працях таких учених: Н. Антонюк, А. Бакурова, В. Ткач та інші.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових робіт та досліджень, наукова розробленість в цілому не є вичерпною. Досить мало уваги було приділено факторам зовнішнього середовища готельної індустрії та їх впливу на економічний розвиток країни в цілому в період обмежень, викликаних пандемією коронавірусу.

Саме це зумовлює необхідність проведення досліджень у питаннях аналізу зовнішнього середовища та його впливу на розвиток підприємств готельного господарства.

Мета дослідження. Метою статті є розкриття поняття «зовнішнє середовище», проведення аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у розвитку готельної галузі.

Основний матеріал. Аналіз факторів зовнішнього середовища, як складова стратегічного управління, насамперед, дозволяє виявити певні можливості та загрози, які готельні підприємства повинні враховувати при визначенні своїх цілей та шляхів її досягнення. Аналіз факторів макросередовища на підприємствах готельного господарства дозволяє:

- вчасно зреагувати на негативні наслідки непередбачуваності макросередовища у майбутньому або звести їх до мінімуму;
- зосередитися на вивченні факторів зовнішнього середовища, управлінням змінами чи пристосовуватися до них;
- отримати необхідну базу для прийняття стратегічних та тактичних рішень;
- порівнювати досягнуті результати із поставленими цілями [3].

Фактори зовнішнього середовища можуть бути непередбачувані та впливові, саме тому, аналіз зовнішніх факторів має бути невід'ємним етапом стратегічного управління готельним підприємством.

Наразі, існує багато методів аналізу зовнішнього середовища, що можуть бути застосовані для підприємств готельної галузі та готельного підприємства в цілому, серед таких можна відокремити: SWOT – аналіз, PEST-аналіз та методика T.E.M.P.L.E.S., відмінності цих методів розглянемо в табл. 1.

Таблиця 1

Методи аналізу зовнішнього середовища готельної галузі

Фактори	Методи аналізу		
	SWOT – аналіз	PEST-аналіз	TEMPLES - аналіз
Особливості	- визначення сильних та слабких сторін, виявлення можливостей та загроз; - стратегічний баланс на довгостроковий період;	- визначення економічних ризиків; - результати дослідження орієнтуються на суб'єктивному мисленні; - короткостроковий аналіз галузі;	- метод дозволяє розглянути групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на кілька підгруп для визначення та класифікації; - короткостроковий і довгостроковий аналіз;

Задача	- з'єднати сильні та слабкі сторони із можливостями та загрозами;	- прогнозувати зміни факторів зовнішнього середовища;	- передбачити загрози в перспективі;
Переваги	- визначення конкурентних переваг; - формування стратегічних пріоритетів; - періодичний аналіз стану ринку;	- аналізує стан ринку в цілому; - дозволяє підприємствам визначити можливості для діяльності;	- важливість технічних та технологічних факторів впливу; - додавання інформаційного фактору;
Недоліки	- ризик недооцінки чи переоцінки факторів впливу; - погана адаптація до змін на ринку; - слабка підтримка конкретних управлінських рішень;	- короткостроковий аналіз; - динамічний характер;	- скорочення кількості даних при прийнятті рішень; - потрібен постійний аналіз; - важка доступність до зовнішніх джерел інформації.

Джерело: створено автором

Детальніше ми проведемо SWOT – аналіз готельної галузі. Фактори впливу зовнішнього середовища на розвиток готельної галузі згрупуємо в таблиці 2.

Таблиця 2

SWOT-аналіз готельної галузі

Сильні сторони «S»	Слабкі сторони «W»
- можливість керувати ціновою політикою; - стійкі зв'язки із туроператорами, турагентствами; - збільшення кількості туристів з країн, що розвиваються;	- висока плинність кадрів; - відсутність відповідних сервісних умов; - сезонність послуг;
Можливості «O»	Загрози «T»
- розширення послуг; - розвиток інформаційних систем; - збільшення кількості туристів;	- посилення конкуренції; - зменшення платоспроможності туристів; - обмеження, викликані пандемією коронавірусу COVID-19.

Джерело: створено автором

Серед сильних сторін готельної галузі можна відокремити: можливість керувати ціновою політикою, за допомогою різних методів ціноутворення встановлюють конкретну ціну залежно від певних обставин чи поставлених цілей; збільшення кількості туристів з країн, що розвиваються, зокрема Китаю; стійкі зв'язки із туроператорами, турагентствами, тобто об'єднання усіх учасників ринку для задоволення потреб кожного суб'єкту;

Серед слабких сторін можемо відокремити: високу плинність кадрів- часта зміна персоналу призводять до втрати прибутку; відсутність відповідних сервісних умов; сезонність.

Серед можливостей розвитку готельної індустрії можемо відокремити: розширення послуг в задоволенні потреб споживачів та розвиток інформаційних систем, що дозволяють легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати

конкурентоздатність за рахунок збільшення кількості туристів.

До загроз можемо віднести: посилення конкуренції; зменшення платоспроможності туристів; обмеження, викликані пандемією COVID-19.

Серед сукупності умов та напрямків діяльності готельних підприємств враховуються зовнішні фактори, які представляють собою можливості і сильні сторони та зосереджують свою увагу на пошуку слабких сторін і загроз готельної галузі та способів їх вирішення.

PEST-аналіз полягає в оцінюванні впливу зовнішніх факторів та виділяє ризики, що перешкоджають розвитку готельної галузі. При використанні даного інструменту необхідно розглядати лише ті фактори, які безпосередньо можуть вплинути на стан і розвиток галузі [4], розглянемо їх в табл. 3.

Таблиця 3

PEST-аналіз готельної індустрії

Назва груп факторів	Фактори впливу	Характер впливу	
		Загрози	Можливості
Політичні	- взаємовідносини і врегулювання розбіжностей між державами; - інвестиційна політика; - митні бар'єри; - державні правові акти;	- не досконала державна політика в області інвестування; - недостатня увага в підтримці готельних підприємств зі сторони держави;	- проведення реформ; - прийняття програми з розвитку інфраструктури між країнами/регіонами; - покращення інвестиційного клімату; - обмеження в пересуванні між країнами;
Економічні	- посилення конкуренції; - тенденції ВВП; - рівень цін на готельні послуги;	- нерівномірний попит на готельні послуги; - низька платоспроможність туристів;	- пошук нових ринків; - тенденції росту готельних послуг;
Соціальні	- демографічний стан; - кваліфікація персоналу; - зацікавленість у суміжних культурах і мовах;	- скорочення чисельності персоналу; - вимогливі туристи до стандартів обслуговування;	- використання систем стимулювання в роботі персоналу в готельних підприємствах; - професійна підготовка кадрів;
Технологічні	- розвиток комунікацій між клієнтом та підприємством; - інноваційний розвиток	- використання застарілих діючих технологій у функціонуванні готельних підприємств	- пошук джерел інвестування на розвиток технологій та інновацій; - розвиток сервісу бронювання готелю.

Джерело: створено автором

В табл. 3 ми провели аналіз факторів впливу на зовнішнє середовище готельної галузі за допомогою PEST-аналізу у загально визначеній інтерпретації факторів:

- політичні фактори – розглядаються аспекти політичної системи.
- економічні фактори – визначаються економічні показники (національний курс, обмінні курси, валютні ризики, рівень інвестицій);
- соціальні фактори – впливають на формування туристичної інфраструктури для приваблення туристів;
- технологічні фактори – розглядаються аспекти науково-технічного прогресу, їх матеріальне забезпечення; враховується рівень технічної підготовки спеціалістів.

Різні автори додають фактори, які є більш важливіші для окремого підприємства та готельної галузі в цілому. Наприклад, І.І. Дюков [4], додає до PEST-аналізу, окрім існуючих факторів, також правові, екологічні, демографічні, фізичні та культурні фактори, ми вважаємо це не доцільним, оскільки ускладнює формування висновків за результатами аналізу та породжує плутанину у систематизації виділених факторів.

При аналізі зовнішнього середовища можна виділити цілий ряд факторів, що впливають на можливості розвитку, для цього використовують методику T.E.M.P.L.E.S (Technology, Economics, Markets, Politics, Laws, Ecology/Environment, Society). Вона дуже схожа на вище представлений PEST – аналіз. Фактори розділені на підгрупи для визначення та класифікації, що продемонстровано у табл. 4 за допомогою методики T.E.M.P.L.E.S.

Таблиця 4

Фактори впливу зовнішнього середовища готельних підприємств за методикою T.E.M.P.L.E.S.

Назва груп факторів впливу	Мета:	Методи впливу	Фактори впливу
Технічні	- розвивають НТП;	- нове обладнання, технології;	- розвиток комп'ютерних систем та технологій; - нові стандарти обладнання; - нові відкриття;
Економічні	- аналізують загальноекономічні процеси;	- інфляція; - податки;	- рівень інфляції; - рівень ВВП;
Ринкові	- посилюють конкуренцію;	- вплив Covid-19;	- платоспроможність туристів;
Політично-правові	- враховують політичні рушійні сили;	- закони та нормативні акти;	- політичний стан країни; - регулювання в області регулюванні якістю послуг; - введення нових стандартів у наданні категорії готельним підприємствам;
Природні	- враховують стан навколишнього середовища;	- зміна сезону;	- погодні зміни; - сезонність; - погроза епідеміологічних захворювань;
Демографічно-соціальні	- стимулюють розвиток індустрії для задоволення запитів та потреб;	- підвищення народжуваності; - поява нових місць відпочинку;	- рівень урбанізації; - особливості регіонів; - культурне середовище та моральні цінності, релігія; - стиль життя; - імідж країни або окремого регіону; - культурна інфраструктура.
Соціально-культурні			

Джерело: створено автором

Аналізуючи дані з таблиці 4 по виділеним факторам впливу можна зробити наступні висновки:

- науково-технічні досягнення змінюють середовище функціонування готельних підприємств; з'являються нові технології, удосконалюються комп'ютерні системи, що безумовно посилюють конкуренцію і вони змінюють образ життя та підвищують якість у задоволенні потреб споживачів;

- в період пандемії коронавірусу з березня 2020 року діяльність готельних підприємств значно постраждала, бо держава недостатньо приймає участь в підтримці малого та середнього бізнесу; не створюються нові заклади готельного господарства;
 - в останні роки можна простежити зміни в культурі споживання та зростає потреба в наданні високоякісних послуг, тим самим підвищується вимоги до галузевих стандартів якості, що характерно для готельних підприємств;
 - в процесі туристичної діяльності відбуваються зміни в навколишньому середовищі, частіше всього негативні зміни переважають, завдаючи значної шкоди.
 - демографічний фактор стимулює розвиток тих галузей, які виробляють послуги для безлічі запитів та потреб споживачів; на демографічну ситуацію впливають специфічні особливості регіонів та місць розташування готельних підприємств.
- Кожний із проаналізованих факторів із табл. 4 визначають труднощі в сфері готельного бізнесу і також, відкрити нові можливості і проаналізувати з врахуванням довгострокових перспектив розвитку готельної галузі.

Висновки. Успішне функціонування готельних підприємств і умовах непередбачуваності і невизначеності середовища припускає наявність системи управління, яка здатна швидко реагувати на негативні зміни в зовнішньому середовищі готельних підприємств.

На сьогоднішній день розвинена готельна галузь гальмується низкою як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Саме тому, важливою складовою розвитку є зміни в структурі галузі, підвищення попиту, зниження вартості готельних послуг, розвинені системи та технології, залучення вітчизняних та іноземних інвесторів, які стимулюють розвиток готельної індустрії для задоволення потреб населення.

З огляду на масову вакцинацію та запровадження COVID – сертифікатів, негативний вплив пандемії на туристичну галузь має значно послабитися. За прогнозами експертів, 2022 рік буде каталізатором повернення до попередніх показників туризму та готельної галузі. Виконання вищезазначених завдань дозволить перетворити готельну галузь у високорентабельну та конкурентоспроможну галузь економіки.

Список літератури

1. Всесвітня рада по туризму і подорожам (WTTC). URL: <https://wttc.org>.
2. Всесвітня туристична організація ООН (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org>.
3. Сладкевич В. П. (2008). Стратегічний менеджмент організацій. Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. ДП «Видавничий дім «Персонал». 496 с.
4. Дюков И. И. (2013). Стратегия развития бизнеса. PEST-анализ. №3. 45-47 с.
5. Галасюк С. С. (2018). Динаміка розвитку підприємств готельного господарства України. Туризм і рекреація: наука, освіта, практика: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачево, 60-63 с.
6. Galasyuk S. S., Galasyuk, K. A. (2019). Development trends of the hotel industry establishments. Strategic Management. Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland. Publishing House «Baltija Publishing», 489-502 p.
7. Давиденко І. В. Ушатова А. В. (2017). Питання визначення якості готельних послуг. Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: НО «Перспектива», Ч. 1. 78-81 с.
8. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf>.
9. Козлова А. С., Бреусова Е. А. (2017). Конкурентоспособность гостиничного бизнеса и факторы, влияющие на нее. *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. №7 (июль). URL: <http://e-koncept.ru/2017/170164.htm>.
10. Непочатенко В. О. (2020). Covid-19 і туризм: аналіз ситуації та економічні шляхи виходу з кризи. *Ефективна економіка*. Умань. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8079> (дата звернення: 21.01.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.52.
11. Сичова І. Ю., Терещенко Е. Ю. Пандемія коронавірусу як основний ризик для туристичного бізнесу. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/26.pdf.
12. Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Volume 22. Issue 2.

References

1. World Tourism and Travel Council (WTTC). URL: <https://wttc.org>.
2. United Nations World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org>.
3. Cladkevich V. P. (2008). Strategic management of organizations. Textbook. for students. higher textbook lock K. SE "Publishing House" Staff ". 496 s.
4. Dyukov I. I. (2013). Business development strategy. PEST analysis. №3. 45-47 p.
5. Galasyuk S. S. (2018). Dynamics of development of hotel enterprises of Ukraine. Tourism and recreation: science, education, practice: abstracts of the All-Ukrainian scientific-practical conference. Mukachevo, 60-63 p.
6. Galasyuk S. S., Galasyuk, K. A. (2019). Development trends of the hotel industry establishments. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland. Publishing House «Baltija Publishing», 489-502 p.
7. Davydenko I. V. Ushatova A. V. (2017). The question of determining the quality of hotel services. World trends and prospects for the development of the financial system: materials of the International scientific-practical conference. Dnipro: NGO "Perspective", Part 1. 78-81 p.
8. Balabash O. S. Management of competitiveness of the hotel business on the basis of a process approach. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf>.
9. Kozlova A. S., Breusova E. A. (2017). Competitiveness of the hotel business and the factors influencing it. Scientific and methodical electronic journal "Concept". №7 (July). URL: <http://e-koncept.ru/2017/170164.htm>.
10. Nepochatenko V. O. (2020). Covid-19 and tourism: situation analysis and economic ways out of the crisis. Efficient economy. Uman. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8079> (access date: 21.01.2022). DOI: 10.32702 / 2307-2105-2020.7.52.
11. Sychova I. Yu., Tereshchenko E. Yu. The coronavirus pandemic as the main risk for the tourism business. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/26.pdf.
12. Balabash O. (2019). The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash. Journal of Entrepreneurship Education. Volume 22. Issue 2.