

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу

Студент 5 курсу, 5 групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Галбмілліон Марія
Дмитрівна

Науковий керівник
д.е.н., доцент, професор

Босовська М.В.

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** Готельного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**Зав. кафедри
готельного бізнесу

проф. _____ М.Г. Бойко

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Галбмілліон Марія Дмитрівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи проведення діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – підприємства готельного бізнесу, які функціонують в сучасних ринкових умовах господарювання.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення методики проведення аналітичного дослідження впливу факторів зовнішнього середовища в діяльності підприємств готельного бізнесу.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи

Розділ 1. Теоретичні основи діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу

1.1. Формування та розвиток готельної індустрії з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища

1.2. Застосування PEST аналізу та як основних методів оцінки впливу зовнішнього середовищ підприємства готельного бізнесу

Розділ 2. Навпрямки зниження негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу

2.1 Аналіз та ранжування впливу основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу

2.2. Проведення SWOT-аналізу як засобу зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на суб'єкт готельного бізнесу

2.3 Розробка основних заходів щодо зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу

5. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | | за планом | факт |
| 1 | Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи | 01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р. | 01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р. |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу | 01.10.2022 р.- 07.10.2022р. | 01.10.2022 р.- 07.10.2022р. |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 08.10.2022 р.- 19.11.2022 р. | 08.10.2022 р.- 19.11.2022 р. |
| 4 | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | до 20.11.2022 р. | до 20.11.2022 р. |
| 5 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р. | 21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р. |
| 8 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 10.01.2022 р. - 12.01.2023 р. | 10.01.2022 р. - 12.01.2023 р. |
| 9 | Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру | 13.01.2023 р.- 17.01.2023 р. | 13.01.2023 р.- 17.01.2023 р. |
| 10 | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 18.01.2023 р | 18.01.2023 р |
| 11 | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії | 19.01.2023 р. 26.01.2023 р | 19.01.2023 р. 26.01.2023 р |
| 12 | Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії | Відповідно до розкладу | Відповідно до розкладу |

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц. професор

_____ (підпис)

М.В. Босовська
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

М.Д. Галбмілліон
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Галбмілліон Марія Дмитрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктами готельного бізнесу. Проведено оцінку ефективності діючої системи зв'язків ресторану зі стейкхолдерами. Студенткою було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення стратегії розвитку зовнішніх відносин готелю та обґрунтовано програму їх реалізації.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц. професор

прізвище)

(підпис)

М.В. Босовська

(ініціали,

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента М.Д. Галбмілліон

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

(підпис)

(ініціали, прізвище)

А.М. Расулова

Завідувач кафедри

(підпис)

(ініціали, прізвище)

М.Г. Бойко

« _____ » 2022 р.

ЗМІСТ

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ВСТУП..... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ..... | 10 |
| 1.1 Формування та розвиток готельної індустрії з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища... | 10 |
| 1.2 Застосування PEST аналізу як основного методу оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу..... | 15 |
| РОЗДІЛ 2 . НАПРЯМКИ ЗНИЖЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ..... | 23 |
| 2.1 Аналіз та ранжування впливу основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу..... | 23 |
| 2.2. Проведення SWOT-аналізу як засобу зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на суб'єкт готельного бізнесу..... | 36 |
| 2.3 Розробка основних заходів щодо зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу..... | 38 |
| ВИСНОВКИ..... | 42 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ..... | 45 |

ВСТУП

Актуальність теми. Будь-яка організація є відкритою системою і залежить від зовнішнього світу щодо різних чинників: постачання ресурсів, енергії, кадри, споживача. Внутрішнє середовище організації – це джерело життєвої сили та енергії організації. Зовнішнє середовище – не менш важливе джерело, яке живить організацію ресурсами, що необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організації змушені пристосовуватися до середовища, щоб виживати, розвиватися та зберігати власну ефективність. Висококваліфікований менеджер повинен мати здатність до того, щоб своєчасно виявити важливі фактори в оточенні, здатні вплинути на його організацію, підбирати відповідні методи та способи реагування на зовнішні впливи. Для довкілля організації характерна надзвичайно високий рівень складності, невизначеності і динаміки.

Рівень дослідженості теми. Вивченню впливу чинників зовнішнього середовища присвячена велика кількість наукових робіт, як вітчизняних так і західних авторів. Серед них можна назвати дослідження таких науковців як У. Пастухова, А. Чандлера, До. Ендрюса, М. Портера та інших.

Метою є проведення діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- дослідження теоретичних основ діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу;
- вивчення особливостей формування та розвиток готельної індустрії з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища;
- аналіз процесу застосування PEST аналізу та як основних методів оцінки впливу зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу;
- проведення аналізу та ранжування впливу основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного

бізнесу;

- проведення SWOT-аналізу як засобу зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на суб'єкт готельного бізнесу;
- розробка основних заходів щодо зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – підприємства готельного бізнесу, які функціонують в сучасних ринкових умовах господарювання.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення методики проведення аналітичного дослідження впливу факторів зовнішнього середовища в діяльності підприємств готельного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, метод експертних оцінок – для оцінювання факторів впливу зовнішнього середовища, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств готельного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, матеріали з соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою

для впровадження системи діагностики та аналізу впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 36 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 45 стор., на яких представлено 15 таблиць та 2 рисунки.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Формування та розвиток готельної індустрії з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища

У період формування ринкової економіки, зовнішнє оточення підприємства виявляється досить складним і суперечливим, воно стає невизначеним і зазнає постійних змін. Крім того, зовнішнє середовище підприємства здійснює значний вплив на його функціонування та розвиток. Зовнішнє середовище впливає діяльність як організації загалом, і її складові елементи, а також зовнішнє середовище формує модель поведінки та визначає основні напрямки діяльності.

У колишній командно – адміністративній системі ринкової економіки фактори зовнішнього середовища мали незначний вплив на діяльність підприємства, тому їх вплив мало враховувався. Однак, у сучасній Україні підприємствам для успішного функціонування та розвитку необхідно враховувати всі фактори, що впливають на організацію із зовні, інакше, це може призвести до серйозних помилок у розрахунках та зниженні ефективності підприємства, установи чи організації в цілому.

Поняття «зовнішнє середовище» застосовується не лише в економічних науках, а й у соціології, політології, біології та інших науках. Розглянемо деякі визначення даного поняття, що наводяться різними авторами (таблиця 1.1).

Усі наведені визначення схожі за своїм змістом, але досить вузькі за змістом. У зв'язку з цим скористаємося ширшим визначенням, наведеним Н.П. Мельник у навчальному посібнику «Організація готельного господарства». [31]

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність активно господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних та природних умов,

національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і факторів, що діють в оточенні підприємства та впливають на різні сфери його діяльності. [9]

Таблиця 1.1

Визначення поняття «зовнішнє середовище»

| Автор | Точка зору |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мальська М.П. | Зовнішнє середовище організації – це все, що впливає на організацію з навколишнього середовища, що включає наступні елементи: споживачі, конкуренти, державні органи, постачальники, фінансові організації та ін. |
| Балашова Е. | Зовнішнє середовище – це джерело, що живить організацію ресурсами, які необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні |
| Любіцева О.О. | Зовнішнє середовище включає сили та організації, з якими підприємство стикається у своїй повсякденній та стратегічній діяльності. Зовнішнє середовище неоднорідне та диференційоване за силою, періодичністю, характером впливу на організацію |
| Мунін Г.Б. | Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх по відношенню до підприємства умов та інститутів; Це те, що оточує систему і здійснює на неї вплив |
| Змішов А.О. | Під зовнішнім діловим середовищем розуміється сукупність соціально - еколого-економічних факторів, що впливають на підприємство та на ефективність його функціонування. При цьому, описуючи природу ділового середовища, слід звернути увагу на динамізм і складність. |
| Петрушевич К.Л. | Зовнішнє середовище – те, що безпосередньо визначає ефективність роботи підприємства |
| Харламенко Р.Т. | Об'єкти, які не належать до організації, що розглядається, але здійснюють на неї вплив |

Слід враховувати, що склад та ступінь впливу факторів на господарську діяльність індивідуальний для кожного конкретного підприємства, тому виникає потреба мати точне уявлення про джерела зміни зовнішнього середовища, про суб'єктів, які визначають напрям, рівень складності та передбачуваності, пов'язаних із цим змін в організації.

Необхідно розглянути фактори, що впливають на господарську систему

підприємства, виникнення яких пов'язане з розвитком ринкових відносин [11]:

- набуття статусу незалежних економічних суб'єктів, самостійних у виборі напрямів діяльності та прийняття рішень, що стосуються реалізації цих напрямів, протилежність становищу, яке існувало в адміністративно – господарській системі управління економікою;
- значний вплив на діяльність підприємств почало здійснювати оточуюче середовище. При цьому збільшилася як кількість суб'єктів, що надають прямий вплив, так і опосередковано діючих елементів середовища;
- зростання кількості зовнішніх факторів та зростання випадкових факторів у їх складі призводять до виникнення економічного ризику – неминучого елемента діяльності підприємств за умов неповноти інформації про середовище. [3]

В даний час слід пам'ятати, що зовнішнє середовище постійно трансформується, тому підприємствам готельного бізнесу під час здійснення своєї діяльності слід враховувати зміни зовнішнього середовища та ефективно на них реагувати. Також слід пам'ятати, що самі підприємства готельного бізнесу можуть виступати джерелом змін у зовнішньому середовищі, наприклад, пропонуючи ринку нові види готельних послуг, використовуючи нові види обладнання, техніки та технологій, забруднюючи довкілля тощо.

Зовнішнє середовище залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. До факторів зовнішнього впливу відносяться ті умови, які організація не здатна змінити, але повинна реагувати на їх зміну та враховувати у своїй роботі (наприклад, дії профспілок, уряду, зміна економічних умов та ін.).

Крім того, багато економістів всі фактори зовнішнього середовища умовно поділяють на фактори:

- мікросередовища;
- макросередовища (рис.1.1) [20].

Мікросередовище – це середовище, що включає ті фактори і суб'єкти ринку, з якими підприємство готельного бізнесу має безпосередні стосунки або які надають (або можуть надавати) прямий вплив на нього.



Рис. 1.1 – Оточення підприємства готельного бізнесу

До цих факторів відносять:

- споживачів;
- постачальників;
- посередників;
- конкурентів.

Дані фактори також називають факторами прямого впливу [15].

Зазначимо, що крім основних факторів мікросередовища підприємства готельного бізнесу необхідно враховувати другорядні фактори, вплив яких значно нижчий за перші, але проводити їх аналіз також необхідно.

Виділимо чинники зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу (рис. 1.2).

Отже, необхідно зробити висновок, що на діяльність підприємств готельного бізнесу впливає велика кількість факторів та їх вплив є різним, однак, досить часто враховують лише основні фактори, що не завжди дає реальну картину насправді.

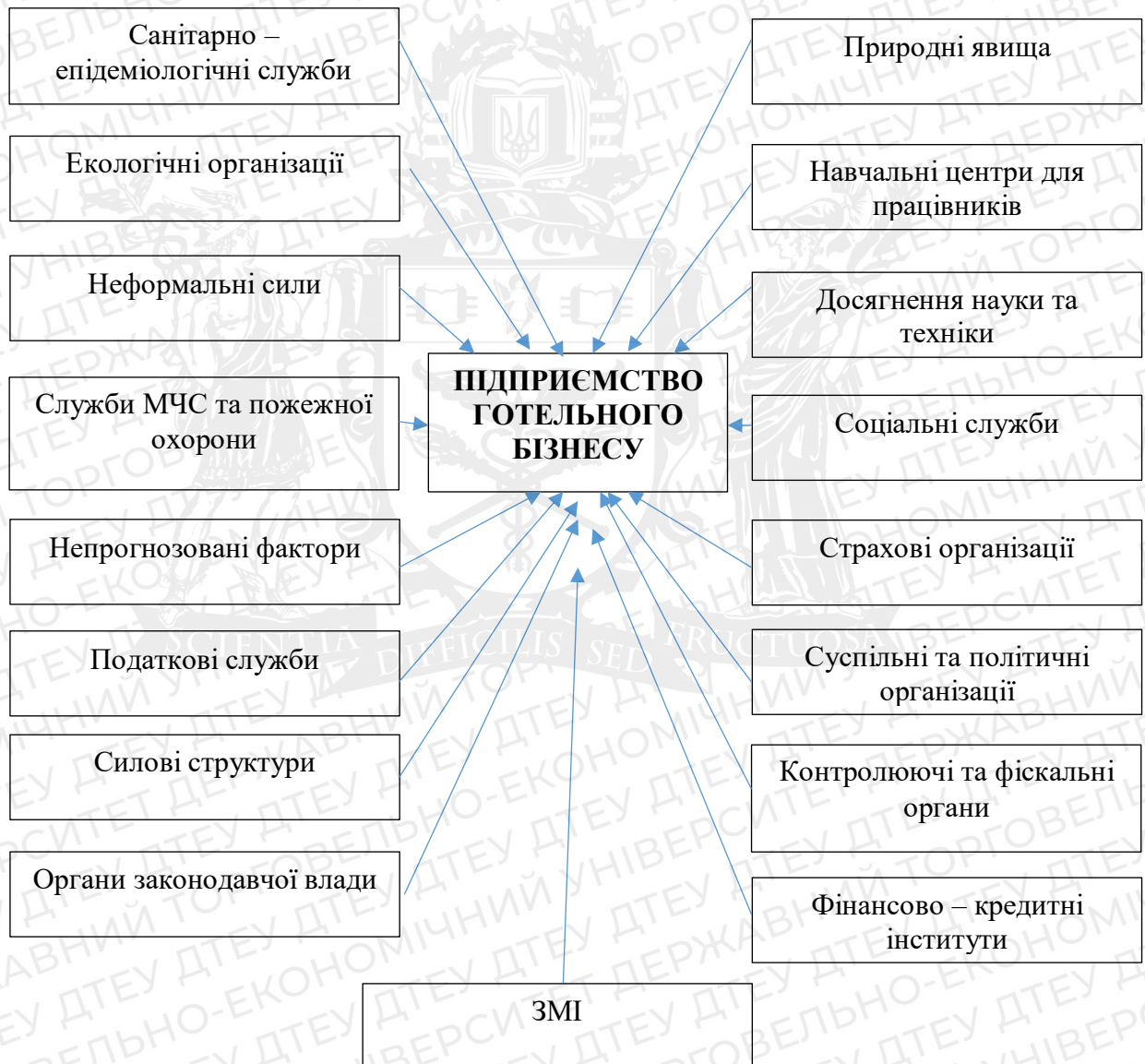


Рис. 1.2 – Фактор зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу

Макросередовище слід розглядати як сукупність політичних, економічних, правових, науково – технічних, соціально – культурних (деякі економісти цей чинник поділяють на два: демографічні фактори та фактори

культурного середовища), природно-географічних та міжнародних факторів, іншими словами, фактор які опосередковано впливають на діяльність підприємств готельного бізнесу [20].

1.2. Застосування PEST аналізу як основного методу оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу

Для оцінки впливу ринкових та споживчих трендів на обсяги надання готельних послуг та прибуток готелю використовується PEST аналіз.

PEST аналіз – це свого роду маркетинговий інструмент, призначений виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на ведення бізнесу підприємства готельно – готельнокомплексу.

Першим етапом PEST аналізу є визначення факторів з усіх аспектів, які можуть вплинути на обсяг надання послуг і прибуток готелю. В процесі аналізу необхідно використовувати ті чинники, які можуть вплинути у довгостроковій перспективі (3-5 років). Наведемо фактори та згрупуємо їх за аспектами у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Групування факторів для PEST аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу

| Політичні фактори | |
|------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1 | Зміна податкової політики |
| 2 | Зміни в експертно – імпорتنій політиці |
| 3 | Зміни в законодавстві |
| 4 | Зміна політичної влади |
| Економічні фактори | |
| 1 | Інфляція |
| 2 | Подальше падіння курсу гривні |
| 3 | Доступність кредитів |
| 4 | Зростання числа конкурентів |
| Соціально –культурні фактори | |
| 1 | Можливість населення до витрачання своїх доходів |

| | |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 2 | Зростання/зменшення чисельності населення |
| 3 | Зростання вимог до якості готельних послуг |
| 4 | Зростання вимог до рівня сервісу готельних послуг |
| Технологічно – інформаційні фактори | |
| 1 | Низький рівень інформаційно –технологічного розвитку |

Наступним етапом аналізу PEST є визначення ступеня впливу фактору. Сила впливу чинника оцінюється за шкалою від 1 до 3, де 1 – це мінімальний вплив чинника, 2 – лише не значна зміна чинника що впливає, 3 – високий вплив чинника, тобто невелика зміна викликає значні зміни у обсязі наданих готельних послуг. Вплив чинників відобразимо у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Вплив факторів зовнішнього середовища підприємство готельного бізнесу

| Назва фактору | Вплив фактору | Експертна оцінка | | | | | Середня оцінка | Оцінка з правкою на значення |
|--------------------------------------------------|---------------|------------------|---|---|---|------|----------------|------------------------------|
| Політичні фактори | | | | | | | | |
| Зміна податкової політики | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,25 | 0,18 | |
| Зміни в експертно – імпорнтній політиці | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,25 | 0,05 | |
| Зміни в законодавстві | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2,5 | 0,2 | |
| Зміна політичної влади | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,25 | 0,15 | |
| Економічні фактори | | | | | | | | |
| Інфляція | 2 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 0,32 | |
| Подальше падіння курсу гривні | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,75 | 0,57 | |
| Доступність кредитів | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2,75 | 0,11 | |
| Зростання числа конкурентів | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,25 | 0,51 | |
| Соціально – культурні фактори | | | | | | | | |
| Можливість населення до витрачання своїх доходів | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1,75 | 0,14 | |
| Соціально – культурні фактори | | | | | | | | |
| Зростання/зменшення чисельності населення | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3,25 | 0,26 | |
| Зростання вимог до якості готельних послуг | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,25 | 0,09 | |
| Зростання вимог до | 1 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3,75 | 0,15 | |

| | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------|----|---|---|---|---|------|------|
| рівня сервісу готельних послуг | | | | | | | |
| Технологічно – інформаційні фактори | | | | | | | |
| Низький рівень інформаційно – технологічного розвитку | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,5 | 0,28 |
| Всього | 25 | | | | | 37,5 | |

Далі необхідно оцінити можливість зміни кожного фактору. Ймовірність оцінюватиметься за 5-ти бальною шкалою, де 1 – це мінімальна ймовірність настання події, що розглядається, а 5 – максимальна ймовірність. Оцінка проводитиметься не індивідуально, а 4 експертними думками. Експертні та середня оцінки також наведені в таблиці 1.3.

Після опису факторів впливу та середньої оцінки необхідно оцінити реальну значущість факторів [24]. Реальна значущість дозволяє оцінити, наскільки підприємству готельного бізнесу слід звертати увагу і контролювати чинник зміни зовнішнього середовища, і розраховується як можливість зміни чинника, зважена силу впливу цього чинника на діяльність підприємства готельного бізнесу. Оцінка з поправкою на вагу вважається за такою формулою [30]:

$$\text{Оцінка з правкою} = \text{Серед.оц} \cdot \frac{\text{Вплив фактору}}{\text{Загальна сума впливу фактору}} \quad (1.1)$$

Заключним кроком PEST аналізу є приведення всіх розрахунків у матричний вигляд та трактування отриманих результатів. З таблиці 1.4 видно, найбільший вплив із усіх чинників становить «Подальше падіння курсу гривні». Будь-яка економіка країни пов'язана зі своєю валютою.

Друге місце за важливістю займає фактор «Зростання числа конкурентів». Всі інші фактори впливають не настільки великою мірою. Тому необхідно звернути на раніше сказані фактори та врахувати можливі наслідки подій у стратегічному плануванні подальшої діяльності підприємства.

Розглянемо особливості застосування такого методу оцінки впливу факторів зовнішнього середовища як SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це основний метод аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємств готельного бізнесу.

SWOT – аббревіатура, що складається з перших літер англійських слів:

(S) strengs – сили, сильні сторони, тобто внутрішні переваги, які існують у підприємств готельного бізнесу;

(W) слабкі сторони – слабкі сторони підприємств готельного бізнесу, тобто внутрішні бізнес-проблеми, які можуть негативно вплинути на їх майбутнє;

(O) Outneryties – можливості, тобто сприятливі фактори, що забезпечуються зовнішнім середовищем, які може бути використані для ефективної діяльності підприємств готельного бізнесу;

(T) Загрози – загрози, тобто можливі зовнішні події в майбутньому, які можуть негативно вплинути на бізнес.

Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельного бізнесу дозволяє визначити її сильні та слабкі сторони діяльності в галузі маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу, організаційної культури організаційної структури та ресурсів.

Сильні сторони підприємств готельного бізнесу сприяють її успішній діяльності, дають можливість відкрити додаткові ресурси для них.

Слабкі сторони підприємств готельного бізнесу вказують на існуючі недоліки та промахи в їх роботі, яка знижує конкурентоспроможність.

У свою чергу, аналіз зовнішнього середовища підприємств готельного бізнесу спрямований на виявлення та використання можливостей підприємств готельного бізнесу у зовнішньому середовищі, а також дає можливість виявити та усунути загрози цього середовища.

Можливості підприємств готельного бізнесу пов'язані з використанням позитивних зовнішніх тенденцій для підвищення задоволеності споживачів, їх прибутковості, досягнення стратегічних цілей.

Загрози підприємств готельного бізнесу пов'язані з виникненням несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі, що може призвести до зниження їх прибутковості, втрати стратегічних настанов за відсутності реакції підприємств на ці тенденції.

Аналіз SWOT допомагає підприємствам готельного бізнесу визначити найважливіші стратегічні фактори, що характеризують їх як внутрішнє, так і зовнішнє середовище та мають найбільший вплив на поточну та майбутню діяльність. Для спрощення процедури проведення SWOT-аналізу підприємства готельного бізнесу використовують стандартний набір своїх сильних та слабких сторін, а також можливості та загрози. Слід розуміти, що слабкі та сильні сторони підприємств готельного бізнесу є «внутрішніми» факторами, що підлягають контролю, і є індивідуальними для об'єкта дослідження, а можливості та загрози – це властивості досліджуваного підприємства готельного бізнесу, які не підлягають управлінню.

Після заповнення матриці SWOT проводиться аналіз, щоб отримати відповіді на запитання, такі як:

- чи зможуть сильні сторони підприємств готельного бізнесу допомогти у використанні можливостей, які з'являються у зовнішньому середовищі та протидіють загрозам навколишнього середовища, і якщо так, то які;
- чи зможуть слабкі сторони перешкоджати використанню можливостей, які з'являються у зовнішньому середовищі, і протидіяти загрозам навколишнього середовища, і якщо так, то які.

Результатом такого аналізу є формування повної уяви про сучасний стан підприємства та розробка пропозицій щодо змін, які досліджується.

Аналіз SWOT є ефективним інструментом, який досить часто використовується завдяки простоті і який не потребує попередньої підготовки та складного і тривалого процесу збору необхідної інформації.

Розглянемо основні правила застосування цього аналізу, які дозволяють забезпечити його практичне значення у процесі функціонування підприємств готельного бізнесу [32]:

1. Встановлення мети дослідження.

Перед початком роботи необхідно чітко сформулювати та вказати мету дослідження, інакше результати будуть «розмитими».

2. Розподіл об'єктів дослідження.

Аналіз SWOT може бути здійснений майже за будь-яким об'єктом дослідження: країна, підприємство, проект і навіть люди. Наявність правильно встановленої мети аналізу допоможе чітко визначити об'єкт досліджень.

3. Ідентифікація та рейтинг факторів.

Після того, як мета буде встановлена та обраний об'єктом дослідження, можна перейти до формування і складання переліку факторів, які безпосередньо корелюються з метою дослідження. Далі необхідно класифікувати вибрані фактори.

4. Наповнення матриці SWOT.

Всі основні фактори розміщуються в матриці SWOT відповідно до їх приналежності до сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. На цьому етапі можна ще раз оцінити, чи важливий той чи інший фактор для розміщення та його подальшого розгляду, чи включають ідентифіковані сили та слабкі сторони внутрішніх фактори, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

5. Обробка та заповнена SWOT-матриці.

Після заповнення матриці необхідно її вивчити. Підприємства готельного бізнесу мають такі варіанти подальших дій:

а. Формування переліку стратегій змін. Суть цієї дії полягає у перегляді результатів та формування рекомендацій.

б. Вдосконалення внутрішніх факторів. Значення полягає в тому, щоб визначити сфери вдосконалення власної діяльності. Зрозуміло, що буде

краще, якщо усунути слабкі місця та зміцнити сильні, але в умовах обмежених ресурсів це майже неможливо. У цьому випадку SWOT-аналіз допоможе виділити найбільш значущі фактори, які потребують змін.

Дії тут прості. Кожна сильна і слабка сторона в діяльності підприємств готельного бізнесу перевіряється на відповідність можливостям та загрозам, переліченим в аналізі.

Якщо, наприклад, сильні сторони здатні допомогти у розробці певної можливості або запобігають впливу певної загрози, їх коефіцієнт ваги додається до коефіцієнта ваги відповідної можливості чи загрози (якщо можливості та загрози не мають коефіцієнтів ваги, додається одиниця для кожної можливості та загрози, пов'язаної з аналізованим фактором). Результат – новий коефіцієнт ваги для кожної сильної та слабкої сторони, і чим більше таких коефіцієнтів, тим більше можливостей та загроз пов'язаних з цим фактором.

Таким чином формується список найважливіших внутрішніх факторів, що потребують уваги.

б. Обробка результатів.

Останнє завдання – обрати, що зі списку список піде «в роботу», що є «до кошика», і що буде відкладено «в резерв».

Важливою перевагою цього аналізу є всебічний та структурований підхід до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, який дозволяє враховувати їх взаємозв'язок, досвід менеджерів, що розробляють стратегію та бачення ситуації. Крім того, стратегії, розроблені цим методом, є індивідуальними для кожного підприємств готельного бізнесу.

SWOT - аналіз може бути виконаний не тільки для готелю в цілому, але і для його індивідуальних функціональних зон (маркетинг, постачання, обслуговування, персонал, фінанси) з метою розробки функціональних стратегій та прийняття стратегічних рішень у відповідних сферах діяльності.

Недоліки SWOT -аналізу включають:

- ризик недооцінки або переоцінки певних факторів через суб'єктивність або недостатню компетентність експертів, що проводять аналіз;
- проблема отримання повної, відповідної та надійної первинної інформації;
- зосередження уваги на загальних оцінках та недостатній уваги до розгляду приватних параметрів;
- складність та умовність поділу внутрішнього середовища на сильні та слабкі сторони та фактори навколишнього середовища щодо можливостей і загроз [18].



РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ ЗНИЖЕННЯ НЕГАТИВНОГО ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Аналіз та ранжування впливу основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу

В попередніх розділах роботи було окреслено перелік та визначено зміст факторів зовнішнього середовища, які чинять вплив на діяльність підприємства готельного бізнесу. Проведемо детальний аналітичний огляд цих факторів та визначимо ранжування їх впливу.

Макросередовище підприємства готельного бізнесу представлене силами широкого соціального плану, які впливають на саме підприємство готельного бізнесу. Як було зазначено, до цих факторів необхідно віднести фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного та культурного характеру.

Під час визначення впливу факторів зовнішнього середовища доцільно застосовувати методику співставлення та аналізу експертних оцінок. Для кожного окремого фактору зовнішнього середовища були виділені найбільш значущі критерії, які були включені у листи оцінювання.

Група експертів визначає не тільки ступінь впливу того чи іншого фактору зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу, але і визначити тенденцію (вектор) впливу даного критерію як позитивного (знак «+»), так і негативного (знак «-»).

Результати дослідження були зведені у таблицю за кожним окремим фактором. В першому стовпчику таблиці було зазначено назва фактору, потім наскільки вплив цього фактору є важливим в діяльності готелю, в третьому стовпчику відмічався вплив даного фактору, в четвертому був зазначений напрямок впливу, а п'ятий стовпчик містив інформацію щодо

важливості даного фактору в діяльності готелю, ця інформація була отримана шляхом добутку другого, третього та четвертого стовпчиків [26].

Демографічні фактори здійснюють в діяльності готелю значний та вагомий вплив, тому що вони визначають портрет споживача послуг, співробітників, партнерів, конкурентів і т. п. У сфері готельного бізнесу обов'язково необхідно брати до уваги результати дослідження демографічних факторів і соціального середовища. Саме соціальне середовище має найбільший вплив на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить і можливості здійснювати надання готельних послуг в повному обсязі.

Таблиця 2.1

Вплив факторів соціального середовища на діяльність готелю

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Кількість потенційних відвідувачів | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Наявність і потенційна кількість працівників | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Кваліфікаційні характеристики персоналу | 2 | 3 | +1 | 6 |

Найбільший позитивний вплив на діяльність готелю здійснює такий фактор як кількість потенційних споживачів і кваліфікаційні характеристики робочої сили.

Фактори соціально-культурного характеру зведені в таблицю 2.2.

Дані таблиці 2.2 свідчать про істотний вплив традицій, культурного рівня і рівня освіти.

Розглянемо економічні чинники впливу зовнішнього середовища на діяльність готелю. Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти порядок формування і розподілу ресурсів суспільства. Цілком очевидно, що

ці знання є життєво необхідними для готелю, оскільки готель саме в своїй діяльності використовує значну кількість ресурсів.

Таблиця 2.2

Вплив факторів соціально-культурного середовища на діяльність готелю

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Традиції і культурні цінності, рівень освіти | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Взаємозв'язки в середині суспільних груп | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Рівень сприйняття приватного бізнесу | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Відносини готель - суспільні організації | 1 | 1 | +1 | 1 |

Вплив економічних факторів наведено в таблиці 2.2. Зазначені коефіцієнти є експертними оцінками. При опитуванні було запропоновано оцінити ступінь впливу факторів середовища за трибальною системою (1 – незначний вплив, 2 – середня сила впливу, 3 – істотний вплив). Крім того, зазначався напрямок впливу (+1 - позитивний, -1 – негативний). Після проведення опитування обчислювалося середнє арифметичне значення балів-відповідей (з округленням до цілої частини за правилами округлення). Ступінь важливості для готелю розраховується як добуток балів експертних оцінок важливості фактору для галузі готельного бізнесу і для готелю з урахуванням модуля напрямки впливу.

Як видно з наведеної таблиці, фактори економічного середовища здійснюють як негативний так і позитивний вплив на діяльність готелю. При цьому найбільший позитивний вплив мають наступні фактори:

- обсяги і темпи зміни розмірів ринку готельних послуг;
- розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів готелю;

- інвестиційні процеси на ринку готельний послуг.

Таблиця 2.3

Вплив факторів економічного середовища на діяльність готелю

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Рівень економічного розвитку | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Система оподаткування і якість економічного законодавства | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Рівень розвитку конкурентних відносин | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Масштаби урядової підтримки галузі готельного господарства | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Загальна кон'юнктура готельного ринку | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Розміри і темпи зміни ринку готельних послуг | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів готелю | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Стан фондового ринку | 1 | 1 | -1 | -1 |
| Інвестиційні процеси на ринку готельних послуг | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Ставка банківського відсотка по кредитним операціям | 3 | 1 | -1 | -3 |
| Ціноутворення та регулювання цін | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Вартість землі | 2 | 2 | -1 | -4 |

А найбільший негативний вплив мають наступні фактори:

- загальний рівень розвитку економіки;
- система оподаткування і якість економічного законодавства;
- рівень розвитку конкурентних відносин.

Природно-екологічні фактори займають одне з основних місць, від яких багато в чому залежить діяльність будь якого підприємства та готелю.

Вплив цього фактору визначається значним обмеженням наявних ресурсів.

Аналіз природно-екологічних факторів наведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вплив факторів природно-екологічного середовища на діяльність готелю

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Природно-кліматичні умови | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Розміщення великих промислових центрів | 2 | 2 | +1 | -4 |
| Стан екології та її вплив | 3 | 3 | -1 | -9 |

З таблиці видно, що природно-екологічне середовище здійснює в цілому негативний вплив на діяльність готелю.

Аналіз факторів науково-технічного середовища зведений в таблицю 2.5. Науково технічне середовище також впливає на діяльність готелю, що пояснюється високим рівнем інформаційного розвитку надання отельних послуг. Серед факторів, що здійснюють найбільший позитивний вплив, слід зазначити:

- поява «технологічних проривів»;
- вимоги до кваліфікації кадрів.

Політико-правові фактори здійснюють також істотний вплив на діяльність готелю особливо в перехідних економіках, якою є економіка України.

Таблиця 2.5

Вплив факторів науково-технічного середовища на діяльність готелю

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Поява «технологічних проривів в галузі інформаційних технологій» | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Тривалість життєвого циклу інформаційних технологій | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Питома вага наукомістких технологій у сфері готельного бізнесу | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Вимоги до кваліфікації кадрів | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної послуг | 2 | 2 | +1 | 4 |

Вивчення цих факторів повинне зосереджуватися на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи ставляться до розвитку тієї чи іншої галузі національної економіки, які зміни в законодавстві та правовому регулюванні можливі в наслідок прийняття нових законодавчих актів.

Аналіз показує, що політико-правове середовище має загальний негативний вплив на діяльність готелю. Серед позитивних факторів слід

зазначити деяку лібералізацію митної політики в комплексі з її практичною реалізацією.

Таблиця 2.6

Вплив факторів політико-правового середовища на діяльність готелю

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Відношення державних органів до власності | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Політична стабільність в державі | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Характер відношення держави до галузі готельного бізнесу | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Рівень регулювання та контролю з боку держави | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Політика держави | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Митна політика держави | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Закони та нормативні акти | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Ефективність правової системи | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Практична реалізація законодавства | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Ступінь ретельності виконання всіх норм права | 2 | 2 | -1 | -4 |

Після докладного аналізу впливу всіх факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу їх необхідно звести в єдину таблицю, елементи якої будуть надалі використовуватися при проведенні SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Далі наведена аналітична таблиця впливу фактору «покупця» на діяльність готелю, виконана на підставі даних маркетингового дослідження і даних експертних оцінок (табл.2.8).

Таблиця 2.7

Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність готелю

| Фактори зовнішнього середовища | Позитивний вплив | Ступінь важливості | Негативний вплив | Ступінь важливості |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------|--------------------|
| Економічне середовище | Обсяги та темпи зміни розмірів ринку | 9 | Рівень економічного розвитку | -9 |
| | Розміри та темпи зростання сегментів ринку у відповідності з інтересами готелю | 6 | Податкова система та якість економічного законодавства | -9 |
| | Інвестиційні процеси у сфері готельного бізнесу | 9 | Рівень розвитку конкурентних відносин | -6 |
| Природно-екологічне середовище | Природно – кліматичні умови | 6 | Територіальне розміщення природних ресурсів | -6 |
| | | | Стан екології та її вплив | -9 |
| Науково – технічне середовище | Поява «технологічних проривів» | 9 | | |
| | Вимоги до науково – технічного рівня виробництва, який забезпечить конкурентоспроможність | 6 | | |
| | Вимоги до кваліфікації кадрів | 9 | | |
| Політико – правове середовище | Політика держави у підготовці кадрів для галузі | 9 | Політична стабільність в державі | -9 |
| | Практична реалізація законодавства | 6 | Характер відношення держави до галузі | -9 |
| | Митна політика | 4 | | -9 |

| Фактори зовнішнього середовища | Позитивний вплив | Ступінь важливості | Негативний вплив | Ступінь важливості |
|--------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| | держави | | Рівень регулювання та контролю з боку держави Закони та нормативні акти | -9 |

Таблиця 2.8

Вплив клієнтського середовища на діяльність готелю

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Співвідношення ступенів залежності: клієнта від готелю; готелю від клієнта | 3 3 | 3 3 | +1 -1 | 9 -9 |
| Обсяг готельних послуг, якими користуються відвідувачі | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Ступінь поінформованості клієнта | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Вартість «переходу» до іншого підприємства у сфері готельних послуг | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Чутливість відвідувачів до ціни | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Чутливість відвідувача до ціни, обумовлена орієнтацією на якість готельного сервісу і розмір його доходів | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Кількість і концентрація клієнтів | 1 | 1 | +1 | 1 |
| Характер попиту на готельні послуги | 2 | 2 | -1 | -4 |

Фактори впливу, зазначені в таблиці підтверджують наведену вище специфіку відвідувачів готелю і результати маркетингового дослідження.

Найбільший негативний вплив на діяльність підприємства готельного бізнесу здійснюють наступні фактори:

- високий ступінь залежності готелю від кількості відвідувачів;
- оцінка якості обслуговування клієнтів;
- діяльність підприємства готельного бізнесу в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруху.

Серед факторів, які позитивно впливають, відзначені наступні:

- високий ступінь залежності клієнтів від сервісу та якості надання готельних послуг і висока вартість «переходу» до іншого представника готельного бізнесу;
- чутливість клієнта до ціни, обумовлена орієнтацією на певний готельний комплекс ;
- вплив якості готельних послуг, що надаються та рівень сервісу на вибір клієнта.

Важливим елементом в діяльності підприємств готельного бізнесу є наявність конкурентних сил.

У таблиці 2.9 наведений аналіз впливу конкуренції на діяльність підприємств готельного бізнесу.

Таблиця 2.9

Вплив конкурентного середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Доля ринку, що обслуговується готелем | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Імідж, досвід готелю | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Фінансовий стан | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Наявність патентів і ліцензій | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Наявність ефективної | 3 | 3 | -1 | -3 |

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| стратегії розвитку | | | | |
| Наявність і рівень розвитку інформаційних технологій | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін ринкового середовища | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Наявність висококваліфікованих кадрів | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Рівень сервісного обслуговування в готелі | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Види і кількість реклами | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Рівень планування в готелі | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Зв'язки з громадськими організаціями | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Фінансові цілі готелю | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Відношення до ризику | 2 | 2 | -1 | -4 |
| Існуючі цінності і норми в готелі | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Структура готелю | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Системи контролю і стимулювання в готелі | 2 | 3 | +1 | 6 |
| Система обліку в готелі | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Типи керівників і стиль керівництва | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Стратегії перспективного розвитку | 3 | 3 | -1 | -9 |
| Склад керівних органів | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Контрактні зобов'язання | 2 | 2 | +1 | 4 |

Аналіз таблиці 2.9 дозволяє зробити наступні висновки. Найбільший позитивний вплив на діяльність підприємств готельного бізнесу здійснюють наступні фактори діяльності постачальників:

- важливість ресурсів, що поставляються, для галузі готельного бізнесу;
- кількість і концентрація постачальників у регіоні;

- розмір витрат постачальника при зміні покупця;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні товару.

Негативно впливають наступні фактори зовнішнього середовища:

- наявність галузей, що реалізують аналогічні послуги;
- розмір витрат клієнта при зміні суб'єкту готельного бізнесу.

Однак, дані таблиці свідчать про те, що негативним впливом даних факторів можна зневажити, через їхню незначну величину.



Поряд з конкурентами важливим елементом ринкового середовища є постачальники ресурсів. Вплив постачальників на діяльність підприємств готельного бізнесу проаналізовано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив поведінки постачальників на діяльність підприємств готельного бізнесу

| Фактори зовнішнього середовища | Важливість для готелю | Вплив на готель | Напрямок впливу | Ступінь важливості для готелю |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------|
| Оцінка важливості окремих ресурсів для галузі готельного господарства | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Цінова еластичність ресурсів | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Кількість і концентрація постачальників ресурсів | 3 | 3 | +1 | 9 |
| Можливості використання ресурсів-замінників | 1 | 2 | +1 | 2 |
| Наявність компаній – постачальників замінників | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Наявність галузей, що використовують аналогічні ресурси | 1 | 1 | -1 | -1 |
| Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника) | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Рівень спеціалізації постачальників | 2 | 2 | +1 | 4 |
| Розмір витрат постачальника при зміні покупця | 3 | 2 | +1 | 6 |
| Ступінь спеціалізації покупця в придбанні сировини | 3 | 2 | +1 | 6 |

Тепер зведемо усі фактори впливу мікросередовища зовнішнього впливу на діяльність підприємств готельного бізнесу в одну таблицю.

Таблиця 2.11

Вплив факторів мікросередовища зовнішнього впливу на діяльність підприємств готельного бізнесу

| Фактори зовнішнього середовища | Позитивний вплив | Ступінь важливості | Негативний вплив | Ступінь важливості |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Клієнтське середовище | Ступінь залежності клієнта від підприємства готельного бізнесу | 9 | Ступінь залежності готелю від кількості клієнтів | -9 |
| | Обсяг готельних послуг споживачів | 9 | Рівень доходів цільових груп клієнтів | -6 |
| | Рівень поінформованості клієнтів | 6 | Рівень зворотної інтеграції з клієнтами | -6 |
| | Вартість «переходу» до іншого готелю | 9 | Оцінка споживачами якості обслуговування та якості сервісу в готелі | -9 |
| | Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на якість і сервіс готельного обслуговування | 9 | | |
| | розмір його статків | 9 | | |
| | Готовність покупця до використання готельних послуг | 9 | | |
| | Ступінь впливу якості готельних послуг на споживання | 9 | | |
| | Мотивація звернення до готелю | 9 | | |
| | Залежність споживача від рівня якості обслуговування в готелі | 9 | | |
| Конкурентне середовище | Імідж, досвід | 9 | Частка ринку, яка обслуговується | -6 |
| | Фінансовий стан | 6 | Здатність до маневрів, гнучкість у | -6 |
| | Наявність та рівень розвитку | 9 | | |

| Фактори зовнішнього середовища | Позитивний вплив | Ступінь важливості | Негативний вплив | Ступінь важливості |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------|--------------------|
| інформаційно-аналітичних підрозділів Наявність кваліфікованих кадрів Фінансові цілі Норми та цінності, що склалися в готелі Системи контролю та стимулювання Система контролю та обліку | | | пристосуванні до змін | |
| | | 6 | Рівень обслуговування та сервісу | -6 |
| | | 9 | Види та кількість реклами | -9 |
| | | 6 | Рівень планування | |
| | | 9 | Структура організації | -9 |
| | | 9 | Типи керівників та стиль керівництва | -6 |
| | | | Сформовані стратегії про майбутні розвиток | -9 |
| | | | | |
| | | | | |
| Середовище постачальників | Оцінка важливості окремих ресурсів галузі | 9 | | |
| | Кількість та концентрація постачальників | 9 | | |
| | Розмір затрат постачальника при зміні покупця | 6 | | |
| | Ступінь спеціалізації покупця | 6 | | |

2.2. Проведення SWOT-аналізу як засобу зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на суб'єкт готельного бізнесу

Докладний аналіз макро- і мікросередовища підприємств готельного бізнесу дозволяє зробити висновки щодо потенційних загроз і можливостей, які підприємства повинні враховувати у своїй діяльності. Як було зазначено раніше, такий список зветься SWOT-аналіз.

Складемо SWOT-аналіз діяльності підприємства готельного бізнесу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз діяльності підприємства готельного бізнесу

| Позитивний вплив факторів | Негативний вплив факторів |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє середовище | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Місцезнаходження (центральний район міста). 2) Розвинена інфраструктура готелю. 3) Тривалий термін діяльності у галузі готельного бізнесу. 4) Турбота про охорону життя та майна відвідувачів. 5) Достатній асортимент послуг. 6) Гарний імідж готелю 7) Можливість здійснення виставкових заходів, бенкетів, зустрічей, конференцій тощо. 8) Наявність бланку договору для корпоративних клієнтів. 9) Продумане ціноутворення, що включає як номери з низькою ціною політикою, так і люксові номери. 10) Оперативна робота з усіма службами готелю. 11) Наявність власного інтернет-сайту та можливості онлайн-бронювання. 12) Отримання повних даних про гостей (мета прибуття, стать, вік, місто прибуття та інші дані) з метою позначення маркетингової ніші готелю. 13) Виконання постійних маркетингових досліджень. 14) Індивідуальний підхід до відвідувачів (повне задоволення потреб та запитів відвідувачів, наприклад, вітають з Днем народження, якщо він зараз проживає в готелі). 15) Використання системи мотивації роботи персоналу готелю 16) Регулярне підвищення кваліфікації персоналу 17) Участь працівників готелю у тренінгах, навчальних програмах, семінарах щодо підвищення якості обслуговування клієнтів | <ol style="list-style-type: none"> 1) Нестача даних щодо стратегічних напрямів розвитку готелю 2) Віддаленість готелю від аеропорту та вокзалів 3) Недостатнє оснащення номерів для готелю такого класу. 4) Не функціонує принцип єдиноначальності. 5) Система прийняття рішень – централізована, це заважає оперативно здійснювати завдання. Нестача повноважень у начальників служб, яких передбачається швидке реагування. 6) Не визначено параметрів постійного клієнта. 7) Відносно невелика площа, яка унеможливорює обслуговувати великі заходи. 8) Нестача номерного фонду розміщення великих туристичних груп. |

| Зовнішнє середовище | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості | Загрози |
| 1) Реконструкція. 2) Оптимізувати асортимент готельних послуг. 3) Можливість виходу на ринок бізнес-класу (конференції, семінари). 4) Залучення різних клієнтів за рахунок ефективного ціноутворення. 5) Після здійсненої реконструкції має скластися позитивне поєднання високого іміджу, високої категорійності і привабливому рівні цін, який влаштовує клієнтів. 6) Зростання кваліфікації всіх співробітників. 7) Поліпшення якості послуг. 8) Підвищення ефективності роботи готелю завдяки інноваційній діяльності. 9) Продумане ціноутворення, знижки, надання додаткових послуг клієнтам, націлене на тривале співробітництво з клієнтами у майбутньому. | 1) Жорстка конкуренція на ринку готельних услуг. 2) Несприятлива політична та економічна ситуація у країні. 3) Посилення позицій підприємств-конкурентів. 4) Перевантаженість готелю в певні сезони |

Отже, визначені в ході аналізу сильні та слабкі сторони готелю дають можливість визначити ті параметри, які є вирашними, їх потрібно розвивати та підтримувати на необхідному рівні, та параметри, покращення яких може оптимізувати процеси вдосконалення управління готелем і звести до мінімуму можливі аспекти погіршення іміджу [11].

2.2. Розробка основних заходів щодо зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу

Розробку підвищення ефективності діяльності і зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу необхідно здійснювати за такими показниками:

- прибутковість діяльності;
- ефективність управління;
- обсяги надання та сервіс надання готельних послуг;
- частка ринку та інші.

В цьому напрямку також доцільно використовувати наступні показники діяльності підприємства готельного бізнесу]:

- економічний потенціал та ефективність діяльності;
- рівень контролю;
- обслуговуючий та сервісний потенціал;
- дослідницький потенціал;
- фінансове положення;
- репутація готелю;
- ринкова стратегія;
- інноваційна діяльність;
- кваліфікація трудових ресурсів.

Основні критерії, на основі яких необхідно розробляти комплекс заходів по зниженню негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу, представлені нижче:

- 1) якість послуги (дотримання норм, вимог, очікувань відвідувачів, рівня безпеки послуг, стан та кількість номерів);
- 2) вартість послуги (коефіцієнт цін із конкуруючими готелями);
- 3) якість обслуговування (рівень обслуговування та кваліфікація персоналу, широта асортименту додаткових послуг);
- 4) імідж підприємства (позитивні чи негативні відгуки про готельне підприємство, корпоративний імідж);
- 5) маркетингова діяльність (ефективність каналів просування готельних послуг).

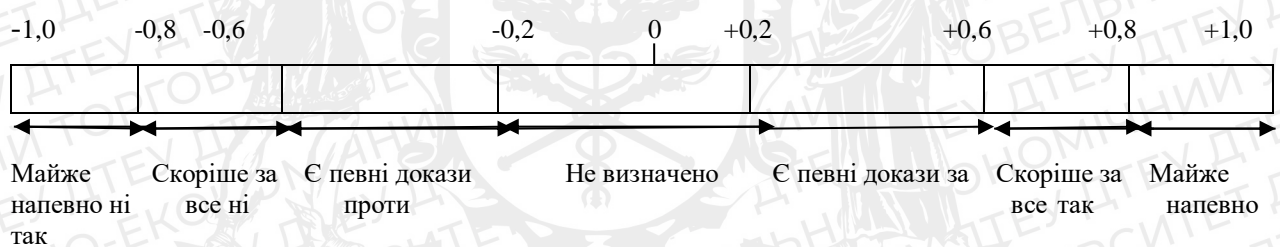
У сучасних умовах особливе місце в системі методів та інструментів зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища готелів можуть бути інновації. Так у механізми інноваційної діяльності готелю можна виділити кілька основних напрямків:

- використання нових ресурсів готелю;
- модернізація корпоративної культури готелю;
- впровадження інновацій в організації готельних послуг;

- визначення та спеціалізація нових послуг;
- використання розширеного обладнання та технологій.

В таблиці 2.12 було проведено SWOT – аналізу підприємства готельного бізнесу. Побудована на цих даних матриця SWOT – аналізу підприємства готельного бізнесу подана в табл. 2.13.

Оцінка виконувалася за допомогою коефіцієнтів упевненості за шкалою -1 - +1. Зі знаком «+» оцінювалася упевненість у тому, що підприємство може проявити свої сильні сторони чи нівелювати слабкі, щоб використати наявні можливості чи протидіяти ринковим загрозам. Зі знаком «-» – що підприємство не зможе проявити свої сильні сторони, а слабкі нівелювати, щоб реалізувати наявні можливості чи протидіяти ринковим загрозам.



Розрахуємо комбінації (K) проставлених у клітинках табл. 2.13 оцінок (у стовпцях для можливостей і загроз, у рядках – для сильних і слабких сторін діяльності підприємства).

Для прийняття рішень будемо застосовувати табл. 2.14.

За результатами SWOT – аналізу у підприємства існують дві основні стратегії подальшої діяльності:

- 1) виробнича – зростання обсягів надання готельних послуг за рахунок зниження цін на продукцію $K = +0,970$;
- 2) ринкова – вихід на нові, більш платоспроможні ринки $K = +0,799$.

Щоб діяти на нових, більш платоспроможних ринках, підприємству потрібні дуже значні фінансові вкладення для просування своїх послуг на

ринку готельному ринку, але таких величезних коштів воно не має (відсутність вільних грошових коштів $K = - 0,801$).



Таблиця 2.13

SWOT- аналіз підприємства готельного бізнесу

| Показники | | Ринкові можливості | | | | | | | | Ринкові загрози | | | | | | |
|----------------|---|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Сильні сторони | 1 | 0,9 | 0,9 | 0,8 | 0,6 | 0,8 | 0,4 | 0,9 | 0,9 | 0,2 | 0,6 | -0,2 | -0,6 | 0,4 | 0,4 | 0,933 |
| | 2 | 0,9 | 0,9 | 0,8 | 0,9 | 0,9 | 0,4 | 0,9 | 0,4 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | -0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,973 |
| | 3 | 0,9 | 0,2 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,2 | 0,9 | 0,4 | -0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | -0,2 | 0,688 |
| | 4 | 0,9 | 0,4 | 0,2 | 0,6 | 0,6 | 0,4 | 0,9 | 0,6 | -0,2 | -0,2 | -0,2 | 0,2 | -0,4 | -0,6 | 0,427 |
| | 5 | 0,6 | 0,2 | 0,8 | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,4 | 0,2 | -0,4 | -0,2 | -0,4 | 0,2 | -0,2 | -0,6 | 0,187 |
| | 6 | 0,9 | 0,4 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,9 | 0,6 | -0,4 | -0,6 | -0,2 | -0,4 | -0,2 | -0,2 | 0,583 |
| | 7 | 0,9 | 0,4 | 0,8 | 0,2 | 0,6 | 0,6 | 0,9 | 0,2 | -0,4 | -0,4 | 0,2 | -0,2 | -0,2 | 0,2 | 0,531 |
| | 8 | 0,9 | 0,2 | 0,8 | 0,6 | 0,8 | 0,8 | 0,6 | 0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,2 | 0,2 | -0,4 | 0,4 | 0,654 |
| | 9 | 0,9 | 0,5 | 0,9 | 0,7 | 0,3 | 0,1 | 0,9 | 0,5 | -0,2 | 0,2 | 0,3 | 0 | -0,2 | 0,4 | 0,707 |
| Слабкі сторони | 1 | 0,4 | 0,4 | -0,2 | 0,4 | -0,6 | -0,4 | -0,2 | -0,8 | -0,2 | -0,2 | -0,4 | -0,2 | -0,4 | -0,2 | -0,313 |
| | 2 | -0,6 | -0,8 | -0,4 | -0,8 | -0,4 | -0,8 | -0,6 | -0,8 | -0,6 | -0,2 | -0,8 | -0,9 | -0,2 | -0,2 | -0,976 |
| | 3 | -0,6 | -0,2 | -0,2 | 0,2 | -0,6 | -0,6 | -0,6 | -0,6 | -0,2 | -0,4 | -0,4 | -0,6 | -0,2 | -0,2 | -0,627 |
| | 4 | -0,4 | -0,4 | -0,9 | -0,4 | -0,2 | -0,2 | -0,2 | 0,4 | -0,6 | -0,2 | -0,4 | -0,4 | -0,2 | -0,2 | -0,518 |
| | 5 | -0,8 | -0,2 | -0,2 | -0,2 | -0,4 | -0,2 | 0,8 | 0,4 | -0,2 | -0,2 | -0,4 | -0,4 | -0,2 | -0,2 | -0,289 |
| | 6 | 0,4 | 0,2 | -0,6 | 0,8 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | -0,2 | -0,2 | -0,4 | -0,4 | -0,2 | -0,2 | -0,021 |
| | 7 | -0,8 | -0,6 | -0,9 | -0,6 | 0,4 | 0,2 | -0,9 | -0,4 | -0,2 | -0,2 | -0,8 | -0,9 | -0,6 | -0,4 | -0,807 |
| | 8 | -0,4 | -0,2 | 0,32 | 0,4 | -0,2 | -0,4 | 0,6 | -0,4 | -0,6 | -0,2 | -0,8 | -0,4 | -0,4 | -0,2 | -0,361 |
| | 9 | -0,4 | 0,4 | -0,1 | 0,3 | 0,2 | -0,4 | -0,1 | -0,4 | -0,3 | -0,1 | -0,2 | -0,2 | -0,1 | -0,1 | -0,801 |
| К | | 0,799 | 0,348 | 0,555 | 0,758 | 0,637 | 0,258 | 0,970 | 0,394 | -0,83 | -0,415 | -0,887 | -0,943 | -0,566 | -0,302 | |

Таблиця 2.14

Програма рішень щодо можливості реалізації варіантів стратегічного розвитку підприємства на ринку готельних послуг

| Значення підсумкового коефіцієнта впевненості | Висновок щодо можливості варіанта стратегічного розвитку |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| $K_0 = -1,0$ | Реалізувати не можна, умови відсутні |
| $-1,0 < K_0 < -0,8$ | Умов для реалізації практично немає |
| $-0,8 < K_0 < -0,6$ | Умов для реалізації майже немає |
| $-0,6 < K_0 < -0,3$ | Більшість свідчить «проти» ніж «за» |
| $-0,3 < K_0 < +0,3$ | Ситуація невизначеності |
| $+0,3 < K_0 < +0,6$ | Можливості реалізації незначні |
| $+0,6 < K_0 < +0,8$ | Є всі умови для реалізації |
| $+0,8 < K_0 < +1,0$ | Практично напевно можна реалізувати |
| $K_0 = +1,0$ | Є всі умови для реалізації, повна впевненість в успіху |

З цього випливає, що *для аналізованого підприємства доцільно реалізувати виробничу стратегію*, яка базується на інноваційних технологіях і продуктових інноваціях, що дозволять знизити собівартість надання готельних послуг. Тобто доцільним є надання таких видів готельних послуг, які будуть мати меншу, ніж традиційні послуги, ціну, але прийнятні для клієнтів характеристики надійності.

Таким чином, використання сучасних технологій позитивно впливає на активність готелю, збільшуючи його конкурентоспроможність, прибутковість та кількість гостей, тим самим знижуючи ризик негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Організація, що являє собою відкриту систему, яка не може існувати без взаємодії із зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище – це сукупність економічних, суспільних, природних умов, політичних факторів, які впливають на організацію та впливають на різні сфери її діяльності.

На сьогоднішній день зовнішнє середовище є важливим фактором діяльності для всіх організацій без винятку. Для того, щоб вижити та розвиватися в умовах надзвичайно динамічного та невизначеного зовнішнього середовища, організації повинні адаптуватися до змін, тим самим активно формуючи своє майбутнє. Тому стратегічне управління відіграє вирішальне значення в ринкових умовах, інформаційною основою якої є аналіз зовнішнього середовища організації.

Аналіз навколишнього середовища є дуже важливим процесом розробки стратегії організації та дуже складного процесу, який вимагає ретельного моніторингу процесів, що відбуваються в навколишньому середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між ними та сильними і слабкими сторонами організації, а також визначення можливостей та загроз, які виникають у зовнішньому середовищі. Очевидно, не володіючи інформацією щодо навколишнього середовища, організація не зможе існувати.

Усі складові зовнішнього середовища організації різною мірою впливають на ефективність її діяльності. Перший крок аналізу факторів зовнішнього середовища – це збір інформації про соціальні, економічні, політичні та технологічні тенденції у змінах середовища існування підприємства.

Фактори зовнішнього впливу готелі повинні враховувати у своїй діяльності та гнучко реагувати на їх зміни, використовуючи сучасні прийоми, методи, способи та технології управління.

До факторів зовнішнього впливу на діяльність готелю належать такі аспекти, як:

- соціально-культурний;
- техніко-технологічний;
- економічний;
- політико-правовий;
- екологічний.

В кваліфікаційні роботі було виявлено перелік факторів, що впливають на розвиток сфери готельних послуг, та розроблено рекомендацій щодо зниження рівня їх впливу на ефективність роботи готельного підприємства.

Весь спектр факторів в дипломній роботі був класифікований на такі групи:

- фактори загального оточення (зовнішні фактори);
- фактори, характерні для конкретної галузі (галузеві фактори);
- внутрішні чинники (характерні для конкретного готелю).

Кожна з виділених груп істотно впливає на розвиток готельного комплексу: одна група факторів (зовнішні фактори) здійснює опосередкований вплив, а інші фактори (галузеві та внутрішні) надають прямий вплив.

Таким чином без врахування впливу факторів зовнішнього середовища та без проведення аналізу і діагностики такого впливу жодне з підприємств не зможе ефективного функціонувати в умовах відкритої системи ринкової економіки, не виключенням з цього є і підприємства готельного бізнесу.

В першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу, розглянуто особливості формування та розвитку готельної індустрії з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та процес застосування PEST аналізу як основного методу оцінки впливу зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу.

В другому розділі роботи розглядалися основні напрямки зниження негативного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу.

Було проведено аналіз та ранжування впливу основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельного бізнесу, проведено SWOT-аналіз як засіб зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на суб'єкт готельного бізнесу та розроблено систему основних заходів щодо зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу.



СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Конституція України // Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141, зі змінами та доповненнями станом на 21. 02. 2020 р.
2. Про захист прав споживачів: Закон України від 15.12.1993 р. № 3682-ХІІ.
3. ДСТУ 3278 - 95 «Стандартизація послуг. Основні положення».
4. ДСТУ 4281:2004. Заклади готельного господарства. Класифікація. – К.: Держспоживстандарт України, 2004.
5. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»
6. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів».
7. ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення».
8. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2017. – 316с.
9. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. м Тернопіль: Лілея, 2014. – 292с.
10. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2011. – 613с.
11. Архипов В.В. Організація готельного господарства / навчальний посібник / - 3-те вид., доп. - К; Центр навчальної літератури, 2011. - 358с.
12. Балакірєва Р.С. Управління, економіка, право України : Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2016. – 210 с.
13. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. м К.: Знання, 2015. – 140с.
14. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. – К.: Наукова думка, 2008. – 248с.

15. Ведерніков Ю.А. Греку В.С. Теорія управління : Навч. посібник. – 4-е вид., доп. і перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 224 с.
- 16.
17. Гусарев С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Всеукраїнська асоціація видавництв «Правова єдність», 2017. – 270 с.
18. Дергачова В. Г. Практика управлінської діяльності: Навчальний посібник. – Х.: ТОВ «Одісей», 2018. – 369 с.
19. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. – 828с.
20. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2014. – 542с.
21. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 107с.
22. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 247с.
23. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. – К.: Лібра. 2014. – 207 с.
24. Литвиненко Т.Є. Організація готельного господарства: Опор. конспект лекцій / Т.Є. Литвиненко. – К.: КНТЕУ, 2014. – 204 с.
25. Литвиненко Т.Є. Особливості організації дипломатичних прийомів: Конспект лекцій / Т.Є. Литвиненко. – К.: - КНТЕУ, 2015. – 85с.
26. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). - 2-е вид., перероб. та доп. - К.: «Альтерпрес», 2013. – 436 с: іл., картосхеми.
27. Круль Г.Я. Основи готельної справи. - К.: ЦУЛ, 2011. - 208 с.
28. Мазаракі А.А. Організація обслуговування у підприємствах готельного господарства: підручник для вузів / А.А. Мазаракі, Н.П. Благополучна, І.І. Гайовий, О.М. Григоренко, Т.Є. Литвиненко, Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька,

А.М. Расулова, М.Л. Світлична. Під ред. Н.О. П'ятницької. – К.: КНТЕУ, 2015. – 632 с.

29. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: Навчальний посібник/ М.П. Мальська, І.Г. Пандяк; М-во освіти і науки України; Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. - К.: ЦУЛ, 2017. - 472 с.

30. Мальська М.П.. Організація отельного господарства/ М.П.Мальська, І.Г. Пандяк, Ю.С. Занько. – К.: Знання, 2019. – 366.

31. Мельник Н.П., Мельник О.П. Організація готельного господарства: / Н.П. Мельник, О.П. Мельник. – Издательство «Смоленская городская типография». – Смоленськ: 2017.- 407 с.

32. Мунін Г. Б., Змійов А. О., Зінов'єв Г. О., Самарцев Є. В. та інші. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посібник / Г. Б. Мунін, А. О. Змійов, Г. О. Зінов'єв, Є. В. Самарцев. – К.: 2015. - 610 с.

33. Проектування закладів готельного господарства: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, М.І. Пересічний, С.Л. Шаповал та ін. - К.: КНТЕУ, 2018. - 307 с.

34. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства. - К.: КНТЕУ, 2016.- 494с.

35. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посібник / Х. Й. Роглев. - К.: Кондор, 2015. - 408 с.

36. Шепелева С.В., Руденко Г.В. Організація готельного господарства: навч. пос. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2018. – 496с.