

ПШЕНИЧНА

Ірина Віталіївна
iryna.pshenychna@mzeid.in

ПРОДІУС

Юлія Іванівна
j.i.prodius@mzeid.in

ІЗОТОВ

Сергій Олександрович
izotovs473@gmail.comстудентка, Державний університет
"Одеська політехніка"к.е.н., доцент, Державний університет
"Одеська політехніка"к.е.н., доцент, Державний університет
"Одеська політехніка"

УДК 005.2:640.4:339.9

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВСЕСВІТНЬОЇ ПАНДЕМІЇSCENARIO PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE
HOTEL BUSINESS ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE WORLD PANDEMICDOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2021.6.2>*PSHENYCHNA Iryna – student, State University "Odessa Polytechnic"**PRODIUS Yuliia – PhD in Economics, Associate Professor, State University "Odessa Polytechnic"**IZOTOV Serhii – PhD in Economics, Associate Professor, State University "Odessa Polytechnic"*

В умовах всесвітньої пандемії для підтримки діяльності підприємства готельного бізнесу необхідне чітке визначення змісту та послідовності певних дій для досягнення поставлених цілей, що визначає процес планування та прогнозування діяльності підприємства. У статті розглядається сценарне планування як один із найбільш ефективних інструментів стратегічного планування на підприємстві, який дозволяє у найкоротші терміни спрогнозувати розвиток подій та актуалізувати планові показники для його ефективного управління. Проведений аналіз готельної діяльності за період пандемії. Досліджені методи сценарного планування на підприємстві готельного бізнесу в умовах економічної невизначеності. З'ясована різниця між традиційним та сценарним підходами стратегічного планування. Розроблені сценарії можливих подій підприємства готельного бізнесу в майбутньому в умовах пандемії на прикладі сценарного хреста. Визначені сценарії подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

* * *

Introduction. The hotel business is traditionally considered a highly profitable area of foreign economic activity. The most significant risk factors are considered to be economic, political and social instability in countries and regions. In 2020, almost all global tourism and hotel businesses faced a serious challenge in their development – a severe crisis caused by the rapid spread of a pandemic of a new species of coronavirus (COVID-19) around the world. In the context of a global pandemic, to support the activities of the hotel business, it is necessary to clearly define the content and sequence of certain actions to achieve the goals, which determines the process of planning and forecasting the activities of the enterprise. Scenario planning is a fairly flexible process of describing possible future scenarios. This is part of strategic planning, which refers to the tools and technologies that manage future uncertainty.

The purpose of the paper is to consider the scenario planning of the development of foreign economic activity of the hotel-type enterprise in conditions of economic uncertainty. The paper considers scenario planning as one of the most effective tools of strategic planning at the enterprise, which allows to forecast the development of events in the shortest possible time and update the planned indicators for its effective management.

Results. In the course of this research the method of strategic planning is used – scenario planning, with the help of which all possible forecasts of events at the enterprise in crisis conditions are built. An analysis of hotel activities during the pandemic. The methods of scenario planning at the hotel business enterprise in the conditions of economic uncertainty are investigated. The difference between traditional and scenario approaches to strategic planning is clarified. Scenarios of possible events of the hotel business enterprise in the future in the conditions of a pandemic on the example of a scenario cross are developed.

Conclusion. Scenario planning proved its effectiveness during the global pandemic, when hotel enterprises that applied scenario planning were ready for change and simply applied a different scenario, continuing to go with the flow. Scenarios for further development of foreign economic activity of the enterprise are determined.

Ключові слова: сценарне планування; традиційне планування; готельний бізнес; сценарний хрест; стратегічний розвиток; всесвітня пандемія; прогнозування діяльності; зовнішньоекономічна діяльність

Keywords: scenario planning; traditional planning; hotel business; script cross; strategic development; global pandemic; activity forecasting; foreign economic activity

ВСТУП

Готельний бізнес традиційно вважається високо-дохідною сферою зовнішньоекономічної діяльності. Зі 195-ти країн світу до туризму залучені понад 150 держав. Останні десятиліття світовий туризм демонструє певний ріст, що приємно позначається на еконо-

міці багатьох країн світу, де він є одним з основних засобів доходу. Готельний бізнес є однією зі швидко розвинених галузей, на яку припадає 6% світового внутрішнього валового продукту та майже 5% усіх податкових постачань. Розвиток готельного бізнесу активно стимулює розвиток інших галузей та напрямів діяльності: міжнародного бізнесу, транспортної

індустрії, торгівлі, інформаційних технологій, сільськогосподарства, будівництва, сфери послуг у сфері краси та здоров'я, інноваційної сфери та багатьох інших [1]. Готельний бізнес сьогодні приносить великі прибутки, тому саме прибуток і є головною метою його діяльності.

З одного боку, готельний бізнес може вносити істотний внесок до поповнення валютних резервів держави, з іншого – бути «чорною дірою» в цих самих валютних резервах. Крім того, готельний бізнес можна віднести до найризикованіших видів економічної діяльності. Найбільш значущими факторами ризику вважаються економічна, політична та соціальна нестабільність у країнах та регіонах.

У 2020 р. майже увесь світовий туризм та підприємства готельного бізнесу зіткнулися із серйозним викликом у своєму розвитку – важкою кризою, яка виникла внаслідок стрімкого поширення пандемії нового виду коронавірусу (COVID-19) на всій планеті. За оцінкою Всесвітньої туристської організації при ООН (UNWTO), у 2020 р. кількість міжнародних туристів у світі знизилася на 20–30 % порівняно з прогнозуєм на початок січня зростанням у 3–4 %. Це, зі свого боку, призвело до втрат готельної сфери в обсязі 30–50 млрд дол. [2]. Готельні підприємства призупинили свою діяльність на невизначений термін. У підгалузях готелів велика кількість підприємств опинилися в надмірно важких умовах для ведення бізнесу, що серйозно позначається на можливостях працевлаштування. У зв'язку з різким падінням економічної активності робітники готельного бізнесу значно відчували катастрофічне скорочення робочого часу, потенційну втрату роботи та проблеми на шляху до вдосконалення діяльності підприємства. Через фінансові наслідки пандемії COVID-19 багато готельних підприємств підлягають гострому фінансовому тиску, тому без фінансової стійкості, як правило, неможливо підтримувати комерційну та операційну діяльність на підприємстві. Підтримка фінансової спроможності вимагає від підприємства адаптування існуючих систем бізнес-планування до більш турбулентним та невизначеним умовам ведення бізнесу, в яких прибуток та доступ до фінансування підлягає сукупному тиску.

В умовах всесвітньої пандемії для підтримки діяльності підприємства готельного бізнесу необхідне чітке визначення змісту та послідовності певних дій для досягнення поставлених цілей, що визначає процес планування та прогнозування діяльності підприємства. Грамотне планування діяльності та раціональне використання будь-яких ресурсів, які має підприємство, дає можливість подивитися у майбутнє бізнесу, розробити певну стратегію й тактику діяльності готельного підприємства та з часом призведе до головної мети з більш ефективним результатом. Використовуючи правильний підхід до планування, підприємство готельного бізнесу зможе значно скоротити терміни формування прогнозів та планів, що дозволить стрімко реагувати на мінливе середовище. Застосування сценарного планування на підприємстві готельного бізнесу в умовах всесвітньої пандемії дозволяє в найкоротші терміни спрогнозувати розвиток подій та актуалізувати планові показники для його ефективного управління.

МЕТА статті – розгляд сценарного планування роз-

витку зовнішньоекономічної діяльності підприємства готельного типу в умовах економічної невизначеності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження застосовується метод стратегічного планування – сценарне планування, за допомогою якого будуються всі можливі прогнози подій на підприємстві в кризових умовах.

РЕЗУЛЬТАТИ

На сьогодні у просторах Інтернету та економічних посібниках можна зустріти різні трактовки терміну «сценарне планування» (табл. 1). Різні фахівці пропонують власні тлумачення та характеризують певний аспект стратегічного планування по-своєму, підкреслюючи його найбільш суттєві риси та особливості.

Сценарне планування – це доволі гнучкий процес опису можливих варіантів розвитку подій у майбутньому. Це частина стратегічного планування, що відноситься до інструментів та технологій, які дозволяють керувати невизначеністю майбутнього. Мета сценарного планування полягає не у виробленні прогнозів, а у формуванні широкої схеми, де будуть поміщені майбутні події. Відповідно воно є не методом прогнозування, а процесом роздумів про майбутнє та його обговорення, який допомагає розсунути межі сприйняття навколишнього середовища. Важливо розуміти, що традиційний та сценарний підходи до стратегічного планування не виключають один одного за ступенем важливості та використання, а, навпаки, дуже органічно доповнюють. Найважливішою з відзнак цих двох підходів є масштаб альтернативних ситуацій, що розглядаються, та інтервал часу планування. За цими показниками сценарне планування випереджає традиційне, тому що має більший масштаб та інтервал часу прогнозу. Розглянувши інші відмінності між традиційним та сценарним методами стратегічного планування, можна виділити для себе головні характеристики кожного (табл. 2).

Підприємство готельного бізнесу для свого розвитку зовнішньоекономічної діяльності повинно боротися за своє виживання в умовах всесвітньої пандемії та кризи, що утворилася в результаті. Але, як зазначає П. Друкер, важливішого значення у подальшому розвитку підприємства набуває боротьба за своє виживання саме після кризи [8]. Пандемія пройде, але дуже важливо намітити майбутній шлях розвитку, щоб забезпечити успішний «підйом».

Сценарне планування передбачає насамперед написання сценаріїв, та не одного, а декількох. Така необхідність пояснюється необхідністю наявності альтернативи вибору, оскільки це дає можливість керівникам підприємства подивитися на можливі варіанти з різного погляду, оцінити можливі наслідки вибору того чи іншого сценарію. Сценарії на підприємстві готельного типу під час змінення умов зовнішнього середовища, наприклад, під час пандемії, надають нові можливості та формують необхідне сприйняття на основі:

- спостереження (для показників змін, погроз та можливостей);
- аналізу (для формування причин та наслідків);
- створення образу майбутнього;
- прийняття рішення стосовно реалізації;

Таблиця 1

Визначення авторами терміну «сценарне планування» [складено на основі [3–7]]

Автор	Визначення
Джил Рінгланд, 1998	Сценарне планування – частина стратегічного планування, що відноситься до інструментів та технологій, які дозволяють керувати невизначеністю майбутнього [3].
Майкл Портер, 1985	Внутрішній несуперечний погляд на те, чим може обернутися майбутнє [4].
Пітер Шварц, 1991	Інструмент впорядкування наявних уявлень про можливі умови діяльності у майбутньому, в яких прийняте рішення виявиться правильним [5].
Пол Шумейкер, 1995	Рациональний спосіб подачі можливих варіантів майбутнього, в яких можуть реалізуватися прийняті організацією рішення.
Матс Линдгрєн, Ханс Бандхольд, 2009	Сценарне планування – метод, який дозволяє хоч якось підготуватися до «неочікуваного» майбутнього [6].
Генрі Мінцберг, 1994	Сценарне планування – це планування майбутнього в епоху, коли традиційне стратегічне планування застаріло [7].

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційного та сценарного підходів до стратегічного планування на підприємстві

Фактор аналізу	Традиційне планування	Сценарне планування
Бачення майбутнього	Просте та може бути передбаченим можливими методами.	Завжди є складним та невизначеним
Застосований підхід	Певна стратегія створюється у конкретні часові рамки та фіксується у плані, який керує дії.	Розробляються багато сценаріїв можливих варіантів подій у майбутньому. Після чого формуються та обираються певні альтернативні сценарії для відповідної стратегії.
Перспектива	Часткова, бо все є рівно можливим.	Загальна, бо ніщо не є рівно можливим.
Пояснення	Минуле пояснює сьогоднішнє.	Майбутнє є сенсом сьогоднішнього.
Реалізація стратегії	Після створення плану.	Перетворення стратегії у послідовність стратегічних рішень.
Кількість можливих стратегій	Одна, яка була обрана більш ефективною.	Для кожної ситуації є своя стратегія, відповідна до неї.
Коригування плану	Корегується стратегія, що реалізується, якщо ситуація змінилася.	Корегування не відбувається, а здійснюється перехід до наступної стратегії, що йдуть за сценаріями.
Вибір ефективних стратегій	Найкращі стратегічні рішення.	Де найбільша невизначеність, рішення, що викликають ризик, та відповідальні рішення відкладаються до більшого аналізу навколишнього середовища.
Методи	Детерміністські та кількісні моделі (математичні та економічні).	Аналіз намірів, якісні та стохастичні моделі (кросфакторний та системний аналізи).

- плану дій (для оперативного управління);
- дії (коли вже визначені короткострокові цілі).

Тому для побудови чіткого сценарію потрібно сформувати контури майбутнього плану дій. Але для цього спочатку необхідно проаналізувати стан та розвиток підприємства готельного бізнесу у карантинному режимі, щоб, спираючись на ці дані, можна було планувати його майбутнє.

З початку березня 2020 р., коли Україну накрила перша хвиля COVID-19, готельні підприємства вже починали зазнавати збитків. Насамперед це пов'язано із закриттям кордонів багатьох держав світу та припиненням внутрішніх транспортних шляхів, оскільки відразу ж знизився потік іноземних туристів та туристів України. Головною метою готельних підприємств стало збереження функціонування та збереження персоналу, який залишився майже без роботи. Для підтримання відповідного рівня обслуговування під час багатьох обмежень підприємства концентрували увагу на безпеці гостей готелю, створювали необхідні умови, щоб вони почували себе спокійно та захищеними. Глобальна цифровізація лягла в основу нової політики підприємств. Уже на етапі першого відновлення після карантину головною метою готельних підприємств стало повернення прибутку, частину якого вони значно тоді втратили. Скрутне становище

сприяло створенню цінності розвивати нові технології у сфері готельного бізнесу, аби надалі бути стійкими до різних змін зовнішнього середовища.

Незабаром світ охопила і друга хвиля пандемії, що глобальніше позначилася на роботі готельних підприємств. Через розповсюдження коронавірусу та карантинних заходів готелі залишилися без постійних клієнтів, відбувається значне скорочення персоналу, багато готуються до закриття або вже закрилися. Це призвело практично до повної зупинки діяльності у сфері готельного бізнесу. Лідери готельної галузі попросили державної підтримки (податкової, фінансової та адміністративної) і самі стали готувати «відповідні заходи» для відновлення їх діяльності після кризи. Підприємства вирішили поєднати цифровізацію та докризову стратегію для подальшого свого розвитку. Надійшла ціннісна пропозиція підвищувати віртуальну взаємодію в якості запобіжних заходів.

Під час формування сценарію частіше віддають перевагу найгіршому та найкращому варіантам розвитку подій, збираючи підсумковий сценарій як середній між двома варіантами. Такий підхід призведе до того, що розгляд сценаріїв буде ближчим до оптимістичного варіанту ніж до песимістичного, бо людина хоче бачити тільки сприятливий розвиток подій та одразу відкине поганий, навіть не розглядаючи його.

Але позаяк майбутнє складається не тільки з однієї невизначеності, та висока вірогідність, що їх є декілька, у сценарному аналізі найефективнішим підходом є використання сценарного хреста, який за допомогою двох питань пояснює чотири варіанти розвитку подій. Обґрунтуванням такого факту є висновок Т. Сааті про те, що саме попарне порівняння прирyamанне людському мисленню, та ці варіанти приймаються більш ефективно [9].

В умовах пандемії готельне підприємство для свого подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності буде сценарії розвитку подій із двох актуальних невизначених питань:

– як довго триватиме всесвітня пандемія? (мине

швидко або тривало з постійними сезонними спалахами);
– чи залишаться певні зміни на підприємствах готельного бізнесу після кризи? (діяльність повернеться до колишніх умов або зміни стануть звичними для майбутнього розвитку).

Важливо знати, що сценарний хрест не є інструментом, який фіксує логіку подій як у певний момент часу, так і упродовж усього процесу планування. Сценарний хрест першої хвилі пандемії буде значно відрізнятися від подій другої хвилі. Зобразивши сценарний хрест можливих подій другої хвилі наступу коронавірусу, можна розробити приблизні сценарії відносно майбутнього розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис.1).

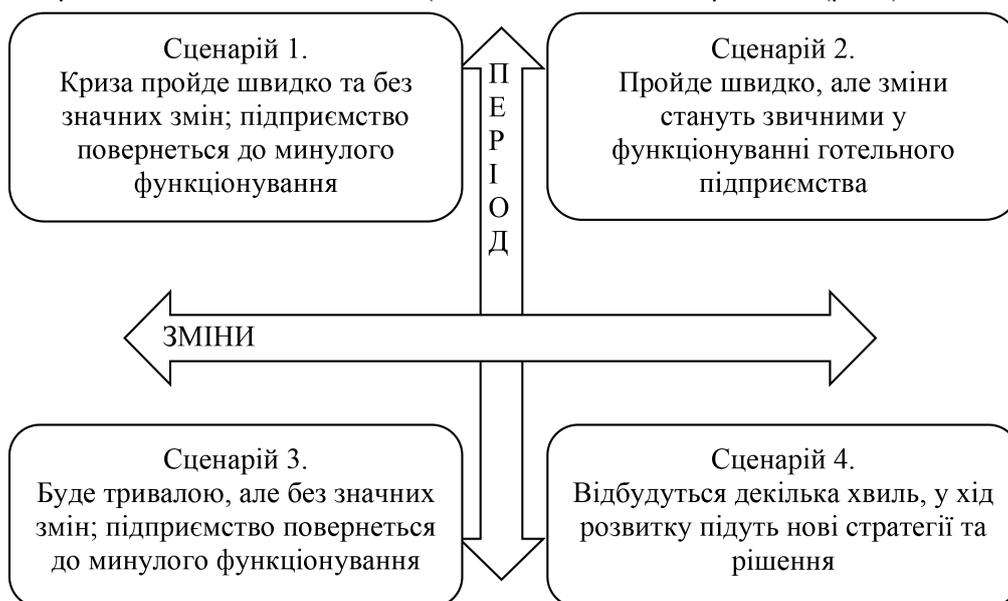


Рис. 1. Сценарний хрест можливих подій другої хвилі пандемії на готельному підприємстві

Отже, ми бачимо дві невизначеності: вертикальна вісь (період продовження пандемії) та горизонтальна вісь (результати змін після пандемії).

Короткий період карантину за час другої хвилі був визначений близько року – березень 2021 р., тривалий визначається у два роки – березень-квітень 2022 р. з частими сезонними спалахами до чотирьох років. За прогнозами має скінчитися у 2024 р.

Невизначеність результатів змін після хвилі пандемії пов'язана насамперед з прийняттям підприємством цих результатів. Чи повернеться підприємство до минулого функціонування або ж теперішній світ для нього вже ніколи не стане таким, яким він був. Тому змістом горизонтальної осі є саме трансформація персоналу та бізнесу в умовах пандемії.

Спираючись на рис. 1, можна детальніше проаналізувати кожний із наведених сценаріїв розвитку подій на підприємстві.

Сценарій 1 передбачає, що підприємство не стане приймати введених карантинних обмежень та після короткого періоду повернеться до свого минулого функціонування, яке було на період січня 2020 р. Такий сценарій відповідає стратегії «концентрація на наявному».

Сценарій 2 полягає у швидкому завершенні карантину, але будуть прийняті нові зміни, до яких суспільство та підприємство звикнуть також швидко. Ці

зміни позитивно впливатимуть на діяльність та розвиток підприємства, бо вони витримали пандемійні випробування, стали прогресивними. Такий сценарій відповідає стратегії «швидкого зростання».

Сценарій 3 передбачає негативний вплив пандемії на підприємство, але розрахунок йде на те, що суспільством буде створюватися опір проти пандемійних змін. Погрози стануть впливовими для тих підприємств, які зорієнтовані тільки на COVID-19. Цей сценарій відповідає стратегії «скорочення активів».

На відміну від усіх вищенаведених варіантів, сценарій 4 є найпесимістичнішим, бо він передбачає тривалий період пандемії та непередбачуваний результат. Згідно з сценарієм передбачається декілька хвиль коронавірусу, результат яких потребує повного оновлення готельного бізнесу, а багатьох підприємств взагалі чекатиме загроза банкрутства. Усе залежить від того, як підприємство відреагує на зміни і які дії буде впроваджувати. Цей сценарій відповідає стратегії «розвиток або вихід».

ВИСНОВКИ

Розроблення сценаріїв для розвитку зовнішньоекономічної діяльності в готельному бізнесі дійсно важке в період кризи. Людина XXI ст. має вміння адаптуватися до різних, іноді жорстоких, способів життя, змінюючи структуру та концепцію професійного середовища [10]. В ідеалі менеджери на підпри-

емстві, що працюють над сценаріями, повинні упевнитися, що кожний сценарій являє собою окрему структуру галузі, а також розглянути стратегічні виклики кожного з них та готовність до них підприємства.

У поточному році сподіватися на зростання туризму не доводиться у зв'язку з поширенням пандемії коронавірусу та прогнозуванням наступної хвилі. Але саме за допомогою альтернативних сценаріїв та вибору відповідних стратегій підприємці зможуть отримати підтримку та допомогу в тому, як впевнено функціонувати та вийти з кризи, а також отримати вигоду з дій, які підприємства приймали в розпал карантину. Сценарне планування продемонструвало свою ефективність у період всесвітньої пандемії, коли готельні підприємства, які застосували сценарне планування, були готові до змін та просто застосовували інший сценарій, продовжуючи плисти за течією.

Список використаних джерел

1. Федоров Р.Г. Гостиничный бизнес как составляющая современной индустрии туризма. *Молодой ученый*, 2013. № 4. С. 307–311.
2. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/>
3. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки стратегии. М., 2008. 560 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 453 с.
5. Шварц П. Ваше официальное будущее. Искусство предвидения и планирования будущего. Москва: АСТ, 2008. 239 с.
6. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией. Москва: ЗАО «Олимп

Бизнес». 2009. 256 с.

7. Mintzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. Simon and Schuster, 1994. 458 p.

8. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2012. 256 с.

9. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Москва: Радио и связь. 1993.

10. Продиус Ю.І., Ковтуненко К.В., Бондаренко К.О. Процеси глобалізації та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/4. С. 17–21

References

1. Fedorov R.G. Hotel business as a component of the modern tourism industry. *Young scientist*. 2013. No. 4. pp. 307–311 (in Russian).

2. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/>

3. Ringland D. Scenario planning for strategy development. Moscow, 2008. 560 p. (in Russian).

4. Porter M. Competitive strategy: methods of analysis of industries and competitors. Moscow: Alpina Business Books, 2007. 453 p. (in Russian).

5. Shwarts P. Your official future. The art of foresight and planning for the future. Moscow: AST, 2008. 239 p. (in Russian).

6. Lindgren M., Bandhold H. Scenario planning: the link between the future and strategy. Moscow: ZAO Olymp-Business, 2009. 256 p. (in Russian).

7. Mintzberg H. Rise and Fall of Strategic Planning. Simon and Schuster, 1994. 458 p.

8. Drucker P. Management. Challenges of the XXI century. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2012. 256 p. (in Russian).

9. Saati T. Decision-making. Hierarchy analysis method. Moscow: Radio and communication, 1993 (in Russian).

10. Prodius Y.I., Kovtunencko K.V., Bondarenko K.O. Processes of globalization and ix injection for the development of international business. *Economics. Finances. Law*. 2020. № 12/4. pp. 17–21 (in Ukrainian).