

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 ЛЕВИЦЬКА І. В., КЛИМЧУК А. О.

УДК 338.48

Левицька І. В., Климчук А. О. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробці методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств. За результатами проведених досліджень удосконалено механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств, який об'єднує зміст і порядок реалізації процесів організаційно-управлінського та економічного характеру, а також методичне забезпечення реалізації ресурсного забезпечення, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності, якості та розвитку культури сервісу. Удосконалено внутрішній організаційно-управлінський механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств, спрямований на виконання управлінських функцій щодо підвищення якості готельних послуг. Також розроблено внутрішній економічний механізм, який передбачає регулювання основних підсистем готельної структури за допомогою методів і важелів (конкурентних переваг), що сприяє підвищенню конкурентних можливостей готельного підприємства з розробки стратегій якості готельних продуктів. Зроблено висновки, що серед напрямків подальших досліджень у сфері економіки й управління народним господарством необхідно виділити розробку механізмів управління конкурентоспроможністю готельних підприємств, а також стратегій підвищення конкурентоспроможності готельної галузі України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, готельні підприємства, готельний продукт, ресурсне забезпечення, організаційно-управлінський механізм, економічний механізм, кадрова політика.

Рис.: 5. **Бібл.:** 8.

Левицька Інна Ванадіївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанної справи та туризму, Вінницький національний аграрний університет (вул. Сонячна, 3, Вінниця, 21008, Україна)

E-mail: inna_levytska@ukr.net

Климчук Альона Олегівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, Вінницький національний аграрний університет (вул. Сонячна, 3, Вінниця, 21008, Україна)

E-mail: alena_klumchuk@ukr.net

УДК 338.48

UDC 338.48

Левицкая И. В., Климчук А. О. Механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий

Цель статьи состоит в теоретическом обосновании, разработке методических положений и научно-практических рекомендаций по совершенствованию механизма формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий. По результатам проведенных исследований усовершенствован механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, который объединяет содержание и порядок реализации процессов организационно-управленческого и экономического характера, а также методическое обеспечение реализации ресурсного обеспечения, направленного на повышение конкурентоспособности, качества и развитие культуры сервиса. Усовершенствован внутренний организационно-управленческий механизм формирования конкурентоспособности гостиничных предприятий, направленный на выполнение управленческих функций по повышению качества гостиничных услуг. Также разработан внутренний экономический механизм, который предусматривает регулирование основных подсистем структуры отеля с помощью методов и рычагов (конкурентных преимуществ), что способствует повышению конкурентных возможностей гостиничного предприятия по разработке стратегий качества гостиничных продуктов. Сделаны выводы, что среди направлений дальнейших исследований в области экономики и управления народным хозяйством необходимо выделить разработку механизмов управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий, а также стратегий повышения конкурентоспособности гостиничной отрасли Украины.

Ключевые слова: конкурентоспособность, гостиничные предприятия, гостиничный продукт, ресурсное обеспечение, организационно-управленческий механизм, экономический механизм, кадровая политика.

Рис.: 5. **Библ.:** 8.

Левицкая Инна Ванадиевна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности, гостинично-ресторанного дела и туризма, Винницкий национальный аграрный университет (ул. Солнечная, 3, Винница, 21008, Украина)

E-mail: inna_levytska@ukr.net

Климчук Алёна Олеговна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Винницкий национальный аграрный университет (ул. Солнечная, 3, Винница, 21008, Украина)

E-mail: alena_klumchuk@ukr.net

Levytska I. V., Klymchuk A. O. The Mechanism of Formation of Competitiveness of Hotel Enterprises

The article is aimed at theoretical substantiating, developing of methodical provisions and scientific-practical recommendations on improvement of the mechanism of formation of competitiveness of hotel enterprises. Using results of the carried out researches, the authors improve the mechanism of formation of competitiveness of hotel enterprises which unites contents and order of implementation of processes of organizational-managerial and economic nature, methodical support of realization of the resource support, directed on increase of competitiveness, quality and development of service culture. The internal organizational-managerial mechanism of formation of competitiveness of hotel enterprises, directed towards performance of managerial functions on increase of quality of hotel services, is improved. Also an internal economic mechanism is developed, which provides for the regulation of the main subsystems of the hotel structure by means of methods and levers (competitive advantages), which helps to increase the competitive ability of hotel enterprises in terms of developing quality strategies for hotel products. It is concluded that among the directions of further research in the field of economics and management of the national economy it is necessary to allocate the development of mechanisms of competitiveness management of hotel enterprises, as well as strategies to increase competitiveness of the hotel industry in Ukraine.

Keywords: competitiveness, hotel enterprises, hotel product, resource provision, organizational-managerial mechanism, economic mechanism, personnel policy.

Fig.: 5. **Bibl.:** 8.

Levytska Inna V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Management of Foreign Economic Activity, Hotel and Restaurant Business and Tourism, Vinnytsia National Agrarian University (3 Soniachna Str., Vinnytsia, 21008, Ukraine)

E-mail: inna_levytska@ukr.net

Klymchuk Alona O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics, Vinnytsia National Agrarian University (3 Soniachna Str., Vinnytsia, 21008, Ukraine)

E-mail: alena_klumchuk@ukr.net

У період економічних глобалізаційних змін конкурентоспроможність стає обов'язковим критерієм ефективного розвитку ринку готельних послуг. У процесі конкурентної боротьби підприємства готельної галузі шукають шляхи задоволення запитів споживачів готельних послуг з урахуванням оптимального використання ресурсів. Ринок готельних послуг відрізняється високим рівнем конкуренції поряд з ринком туристичних послуг.

Зміни, що відбуваються в готельній індустрії України, викликані турбулентністю економічних, соціальних і ринкових чинників, а також військовим конфліктом. У таких умовах питання зміцнення конкурентних переваг необхідно розглядати не тільки на рівні стратегічного управління готелями, а й на загальному науково-методичному рівні менеджменту готельної сфери. Це обумовлює актуальність розвитку в Україні готельної галузі відповідно до вимог світових стандартів.

Проблеми конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії висвітлені в роботах таких учених: І. Головка-Марченко, Г. Гомілевська, О. Дмитриченко, С. Драгунцов, А. Жуков, А. Забегін, О. Куценко, К. Ладиченко, В. Ларіонова, В. Малигін, А. Меркулов, А. Черкасова та ін.

На основі вивчення наукових розробок провідних учених з досліджуваної проблематики встановлено, що методичні основи та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств потребують подальшого поглибленого вивчення.

Так, залишаються недостатньо дослідженими питання формування конкурентоспроможності готельних підприємств, а також науково-практичні рекомендації щодо її організаційного забезпечення, що зумовило актуальність теми дослідження, її наукове і практичне значення.

Метою статті є теоретичне обґрунтування, розробка методичних положень і науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств.

У сучасних економічних умовах високої турбулентності зовнішнього середовища конкуренція стає основним фактором ефективного розвитку ринку готельних продуктів. У процесі конкурентної боротьби підприємства готельної галузі шукають шляхи задоволення потреб споживачів готельних продуктів з урахуванням оптимального використання ресурсів. Ринок готельних продуктів відрізняється високим рівнем конкуренції поряд з ринком туристичних послуг. У сьогоднішніх кризових умовах в Україні необхідно робити акцент саме на перспективні галузі, тому розробка методологічних основ забезпечення підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств стає особливо актуальною. У професійно-правовій літературі широко застосовується категорія

«індустрія туризму та гостинності», при цьому термін «гостинність» більш ємний, ніж «туризм», оскільки в його завдання входить не тільки обслуговування туристів (подорожуючих), але і гостей взагалі. При цьому основним елементом сфери гостинності є готельне господарство, яке має бути представлено відповідною матеріально-технічною базою. Готельне господарство являє собою сукупність різноманітних послуг, що надаються споживачам на комерційній основі та безпосередньо пов'язаних з розміщенням, харчуванням, розвагами та іншими елементами туристичної діяльності [1, с. 70].

До особливостей функціонування готельних підприємств слід віднести як характерні для ринку готельних продуктів у цілому, так і специфічні, а саме:

- ✦ визначення на державному рівні готельних продуктів як послуг розміщення, які є одними з системоутворюючих елементів індустрії туризму;
- ✦ визначення в'їзного туризму як одного з пріоритетних напрямків державної політики у сфері туризму та готельного господарства;
- ✦ урахування факторів соціально-економічної нестабільності, рівня прибутковості та зайнятості населення країн-партнерів з формування та реалізації туристичних і готельних продуктів, а також факторів міжнародного співробітництва;
- ✦ необхідність забезпечення швидкої адаптації до змін попиту по відношенню до туризму і готельного господарства.

Готельна галузь, як складова світового ринку туристичних послуг, здатна надавати мультиплікативний ефект впливу на суміжні галузі національної економіки. Це підтверджують дані про те, що до 68% усіх доходів від туризму та до 65% усіх зайнятих у світовій індустрії туризму припадає на готельну галузь [2, с. 262].

Останніми роками досить широке поширення на ринку готельних продуктів набуває так звана «утворююча» конкуренція, спрямована на пошук способів співпраці конкурентів у сфері маркетингової діяльності (наприклад, створення єдиного «пакета» пропозицій для споживачів конкуруючими між собою готелями, розташованими в різних містах) [2, с. 263].

Підвищення рівня конкурентоспроможності готельних підприємств передбачає інвестиційне наповнення цієї галузі. На думку експертів, приваблива ситуація для входження інвестицій буде створюватися сильною світовою економікою, що, своєю чергою, приведе до збільшення поїздок, пов'язаних з бізнесом і відпочинком [2, с. 264]. Однак свій внесок у цей процес робить «брак пропозицій», що залежить від таких причин:

- ✦ нерозвиненість механізмів регулювання прав власності;

- ✦ правова нестабільність інвестиційної складової готельного господарства;
- ✦ відсутність достовірної інформації про фінансову діяльність готелів;
- ✦ низьке насичення ринку якісними готельними послугами;
- ✦ вплив цінової політики, сезону та регіону на повне завантаження готелів відвідувачами (у середньому воно коливається на рівні 60–80%);
- ✦ нестабільність туристичних потоків, що впливає на інвестиційну привабливість готельної галузі;
- ✦ високий ступінь соціально-політичних і економічних ризиків [3, с. 141].

Основною характерною особливістю готельного продукту є його непостійний характер. Це означає, що рівень конкурентоспроможності підприємства, досягнутий в окремий проміжок часу, не може розглядатися як довгостроковий незалежно від ефективності діяльності.

Підприємства готельного господарства мають істотний потенціал для внесення стабільного доходу в бюджет України. Як елемент інфраструктури, готельна галузь робить значний внесок у соціальне облаштування міст, туристичних і ділових об'єктів, а діяльність готельних підприємств забезпечує виникнення та зміцнення соціально-економічних і культурно-ділових зв'язків між підприємствами, формуючи при цьому систему інтеграційних процесів.

У зв'язку з даними обставинами механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств доцільно пов'язувати з рівнями управління щодо позицій на ринку – на рівні міст, галузі, підприємства, продукту; взаємодії підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем: мікрорівень – конкурентоспроможність підприємства і макрорівень – конкурентоспроможність підприємств готельної галузі та готельного продукту. Ієрархічну декомпозицію конкурентоспроможності готельних підприємств надано на *рис. 1*.

Таким чином, між усіма рівнями конкурентоспроможності підприємств готельного господарства формується тісний внутрішній та зовнішній взаємозв'язок і взаємозалежність. Рівень конкурентоспроможності країни та готельної галузі залежить від стратегій розвитку готельного господарства при спільній організації роботи з туристичними компаніями та їх інформаційними центрами. Для формування конкурентних переваг готельних підприємств і підвищення конкурентоспроможності готельного продукту на макрорівні необхідно впровадження нормативних вимог до основних параметрів якості відповідно до європейських стандартів. Це дозволить сформувати певні економічні, організаційні, маркетингові та технічні умови для реалізації готельного

продукту високої якості на рівні готельного підприємства, враховуючи при цьому запити ринку.

Готельна галузь є важливою складовою розвитку економіки в цілому. Вона дає потужний поштовх до розвитку територіальних економічних систем і вирішує проблемні питання депресивних територій. Забезпечення конкурентоспроможності готельного господарства України має базуватися на зміцненні матеріальної бази, підвищенні якості надання готельних продуктів, ефективному формуванні системи конкурентних переваг відповідно до умов міжнародного ринку.

Значний вплив на формування конкурентоспроможності готельної галузі надає державна політика, яка має бути спрямована на інформаційну підтримку готельних підприємств. Доцільним є підвищення регуляторної функції країни щодо забезпечення жорсткого контролю в антикорупційних цілях.

З урахуванням проведеного дослідження поняття «конкурентоспроможність готельних підприємств» пропонується механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств розуміти як сукупність організаційних, управлінських і економічних важелів впливу на формування і реалізацію конкурентоспроможного готельного продукту, адекватного об'єктивним законам соціально-економічного розвитку регіону за якістю і ціною, що буде сприяти отриманню конкурентних переваг та ефективності функціонування готельних підприємств в цілому.

Структурно механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств можна представити у вигляді двох внутрішніх взаємопов'язаних механізмів – організаційно-управлінського та економічного (*рис. 2*).

Внутрішній економічний механізм є основою механізму формування конкурентоспроможності готельних підприємств і передбачає регулювання основних підсистем готельного підприємства через методи та важелі (конкурентні переваги), що сприяє підвищенню конкурентних можливостей готельного підприємства з розробки стратегій якості готельних продуктів.

У процесі реалізації внутрішнього економічного механізму забезпечується, по-перше, взаємодія ресурсних потоків готельного підприємства для отримання бажаних доходів за наявності конкурентних переваг; по-друге, проведення аналітичної оцінки результатів взаємодії ресурсних потоків готельного підприємства з використанням методів планування і контролю.

Зміст економічних процесів доповнюється їх управлінням або регулюванням з боку внутрішнього організаційно-управлінського механізму.

Характерна особливість організаційно-управлінського механізму полягає в тому, що продуктом його діяльності є інформація, а в основі функціону-



Рис. 1. Ієрархічна декомпозиція конкурентоспроможності готельних підприємств

вання лежать управлінські рішення по ресурсних підсистемах управління.

Основна мета функціонування внутрішнього організаційно-управлінського механізму формування конкурентоспроможності готельного підприємства – це виконання управлінських функцій щодо підвищення якості готельних послуг з урахуванням таких підсистем:

- 1) організація управління ресурсним забезпеченням;
- 2) координація кадрового забезпечення системи управління готелю;
- 3) мотивація [3, с. 143].

Підсистема організації ресурсного забезпечення включає сукупність інформаційного, фінансового, матеріального, кадрового та правового забезпечення. Кадрові та інформаційні ресурси є одними з ключових у діяльності підприємств готельної галузі. Тому велике значення в процесі управління відводиться системі інформаційного та комунікаційного забезпечення, яка сприяє ефективній взаємодії всіх елементів готельного господарства і формує його успіх і конкурентоспроможність.

За умови впровадження в роботу підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства сучасних інформаційних технологій проводиться автоматизація управління та навчання персоналу готельного підприємства, що забезпечує роботу інформаційно-комунікаційної підсистеми готельного господарства. На сьогоднішній день більшість готельних підприємств мають схожі технічні ресурсами, а їх внутрішні операції здійснюються за допомогою комп'ютерної та офісної техніки. Однак переважна більшість готельних підприємств є представниками середнього бізнесу і часто не можуть собі дозволити або вважають недоцільним значні витрати на автоматизацію готельної діяльності, що впливає на рівень якості обслуговування.

Ефективність внутрішнього організаційно-управлінського механізму залежить від організації ресурсного забезпечення готельного підприємства, яка характеризується збалансованим процесом управління ресурсами, що проявляється через розробку та реалізацію управлінських рішень і функцій управління.

Організація ресурсного забезпечення готельного підприємства забезпечується організаційною структурою (рис. 3).



Рис. 2. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств



Рис. 3. Підсистема організації управління ресурсним забезпеченням готельних підприємств

Організаційна структура є однією з найважливіших складових підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства в структурі механізму формування конкурентоспроможності та відображає внутрішнє середовище готельного підприємства, завдяки якій забезпечується розподіл управлінських завдань по відділах і підрозділах; компетентність співробітників відділів і підрозділів готельного підприємства щодо вирішення певних проблем; взаємодія відділів і підрозділів у загальній структурі управління [4, с. 21].

Найбільш складною частиною організаційної структури підсистеми організації управління ресурсним забезпеченням готелю є служба управління номерним фондом (рис. 4).

Дана служба готелю у своєму складі має такі структури:

- ✦ служба прийому і розміщення;
- ✦ служба обслуговування (сервісна служба);
- ✦ служба експлуатації номерного фонду.

Кадрове забезпечення готельного підприємства регулюється підсистемою координації організаційно-

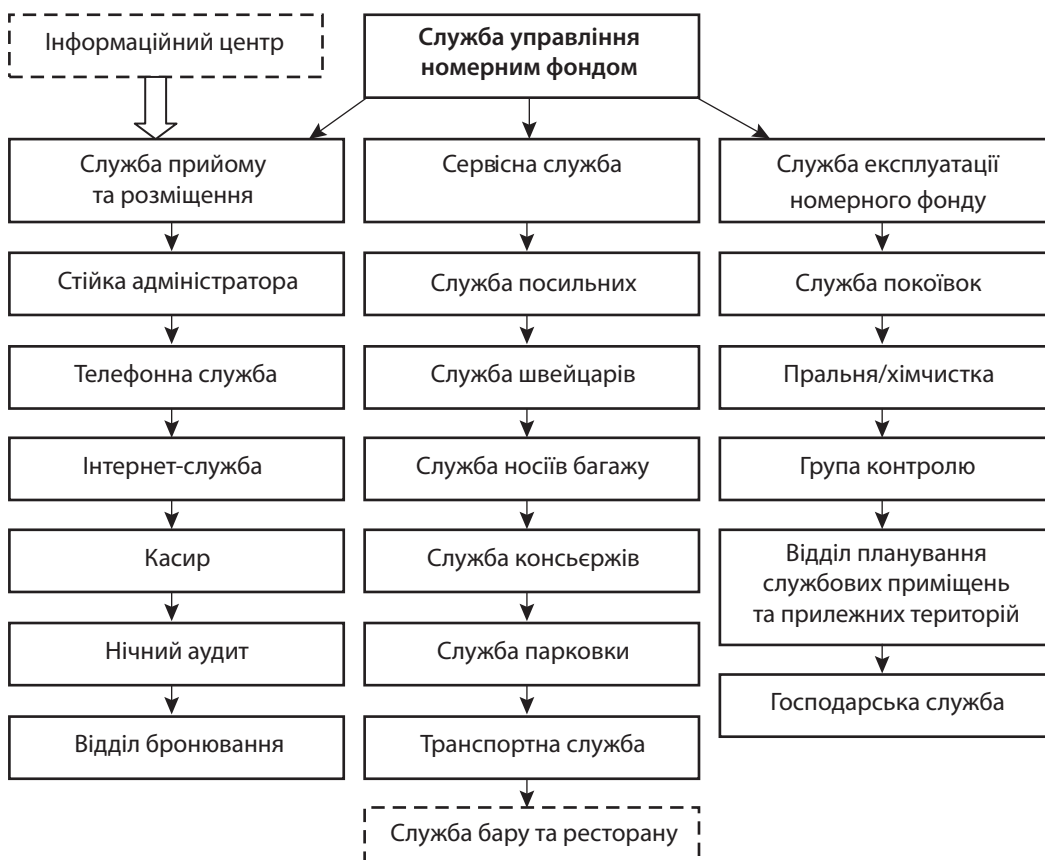


Рис. 4. Розширена структура служби управління номерним фондом у підсистемі організації управління ресурсним забезпеченням готельного підприємства

управлінського механізму. Дійсно, у співробітників готельного підприємства цінуються їх компетенції (знання і навички), рівень професіоналізму та результативність, завдяки яким здійснюється високоякісне сервісне обслуговування і підтримується стабільне розширення клієнтської бази [5, с. 179].

Ефективність їх роботи забезпечується поведінковим підходом у системі управління кадрами готельного господарства, який реалізується через систему факторів, що визначають кадрову політику (рис. 5).

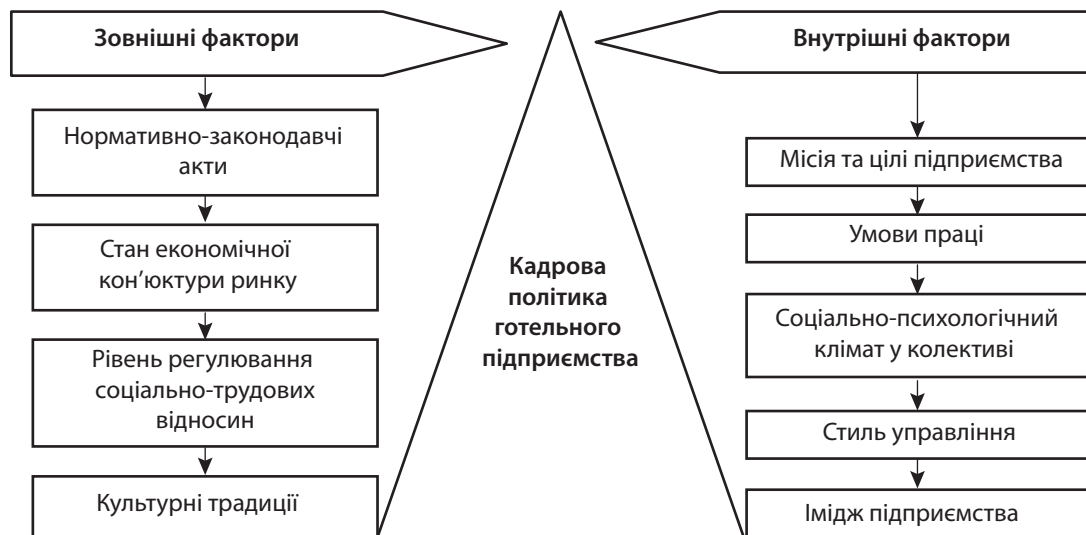


Рис. 5. Система факторів, що визначають кадрову політику в підсистемі координації кадрового забезпечення готельного підприємства

В організаційно-управлінському механізмі формування конкурентоспроможності готельного підприємства ключове місце відводиться персоналу. Саме люди, яким притаманні певні характеристики (освіта, професійні навички, досвід, особистісні якості), здатні вирішувати сучасні завдання в досить складних, динамічних умовах господарювання, генерувати нові ідеї і тим самим забезпечувати сталий розвиток готельних підприємств.

Питання організації мотивації підприємств готельної галузі набувають особливої актуальності. Важливо в ці періоди зберегти штат професіоналів (адаптованих до підприємства, досвідчених) і не допустити високої плинності кадрів, яка завжди негативно впливає на якість обслуговування споживачів. Відповідно зростає необхідність вирішення проблем ефективного використання потенціалу працівників на тлі підвищення якості готельного продукту через підсистему мотивації працівників готельного підприємства.

Необхідність формування підсистеми мотивації співробітників готельного підприємства обумовлюється здатністю забезпечення повної реалізації потенціалу кожного співробітника для досягнення цілей підприємства готельного господарства та створення умов, які спонукають співробітників до якісної діяльності.

Формуванню підсистеми мотивації співробітників в організаційно-управлінському механізмі формування конкурентоспроможності передують ряд проблем, які характерні для готельних підприємств даного регіону, а саме:

- ✦ індивідуальна винагорода фахівців одного рівня менеджменту;
- ✦ незначний рівень бонусів по винагороді фахівців без урахування ситуації на ринку праці, у галузі;

- ✦ непрозорість у формуванні оплати праці;
- ✦ компенсація низьких окладів за рахунок надбавок за виконання безпосередніх посадових обов'язків [6, с. 37].

В основі змісту підсистеми мотивації співробітників готельного підприємства лежить уявлення про сутність мотивації та закономірності поведінки людини. Для ефективності функціонування структура підсистеми мотивації співробітників готельного підприємства повинна базуватися на таких складових, як система формальних процедур і правил виконання функціональних обов'язків, призначених для досягнення цілей. У даній підсистемі закладаються уявлення про реальні інтереси, мотиви, потреби співробітників готельного господарства, а також способи їх задоволення, значимих цінностях і нормах поведінки.

Ця підсистема мотивації повинна формуватися з урахуванням особливостей її працівників, що включають потреби, мотиви, поведінку, інтереси, установки та ціннісні орієнтири. Це дозволить врахувати існуючу структуру управління (формальні комунікації), фактори, які впливають на підприємство всередині та ззовні, а також сформовані на підприємстві традиції та історичний досвід роботи (неформальні комунікації).

У процесі дослідження підсистеми мотивації співробітників готельного підприємства виявлено,

що основним елементом мотивації, особливо за часів загострення соціально-економічних проблем у суспільстві, є рівень заробітної плати. При цьому заробітна плата персоналу готелю найчастіше визначається посадовим окладом і практично не залежить від результатів діяльності. Таким чином, вона практично втрачає стимулюючу функцію, не сприяє підвищенню ефективності праці, розвитку персоналу та підприємства. Тому при формуванні підсистеми мотивації співробітників, перш за все, слід удосконалювати систему оплати праці. Це можливо, наприклад, шляхом установлення фіксованої частини (посадового окладу) і гнучкої, яка повинна залежати від досягнень і якості праці людини.

Удосконалення підсистеми мотивації працівників можливо шляхом:

- ✦ оптимізації структури заробітної плати з урахуванням сучасного досвіду розвинених країн;
- ✦ забезпечення участі персоналу в прибутках готельного підприємства;
- ✦ справедливої оцінки і винагороди персоналу;
- ✦ формування висококваліфікованих фахівців управління готельним господарством;
- ✦ запобігання втрати висококваліфікованих працівників і переманювання їх конкурентами;
- ✦ проведення систематичного та якісного моніторингу мотивації співробітників готельного підприємства.

Реалізація підсистеми мотивації співробітників готельного підприємства повинна здійснюватися за умови розвитку культури сервісу, мета якої полягає в повному задоволенні потреб гостей при дотриманні норм професійної етики. Це сприятиме виконанню важливого завдання готельної галузі – розробки та впровадження в практику загальноприйнятих форм і методів обслуговування. Культура обслуговування є системною категорією, яка складається з цінностей і переконань, підтримуваних підприємством, і сприяє реалізації ідеї надання споживачеві якісних готельних продуктів на основі виконання певних правил і норм з урахуванням діючої системи заохочень.

У готельних підприємствах з розвинутою корпоративною культурою кожен співробітник виступає носієм культури сервісу, вимоги якої викладаються в посадових інструкціях, правилах внутрішнього трудового розпорядку, положеннях, місії та цілі підприємства. Висока культура обслуговування визначає поведінку співробітників у будь-якій ситуації, яка виникає. Також вона дає можливість службовцям не тільки виступати провідниками певних ціннісних установок, а й брати активну участь в діяльності підприємства.

Досягнення високого рівня якості обслуговування забезпечується ефектом синергії, що виявляється в процесі реалізації функцій управління. Під

функцією управління розуміють продукт поділу і спеціалізації управлінської праці – окремий напрям управлінської діяльності, який дозволяє здійснювати керуючий вплив, що включає загальні (ключові) функції, що розкривають сутність процесу управління, і спеціальні (конкретні та специфічні), що вказують напрямок цілеспрямованого впливу на той чи інший вид виробничої діяльності [7].

До специфічних функцій, що вказує напрямок цілеспрямованого впливу на готельні підприємства, відносять управління готельними ресурсами, наприклад бренд, імідж, ноу-хау. Успішність функціонування готельного підприємства взаємопов'язана з рівнем усвідомлення і довіри до готельного продукту відповідного бренду, який передбачає реалізацію послуг за допомогою комплексу маркетингових заходів, спрямованих на певну цільову аудиторію. Позитивний імідж окремого готелю забезпечує отримання ринкової сили, що, з одного боку, впливає на сприйняття цін на готельний продукт, а з іншого – зміцнює її позиції щодо конкурентів.

Готельне підприємство є живим організмом, побудованим як спеціально структурована і координувана система, пов'язана з навколишнім середовищем, і взаємодіє з нею через свій ресурсний набір. Під впливом навколишнього середовища готельне господарство постійно пристосовується й адаптується до змін. Це пов'язано з об'єктивними законами розвитку, при яких матеріальна система прагне зберегти у своїй структурі всі необхідні елементи, що знаходяться в її підпорядкуванні, її метою є досягнення найбільшого сумарного потенціалу на всіх етапах життєвого циклу [8].

Раціональне використання всіх ресурсів готельного підприємства досягається шляхом формування ефекту синергії. Даний ефект проявляється в результаті спільної та злагодженої дії всіх підсистем внутрішнього організаційно-управлінського механізму формування конкурентоспроможності готельного підприємства, що приводить до збільшення якісних показників функціонування без збільшення кількісних. Це пояснюється тим, що готельне підприємство, як відкрита система, є одночасно і матеріально-інформаційною системою, й інформаційно-матеріальною. Як матеріально-інформаційна система воно існує для обслуговування матеріальної основи системи, а як інформаційно-матеріальна – для реалізації інформаційних функцій системи.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в управлінському механізмі формування конкурентоспроможності готельних підприємств виявлено переваги споживачів, а також визначено їх вибір щодо готельного продукту. Саме така конкурентоспроможність виступає запорукою успішного переходу від кастомізації (процес адапта-

ції та налаштування продукту під окрему аудиторію, об'єднану певними особливостями) до персоналізації (процес усвідомлення суб'єктом власної особистості як суспільно значущою, результатом чого виступає його активна діяльність, спрямована на трансляцію іншим своєї індивідуальності) клієнтського досвіду. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Головко-Марченко І. С.** Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 67–73.
2. **Жуков А. В.** Развитие вовлеченности персонала гостиниц путем использования материальной мотивации. *Инновации и инвестиции*. 2013. № 8. С. 261–264.
3. **Галасюк К. А.** Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2016. 221 с.
4. **Галасюк К. А.** Інновації як інструмент подолання кризових явищ на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2013. № 2. С. 13–21.
5. **Efremenko I. N., Larionov V. A.** Transnationalization and development of the world market of services and hotel business. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 2014. Vol. 19. Issue 2. P. 177–183.
6. **Малыгина В. Д., Заремба П. А., Охременко С. И.** Повышение эффективности деятельности предприятий гостинично-ресторанного бизнеса на основе персонализированного подхода. *Содружество*. 2016. Вып. 3. Ч. 1. С. 34–39.
7. **Скрип Т., Влодарчик Т.** Перспективи використання новітніх методів організації готельних послуг // Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : матеріали 80-ї Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (м. Київ, 10–11 квітня 2014 р.). Київ : НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 554–555.
8. **Шикіна О. В.** Організаційно-економічне забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 22 с.

REFERENCES

- Efremenko, I. N., and Larionov, V. A. "Transnationalization and development of the world market of services and hotel business". *Middle-East Journal of Scientific Research*, vol. 19, no. 2 (2014): 177-183.
- Halasiuk, K. A. "Innovatsii yak instrument podolannya kryzovykh yavlyshch na pidpriemstvakh hotelnoho hospodarstva" [Innovations as an instrument for overcoming the crisis phenomena at the enterprises of the hotel industry]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 2 (2013): 13-21.
- Halasiuk, K. A. "Otsinka innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv hotelnoho hospodarstva" [Estimation of innovative potential of enterprises of hotel industry]: *dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.
- Holovko-Marchenko, I. S. "Suchasni pidkhody do rozuminnia sutnosti poniattia «konkurentospromozhnist pidpriemstva»" [Modern approaches to understanding the essence of the concept of "competitiveness of the enterprise"]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 43 (2013): 67-73.
- Malygina, V. D., Zarembo, P. A., and Okhremenko, S. I. "Povysheniye effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiy gostinichno-restorannogo biznesa na osnove personifitsirovannogo podkhoda" [Improving the efficiency of enterprises of the hotel and restaurant business on the basis of a personalized approach]. *Sodruzhestvo*, vol. 1, no. 3 (2016): 34-39.
- Shykina, O. V. "Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia funktsionuvannia hotelnykh pidpriemstv maloi mistkosti" [Organizational and economic support of functioning of hotel enterprises of small capacity]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2015.
- Skryp, T., and Vlodarchyk, T. "Perspektyvy vykorystannia novitnikh metodiv orhanizatsii hotelnykh posluh" [Prospects of using the latest methods of organizing hotel services]. *Naukovi zdobutky molodi – vyrishenniu problem kharchuvannia liudstva u XXI stolitti*, part 3. Kyiv: NUKhT, 2014. 554-555.
- Zhukov, A. V. "Razvitiye вовлеченности personala gostinits putem ispolzovaniya materialnoy motivatsii" [Development of the involvement of hotel staff through the use of material motivation]. *Innovatsii i investitsii*, no. 8 (2013): 261-264.