



Менеджмент

УДК 338.488.2:640.4]:005.332.4]:005.2-044.337]:355.01](045)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14766985>

**Удосконалення управлінського механізму підприємств індустрії
гостинності для забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни**

Литвин Оксана Вікторівна

доктор філософії, старший викладач кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-468X>

Кирилюк Ірина Миколаївна

к. е. н., доцент кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9814-195X>

Барвінок Наталія Володимирівна

доктор філософії, старший викладач кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6661-4780>

Прийнято: 14.01.2025|Опубліковано: 29.01.2025

***Анотація.** Підприємства індустрії гостинності за останні роки перебувають в умовах кризи, нестабільності та невизначеності. Період російсько-української війни негативно впливає на діяльність суб'єктів*



господарювання в індустрії гостинності, що відображається на їхній діяльності. Визначено, що формування конкурентних переваг підприємствами індустрії гостинності та ефективність управлінського механізму визначається важливими чинниками функціонування сфери обслуговування, враховуючи цілі отримання максимального прибутку. У статті виокремлено фактори та принципи удосконалення управлінського механізму підприємствами індустрії гостинності для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Визначено основні важливі напрями вдосконалення конкурентних позицій на ринку послуг за рахунок конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Під час дослідження було розроблено алгоритм оцінки механізму управління конкурентними перевагами підприємств сфери послуг, в основу якого покладено аналіз міжнародного ринку послуг на макрорівні, оцінку ринкових умов, визначення зовнішніх конкурентних переваг та аналіз процесу функціонування механізму управління конкурентними перевагами підприємств. Встановлено, що у сфері послуг низка динамічних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, змінюються і залежать від політичної, економічної та геополітичної ситуації. Доведено, що розвиток конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності сприяє підвищенню економічної ефективності та може бути забезпечений шляхом використання відповідних показників. У висновку наголошено на важливості збереження конкурентоспроможності спочатку на регіональному, а в майбутньому і на міжнародному рівнях для забезпечення прямої вигоди для всіх учасників у середньостроковій перспективі.

Ключові слова: індустрія гостинності, підприємства індустрії гостинності, сфера послуг, конкурентні переваги, управління конкурентними перевагами, туристична діяльність.



**Improving the management mechanism of hospitality industry enterprises
to ensure competitiveness in war conditions**

Oksana Lytvyn

Ph.D, Senior Lecturer of the Department of Technologies and Organization of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2616-468X>

Iryna Kyryliuk

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Technologies and Organization of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9814-195X>

Nataliia Barvinok

Ph.D, Senior Lecturer of the Department of Technologies and Organization of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6661-4780>

Abstract. *Hospitality industry enterprises in recent years are in crisis, instability and uncertainty. The period of the Russian-Ukrainian war negatively affects the activities of economic entities in the hospitality industry, which affects their activities. It is determined that the formation of competitive advantages by enterprises of the hospitality industry and the effectiveness of the management mechanism is determined by important factors of the functioning of the service sector, taking into account the goals of obtaining maximum profit. The article allocates factors and principles of improvement of management mechanism by enterprises of hospitality industry to ensure competitiveness in modern conditions of management. It identifies the main important directions of improvement of competitive positions in the market of services due to competitive advantages of economic entities. During the study, an algorithm for*



evaluating the mechanism for managing the competitive advantages of service enterprises was developed, which is based on the analysis of the international service market at the macro level, the assessment of market conditions, the determination of external competitive advantages and the analysis of the functioning of the mechanism for managing the competitive advantages of enterprises. It has been determined that in the sphere of services a number of dynamic factors affecting the competitiveness of enterprises change and depend on the political, economic and geopolitical situation. It is proved that the development of competitive advantages of enterprises of the hospitality industry contributes to improving economic efficiency and can be ensured by using appropriate indicators. The conclusion emphasizes the importance of maintaining competitiveness, first at the regional and in the future at the international levels, to ensure direct benefits for all participants in the medium term.

Key words: *hospitality industry, hospitality industry enterprises, service sector, competitive advantages, management of competitive advantages, tourism activity.*

Постановка проблеми. Одним із ключових завдань для підприємств індустрії гостинності сьогодні є підвищення ефективності управління для збереження і підвищення конкурентоспроможності, оскільки економічна криза, пов'язана з російсько-українською війною, послабила їх позиції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Для підвищення ефективності діяльності суб'єктам господарювання необхідно оперативно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі, що вимагає раціонального використання усіх видів ресурсів підприємств, зокрема й нематеріальних. В такому середовищі суб'єкти господарювання не можуть обмежуватися лише поточним плануванням, тому кращі конкурентні позиції займають ті, хто впроваджує в свою діяльність певні конкурентні переваги на основі яких формується механізм управління ними, що дозволяє отримувати додаткові прибутки та утримувати ринкові позиції в умовах жорсткої конкуренції.



Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукова позиція вчених сформувалася на основі вивчення та аналізу теоретико-методичних праць багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів. Питанню формування та впливу конкурентних переваг на діяльність підприємств індустрії гостинності присвятили свої дослідження як зарубіжні так і вітчизняні вчені, зокрема: S. Devaru, V. Bairathi, C. Jayamala [3], С. Білоус [1], І Ващенко [2], І. Єрко [3], Р. Лупак [8], І. Сидоренко [11], З. Юринець [15] та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеним залишається питання збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах військових дій за рахунок вдосконалення управлінського механізму, яке потребує подальшого дослідження. В умовах руйнівного впливу війни в Україні на діяльність підприємств індустрії гостинності особливого значення набуває розробка ефективних підходів щодо вдосконалення управлінського механізму суб'єктів господарювання сфери обслуговування і збереження конкурентних переваг вітчизняними підприємствами індустрії гостинності з урахуванням сучасних тенденцій розвитку світової економіки, що дозволить в майбутньому успішно конкурувати на зовнішньому ринку послуг.

Формулювання цілей статті (визначення завдань). Метою дослідження є визначення факторів та принципів ефективного механізму управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності з формуванням алгоритму його оцінювання.

Виклад основного матеріалу. Високий рівень конкуренції супроводжується постійними змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємств індустрії гостинності, коливанням попиту на послуги та здатністю компаній ефективно задовольняти потреби споживачів, підвищуючи свою продуктивність. Визначення конкурентних переваг підприємств сфери обслуговування і створення дієвого механізму управління



ними є ключовими факторами успішного функціонування індустрії гостинності відповідно до стратегічних цілей.

Основа конкурентних переваг покладена на матеріальні та нематеріальні активи підприємства і стратегічно важливі сфери діяльності. Реалізація їх можлива на рівні стратегічних напрямків діяльності на основі ділової стратегії підприємства, спрямованої на зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності. Проте, зміна середовища та пріоритетів призводить до зниження попиту на послугу або продукту. Перевага характеризується відносною, порівняльною позицією організації по відношенню до конкурента, що займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку [13].

Можливість підприємств індустрії гостинності займати певну позицію на ринку послуг за визначений період часу є відповідною економічною рисою щодо забезпеченості конкурентними перевагами [8, с. 191]. Варто відзначити, що ефективне пристосування підприємств до зовнішніх умов ринку має враховувати сучасні, комплексні, усебічні конкурентні переваги підприємств-конкурентів, за умови використання їх особистого внутрішнього стратегічного потенціалу із застосуванням власних конкурентних переваг.

Успіх підприємств індустрії гостинності на ринку послуг найчастіше залежить від якості знань персоналу, які на підприємствах включають до формування конкурентної позиції на ринку, до власних ключових бізнес-процесів, асортименту послуг та туристичних продуктів [14]. Вдосконалення конкурентних позицій на ринку послуг відбувається з урахуванням деяких причин, які варто враховувати при управлінні знаннями:

- конкуренція: індустрія гостинності є висококонкурентною сферою діяльності, а управління, засноване на знаннях, постійно вдосконалюється і розвивається. Тому вдосконалення знань має вдосконалюватися швидкими темпами для ефективного функціонування ринку послуг;

- орієнтація на споживача послуг: основною метою кожного підприємства сфери обслуговування є вектор цінностей для їх споживачів та відвідувачів. Для



підвищення рівня конкурентоздатності важливим є запровадження практики орієнтування на особисті потреби споживачів, підтримки інституту постійного клієнта програмами лояльності, агресивної реклами послуг галузі (в рекламуванні заклади харчування мають значну перевагу над засобами розміщення), заохочення конкурентної співпраці (coopetition), співпраці з галузями непрямого впливу (ДАРТ, турагенціями).

- зосередження на перевагах в кадровому забезпеченні віком від 20 до 35 років: молоді працівники є «обличчям» підприємств сфери обслуговування;

- глобальний імператив: глобалізаційні процеси розширюють можливості підприємств працювати з іноземними партнерами і постачальниками, забезпечуючи ефективне управління знаннями, а також співпрацюючи з іншими конкурентами.

Усі окреслені фактори вдосконалення конкурентних позицій на ринку послуг вказують на розрив між підприємствами з надання послуг та індустрією гостинності в цілому з точки зору знань, при яких підприємства зможуть отримати, для виживання серед конкурентів. Для цього суб'єкти господарювання мають визначитися із потенціалом, яким вони володіють, для порівняння із своїми конкурентами в конкретній галузі для усунення розриву, згенерувавши знання у внутрішньому середовищі. З іншого боку, перевершення конкурентів з точки зору знань, створює ідеальну ситуацію використання їх, для отримання конкурентної стійкості на ринку послуг.

Важливим завданням формування ефективного управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності є стратегія створення механізму управління цими підприємствами. За допомогою стратегічного аналізу прогнозуються головні шляхи розвитку туризму. Підприємства з надання послуг повинні реально оцінювати складність і тенденції мінливого конкурентного середовища. Деякі зміни будуть результатом зовнішніх сил, а інші – результатами дій, вжитих самими підприємствами. В результаті суб'єкти господарювання мають успішно керувати змінами,



змінюючи технології, процеси та архітектуру, для підтримки успішної відповідності на ринку послуг, створюючи позитивні та вигідні конкурентні результати [3, с. 660].

Тому стратегічне управління підприємств індустрії гостинності має включати:

- чітке усвідомлення впливу навколишнього середовища та причин його зміни;
- оцінку потенційних і майбутніх загроз та можливостей;
- рішення щодо відповідних продуктів і послуг для чітко визначених ринків їх реалізації;
- ефективне управління ресурсами для розробки та виробництва цих продуктів для ринку послуг;
- забезпечення відповідного рівня якості за конкурентною ціною в потрібний час [10, с. 231].

Ефективність стратегічного управління на підприємствах індустрії гостинності визначається відповідністю ресурсів, потреб і очікувань зацікавлених сторін і впровадженням змін, що підтримують форми в турбулентному середовищі.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентними перевагами є основою управління діяльністю підприємств індустрії гостинності і формується з комплексу взаємопов'язаних функціональних механізмів, спрямованих на досягнення цілей розвитку підприємств на ринку послуг. Зараз підприємства індустрії гостинності в Україні працюють в умовах воєнного стану, що характеризується високим ступенем ризику, невизначеності і нестабільності, тому виникає необхідність швидкої адаптації до змін попиту на послуги, за рахунок впровадження сучасних методик управління, зниження витрат та удосконалення інформаційного забезпечення для зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку послуг.



Ефективність функціонування підприємств індустрії гостинності, залежить від функціональної взаємодії всіх елементів та складових, що створюють методичну, організаційну та методологічну основу механізму управління конкурентними перевагами [6, с. 175].

Засадами розвитку суб'єктів господарювання сфери послуг є першочергові завдання, на базі яких формується стратегія розвитку та механізм управління конкурентними перевагами. Працездатність механізму управління конкурентними перевагами залежить від використання ефективних інструментів.

Конкурентні переваги підприємств сфери послуг залежать від внутрішньої національної стійкості цих підприємств та від можливостей формування та покращення своїх ринкових привілей на міжнародному рівні. Формування ефективного механізму управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності доцільно базувати на певних засадах.

Принципи формування такого механізму включає:

- аналіз та планування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності;
- аналіз негативних факторів впливу та проблемних векторів розвитку на конкурентні переваги підприємств;
- залучення всіх учасників ринку послуг до створення ефективних конкурентних переваг;
- підвищення ефективності конкурентних переваг підприємствами індустрії гостинності з урахуванням асортименту і наявності ресурсів;
- використання більшої частини прибутку на розробку та впровадження нових туристичних продуктів чи послуг, що збільшує додаткову економічну цінність;
- застосування підприємствами в процесі своєї діяльності науково-технічних досягнень та інноваційних технологій в сфері послуг;



- формування дієвого та перспективного портфеля конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності;
- формування шляхів нарощення конкурентних позицій на міжнародному ринку [9].

Війна в Україні вимагає від усіх учасників ринку послуг досягнення конкретних кінцевих цілей у конкурентній боротьбі: індивідуального та максимально можливого задоволення вимог споживачів та відповідного рівня економічної ефективності їх діяльності. Упровадження цих завдань зводиться до пошуку та вдалого застосування власних конкурентних переваг.

Результативність використання механізму управління конкурентними перевагами демонструє правильність та ефективність прийняття управлінських рішень.

Важливим завданням оцінки застосування запропонованого механізму управління є прорахунок отримання планових показників, цілей і визначення зовнішніх та внутрішніх проблем [15, с. 60].

На рис. 1 запропоновано алгоритм методики оцінювання механізму управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності, оскільки в організації туристичних подорожей підприємства не можуть функціонувати без системи управління. Ефективна система управління забезпечує конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства [7, с. 23].

Запропонований алгоритм оцінювання механізму управління підприємствами індустрії гостинності за трьома окремими блоками забезпечує системний та постійний контроль відповідності діяльності підприємств відповідно до поставлених завдань та відносно конкурентних позицій на ринку. Означена методика оцінювання гарантує правильність вибору та майбутньої реалізації стратегічних цілей підприємств, утримання їх конкурентоспроможності на високому рівні, окреслення варіативних шляхів виконання поставлених завдань.



Рис. 1. Алгоритм оцінювання механізму управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності

Джерело: побудовано автором на основі [11, 12].

В індустрії гостинності конкурентні переваги визначають за допомогою багатьох факторів, що постійно змінюються, залежно від політичної, економічної чи геополітичної ситуації та сприяють підвищенню економічної ефективності сфери обслуговування і можуть бути реалізовані на основі таких показників:

- 1) модернізація підприємств сфери послуг;
- 2) запровадження інноваційних стратегій розвитку;
- 3) покращення матеріально-технічної бази вітчизняних туроператорів та турагентів;
- 4) наявність професійних фахівців в індустрії гостинності;



- 5) чиста здорова конкуренція на українському ринку послуг;
- 6) підвищення якості наданих послуг та пропонованих турпродуктів і послуг;
- 7) вдосконалення правової та нормативної бази для міжнародної діяльності;
- 8) налагодження взаємодії з іншими представниками бізнесу, кооперація, кластерне об'єднання [2, с. 554].

Варто зауважити, що головним чинником підвищення конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності є саме якість надання послуг та обслуговування. Окрім цього, для підвищення ефективності надання послуг та проведення маркетингових кампаній, з метою збільшення рівня конкурентних переваг, варто організовувати різноманітні наукові та культурно-історичні конференції, круглі столи, етно-, гастрофестивалі, культурні заходи, благодійні форуми тощо. Також обов'язково потрібно забезпечити наявність позитивного іміджу та бренду підприємства [5, с. 166].

Конкурентоспроможна послуга або туристичний продукт буде запорукою економічного зростання суб'єкта індустрії гостинності, туристичної дестинації в цілому, а відтак сприятиме збільшенню доходів від туристичних потоків у бюджети відповідних рівнів. З іншої сторони, такий продукт задовольнятиме потреби ринку (туристів) та забезпечить зростання його частки у порівнянні із конкурентами у перспективі. Це дозволить інвестувати ресурси у розвиток інфраструктури, яка формуватиме потенційну туристичну привабливість [4, с. 33]. Розвинена туристична інфраструктура приваблюватиме туристів та створюватиме додаткові вигоди для них, а також буде основою для формування розвинутого ринку туристичних послуг.

Висновки. Визначені принципи формування та алгоритм оцінювання механізму управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності забезпечує можливість впливу на конкурентні переваги суб'єктів господарювання, що дозволяє окреслити вектори розвитку сфери послуг, з



урахуванням наслідків російської військової агресії проти України. Підсумковий висновок про цілісність показників конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності, пріоритетних напрямів діяльності, упровадження інноваційних технологій має бути основою для успішного розвитку сфери обслуговування України.

Список використаних джерел:

1. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 1–9.
2. Ваценко І. С. Формування конкурентних переваг сучасного підприємства. *Молодий учений*. 2015. № 10. С. 553-556.
3. Devaru S., Bairathi V., Jayamala C. A Study On Impact Of E-Marketing And Social Media On Small Scale Businesses And Hotel Industry Growth. *Migration Letters*. 2024. № 21(S3). P. 658–663. DOI: <https://doi.org/10.59670/ml.v20i7.6816>
4. Єрко І. В. Конкурентні переваги як один з критеріїв трансформації конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 29-36.
5. Кирилюк І. М., Литвин О. В. Брендинг як елемент стратегії туристичного розвитку Черкащини. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 8-9 квітня*. Київ: Вид. центр КНУКіМ, 2021. С.164-167.
6. Литвин О. В. Ефективність менеджменту в туристичній галузі *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали VI Всеук. наук.-практ. інтернет-конференції молодих учених та студентів*. (м. Умань, 31 жовтня – 1 листопада). Умань, 2019 р. С.175-176.
7. Литвин О. В. Сучасні тенденції управління туристичною діяльністю в Україні. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2023. №1. С. 21-25.



8. Лупак Р. Л. Оцінювання формування конкурентних переваг туристичних підприємств. *Загальні проблеми економіки*. 2016. № 3 (1). С.189-194.
9. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
10. Подзігун С. М., Литвин О. В. Ефективний менеджмент як складова підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі в Україні. *Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 24-25 травня 2023 р.)*. Умань: ВПЦ «Візаві», 2023, С. 230-232.
11. Сидоренко І. О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1(7). С.112-176.
12. Туріянська М. М. Методика оцінювання конкурентних переваг туристичного підприємства. *Вісник ДІТБ*. 2011. № 15. С. 87–95.
13. Чергінець В., Примак Т. Формування конкурентних переваг підприємств сфери туризму. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/62>
14. Що Україні варто розвивати після війни, щоб збудувати. URL: <https://www.epravda.com.ua>
15. Юринець З. В. Дослідження конкурентного середовища ринку туристичних послуг України. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. С. 58-67.