МЕНЕДЖМЕНТ ГОСТИННОСТІ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

HOSPITALITY MANAGEMENT AS A PREREQUISITE OF EFFECTIVE TOURISM DEVELOPMENT IN UKRAINE

Гостинність трактується як складний економічний, соціальний, культурний, психологічний феномен, вплив якого на розвиток індустрії туризму зумовлює ефект синергії від поєднання туристичних ресурсів та якості обслуговування. Менеджмент гостинності являє собою багаторівневу динамічну систему управління процесом надання послуг туристам і рекреантам, що базується передусім на принципах гуманізму, толерантності, персоналізованості продукту гостинності, поваги до культурного розмаїття, пріоритетності задоволення потреб людини в якісному відпочинку, відновленні фізичних і духовних сил, культурному саморозвитку. Системоформуючим компонентом сфери гостинності є механізм управління поведінкою споживача, що забезпечує оптимальну збалансованість попиту і пропозиції на ринку послуг гостинності. Серед ключових напрямів розвитку менеджменту гостинності виділено формування раціональної організаційної структури, впровадження елементів бренд-менеджменту, удосконалення засобів маркетингу гостинності і підтримку гуманістично орієнтованої корпоративної культури.

Ключові слова: гостинність, індустрія гостинності, маркетинг гостинності, менеджмент гостинності, продукт гостинності, туризм.

Гостеприимство трактуется как сложный экономический, социальный, культурный,

психологический феномен, влияние которого на развитие индустрии туризма обуславливает эффект синергии от объединения туристических ресурсов и качества обслуживания. Менеджмент гостеприимства представляет собой многоуровневую динамическую систему управления процессом предоставления услуг туристам и рекреантам, базирующуюся, прежде всего, на принципах гуманизма, толерантности, персонализации продукта гостеприимства, уважения к культурному разнообразию, приоритетности удовлетворения потребностей человека в качественном отдыхе, восстановлении физических и духовных сил, культурном саморазвитии. Системообразующим компонентом сферы гостеприимства является механизм управления поведением потребителя, обеспечивающий оптимальную сбалансированность спроса и предложения на рынке услуг гостеприимства. Среди ключевых направлений развития менеджмента гостеприимства выделены формирование рациональной организационной структуры, внедрение элементов бренд-менеджмента, совершенствование средств маркетинга гостеприимства и поддержание гуманистически ориентированной корпоративной культуры.

Ключевые слова: гостеприимство, индустрия гостеприимства, маркетинг гостеприимства, менеджмент гостеприимства, продукт гостеприимства, туризм.

УДК 338.467.6 : 338.486

<https://doi.org/10.32843/bses.64-14>

Хитра О.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова

Khytra Olena

Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University
of Management and Law

The hospitality industry acquires the features of an integrative industry, which combines material resources and intangible factors to meet the needs of modern man for comfortable travel and recreation. Hospitality is interpreted as a complex economic, social, cultural, psychological phenomenon, the impact of which on the development of the tourism industry determines the effect of synergy from the combination of tourist resources and quality of service. The author of article proposes to consider hospitality management as a multilevel dynamic management system for the process of providing services to tourists and vacationers, based primarily on the principles of humanism, tolerance, personalization of hospitality, respect for cultural diversity, priority to meet human needs for quality recreation and physical strength as well as cultural self-development. The social orientation of this system to some extent balances the commercial, purely pragmatic aspect of managing the development of tourism enterprises. A holistic model of hospitality management is based on a harmonious combination of four concepts. They are humanitarian, technological, functional and commercial. The system-forming component of the hospitality sector is a mechanism for managing consumer behaviour, which ensures an optimal balance of supply and demand in the market of hospitality services. The specifics of service in the hospitality industry is that the quality of service affects the emotional perception of tourists in the area and, accordingly, affects the image of the state. Therefore, the mechanism for implementing the service policy should be established through public administration measures. Among the key areas of hospitality management development is the formation of a rational organizational structure, improvement of hospitality marketing and support of corporate culture, the values of which are adequate to the socio-cultural environment of the hospitality industry. The specificity of the hospitality industry is also that an important role in ensuring competitiveness is played by an attractive brand, which stipulates the allocation in the management system of such a component as brand management. Considerable attention should be paid to the innovative development of hospitality enterprises and the constant improvement of professional competence of managers of socio-cultural activities.

Key words: *hospitality, hospitality industry, hospitality marketing, hospitality management, hospitality products, tourism.*

Постановка проблеми. Туризм як складова частина культури має особливий стрижень – гостинність, що ґрунтується на шанобливому ставленні людини до людини на засадах гуманізму, людяності, поваги до гідності [1, с. 43; 2, с. 117].

Індустрію гостинності визначають як феномен ХХІ ст., що став одним із провідних напрямів соціально-економічної діяльності [3, с. 298]. Зростання попиту на обслуговування людини сформувало індустрію, прибутковість якої не поступається

іншим галузям економіки. В умовах глобалізації ця індустрія вийшла за межі кордонів національних економік [4, с. 43].

На сучасному етапі індустрія гостинності є детермінантою розвитку туристичного ринку і набуває рис інтегративної галузі: це сфера, яка інтенсивно еволюціонує у складі галузей сервісу та прогресує разом із ними [5, с. 104]. Вагомі зміни пов'язані зі збільшенням швидкості переміщень, інтенсивністю просторової мобільності,

«стисненням» простору, віртуалізацією соціуму [2, с. 117].

Новий формат розвитку індустрії гостинності в Україні актуалізує необхідність розроблення теоретико-методологічних положень еволюції, структури, особливостей організації, місця у туристичній індустрії, виявлення чинників розвитку цієї соціально-економічної сфери [6, с. 81]. Сьогодні дестабілізуючими чинниками є відтік іноземних інвестицій, підвищення ставок кредитування, зростання витрат на будівництво, адаптаційний карантин тощо [7, с. 47].

У сучасних умовах господарювання підприємства індустрії гостинності повинні враховувати такі тенденції, як глобалізація менеджменту, об'єднання інтересів суспільства і людини, гуманізація управління, посилення технократичного аспекту управління, формування клієнтоорієнтованого управління тощо. Для цього необхідно розробити відповідний механізм управління [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку індустрії гостинності досліджуються багатьма науковцями. Зокрема, Г.А. Гарбар [1] виконала теоретичну концептуалізацію моделі туристичної діяльності України, що базується на філософії гостинності. В.В. Любарець [2] розглядає гостинність як продукт розвитку соціокультурного середовища. Н.В. Онищук [3] дослідила тенденції та показники розвитку індустрії гостинності в Україні та світі. О.М. Романуха, Ю.А. Халілова-Чуваєва, К.С. Хаврова, О.С. Коваленко [4] виконали аналіз динаміки розвитку готельно-ресторанної галузі в Україні як важливого складника індустрії гостинності. Ю.Я. Опанащук [5] узагальнив теоретико-методологічні підходи до визначення корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. У науковій праці І.Г. Пандяка [6] уточнено семантику понять «гостинність» та «індустрія гостинності», обґрунтовано організаційно-економічні особливості та структуру індустрії гостинності. Г.Л. Чміль [7] критично оцінила теоретичні положення і практику аналізу компаній індустрії гостинності. І.А. Сененко [8] з'ясувала специфіку формування механізму управління поведінкою споживача послуг гостинності. М.В. Гакова у своїй науковій праці [9] висвітлює дискусійні аспекти співвідношення індустрії гостинності та індустрії туризму. Н.І. Данько і Г.В. Довгаль [10] дослідили питання, пов'язані з управлінням якістю готельних послуг. Н.О. Коваленко [11] окреслила інноваційні напрями розвитку індустрії гостинності. С.В. Ковальчук, Є.М. Забурмеха, Т.В. Яремчук [12] розглянули особливості використання маркетингу відносин у сфері гостинності. О.К. Любчук та Ю.В. Ярченко [13] охарактеризували менеджмент гостинності як сучасний складник інструментального механізму державного управління сферою туризму. О.М. Мандзяк

[14] систематизувала ключові тенденції розвитку індустрії гостинності в умовах глобалізованого світу. А.І. Мартієнко і О.В. Дишкантюк [15] дослідили сутність гостинності як економічної категорії. М. Матвійв [16] присвятив дослідження формуванню концепції гостинності в інноваційному маркетингу послуг ресторанних підприємств.

Разом із тим менеджмент гостинності як складна система управління процесом надання послуг туристам і рекреантам потребує подальшої розбудови як у теоретико-методологічному, так і прикладному аспектах, зважаючи на високу динамічність середовища функціонування.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація теоретико-методологічних положень і надання практичних рекомендацій щодо формування та вдосконалення системи менеджменту гостинності як обов'язкової передумови ефективного розвитку сфери туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Уперше термін «гостинність» був уведений європейськими експертами Конфедерації національних асоціацій готелів і ресторанів, утвореної у 1982 р., а у вітчизняній практиці поняття «індустрія гостинності» вживається з кінця ХХ ст. [9, с. 56; 13, с. 100]. Концепцію гостинності М. Матвійв [16, с. 312] визначає як систему поглядів, спрямовану на визначення й узагальнення правил і ритуалів доброзичливого прийому гостей (клієнтів) ресторанів, готелів та інших закладів, пов'язаних із харчуванням, проживанням гостей та наданням супутніх послуг, у результаті отримання яких клієнт задовольняє не лише базові потреби, а й потреби вищого рівня. Отже, гостинність стає індикатором рівня життя населення.

Як зазначає В.В. Любарець, гостинність – це явище соціальної культури, яке поєднує у собі суспільну інституцію (моральну настанову на дружній прийом гостей) та суспільний інститут (установи, які здійснюють конкретні заходи, спрямовані на практичне забезпечення такого прийому) [2, с. 118]. З одного боку, гостинність – це система заходів і порядок їх здійснення з метою задоволення побутових, господарських, культурних запитів гостей туристичних підприємств, їх завбачливого обслуговування наданням низки послуг [1, с. 45; 10, с. 236; 11, с. 175; 13, с. 100]. З іншого боку, це система економічних, соціально-економічних та економіко-екологічних відносин, що формуються з приводу виробництва продукту гостинності, його розподілу, обміну і споживання [15, с. 74].

Продукт гостинності – основний матеріальний складник туристичного продукту, що здійснює вирішальний вплив на його характеристики. Так, споживання продукту гостинності зумовлене рухом споживачів, туристичними подорожами; орієнтація сфери гостинності на туристів передбачає просторову організацію створення і реалізації від-

повідних послуг. Серед компонентів турпродукту послуги підприємств гостинності найбільш матеріалізовані, туристи найбільше часу впродовж подорожі витрачають на ці послуги, вони найбільше повторюються у структурі турпакету [6, с. 84–85]. Водночас гостинність є комплексною послугою, якій притаманні визначені споживчі властивості та яка створює позитивний образ підприємства, що означає прояв «вторинного попиту» на послуги. Позитивний образ у сфері гостинності має створюватися за допомогою всебічного використання ресурсів гостинності, комфортного середовища гостинності, стратегії і концепції гостинності [13, с. 100].

Сфера гостинності – це сукупність ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, комунікаційних), соціальних чинників (морально-етичних, духовних, культурних) і традицій, природно-ресурсного забезпечення, кліматичних умов та екологічного стану, просторового розміщення продуктивних сил та управлінських ресурсів, задіяних у виробництві та наданні послуг гостинності. Сфера гостинності безпосередньо пов'язана з відновленням людських ресурсів, підвищенням якості життя, вона сприяє розвитку продуктивних сил окремих регіонів і держави [15, с. 74–75].

Сучасна індустрія гостинності – це особлива самостійна галузь економіки, що складається з групи галузей та підприємств, функції яких полягають у задоволенні попиту на різні види відпочинку та розваг [3, с. 298]. Індустрія гостинності є засобом комунікації та саморозвитку особистості, підвищення обізнаності в загальній культурі шляхом ознайомлення з культурною спадщиною людства та красою природи. Сутність рекреаційної функції індустрії гостинності полягає у фізіологічній і психологічній релаксації людини; вона, своєю чергою, пов'язана з продуктивно-економічною функцією [2, с. 118].

Індустрія гостинності – це соціально-економічна підсистема туристичної індустрії з чітко вираженою еволюцією, організаційно-технологічними процесами, організаційно-правовими формами організації та інституційним забезпеченням [6, с. 83]. Ця галузь охоплює матеріальне та нематеріальне виробництво, надає матеріальні та нематеріальні послуги, створює необхідні засоби виробництва й товари для їх надання з метою формування комфортних умов проживання на певній території для всіх суб'єктів, які одержують послуги гостинності, упроваджуючи тим самим економіку вражень [15, с. 76].

Заснована на задоволенні комплексу матеріальних, соціальних та духовних потреб особистості, за допомогою сервісної діяльності індустрія гостинності утворює рекреаційне та «культуро формує» середовище, забезпечуючи від-

новлювальні функції людської життєдіяльності [12, с. 204].

Соціальна спрямованість діяльності насамперед проявляється у спеціалізованих закладах розміщення, які надають лікувально-оздоровчі послуги (санаторії, профілакторії, пансіонати), послуги відпочинку (бази відпочинку, дитячі табори) та інші, які повністю або частково субсидують держава, комерційні та громадські організації. Натомість діяльність туристичних підприємств є суто комерційною. Взаємозумовленість розвитку цих сфер очевидна. Підприємства індустрії гостинності – основний складник туристичної інфраструктури, чинник розвитку туризму. Водночас позитивні тенденції розвитку туризму зумовлюють збільшення кількості об'єктів індустрії гостинності внаслідок високої частки туристів у структурі споживачів їхніх послуг [6, с. 84].

Індустрія гостинності є складною системою, елементи якої взаємодіють між собою та є взаємозалежними (рис. 1). До основних її складників належать: засоби розміщення (готелі, хостели, кемпінги); заклади харчування (кафе, їдальні, ресторани); транспорт (автомобілі, аеропорти, залізниця); розважальні і соціально-культурні заклади (клуби, спортзали, музеї); туризм. До них також можна додати інформаційний простір, який поліпшує сервіс обслуговування за допомогою віртуальних ресурсів гостинності (сайти, сервіси, реклама) [4, с. 43].

Поняття «індустрія гостинності» об'єднує всі галузі економіки, причому принцип гостинності інтегрує усі ці сфери в єдине ціле, будучи їх спільним детермінантом [9, с. 57]. Так, індустрія гостинності надає послуги, які мають попит у туристів. Туроператори з усього розмаїття формують пакет готельних продуктів, який володіє ціннішими споживчими властивостями, ніж кожний окремо взятий продукт. А отже, ця галузь є матеріально-технічною основою для освоєння туристично-рекреаційного потенціалу та розвитку туризму [3, с. 303].

Найважливіше завдання менеджменту гостинності – організація виробництва та надання послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку. Основні аспекти розвитку менеджменту гостинності наведено нами на рис. 2.

У процесі управління слід ураховувати такі специфічні властивості індустрії гостинності: зосередженість на задоволенні завищених очікувань клієнтів (переважна орієнтованість на сервіс підвищеного комфорту); залежність від соціально-економічного стану країни, регіону; оригінальність продукту гостинності (автентичність у послугі, стравах, інтер'єрі, архітектурі та інших функціональних елементах зумовлює додатковий попит, вартість і рентабельність продукту, тому сфера

Рис. 1. Загальна структура індустрії гостинності, що зумовлює синергію соціальної та економічної спрямованості діяльності

Джерело: авторська розробка

гостинності досить диверсифікована – представлена різнотипними підприємствами, які урізноманітнюють форми і методи пропозиції продукту гостинності); орієнтованість на природні ресурси (географічне середовище) під час визначення місця розміщення закладів; вплив факторів циклічності та сезонності; суворі вимоги до розвитку інфраструктури та інформаційних мереж; високий рівень потреби в інвестиціях (сфера гостинності є найбільш капіталомістким складником туристичної індустрії) [3, с. 298; 6, с. 84].

Модель менеджменту гостинності базується на взаємозв'язку чотирьох концепцій: гуманітарна концепція передбачає формування позитивного іміджу підприємства, технологічна – враховує професійно-кваліфікаційні риси персоналу і матеріально-технічну базу підприємства, функціональна – визначає ефективність організації управління, комерційна – являє собою стратегію підприємства, побудовану на диверсифікації, інформатизації, екологізації середовища гостинності та орієнтовану на отримання доходів [17, с. 8].

Менеджмент гостинності передбачає нерозривний зв'язок між різними ієрархічними рівнями управління. На макrorівні суб'єктом регулювання є держава, що визначає механізм реалізації сервісної політики через заходи державного управління та регуляторну політику [9, с. 59]. Державна політика України у сфері гостинності загалом передбачає модернізацію і реконструкцію матеріально-технічної бази готельного, ресторанного, транспортного, комунікаційного господарства та

приведення її у відповідність до світових стандартів обслуговування [1, с. 47]. У державній політиці слід також урахувати соціокультурні цілі сталого розвитку індустрії гостинності: підвищення внеску індустрії гостинності в економіку; забезпечення соціально-культурної рівноправності різних верств населення; поліпшення якості життєдіяльності місцевого населення; збереження якості навколишнього екокультурного середовища та самобутності національної культури [2, с. 119].

На мікрорівні суб'єктами регулювання ринкових відносин є підприємства готельно-ресторанного господарства, а об'єктами – структура управління, якість продукту та послуг, якість обслуговування тощо. М.В. Гакова трактує управління підприємствами готельно-ресторанного господарства як «мистецтво досягнення цілей діяльності з позиції процесу впливу на персонал задля високих стандартів обслуговування, передбачення запитів гостя (клієнта) шляхом клієнтоорієнтованого сервісу, який повинен перевершити очікування гостя (клієнта), результатом якого є повторні відвідування закладу, а економічним результатом має бути прибуток підприємства» [9, с. 59].

Отже, управління підприємством сфери гостинності – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб правильно сформулювати цілі і раціонально досягати їх.

Процес управління відбувається у межах сформованої організаційної структури закладу сфери гостинності, яка має певну специфіку. По-перше,

Рис. 2. Основні аспекти формування системи менеджменту гостинності

Джерело: авторська розробка

вона має бути орієнтована на надання послуг споживачам та задоволення зростаючих потреб. По-друге, оргструктура повинна відповідати соціально-культурному середовищу сфери гостинності, оскільки ця відповідність має прямий вплив на рівень централізації або децентралізації, розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності, ступеня самостійності та контролю [18, с. 259]. Цілком прийнятною для підприємств сфери гостинності вважається командна форма організації праці, яка передбачає формування невеликих мобільних команд, що спеціалізуються на задоволенні певної потреби та повністю відповідають за результати своєї діяльності [18, с. 262].

Важливим складником менеджменту гостинності є управління поведінкою споживача, що передбачає вплив підприємства певними засобами, методами на споживача, його вподобання, формування потреб, мотивів, емоційного стану відповідно до поставлених стратегічних, тактичних цілей і завдань. Таке управління орієнтоване на залучення нових споживачів та розширення клі-

єнтської бази, формування сервісу за принципом «результат перевищив очікування гостя», вироблення програми лояльності тощо [8].

Особливу роль має такий складник управління, як менеджмент якості. Конкуренентоспроможність продукту гостинності залежить від його персоніфікованості, а тому його необхідно адаптувати до потреб різних клієнтів [6, с. 84]. Основними цілями менеджменту якості на готельному підприємстві є, крім підвищення рівня якості готельного продукту, зниження операційних витрат, забезпечення своєчасного та швидкого обслуговування, отримання позитивного фінансового результату [10, с. 242]. Слід також зважати на те, що якість обслуговування в індустрії гостинності впливає на емоційне сприйняття туристів та корелює з іміджем держави [9, с. 59]. Відповідно, управління якістю повинне здійснюватися на всіх ієрархічних рівнях менеджменту гостинності та базуватися на стандартах Total Quality Management.

Суб'єктам індустрії гостинності необхідно проводити планування інноваційної діяльності, що

реалізується через застосування стратегії інноваційного розвитку, яка дасть змогу залишатися конкурентоздатним у жорстких ринкових умовах господарювання [11, с. 177]. Наприклад, М. Матвійів пропонує таке трактування «харчової інновації» у контексті ресторанного бізнесу: створення і подальше пропонування споживачам ресторану їжі та напоїв, які є принципово новими або якість та смакові характеристики яких суттєво відрізняються від попередніх [16, с. 321]. Водночас у готельному бізнесі розрізняють інновації: продуктові (спрямовані на створення нових послуг та впровадження нових технологій обслуговування); маркетингові (пов'язані з появою технологій дистрибуції в електронних системах бронювання); ресурсні (передбачають застосування електронної системи управління готелем); організаційні (новітні методики навчання персоналу, придбання готельної франшизи тощо) [19]. Отже, організаційно-управлінська система закладів гостинності повинна включати розроблення стратегічних програм розвитку, проведення моніторингу ринкових тенденцій, на основі чого виробляються інноваційна стратегія та засоби її реалізації [11, с. 177].

Важливу роль відіграє також маркетинг гостинності – ринково-орієнтоване управління, спрямоване на досягнення мети закладу індустрії гостинності шляхом ефективнішого, ніж у конкурентів, задоволення потреб туристів. Доцільним є застосування концепції маркетингу взаємовідносин, орієнтованого на максимальне зміцнення індивідуальних відносин і споживачами та іншими учасниками ринку на базі широкого використання сучасних телекомунікаційних засобів. Прийомами маркетингу взаємовідносин є надання клієнтам додаткових фінансових і соціальних вигід, а також забезпечення постійних клієнтів структурними зв'язками [12, с. 206–207].

Розвиток підприємств індустрії гостинності вимагає відповідального підходу до розроблення бренду, тому наступним складником менеджменту гостинності є бренд-менеджмент. Зокрема, цінність готельного бренду визначається готовністю споживача купувати готельний продукт за вищою ціною за наявності на ринку аналогічних готельних господарських продуктів інших торгових марок. Відповідно, основним завданням брендингу підприємств сфери гостинності є формування у споживача та подальше підтримування позитивних асоціацій, пов'язаних із торговою маркою [20, с. 197].

У системі менеджменту гостинності особливе місце належить управлінню організаційною культурою. Уважаємо слушною точку зору про наявність «взаємозв'язку і взаємозумовленості розвитку корпоративної культури в індустрії гостинності із загальним соціокультурним простором» [5, с. 104]. У найбільш широкому розумінні під культурою

гостинності слід розуміти конкретно-історичний рівень гостинності, що складається з рівня матеріальної бази, яка забезпечує надання послуг туристам, у поєднанні з особливостями поведінки приймаючої сторони, яка проявляє себе через ставлення до приїжджих і в якій відбиваються певні культурні норми, поширені у цьому суспільстві [1, с. 47]. Гостинність включає у себе культуру спілкування, культуру поведінки, культуру обслуговування, зовнішній вигляд, службовий етикет, професійні знання, уміння і навички, моральні норми і принципи, а також основні аспекти професійної, соціальної культури [5, с. 107].

Організаційна культура підприємства гостинності – це потужний стратегічний інструмент, який дає змогу координувати дії всіх структурних підрозділів для досягнення спільних цілей, а також надає можливість створити гідні умови праці, виявити здібних співробітників, мотивувати на кар'єрне зростання, ефективно розподіляти функції та відповідальність [5, с. 105]. Модель корпоративної культури в індустрії гостинності розглядається крізь призму таких елементів: 1) місія підприємства; 2) корпоративний імідж; 3) концепція особистості співробітника; 4) традиції і норми поведінки [5, с. 108]. Будь-яка суперечність між існуючими організаційно-культурними нормами поведінки персоналу і вимогами сучасного менеджменту гостинності може бути подолана за умови формування гуманістично орієнтованої культури, яка створює необхідні умови для розвитку персоналу, сприяє формуванню позитивного відтворення цінностей своєї професії, підвищує якість послуг [5, с. 106].

Важливим також є урахування ціннісно-мотиваційних орієнтацій із застосуванням принципу соціокультурної ідентичності у контексті управління людськими ресурсами. Розвиток індустрії гостинності в Україні, безперечно, ставить нові вимоги до форм та методів управління персоналом. Основними рисами для роботи в індустрії гостинності є професіоналізм, працьовитість і орієнтованість на споживача [2, с. 119]. Корпоративна система мотивації має базуватися на технології «Індекс повної корисності співробітника», сутність якої полягає у способі оцінювання корисності кожного співробітника, справедливого розподілу винагороди, розвитку співробітників компанії [5, с. 107].

Індустрія гостинності, основним видом діяльності якої є дозвілля, потребує фахівців-управлінців та організаторів соціокультурної діяльності. Менеджери соціокультурної діяльності повинні володіти вмінням: організовувати рекреаційно-дозвілєву діяльність; моделювати різноманітні культурно-дозвілєві програми; використовувати інноваційні засоби в організації культурно-дозвілєвих заходів тощо. Основним функціональним обов'язком такого фахівця є створення соціокультурного

середовища, в якому здійснюється ефективна реалізація дозвілєвих програм [2, с. 120]. Відповідно, у закладах індустрії гостинності доцільно розробляти програму підвищення професійної майстерності кожного співробітника, яка передбачатиме його систематичну участь у різноманітних семінарах, тренінгах, майстер-класах тощо.

Зрештою, серед складників менеджменту гостинності має бути підсистема оцінювання ефективності послуг із використанням критеріїв економічної, соціальної, інноваційної ефективності [5, с. 108]. Для аналізу діяльності закладів сфери гостинності також доцільно використовувати інструменти стратегічного маркетингу на основі KPI-показників: асортимент послуг; якість послуг; імідж підприємства; контрольована частка ринку; прихильність споживачів; відношення витрат на маркетинг до загальних витрат [7, с. 50].

Таким чином, розвинена індустрія гостинності є показником соціально-культурного й економічного розвитку країни [3, с. 303]. Для сприяння розвитку туризму в Україні доцільно використовувати неповторність антропогенних ресурсів як туристичних, що потребує впровадження нових підходів як у державному управлінні, так і на рівні підприємств туристичної індустрії, зокрема менеджменту гостинності, де феномен гостинності базувався б не тільки на закордонному досвіді управлінських технологій, а й на національних традиціях українського народу [13, с. 101].

Висновки з проведеного дослідження.

Менеджмент гостинності є складною системою макро- і мікрорівневого впливу суб'єктів управління (міжнародних інституцій, органів публічної влади, недержавних організацій, керівників закладів сфери гостинності) на об'єкти управління (процеси виробництва і реалізації продукту гостинності) за активної участі споживачів, які мають актуалізовані потреби та пред'являють певні запити щодо якості послуг гостинності. Означена система має як соціальну, так і економічну спрямованість та зумовлює ефект синергії від інтеграції різних галузей, поєднання матеріальних та нематеріальних чинників, об'єктивно існуючих туристичних ресурсів і суб'єктивної оцінки якості обслуговування. Менеджмент гостинності базується на принципах гуманізму, толерантності, персоніфікованості продукту гостинності, поваги до культурного розмаїття, пріоритетності задоволення потреб людини в якісному відпочинку та відновленні сил.

Системоформуючим компонентом сфери гостинності є механізм управління поведінкою споживача, що забезпечує оптимальну збалансованість попиту і пропозиції на ринку послуг гостинності. До ключових напрямів розвитку менеджменту гостинності належать: формування раціональної організаційної структури, удосконалення засобів маркетингу гостинності, підтримка гуманістично

орієнтованої корпоративної культури, впровадження механізмів управління якістю та бренд-менеджменту, розроблення і реалізація стратегії інноваційного розвитку, ефективне управління людськими ресурсами.

Перспектива подальших досліджень полягає у необхідності вдосконалення методики оцінювання ефективності менеджменту гостинності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гарбар Г. Філософія гостинності в українському просторі туризму. *Релігія та соціум*. 2013. № 3–4. С. 43–48.
2. Любарець В.В. Гостинність як продукт розвитку соціокультурного середовища. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2018. № 61. Т. 2. С. 117–122.
3. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4(21). С. 297–304. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2399/1/Onyshchuk.pdf> (дата звернення: 25.04.2021).
4. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі / О.М. Романуха та ін. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 42–46.
5. Опанащук Ю.Я. Теоретико-методологічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 104–108.
6. Пандяк І.Г. Місце та особливості сфери гостинності в туристичній індустрії. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія «Географія»*. 2017. № 2. С. 81–86.
7. Чміль Г.Л. Аналіз діяльності компанії в індустрії гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 47–50.
8. Сененко І.А. Концептуальний підхід до формування механізму управління поведінкою споживача послуг гостинності. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4414> (дата звернення: 25.04.2021).
9. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 13(1). С. 55–60.
10. Данько Н.І., Довгаль Г.В. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід: монографія / за заг. ред. А.Ю. Парфінєнка. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. С. 234–250.
11. Коваленко Н.О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні. *Європейські перспективи*. 2015. № 7. С. 174–179.
12. Ковальчук С.В., Забурмеха Є.М., Яремчук Т.В. Сучасні тренди маркетингу гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 3. Т. 2. С. 204–209.

13. Любчук О.К., Ярченко Ю.В. Менеджмент гостинності як інструментальна складова частина механізму державного управління сферою туризму. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 11. С. 98–101.

14. Мандзяк О.М. Індустрія гостинності в умовах глобалізованого світу: аспектуалізація проблеми. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 651–654.

15. Мартієнко А.І., Дишкантук О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 72–78.

16. Матвіїв М. Формування концепції гостинності в інноваційному маркетингу послуг ресторанних підприємств. *Журнал європейської економіки*. 2014. Т. 13. № 3. С. 304–323.

17. Кравець О.М. Вступ до гостинності : конспект лекцій. Харків : Харківська національна академія міського господарства, 2011. 99 с.

18. Кожухівська Р.Б., Парубок Н.В. Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 258–264. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf (дата звернення: 27.04.2021).

19. Гречаник Б.В., Гуменюк В.В., Кісь С.Я. Компаративний аналіз готельних інновацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6842> (дата звернення: 03.05.2021).

20. Салімон О.М., Миколайчук І.П., Расулова А.М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 195–202.

REFERENCES:

1. Garbar G. (2013) *Filosofija ghostynnosti v ukrainskomu prostori turizmu* [The philosophy of hospitality in the sphere of Ukrainian tourism]. *Religija ta socium*, no. 3–4, pp. 43–48.

2. Liubarets V.V. (2018) *Ghostynnistj jak produkt rozvytku sociokulturnogho seredovyshha* [The hospitality as a product of development of the socio-cultural environment]. *Pedagoghika formuvannja tvorchoji osobystosti u vyshnij i zaghaljnoosvitnij shkolakh* [Pedagogy of formation of creative personality in higher and general education schools], no. 61, vol. 2, pp. 117–122.

3. Onyshchuk N.V. (2019) *Rozvytok industriji ghostynnosti v Ukraini ta sviti* [Development of hospitality industry in Ukraine and world]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja* [Eastern Europe: Economy, Business and Management] (electronic journal), vol. 4 (21), pp. 297–304. Available at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2399/1/Onyshchuk.pdf> (accessed 25 April 2021).

4. Romanukha O.M., Khalilova-Chuvaeva Ju.A., Khavrova K.S., Kovalenko O.S. (2021) *Dynamika rozvytku industriji ghostynnosti v Ukraini na prykladi ghoteljno-restorannoji ghaluzi* [Dynamics of hospitality industry development in Ukraine on the example of hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], no. 2, pp. 42–46.

5. Opanashchuk Ju.Ja. (2017) *Teoretyko-metodologichni osnovy doslidzhennja korporativnoji kuljтуры jak upravljinskogho resursu v industriji ghostynnosti* [Theoretical and methodological foundations of research

of corporate culture as an administrative resource in hospitality industry]. *Prychornomorski ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 22, pp. 104–108.

6. Pandyak I.G. (2017) *Misce ta osoblyvosti sfery ghostynnosti v turystychnij industriji* [Location and features of the host of sphere tourist industry]. *Naukovi zapysky Ternopiljskogho nacionalnogho pedagoghichnogho universytetu imeni Volodymyra Ghnatjuka. Serija "Gheoghrafija"* [The Scientific Issues of Volodymyr Hnatyuk Ternopil National Pedagogical University. Geography], no. 2, pp. 81–86.

7. Chmil H.L. (2020) *Analiz dijalnosti kompaniji v industriji ghostynnosti* [Analysis of the company's activities in the hospitality industry]. *Investycji: praktyka ta dosvid* [Investment: Practice and Experience], no. 15–16, pp. 47–50.

8. Senenko I.A. (2015) *Konceptualnyj pidkhid do formuvannja mekhanizmu upravlinnja povedinkoju spozhyvacha poslugh ghostynnosti* [The conceptual approach to the formation of behavior management mechanism of the hospitality services consumer]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4414> (accessed 25 April 2021).

9. Gakova M.V. (2017) *Upravlinnja pidpryjemstvamy ghoteljno-restorannogho ghospodarstva: sutnistj ta specyfika* [Management of the enterprises of hotel and restaurant business: essence and specifics]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionalnogho universytetu. Serija "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo"* [Uzhgorod National University Scientific Herald. International Economic Relations and World Economy], vol. 13 (1), pp. 55–60.

10. Danjko N.I., Dovgal G.V. (2017) *Koncepciji menedzhmentu jakosti ghoteljnoji poslughy v industriji ghostynnosti* [Concepts of hotel service quality management in the hospitality industry]. *Suchasni tendenciji rozvytku ghoteljno-restorannogho biznesu: mizhnarodnyj ta nacionalnyj dosvid* [Current trends in the hotel and restaurant business: international and national experience]. Kharkiv: N.V. Karazin Kharkiv National University, pp. 234–250.

11. Kovalenko N.O. (2015) *Innovacijni naprjamky rozvytku industriji ghostynnosti v Ukraini* [Innovative directions of the hospitality industry in Ukraine development]. *Jevropejski perspektivy* [European Perspectives], no. 7, pp. 174–179.

12. Kovalchuk S.V., Zaburmekha Je.M., Yaremchuk T.V. (2018) *Suchasni trendy marketynghu ghostynnosti* [Modern trends of marketing hospitality]. *Visnyk Khmeljnyckogho nacionalnogho universytetu. Serija "Ekonomichni nauky"* [Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences], no. 3, vol. 2, pp. 204–209.

13. Ljubchuk O.K., Jarchenko Ju.V. (2019) *Menedzhment ghostynnosti jak instrumentaljna skladova chastyna mekhanizmu derzhavnogho upravlinnja sferoju turizmu* [Management of hospitality as the instrumental composition of mechanism of state administration by the sphere of tourism]. *Publichne upravlinnja i administruvannja v Ukraini* [Public Management and Administration in Ukraine], vol. 11, pp. 98–101.

14. Mandziak O.M. (2017) *Industrija ghostynnosti v umovakh ghlobalizovanogho svitu: aspektualizacija problemy* [The hospitality industry in a globalizing world:

problems aspectuality]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 1, pp. 651–654.

15. Martienko A.I., Dyshkantiuk O.V. (2017) Sutnistj ghostynnosti jak ekonomichnoji kateghoriji [The essence of hospitality as economic category]. *Ekonomika: realiji chasu* [Economics: time realities], no. 2 (30), pp. 72–78.

16. Matvijiv M. (2014) Formuvannja koncepciji ghostynnosti v innovacijnomu marketynghu poslugh restorannykh pidpryjemstv [The hospitality concept in innovative marketing of restaurant services formation]. *Zhurnal jevropejskoji ekonomiky* [Journal of European Economy], vol. 13, no. 3, pp. 304–323.

17. Kravecj O.M. (2011) *Vstup do ghostynnosti* [Introduction to hospitality]. Kharkiv: Kharkiv National Academy of Municipal Economy. (in Ukrainian)

18. Kozhukhivska R.B., Parubok N.V. (2018) Udoskonalennja orghanizacijnoji struktury menedzh-

mentu pidpryjemstv sfery ghostynnosti [Improvement of the organizational structure of management hospitality companies]. *Ekonomika i suspiljstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 17, pp. 258–264. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf (accessed 27 April 2021).

19. Hrechanyk B.V., Humeniuk V.V., Kyś S.Ya. (2019) Komparatyvnyj analiz ghoteljnykh innovacij [Comparative analysis of hotel innovations]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 1. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf (accessed 03 May 2021).

20. Salimon O.M., Mykolaichuk I.P., Rasulova A.M. (2020) Strategichnyj rozvytok brendynghu sub'ektiv ghoteljnogho biznesu [Strategic development of hotel business actors branding]. *Intelekt XXI* [Intellect XXI], no. 2, pp. 195–202.