

**Kozhukhovskaya Raisa**, k.n.e., docent,  
docent wydział Turystyka i hotelarstwo  
*Umański Narodowy Uniwersytet Ogrodnictwa*

**ZASTOSOWANIE MECHANIZMU ORGANIZACYJNEJ I  
GOSPODARCZEJ W CELU ZWIĘKSZENIA KONKURENCYJNOŚCI  
POTENCJAŁU ZASOBÓW BUSINESS HOTEL I RESTAURACJA**

**Kozhukhovskaya R. Zastosowanie mechanizmu organizacyjnej i gospodarczej w celu zwiększenia konkurencyjności potencjału zasobów business hotel i restauracja.** W toku badań została określona istota konkurencyjności przedsiębiorstw branży hotel biznesowy i branży restauracyjnej na Ukrainie.

W trakcie badania została opracowana metoda tworzenia mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania konkurencyjnością systemu przedsiębiorstw handlowych systemu hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej Ukrainy na podstawie wykorzystania integralnego wskaźnika mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** gospodarka, mechanizm ekonomiczny, ocena ekonomiczna, metodologia, przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo handlowe, konkurencyjność, zasoby, potencjał, business hotel i restauracja.

**Kozhukhovskaya Raisa. Using the methods of organizational and economic mechanism of increase of competitiveness of enterprises of hotel and restaurant business.** The article is consideration of the specific use methods of organizational and economic mechanism of increase of competitiveness of enterprise resource potential of the hotel and restaurant industry in Ukraine.

In the study, the author has developed a method of forming the organizational and economic mechanism of hotel and restaurant business Ukraine on the basis of

integral indicator of organizational and economic mechanism of resource potential.

**Кожуховская Р.Б. Использование методики организационно-экономического механизма для повышения конкурентоспособности ресурсного потенциала предприятий отельно-ресторанной отрасли.** В ходе исследования определена сущность конкурентоспособности отельно-ресторанных предприятий Украины.

Автором разработана методика формирования организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью отельно-ресторанных предприятий Украины на основании использования интегрального показателя организационно-экономического механизма управления ресурсным потенциалом предприятия.

**Ключевые слова:** экономика, экономический механизм, экономическая оценка, методология, компания, торговая фирма, конкурентоспособность, ресурсный потенциал, отельно-ресторанная отрасль.

**Кожухівська Р.Б. Використання методики організаційно-економічного механізму для підвищення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємств готельно-ресторанної сфери.** У процесі дослідження визначено сутність конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств України.

Автором розроблено методику формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанних підприємств України на підставі використання інтегрального показника організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** економіка, економічний механізм, економічна оцінка, методологія, компанія, торгова фірма, конкурентоспроможність, ресурсний потенціал, готельно-ресторанна індустрія.

**Wprowadzenie.** Reformowanie systemu hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej na zasadach rynkowych wymaga tworzenia mechanizmu organizacyjno-

ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstw. Szczególnie ostro problem ten stoi przed przedsiębiorstwami handlu detalicznego.

Pomimo faktu, że obecnie kooperacja spożywcza przeszła od strategii przetrwania i stabilizacji strategii zrównoważonego rozwoju, handel, który jest głównym elementem jej wielobranżowej gospodarki oraz znacząco wpływa na wykonanie przez system misji społecznej nadal charakteryzuje się niskim poziomem mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym.

***Przegląd pojęcia i znaczenia inicjacji w rozwoju jednostki i podmiotu w świetle jego uwarunkowań.*** W związku z tym wynika potrzeba podejścia opartego na nauce do poprawy mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstw handlu detalicznego systemu hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej w odniesieniu do ich wewnętrznych cech i dynamiki środowiska.

Artykułów naukowych dotyczących zagadnień badań i budowy mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa jest opublikowanych wiele zarówno przez krajowych jak i zagranicznych naukowców, wśród których należy wyróżnić prace Ansoff H. (1965), Bhalla A. (2009), Boyd B. (2015), Henderson S. (2009), Dess G. (2014), Kroll M. (1997), Lampel J. (2009), Mintzberg H. (1991), Parnell J. (1997), Porth S. (2012), Quinn J. (1991), Shevchenko I. (2014), Strickland A. (1995), Thompson A. (1995), Watkins D. (2009), Wright P. (1997) i inne.

Teoretyczne i stosowane podstawy osobliwości funkcjonowania organizacji i przedsiębiorstw systemu hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej, jego powstawania i roli położyli badacze: Aref'eva A. (2015), Barney J. (2010), Eisner A. (2014), Finkelstein S. (2015), Gove S. (2015), Korenkova O. (2015), Lumpkin G. (2014), Parayitam S. (2010) i inne.

***Zarys koncepcji, korzyści i determinant rozwoju inicjatyw klastrowych.*** Biorąc pod uwagę ograniczenia dotyczące opracowań naukowych i praktycznych w tej kwestii, wynika pilna potrzeba dokonania całościowego zbadania kwestii wykorzystania potencjału zasobowego dla poprawy konkurencyjności i efektywności

funkcjonowania przedsiębiorstw handlu detalicznego poprzez wykorzystanie metod mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego.

W celu osiągnięcia wysokiej wydajności gospodarczej przez nowoczesne przedsiębiorstwa handlowe należy stale dostosowywać się do warunków rynkowych, wyprzedzając działania konkurentów pod względem jakości, szybkości i elastyczności zaspokojenia potrzeb klientów.

Realizacja tego problemu jest możliwa jedynie dzięki zastosowaniu metod mechanizmu organizacyjno-gospodarczego zwiększenia potencjału zasobowego przedsiębiorstwa.

**Zestawienie materiału bazowego.** Rozwojowi sektora handlu Ukrainy towarzyszy szereg nierozwiązanych problemów, wśród których jednym z najważniejszych dla większości przedsiębiorstw jest problem osiągnięcia i utrzymania pewnego poziomu mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym.

Działalność hotel i restauracja w warunkach konkurencji zależy od jego mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym.

Środowisko gospodarcze obecnego rynku, który charakteryzuje się niepewnością i zmiennością, wymaga, aby system posiadał system zarządzania jakością w zakresie przedsiębiorstw i ciągłego monitorowania swojej działalności. To jest możliwe tylko na podstawie budowy i wykorzystania mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym. Jakościowe zarządzanie potencjałem zasobowym jest określane przez zdolność do tworzenia pozycji konkurencyjnych w tym środowisku, i utrzymanie ich potencjału.

Konkurencja – to kategoria, która odzwierciedla stosunki gospodarcze rywalizacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi w oparciu o najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów produkcyjnych w celu utrzymania lub poprawy pozycji rynkowej [4, s.78].

Uważamy, że konkurencja w sektorze handlu jest rywalizacją, a przede wszystkim za kupującego, ponieważ jednostka jest pośrednikiem na rynku elementem (obiektom) infrastruktury, który ułatwia współdziałanie producentów i

konsumentów.

W związku z tym priorytetami w działalności przedsiębiorstw handlowych powinny być wysoka jakość zaspokojenia potrzeb, zdolność do szybkiego i adekwatnego reagowania na zmieniające się zachowania konsumentów.

Subiektami konkurencji w handlu są przedsiębiorstwa, przedsiębiorcy, dla których działalność gospodarcza jest główną, a także przedsiębiorstwa, które, wraz z główną działalnością o charakterze niehandlowym (przemysłową, finansową, ubezpieczeniową, itd.) zajmują się również handlem.

Obiektem konkurencji są towary i usługi dodatkowe związane z obsługą klienta.

Przedmiotem konkurencji są nabywcy, ich uwaga i pieniądze, a ostatecznie – wielkość obrotów i zysków, jak również zasoby, udział w rynku.

Przy stosowaniu tych lub innych instrumentów konkurencyjnych przedsiębiorstwa handlowe tworzą przewagi konkurencyjne [5, s.842].

Przewagi konkurencyjne – to kombinacja własnych i nabytych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i warunków działalności przedsiębiorstwa, których stosowanie zapewnia mu możliwość wyprzedzić i zwyciężyć konkurentów w wyniku działalności (większa objętość obrotu, niższe wydatki, wyższe dochody, pozytywny wizerunek, itp) [2, s.46].

Kształtowanie przewag konkurencyjnych w szerokim znaczeniu przekształca się w zadanie dostosowania systemu zarządzania do zmian w otoczeniu konkurencyjnym, co umożliwia szybkie i precyzyjne określenie kierunku poprawy mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym.

Naszym zdaniem konkurencyjność – to zdolność hotel i restauracja do utworzenia i stosowania w długim okresie łącznego potencjału, który zapewni przedsiębiorstwu stabilną pozycję na rynku, korzyści ekonomiczne i konkurencyjne w stosunku do innych subiektów gospodarczych rynku i realizację swoich celów priorytetowych.

Rozpatrując główny cel zarządzania potencjałem zasobowym, należy rozumieć, że jest on połączony z główną funkcją celową zarządzania przedsiębiorstwem w ogóle, i jest realizowany z nią w jednym kompleksie.

Cele zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstw handlowych, naszym zdaniem, są następujące: maksymalizacja zysków hotel i restauracja; minimalizacja kosztów transakcyjnych; maksymalizacja wielkości sprzedaży; maksymalizacja tempa wzrostu, co jest warunkiem koniecznym dla rozwoju strategicznego firma hotel i restauracja, zapewnienie stabilnego kształtowania jego dochodów i zysków; zapewnienie przewag konkurencyjnych, których stosowanie zapewnia przedsiębiorstwu handlowemu możliwość zwyciężać konkurentów w wyniku działalności finansowej i gospodarczej; maksymalizacja wartości dodanej przedsiębiorstwa; maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Skuteczne zarządzanie potencjałem zasobowym pozwoli zapewnić wysoki poziom obsługi klienta, niezbędne tempa rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie, wzmocnić jego pozycję finansową, stworzyć trwałą przewagę konkurencyjną na rynku konsumenckim, co ostatecznie doprowadzi do stałego wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo handlowe systemu spółdzielczości konsumenckiej może działać z powodzeniem tylko w obecności własnej przewagi konkurencyjnej i racjonalnej strategii zarządzania potencjałem zasobowym.

Należy przy tym wziąć pod uwagę sytuację ekonomiczną rozwoju rynku towarów i usług na obszarze rejonu, regionu, warunków i osobliwości segmentacji, kalkulowany poziom cen, oczekiwany poziom konkurencji, perspektywiczne rynki sprzedaży.

Naszym zdaniem, konkurencyjność przedsiębiorstwa handlu hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej przejawia się w toku działalności gospodarczej i pozwala mu za pomocą silnych stron utrzymywać lub poprawiać swoją pozycję w zmieniających się warunkach na rynku, w porównaniu z odpowiednimi wskaźnikami konkurentów.

Zarządzanie potencjałem zasobowym hotel i restauracja jest kategorią wieloaspektową, która obejmuje szereg powiązanych ze sobą elementów – potencjał informacyjny, zarządzania, marketingu, finansowy, etc.

Proponujemy mechanizm zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa handlowego traktować jako zbiór podstawowych elementów wpływu na rozwój opracowania i realizacji decyzji zarządczych w ramach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Łącząc poglądy naukowe na temat badanego problemu [7,8,10,12], struktura mechanizmu zarządzania działalnością spożywczej może być reprezentowana przez następujące elementy:

- państwowe regulowanie normatywno-prawne działalności handlowej przedsiębiorstwa systemu hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej;

- mechanizm rynkowy regulacji aktywności komercyjnej przedsiębiorstwa hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej;

- wewnętrzny mechanizm regulacji niektórych aspektów działalności gospodarczej hotel i restauracja systemu hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej;

- system szczególnych metod opracowania administracyjnych decyzji dotyczących różnych dziedzin działalności hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej;

- system metod kontroli nad realizacją decyzji w zakresie zarządzania działalnością hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej.

Głównym celem mechanizmu zarządzania potencjałem osobowym jest zapewnienie celowej operacyjnej regulacji działalności w obszarach zarządzania potencjałem osobowym, dla zapewnienia odpowiedniości rzeczywistego stanu przedsiębiorstwa ustalonym parametrom..

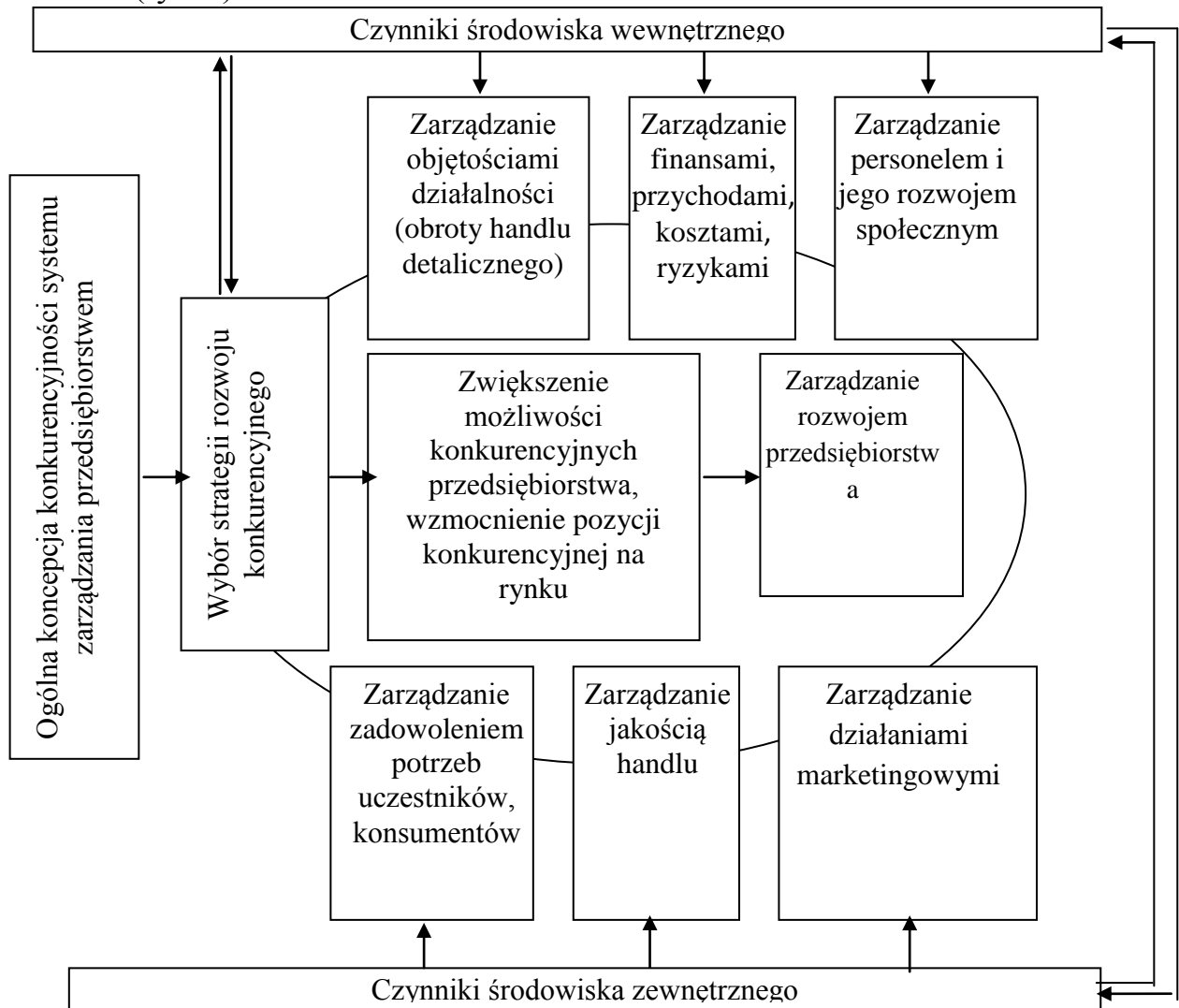
Podczas opracowania mechanizmu zarządzania potencjałem zasobowym funkcjonowania hotel i restauracja wymieniony cel jest precyzowany i konkretyzowany zgodnie ze strategią jego rozwoju. Osiągnięcie celów, z kolei składa się z szeregu zadań. Formulowanie każdego zadania musi zawierać opis ilościowy wyniku końcowego i kryteria dla jego osiągnięcia.

Cele powinny być jasne i zgodne ze społecznym kierunkiem zarządzania. Środki realizujące zadania mechanizmu zarządzania potencjałem zasobowym działania

hotel i restauracja charakteryzują się wysoką organizacyjną i ekonomiczną złożonością, wzajemnym powiązaniem i współzależnością.

W związku z powyższym, mechanizm ten musi mieć cechy złożonego systemu, a mianowicie integralność, złożoność struktury i zachowania.

Organizacyjno-ekonomiczny mechanizm zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstw handlowych proponujemy rozpatrywać jako system z następujących elementów (rys. 1).



**Rys.1. Infologia mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym hotelu biznesowego i branży restauracyjnej spożywczej\***

*\*Źródło: zbudowane na podstawie badań autora.*

Mechanizm organizacyjno-ekonomiczny powinien zapewniać:

- doskonalenie metod i technik przygotowania i podejmowania decyzji zarządzania;



- racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich, finansowych i materialnych hotel i restauracja;

- opracowanie i wdrożenie systemu wskaźników zapewnienia pożądanego poziomu mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym Firma hotel i restauracja;

- realizację systemu środków, sprzyjających zwiększeniu zdolności konkurencyjnych przedsiębiorstwa, wzmacnianie jego pozycji konkurencyjnej na rynku, zapewnienie zrównoważonego rozwoju.

Udoskonalenie funkcjonowania wyżej wymienionego mechanizmu, opartego na różnych podejściach metodologicznych, może być rozpatrywane jako jeden z celów strategicznych (zadań) przedsiębiorstwa.

Znaczenie oceny mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym w przedsiębiorstwach branży handlowej jest bardzo ważne. Po pierwsze, taka ocena pomoże zarządowi przedsiębiorstwa porzucić nieefektywne czynniki konkurencji na rynku. Po drugie, poprzez pomiar funkcjonowania tego mechanizmu zwiększa się prawdopodobieństwo zapewnienia stabilnej pozycji rynkowej hotel i restauracja i maksymalnego zaspokojenia potrzeb rynku docelowego. Po trzecie, wyniki oceny działalności pomogą systemowi zarządzania korygować plany funkcjonowania firma hotel i restauracja, i dzięki temu osiągnąć swoje cele przy minimalnym koszcie.

Kształtowanie grupy firm konkurencyjnych jest bardzo ważnym krokiem w ocenie funkcjonowania mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym, ponieważ przedsiębiorstwo może być konkurencyjne w danym segmencie rynku, a w granicach innego - nie posiadać tej charakterystyki.

Firmy konkurujące, naszym zdaniem, powinny spełniać następujące kryteria:

- jedyny rynek regionalny działania i pewien segment usług określony w granicach miasta, dzielnicy lub regionu;

- zgodność struktury asortymentu obrotu towarów, głębokości, nasycenia asortymentu towarów, oferowanych usług komercyjnych;

- zależność faz cyklu życiowego rozwoju hotel i restauracja oraz głównych

celów strategicznych jego działalności;

- stosowanie jednakowych metod, form działalności handlowej;
- dostęp i równość możliwości dla tworzenia potencjału zasobowego hotel i restauracja.

Pierwsze dwie cechy są istotne dla początku konkurencyjnego oddziaływania. Niespójność firm handlowych wg trzech innych oznak zakłada istnienie potencjału konkurencyjnego, lecz definiuje nierówność umów wyjściowych konkurencji.

Drugi etap – zbieranie informacji na temat działalności przedsiębiorstw-konkurentów. Niepełność i czasami brak dostępu do informacji na temat działalności przedsiębiorstw-konkurentów często prowadzi do niewystarczająco obiektywnej oceny rzeczywistego stanu mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa.

Kompletność zbierania informacji i szerokość źródeł wykorzystywanych jest kluczem do obiektywności wniosków, które zostaną uzyskane na etapie jej przetwarzania.

Trzeci etap – tworzenie systemu wskaźników wydajności. W oparciu o teoretyczne podstawy dla oceny mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa oraz biorąc pod uwagę dostępne informacje, kształtuje się lista podstawowych kryteriów i wskaźników oceny mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa.

Czwarty etap – przetwarzanie informacji i uzyskanie uogólnionej oceny funkcjonowania mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa. Szacunki te mogą być obliczone w statyce i dynamice (w okresie prognozowanym).

Zastosowanie kilku wskaźników określenia mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym przyczynia się do systemowego odbicia rzeczywistej pozycji konkurencyjnej hotel i restauracja na podstawie porównań z podobnymi badanymi wskaźnikami funkcjonowania przedsiębiorstw-konkurentów.

**Reasumpcja i wnioski.** Tak więc, w oparciu o badania na temat metod oceny funkcjonowania mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym hotel i restauracja można stwierdzić, że konkurencyjność jest rozpatrywana w dwóch aspektach: zewnętrznym (ocena pozycji organizacji na rynku) i wewnętrznym (ocena wskaźników ekonomicznych działalności przedsiębiorstwa).

Ze względu na systematyczne podejście do zarządzania oraz dla lepszego wyobrażenia o poziomie konkurencyjności pewnego Firma hotel i restauracja, należy brać pod uwagę i przeanalizować obie strony tego zagadnienia.

Ponadto, mechanizm organizacyjno-ekonomiczny zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstw handlowych hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej powinien uwzględniać orientację społeczną funkcjonowania systemu hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej; spełniać misję, cele i zadania działalności firma hotel i restauracja; orientować się na konkretne sposoby wykorzystania środków zarządzania, czyli podporządkowywać się istniejącym metodom zarządzania; być systemem otwartym, mieć potencjał doskonalenia i rozwoju; opierać się na kompletność i równowagę środków oddziaływania; przestrzegać zasady moralności.

Dlatego dobrze uformowany mechanizm organizacyjno-ekonomiczny zarządzania potencjałem zasobowym przedsiębiorstw handlowych pozwoli na ustalenie aktualnego poziomu mechanizmu organizacyjno-ekonomicznego zarządzania potencjałem zasobowym hotel biznesowy i branży restauracyjnej spożywczej i poprawę go z uwzględnieniem czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego.

#### **LITERATURA:**

1. Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. ISBN 00-7002-111-2.*
2. Aref'eva, A., Korenkova, O. (2015). The methodical approach to determining reserves total capacity of the company and its management. *Kiev: The Economist, 2015, Vol. 9, pp. 45-47.*

3. Barney, J. (2010). Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*. 2010, Vol. 27, Iss. 1, pp. 643-650. – ISSN 0149-2063.
4. Bhalla, A., Lampel, J., Henderson, S. and Watkins, D. (2009). Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business Economics*. 2009, Vol. 32, Iss. 1, pp. 77-94. – ISSN 1573-0913.
5. Boyd, B., Finkelstein, S. and Gove, S. (2015). How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*. 2015, Vol. 26, Iss. 1, pp. 841-854. – ISSN 0143-2095.
6. Dess, G., Lumpkin, G. and Eisner, A. (2014). Strategic management. 3rd ed. *New York: McGraw-Hill*, 2014. – ISBN 00-7340-498-5.
7. Mintzberg, H. and Quinn, J. (1991). The strategy process: Concepts, contexts and cases. 2nd ed. *Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall*, 1991. – ISBN 01-3851-916-1.
8. Parayitam, S. (2010). The effect of competencebased trust between physicians and administrative executives in healthcare on decision outcomes. *Management Research Review*. 2010, Vol. 33, Iss. 2, pp. 174-191. – ISSN 2040-8269.
9. Porth, S. (2012). Strategic management: A crossfunctional approach. *New Jersey: Prentice Hall*, 2012. – ISBN 01-3042-213-4.
10. Shevchenko, I. (2014). Peculiarities of formation of economic safety of the enterprise. *Journal Young science*. pp.178-181.
11. Thompson, A. and Strickland A. (1995). Strategic management: Concepts and cases. 8th ed. *Homewood/Illinois: Irwin*, 1995. – ISBN 00-7231-499-0.
12. Wright, P., Kroll, M. and Parnell, J. (1997). Strategic management: Concepts. 4th ed. *New Jersey: Prentice-Hall*, 1997. – ISBN 01-3681-750-5.