

## Система управління агентами ринку в готельно-ресторанному бізнесі та туризмі

Янковська Л. А.<sup>1</sup>, Семчук Ж. В.<sup>2</sup>, Пинда Ю. В.<sup>3</sup>, Семцов В. М.<sup>4</sup>,  
Повович А. Р.<sup>5</sup>, Слівінський Р. М.<sup>6</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
21.08.2023	Освіта/Педагогіка	378.14

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8363760>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** Розроблено теоретико-методичні засади щодо використання контрактного підходу в економіці, зокрема, у системі управління агентами ринку у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі. Досліджено особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу та туризму в якості об'єкта системи інституційного управління.

Ідентифіковано сутність та потенціал використання контрактного підходу у сфері послуг. Окреслено уточнений варіант універсальної типології контрактів, а також підкреслено переваги використання реляційних контрактів в економіці над іншими типами правочинів за рахунок наявності імпліцитних умов.

Встановлено, що система регулювання української сфери послуг характеризується значними дефектами як суто фінансово-економічного, так і соціального змісту за рахунок значного поширення опортуністичних моделей поведінки зі сторони ключових агентів ринку, котрі наділені реальною економічною владою. З'ясовано, що механізм такої опортуністичної поведінки ґрунтується, перш за все, на недосконалості контрактних відносинах, що врешті-решт і призводить до зниження якості функціонування системи управління.

Визначено основні детермінанти, які зумовлюють виникнення ринкових дисфункцій у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі. Обґрунтована необхідність запровадження контрактного підходу з метою забезпечення ефективного та стійкого соціально-економічного розвитку агентів ринку в готельно-ресторанному бізнесі та туризмі, у т.ч. шляхом інституційної корекції ринкових відносин в контексті нейтралізації базальних недоліків функціонування ринкової економіки.

---

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1855-0169>

<sup>2</sup> доктор економічних наук, професор, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7030-9877>

<sup>3</sup> доктор економічних наук, професор, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6092-6679>

<sup>4</sup> доктор економічних наук, доцент, професор ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8981-8850>

<sup>5</sup> аспірант, ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2146-5552>

<sup>6</sup> аспірант, ЗВО "Львівський університет бізнесу та права", ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2732-2762>

Підкреслено перспективність, необхідність розробки та впровадження стимулюючих реляційних контрактів в якості «гнучких» форм регуляцій розвитку бізнесу. Розроблено концептуальні засади щодо формування ефективних систем управління на основі аналізування та узагальнення практики використання контрактного підходу як інструмента максимізації загальної вартості та запобігання виникненню негативних наслідків організації-інституційних конфліктів між вітчизняними агентами ринку.

**Ключові слова:** управління, агент, готельно-ресторанний бізнес, туризм, контракт, ефективність, ринок.

### **Management system of market agents in hotel and restaurant business and tourism**

**Abstract.** The theoretical and methodological principles for the use of the contract approach in the economy, in particular, in the management system of market agents in the hotel and restaurant business and tourism, have been developed. The peculiarities of the functioning of the hotel and restaurant business and tourism as an object of the institutional management system have been studied.

The essence and potential of using the contractual approach in the service sector have been identified. A refined version of the universal typology of contracts is outlined, and the advantages of using relational contracts in the economy over other types of transactions due to the presence of implicit conditions are also emphasized.

It was established that the system of regulation of the Ukrainian service sector is characterized by significant defects of both a purely financial and economic and social content due to the significant spread of opportunistic behavior patterns on the part of key market agents who are endowed with real economic power. It was found that the mechanism of such opportunistic behavior is based, first of all, on the imperfection of contractual relations, which ultimately leads to a decrease in the quality of the functioning of the management system.

The main determinants that lead to the emergence of market dysfunctions in the hotel and restaurant business and tourism are identified. The justified need to introduce a contractual approach in order to ensure effective and sustainable socio-economic development of market agents in the hotel and restaurant business and tourism, including through institutional correction of market relations in the context of neutralization of the basic shortcomings of the functioning of the market economy.

Emphasized the perspective, the need to develop and implement stimulating relational contracts as "flexible" forms of business development regulations. Conceptual principles for the formation of effective management systems have been developed based on the analysis and generalization of the practice of using the contractual approach as a tool for maximizing total value and preventing the occurrence of negative consequences of organizational and institutional conflicts between domestic market agents.

**Keywords:** management, agent, hotel and restaurant business, tourism, contract, efficiency, market.

### **Вступ**

Не секрет, що, в умовах постіндустріального розвитку соціуму, готельно-ресторанний бізнес є тією сферою, яка активно розвивається, а це, в свою чергу, актуалізує інтерес науки до цієї економічної галузі. Очевидно, що і туризм не може повноцінно функціонувати без розвинутої готельно-ресторанної та торговельної системи, які виступають своєрідними матеріально-технічними детермінантами. До того ж варто пам'ятати, що, по-перше, туризм є специфічною сферою економіки, оскільки він приховує у собі і соціальну компоненту – виступає основою для задоволення

рекреаційних потреб соціуму, а, по-друге, готельно-ресторанна сфера виготовляє продукт, який на відміну, наприклад, від аграрного чи промислового сектору є неспостережуваним, тому його не просто розвивати у ринковому середовищі.

Необхідно відзначити, що на сьогодні українські споживачі стають все більш вибагливими до свого відпочинку, а це вимагає від бізнесу застосування ефективних моделей управління та результативного маркетингу.

Можна впевнено стверджувати, що готельно-ресторанний бізнес та туризм вимагає якісного підвищення рівня обслуговування, у т. ч. відповідно до найкращих світових стандартів, а це, зі свого боку, породжує необхідність підготовки висококваліфікованих фахівців із високим рівнем професійних компетенцій.

Нерозвиненість контрактних відносин, порушення принципів управління, розбалансування людського та виробничого потенціалу, а також недооцінювання значення готельно-ресторанного бізнесу та туризму в сегменті народного господарства – все це призводить до серйозних соціально-економічних дисфункцій, основними проявами яких є безробіття, песимізм людей, невиправдане матеріальне розшарування соціуму, низькі заробітні плати та / або пенсії і т. д., тобто все те, що суттєво знижує конкурентоспроможність вітчизняних агентів ринку і врешті-решт шкодить нашій економіці.

*Мета статті.* Ідентифікувати напрями удосконалення системи управління агентами ринку, що здійснюють діяльність у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму в умовах інституційних змін та / або невизначеності соціально-економічного розвитку економіки України на основі використання контрактного підходу.

*Аналіз останніх досліджень та публікацій.* Теоретико-методологічними та практичними проблемами щодо підвищення ефективності функціонування системи управління у різних сферах на основі використання потенціалу контрактного підходу займалися такі науковці Дж. Акерлоф [1], В. Луць [2], П. Мілгром [3], О. Мороз [4], М. Ротшильд [5], М. Спенс [6], О. Харт [7], М. Харріс [8] та ін. Очевидно, що саме ці науковці здійснили обґрунтування основних фундаментальних принципів контрактного підходу, де зроблено спробу врахувати інституційні ринкові екстерналії.

Віддаючи належне науковому значенню праць вищезазначених вчених, можна сміливо констатувати, що і досі пошук шляхів результативного використання контрактного підходу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризмі мають здебільшого фрагментарний характер. Інакше кажучи, на сьогодні існує гостра потреба у формуванні нових підходів організації систем управління бізнесом, які будуть здатні забезпечити успішну реалізацію політики швидких інституційних змін стосовно обрання адекватних векторів діяльності у відповідності до сучасних вподобань та / або запитів споживачів. Як результат, сучасні теоретико-методологічні засади стосовно формування ефективних процесів управління ресурсами агентів ринку у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму у науковій економічній літературі розроблені недостатньо, що й визначило вибір теми нашого дослідження.

### Результати

Слід відзначити, що якісне управління агентами ринку в готельно-ресторанному бізнесі та туризмі можна забезпечити лише за умов наявності відповідних інформаційних ресурсів. При цьому, на відміну від матеріально-технічних та / або економічних ресурсів, потенціал інформаційних ресурсів не лише не виснажується, але й під дією часу стає більш цінним та/або збагаченим, і, як наслідок, може бути використаний вищим менеджментом та / або власниками суб'єктів господарювання в контексті економічного збагачення. Крім того, такі інформаційні масиви дозволяють

своєчасно ідентифікувати соціально-економічні дисфункції та розробляти управлінські підходи щодо їхньої нейтралізації.

Зрозуміло і те, що інформаційні масиви визначають ефективність використання всіх інших видів ресурсів. Саме тому, зростає необхідність в отриманні агентами ринку якісної інформації, яка характеризуватиметься актуальністю, а також буде містити повні, достовірні та оперативні дані. Зі сказаного вище випливає, що визначення ефективності використання інформаційних ресурсів у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі – непроста задача, оскільки у реальному житті складно чітко встановити кореляційний зв'язок між максимізацією загальної вартості (прибутком) та використанням інформаційних масивів. Це можна здійснити лише в опосередкований спосіб, наприклад, шляхом визначення показника рентабельності суб'єкта господарювання в результаті застосування тої чи іншої інформації.

Хотілося б відзначити, що надзвичайно важливим активом будь-якого суб'єкта господарювання, який займається готельно-ресторанним бізнесом та туризмом є людський потенціал. Саме тому, на нашу думку, перспективними слід вважати управлінські підходи, які зорієнтовані на підвищення ефективності використання людських ресурсів як головного інструменту максимізації загальної вартості. Таким чином, очевидно, що підготовка високопрофесійних кадрів, котрі будуть здатні забезпечити якісне обслуговування клієнтів, є однією із ключових детермінант високоприбуткової діяльності будь-кого агента ринку.

Необхідно зауважити, що у переважній більшості наукових досліджень, які стосуються впливу контрактного підходу на готельно-ресторанний бізнес та туризм, притаманна наявність діаметрально протилежних думок та тверджень [4]. Так, наприклад, нині у науковій літературі немає чіткої та однозначної відповіді, що слід розуміти під категорією контрактний підхід. Це, скоріше за все, обумовлено тією обставиною, що дана дефініція є багатозначною. Отож, здебільшого під контрактним підходом розуміють інструмент підвищення соціально-економічної ефективності функціонування агентів ринку шляхом поєднання інтересів учасників угоди, які пов'язані з раціональним використанням обмежених ресурсів. У свою чергу, в широкому сенсі під категорією контракт (з лат. *contractus* – договір) варто розуміти угоду (частіше всього письмову) із взаємними зобов'язаннями між агентами ринку.

Таким чином, враховуючи важкість щодо чіткої ідентифікації поняття "контракт", ми пропонуємо [4] під категорією "контракт" розуміти угоду між двома та / або більше агентами ринку, у якій недвозначно визначаються система дій (або аспекти бездіяльності), а також механізми відповідальності сторін у разі невиконання зобов'язань, що сформувався у результаті появи такої угоди.

Хотілося б відзначити, що успішний розвиток готельно-ресторанного бізнесу та туризму можливий за умов адекватного вибору типу контрактів. Дискусійність цього питання, як показали дослідження [4; 9], обумовлена перш за все не стільки науковими підходами до типізації контрактів як специфічного різновиду правочинів, скільки глибокими функціональними складнощами оцінювання ефективності функціонування економічних систем, в межах яких діють такі угоди.

Слід відзначити, що контракти в економіці, як правило, поділяються на імпліцитні (неформальні, усні) та експліцитні (формальні, явні). Глибинне дослідження сутності контрактів переконує нас у тому, що угода може називатися експліцитною лише тоді, коли вона містить такі основні юридичні елементи – насамперед оферту та акцепт. Варто чітко усвідомлювати, що імпліцитні контракти характеризуються, як правило, неформальними в юридичному плані обіцянками агентів ринку. Як наслідок, імпліцитні угоди найчастіше виступають лише своєрідним доповненням до формальних угод з метою підвищення ефективності управління обмеженими ресурсами [4].

Не можна забувати, що саме імпліцитні угоди в готельно-ресторанному бізнесі та туризмі можуть виступати потужними детермінантами, які здатні забезпечити економію трансакційних витрат та ліквідувати ринкові бар'єри щодо зростання ефективності та / або результативності. До того ж потрібно розуміти, що на практиці будь-які контракти не можуть охоплювати усі аспекти бізнесу, а це означає, що контракти майже завжди передбачають обмежену раціональність у зв'язку із наявністю специфічних трансакційних витрат (інституційні конфлікти, доступ до даних та інформації, суди і т. ін.).

Інформаційна асиметрія між агентами ринку в готельно-ресторанному бізнесі та туризмі створює додаткові можливості для соціально-економічних зловживань і як наслідок, актуалізуються питання контрактного опортунізму. На нашу думку, суттєва протидія опортуністичним моделям поведінки можлива лише за умови використання угод реляційного типу, тому що саме ці форми контрактів передбачають формування "ефекту інституційної довіри" між основними учасниками угоди, що врешті-решт і призводить до максимізації загальної вартості усіх агентів ринку.

Реляційні угоди у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі повинні узгоджувати основні принципи, цілі та базальні інституційні аспекти взаємодії між агентами ринку, а не формувати детальні (всеохоплюючі) плани дій при умові виникнення тої чи іншої ситуації. В емпіричному плані саме реляційні типи контрактів є найбільш перспективними, оскільки вони є найменш затратними у плані витрачання ресурсів (фінансових, інформаційних, часових та ін.) на укладання, захист, дотримання умов контракту тощо. Вище зазначене обумовлює роль та значення досліджень саме потенціалу реляційних контрактів, адже серед вчених, як було показано вище [4], превалює точка зору з приводу того, що саме ці види контрактів реально здатні зменшити трансакційні витрати агентів ринку в процесі реалізації економічних відносин.

Цілком очевидно, що найпоширенішою дисфункцією реляційних угод в готельно-ресторанному бізнесі та туризмі є проблема дисбалансу істотних функцій системи управління. Так, при спрощеному розгляді моделі результативності окремого агента ринку у ринковому середовищі сторони угоди, як правило, цікавить кінцевий соціально-економічний результат, а не механізм чи порядок його досягнення (мова, перш за все, йде про такі функції управління як організація, координація та мотивація). У зв'язку із цим, ми визнаємо усю важливість функції планування в угодах, тому що саме вона визначає місію та / або план дій агентів ринку. Інакше кажучи, функція планування має ідентифікувати чітку послідовність цілей бізнесу з урахування оптимального використання обмежених ресурсів. Потрібно пам'ятати і те, що функція планування передбачає створення технологічних ланцюгів: розробка – виробництво – надання послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму.

Практика довела, що надзвичайно важливе значення для управління має і така функція як контроль, оскільки завдяки їй відбувається перевірка досягнення поставленої мети та / або врахування різноманітних відхилень у результаті виконання угод. Цікаво і те, що емпіричний досвід укладання угод переконує нас у тому, що саме функція планування та контролю мають бути експліцитними. Водночас, ми також вважаємо, що саме недооцінювання, а також свідоме нехтування під час укладання угод таких функцій управління як організації та мотивації і є основною проблемою ефективного розвитку вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу та туризму.

Переконані, що створення належного "балансу функцій управління" в системі адміністрування бізнесу і є тим базальним компонентом забезпечення результативної реалізації будь-якої реляційної угоди. Під поняттям "баланс функцій управління", на нашу думку, слід розуміти диверсифіковану систему взаємозалежності імпліцитних та

експліцитних елементів, які здатні змінюватися впродовж усього часу дії реляційних угод.

Необхідно визнати, що реляційні угоди дозволяють менеджерам у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму враховувати специфіку індустрії гостинності на основі матеріалізації "непостережуваного товару" (мова йде за послуги) шляхом модернізації приміщень, підвищення обслуговування клієнтів і т. ін.

Безглуздо заперечувати і те, що визначення перспектив використання реляційних угод у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі потребує детального аналізування контрактного підходу як одного із інструментів управління, який може бути направлений на результативне усунення конфлікту інтересів між агентами ринку.

Сучасною вимогою соціуму в контексті корекції ринкових відносин є нейтралізація основних недоліків функціонування ринкової економіки. Переконані, що до основних факторів (рис. 1), які зумовили виникнення ринкових дисфункцій у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі можна впевнено віднести:



**Рис. 1. Узагальнений зміст ринкових дисфункцій на ринку готельно-ресторанної та туристичної продукції в Україні**

Джерело: власні дослідження.

1. Недосконалість конкуренції. (Цей фактор проявляється, як правило, у порушенні інституційних норм між основними учасниками ринку шляхом використання двох основних опортуністичних способів: 1) інтеграції, тобто коли агенти ринку, об'єднуючись створюють складні економічні системи; 2) використання специфічних імпліцитних та / або експліцитних угод. Наприклад, надзвичайно поширеним прикладом є ситуація, коли у результаті ефекту масштабу готельно-ресторанні та туристичні комплекси мають менші витрати порівняно з невеликими суб'єктами господарювання і, як наслідок, відбувається загострення проблеми стосовно оптимізації розподілу обмежених ресурсів між стейкхолдерами.

2. Відсутність ринків. (Цей чинник досить часто виникає у результаті дефіциту та / або асиметрії ринкової інформації, оскільки будь-який ринок являє собою складну систему контрактів (угод). Іноді трапляється і так, що відсутні ринки, на яких можна було б здобути необхідні дані та інформаційні масиви щодо діяльності бізнесу. Безперечним є і те, що відсутність ринків може бути обумовлена також дією т. з. екстерналій.

3. Незбалансованість ринку. (Ця детермінанта передбачає наявність руйнівної та / або надмірної конкуренції, тобто такої, яка виникає внаслідок наявності надмірної кількості пропозицій і, як наслідок, створюється загроза дисбалансу).

4. Формування соціально-економічної нерівності. (Суть цього фактору зводиться до неузгодженості інтересів між соціумом та бізнесом, коли останній має намір максимізувати загальну вартість, але водночас ухиляється від соціальної відповідальності).

5. Зарегульована та складна система оподаткування. (Ця детермінанта передбачає наявність у вітчизняній системі регулювання економічно необґрунтованих адміністративних бар'єрів фінансово-економічного характеру, у т. ч. у формі невиправданої податкової зарегульованості окремих видів туристичної діяльності та готельно-ресторанної справи).

6. Неспостережувані економічні процеси. (Ця детермінанта передбачає наявність дій агентів ринку, в основі яких знаходиться навмисне та / або ненавмисне заниження та / або приховування від обліку держави та суспільства результатів власної господарської діяльності.

Слід підкреслити, що ринкові дисфункції у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі є майже завжди. Адже агенти ринку об'єктивно знаходяться у нерівних умов господарювання, що проявляється у фінансово-економічних можливостях, доступі до інформаційних ресурсів, транспортному забезпеченні, інституційних відносинах з представниками місцевої влади, а також, що є більш важливим, природно-кліматичних умовах і т. ін. До того ж, варто мати на увазі, що, якщо розглядати вітчизняний ринок як сукупність угод між агентами, то в результаті асиметрії інформації між учасниками ринку неминуче виникає потенційна загроза прояву опортуністичних моделей поведінки, і це призведе до того, що соціально-економічний ефект від різних потенційних можливостей учасників ринку різко посилюється під впливом детермінант біхевіористичного характеру.

Хотілося б відзначити, що переваги використання контрактного підходу в процесах формування ефективних систем управління бізнесом, як правило, є незаперечними та достатньо очевидними, проте на сьогодні вони активно не використовуються. Водночас контрактний підхід, при певних обставинах, може нести не лише блага. На сьогодні важливо не допустити того, щоб стратегії розвитку контрактного підходу не порушили оптимальне співіснування між загальноприйнятими формами регуляцій та опортуністичними реляційними контрактами, в іншому випадку ми отримаємо "регуляції-потвори".

Досвід свідчить, що активізація розвитку реляційних контрактів сприятиме ліквідації дистанціювання сторін під час реалізації угод, а це, в свою чергу, не лише мінімізує виникнення інституційних конфліктів, а й суттєво розширить можливості щодо пошуку конструктивного вирішення соціально-економічних конфліктів у разі їх виникнення. Варто відмітити також і те, що реляційні угоди є основою впровадження учасниками контрактних відносин нових методів управління у готельно-ресторанному бізнесі та туризмі. Саме у цьому, на нашу думку, і полягає основний економічний потенціал реляційних контрактів.

### Висновки

Встановлено, що основною детермінантою, яка ускладнює регулювання ресторанно-готельного бізнесу та туризму як сфери, у якій створюються ефективні мережеві структури, котрі орієнтовані на задоволення вишуканих запитів та потреб сучасного споживача, є бажання окремих агентів ринку реалізовувати опортуністичні моделі поведінки в рамках задоволення приватних інтересів. На жаль, фактор раціональності та досконалості державного регулювання вищезазначених аспектів не може розглядатися апріорі лише як позитивний.

Зважаючи на зазначене вище, а також на багаторічний досвід управління готельно-ресторанним бізнесом та / або туризмом у світі та Україні, потрібно відмітити, що запровадження результативних та ефективних регуляцій складають зміст найбільш складних соціально-економічних задач сьогодення. Отож, розглядаючи ідею застосування контрактного підходу у вітчизняному бізнесі, вважаємо, що лише реляційні угоди можуть враховувати і відповідно, реалізувати інституційний принцип загальної зацікавленості в контексті забезпечення ефективної співпраці між агентами ринку в постіндустріальних умовах.

### Список використаних джерел

1. Akerlof G. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 1970. Vol. 84. P. 488–500.
2. Луць В. В. Контракти в підприємницькій діяльності: навч. посіб. – 2-е вид., перероб. і допов. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 576 с.
3. Milgrom P., Roberts J. *Economics, Organization and Management*. Pearson, 1992. 621 p.
4. Мороз О. О., Семцов В. М. Контракти в аграрній економіці: реальність і перспективи: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 188 с.
5. Rothschild M., Stiglitz J. Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. *Quarterly Journal of Economics*. 1976. Vol. 90. P. 629–649.
6. Spence A. M. *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes* / Spence A. M. Cambridge : Harvard University Press, 1974. 224 p.
7. Харт О. Д. Неповні контракти і теорія фірми. Природа фірми: Походження, еволюція, розвиток / За ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Куликов; Наук. ред. пер. В. П. Кузьменко. Київ: А. С. К., 2002. С. 189–216.
8. Harris M., Raviv A. Allocation mechanisms and the design of auctions. *Econometrica*. 1981. Vol. 49. P. 1477–1499.
9. Семцов В. М. Інституціоналізація організаційно-поведінкових змін у діяльності підприємств аграрної сфери України: концепт неспостережуваних економічних процесів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І. О., 2018. 480 с.