

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства в сучасних умовах»

(на матеріалах ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина», м. Чернівці)

Студента 4 курсу 405 групи
денної форми навчання
спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Сергія БЕЛІНСЬКОГО

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Галина ДОЛГА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства	7
1.1. Поняття та особливості конкурентоспроможності підприємств готельного господарства	7
1.2. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства	13
Розділ 2. Дослідження системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»	18
2.1. Організаційно-господарська характеристика підприємства.....	18
2.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	23
Розділ 3. Напрямки та шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Бізнес-центр «Буковина»	32
3.1 Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.....	32
3.2 Комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	36
Висновки та пропозиції	44
Список використаних джерел	46
Додатки	49

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день, в умовах глибоких економічних та соціальних змін в Україні готельне господарство, яке є одним із пріоритетних напрямків туризму, стає все більш важливою сферою і для економічної діяльності країни загалом. Міжнародний досвід, у свою чергу, доводить, що розвиток готельного бізнесу не лише формує сприятливий туристичний імідж країни, але й сприяє зростанню надходжень до бюджетів всіх рівнів, створюючи при цьому нові робочі місця, що безперечно позитивно впливає на працевлаштованість всього суспільства [18, с.56]. Разом з тим, існуюче законодавство нашої держави вже давно надало усім економічним суб'єктам господарювання більше прав та свобод. Проте багато підприємств так і не змогли навчитись ефективно використовувати наявні ресурси і налагоджувати прибуткову для себе діяльність саме через відсутність, перш за все, стратегічного мислення. Це свідчить, що не всі вітчизняні готельні підприємства придатні до ведення ефективної конкурентної боротьби, тому навіть наявність дійсно конкурентоспроможних послуг не завжди дозволяє багатьом з них реалізовувати ці переваги, внаслідок відсутності практики використання всього комплексу заходів щодо підвищення своєї конкурентоспроможності.

Проблема конкурентоспроможності і справді складна й багатопланова. І хоч при досить широкому вивченню базових основ конкурентоспроможності, питання забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства поки що не отримало відповідного висвітлення у існуючих літературних джерелах, проте все таки є такі закордонні і вітчизняні науковці, які внесли найбільш істотний вклад у її розвиток, це: М. Ю. Портер, Ф. Котлер, Г. Л. Азоєв, Ж. Ж. Ламбен, Ф. А. Хайєк, Л. Ільєсова, А. Кусков, У. Девід, А. Дж. Стрикленд, І. М. Ліфіц, Р. А. Фатхутдинов, О. О. Любіцева, Є. А. Джанджугазова, І. Спірідонов, А. Яновський, П. Р. Пуцентейло, М. П. Мальська, Е. Балашова, Л. Шмакова,

В.О. Кохненко, Х. Інграм, І.Г. Пандяк, Х.Й. Роглев, Г. Яковлев, В. Ревенко, А. Медик та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування концептуальних засад забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств та розробка теоретико-практичних рекомендацій щодо досягнення сталих конкурентних позицій і покращення системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища.

Досягнення мети дослідження зумовило вирішення наступних **завдань**:

- розкрити природу та сутність конкуренції та конкурентоспроможності, як найважливіших факторів розвитку готельного господарства в умовах становлення ринкової економіки з урахуванням існуючих теоретичних концепцій;
- провести аналіз із зазначенням переваг та недоліків основних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства та його послуг;
- дослідити конкуренцію на ринку готельних послуг міста Чернівці, виявити місце і роль досліджуваного підприємства на даному ринку послуг, визначивши проблеми, які перешкоджають ефективному функціонуванню і розвитку готелю;
- провести внутрішню діагностику готельного комплексу і здійснити аналіз зовнішнього середовища, визначивши рівень конкурентоспроможності готелю;
- розробити низку практичних рекомендацій та пріоритетних напрямків щодо зміцнення конкурентних позицій підприємства, удосконалення його системи управління конкурентоспроможністю та підвищення рівня конкурентоспроможності послуг на основі проведених досліджень і аналізів, враховуючи особливості формування конкурентоспроможного готельного комплексу у місті Чернівці.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю готельного підприємства в ринкових умовах.

Предметом дослідження є ключові фактори успіху у конкурентній боротьбі на ринку готельних послуг, процес оволодіння ними та розвиток методів покращення системи управління конкурентоспроможністю готельного підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові методи аналізу, синтезу і узагальнення, а саме: метод системного аналізу, функціональний аналіз, статистичні методи, а також спеціальні методи: методи збору і первинної обробки інформації, методи дослідження, оцінки і узагальнення отриманої інформації – при дослідженні ринку готельних послуг міста Чернівці та позиції ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» на даному ринку; графічний метод – для ілюстрації процесів і оформлення результатів аналізу; бальний метод оцінки конкурентоспроможності – при оцінюванні готельно-туристичного комплексу «Буковина» та його конкурентів; методи прогнозування – під час обґрунтування актуальності врахування дотримання або відмови від запропонованих рекомендацій з питання удосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Інформаційною базою слугували праці вітчизняних та закордонних фахівців у галузі менеджменту й конкурентоспроможності, періодичні видання, матеріали преси, дані з веб-сайту з бронювань та з офіційного сайту готельно-туристичного комплексу «Буковина», фактичні дані з діяльності ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина».

Наукова новизна. Вперше було запропоновано використання готельними підприємствами інформації про оцінку своїх конкурентів гостями за визначеною групою факторів, отриманих із найпопулярніших веб-сайтів світу. Таке дослідження було проведено для ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» згідно інформації з сайту бронювання Booking.com для визначення ролі і місця досліджуваного підприємства у конкурентному середовищі та розробки

ефективної рекомендаційної програми. Подальшого розвитку набуло використання анкет та інформації про оцінювання основних показників готелів, спираючись на якість та рівень яких, мандрівники обирають певний готель. При подальшому використанні таких методів очікується полегшення у здійсненні моніторингу даного сегмента ринку.

Практичне значення одержаних результатів. Основою для проведення дослідження та написання кваліфікаційної роботи послужили матеріали практичної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Бізнес-центр» «Буковина. Висновки й пропозиції, що наводяться у роботі, можуть використовуватись керівництвом ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» та іншими готелями при формуванні стратегії розвитку системи управління конкурентоспроможністю та враховуватись при розробці й прогнозуванні розвитку готельної індустрії у місті Чернівці, що доводить, у свою чергу, практичну цінність запропонованих рекомендацій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Поняття та особливості конкурентоспроможності підприємств готельного господарства

На сучасному етапі економічного розвитку проблема підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств набуває все більшої актуальності, оскільки за умов розвитку зовнішньої торгівлі та підсилення процесів інтеграції країн в міжнародні організації конкурентна боротьба весь час загострюється як на внутрішньому, так і на світовому ринку в цілому [1, с. 98]. Підприємства готельного господарства, у свою чергу, представляють матеріальну основу туристичної галузі і несуть в собі величезний потенціал для сталого доходу в державний бюджет. Як елемент інфраструктури, готельне господарство відображає облаштованість соціального простору в рамках міста, культурно-ділових об'єктів та виробництва [2, с.67]. Такими підприємствами можуть бути: готелі, мотелі, кемпінги, турбази, пансіонати тощо. Тобто, це є комерційні підприємства, що виробляють та пропонують на ринку свій продукт у вигляді комплексу послуг, серед яких основними є послуга розміщення і послуга харчування [3, с.26].

Шотландський економіст і філософ-етик, засновник сучасної економічної теорії, Адам Сміт вважав конкуренцію чесним, без змови, суперництвом, яке проводиться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару чи послуги. Він вперше довів, що конкуренція, зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу. Тому, вона повинна врівноважувати водночас особисті інтереси та економічну ефективність. У цьому розумінні відомий дослідник ототожнював конкуренцію з «невидимою рукою» ринку [4, с. 7]. Згідно американського тлумачного словника Merriam Webster's Collegiate Dictionary конкуренція – це, знову ж таки, боротьба між двома чи більше сторонами, які діють незалежно одна від одної для захисту свого бізнесу, шляхом забезпечення найбільш сприятливих

умов для споживача[5, с.66]. Доцільно зазначити, що саме це трактування як перший підхід до визначення конкуренції утворилося в економічній теорії. Існують і інші висвітлення поняття «конкуренція», такі як: марксистське, неокласичне, структурне, функціональне тощо. Тож, воно настільки багатозначне, що просто не охоплюється яким-небудь універсальним визначенням. Проте, всі автори згодні в тому, що конкуренція завжди виступає в ролі стихійного регулятора суспільного виробництва, а конкурентоспроможність – це порівняльна, а тому відносна оцінка властивостей товару чи послуги [6, с. 21]. Тобто, якщо на ринку не було б конкурентів з товарами яких, споживач порівнює товар фірми, то не можна було б говорити про конкурентоспроможність цього товару взагалі.

Власне, для сфери гостинності характерна достатньо висока ступінь конкуренції, залежність від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів, тому умови розвитку ринку готельних послуг, складність роботи на ньому диктуються ще й особливостями функціонування підприємств готельного господарства в цілому[7, с. 37]. Останнім часом все більшого поширення на даному сегменті ринку також набуває «утворююча» конкуренція [8, с.56], спрямована на пошук способів співпраці конкурентів в області збуту і маркетингу. Яскравим прикладом цього може бути створення готелями з кола конкуруючих між собою груп, що знаходяться в різних містах, спільних пропозицій для своїх клієнтів. Говорячи про конкурентоспроможність підприємства, слід зауважити, що науково обґрунтованого й загально визнаного поняття цього терміну на разі не існує. Проте, незважаючи на різні підходи до визначення суті поняття, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер даного показника. Порівняльний характер означає, що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, а саме: країні, галузі, підприємству, товару чи послугі. Вона не впливає з його внутрішньої природи, а проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими. Результатом цього порівняння і є визначення рівня конкурентоспроможності [9, с.132].

Між тим, конкурентоспроможність – це, перш за все, складне багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним його рівнем. Власне ієрархічна структура конкурентоспроможності нараховує чотири рівні, котрі містять ряд елементів, представлених на рис. 1.1 [10, с. 57].

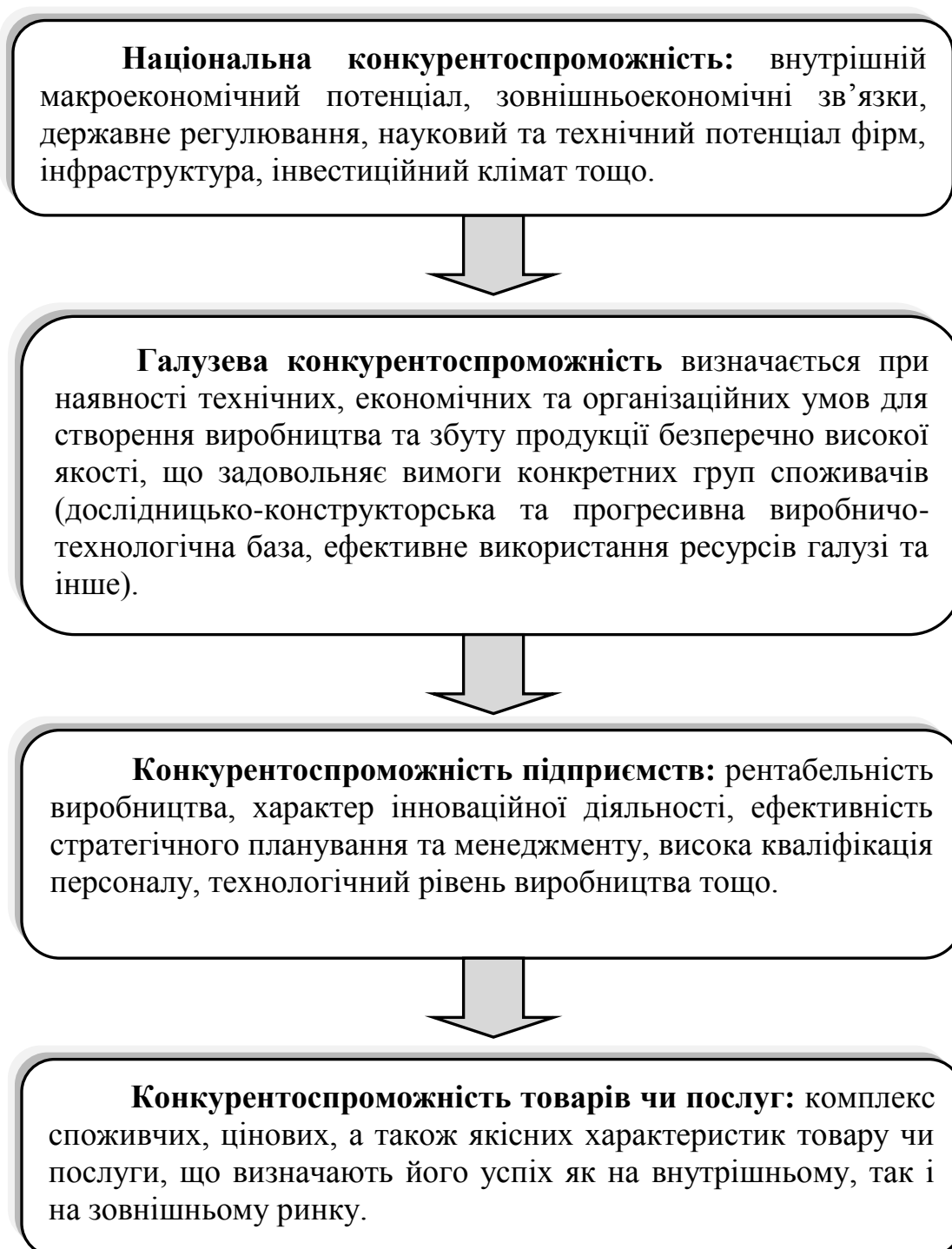


Рис. 1.1. Ієрархічна структура конкурентоспроможності

Отже, між усіма цими рівнями існує досить тісна внутрішня і зовнішня залежність, тому конкурентоспроможність країни та галузі в остаточному підсумку залежить саме від здатності конкретного товаровиробника випускати дійсно конкурентоспроможний товар чи послугу.

Як відомо, економічна сутність готельної діяльності, носить нематеріальний характер, а готельні підприємства пропонують ринку свій продукт у вигляді послуги, у виробництво якої, на сьогоднішній день, найчастіше залучається і сам споживач. Власне таким чином, вихідним елементом у трактуванні терміну «конкурентоспроможність підприємств готельного господарства» можна вважати вподобання та вибір споживачів готельних послуг. Саме конкурентоспроможність виступає запорукою успішного переходу від групового до персонального клієнтського досвіду. У даному випадку конкурентоспроможність готелю може бути описана за допомогою наступної формули (1.1) та (1.2) [2, с. 12]:

Конкурентоспроможність готелю = кокурентоспроможність готельних послуг + імідж (бренд), (1.1)

Конкурентоспроможність готельних послуг = якість + ціна + обслуговування (1.2)

На думку багатьох дослідників, необхідно звернути увагу на таку складову як якість послуги і розглядати її як пріоритет в діяльності готельних підприємств. Адже під забезпеченням якості розуміється процес формування необхідних властивостей і характеристик послуги, здатних задовольняти або передбачати очікування споживача. Управління якістю як механізмом чи процесом в готельному бізнесі має на увазі: точне формулювання значення поняття якості стосовно кожного конкретного підприємства; розуміння управлінським персоналом відмінності між поняттями «якості» і «цінності»; сприйняття якості як процесу, що має на увазі безперервність зусиль по задоволенню потреб клієнтів; розуміння зв'язків між якістю і корпоративною культурою [4, с. 43].

На основі вищезазначеного можна із впевненістю стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових. Саме тому спрямовувати основні зусилля потрібно на вирішення наступних завдань:

- 1) підвищення якості продукції;
- 2) зниження витрат виробництва;
- 3) підвищення економічності й рівня обслуговування.

Таким чином, для готельних підприємств найбільш значущим фактором додаткових послуг, також як і фактором підвищення їх конкурентоспроможності є створення нових, необхідних сучасній людині, готельних послуг, наявність яких демонструватиме конкурентоспроможність готелю в цілому. Більш того, підвищення конкурентоспроможності готелю припускає введення нових елементів, закриття старих та модернізацію існуючих. Інакше кажучи, оновлення на всіх рівнях. Але оновлюючи готель або розвиваючи його, важливо пам'ятати, що кожен готель є неповторним, тому необхідно прикласти неабиякі зусилля для збереження найбільш привабливих елементів його самобутності. Практика показує, що підвищення конкурентоспроможності – це процес творчий, пов'язаний з аналізом величезної кількості чинників, що все ж вимагає на свою реалізацію не лише ідей, але і значних грошових затрат [9, с. 82].

Сьогодні, основною проблемою для кожного готельного підприємства є також стабільність звернень споживачів, а втрата клієнтів несе негативний вплив не тільки на доходи підприємства, але і на його імідж. Дані досліджень, опубліковані у таких всесвітньовідомих виданнях як «US news» і «World Report», свідчать, що основну масу клієнтів готельні підприємства втрачають через недостатню якість послуг, зокрема через погане обслуговування втрачається в п'ять разів більше клієнтів, ніж через поганий продукт. Тому належний рівень якості надання послуг вимагає систематичного вимірювання оцінки однієї чи декількох характеристик послуги та порівняння отриманих результатів із встановленими вимогами [7, с.70]. Тому конкурентоспроможність

послуг готельного підприємства неабияк залежить від основних проблем та факторів якості, які зображені на рис. 1.2.

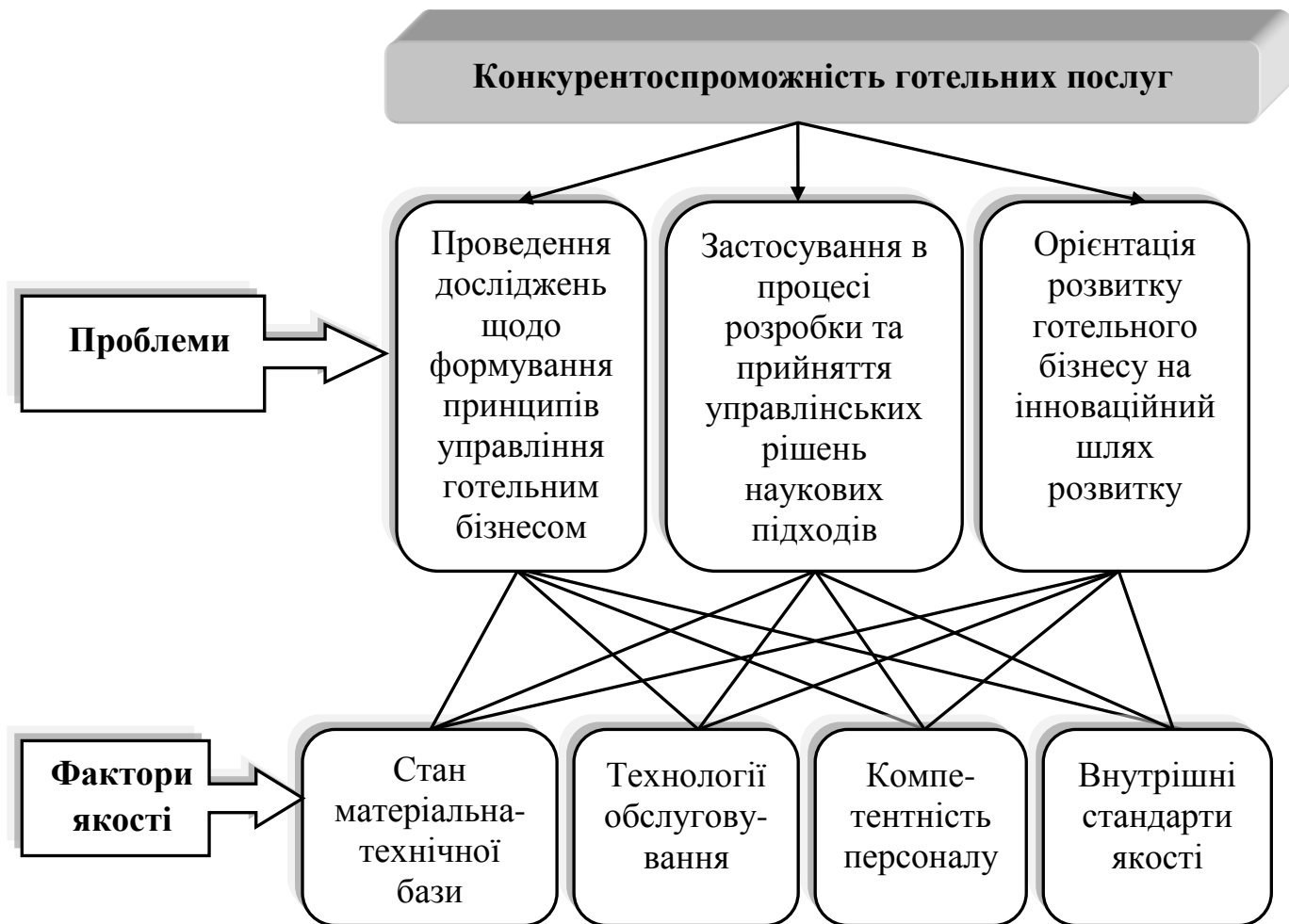


Рис. 1.2. Залежність конкурентоспроможності послуг готельного підприємства від основних проблем та факторів якості

Отже, оскільки конкурентоспроможність – це ключ до ринкового успіху товару та його виробника, а вирішення проблеми конкурентоспроможності – найскладніше завдання в діяльності будь-якого підприємства готельного господарства, актуальним та важливим завданням для вітчизняного ринку гостинності неодмінно повинен стати пошук стратегічних орієнтирів збільшення конкурентних переваг, які, у свою чергу, дозволять більш повно задовольняти потреби споживачів систематичним вдосконаленням послуг, постійним пошуком нових видів реклами, поліпшенням рівня сервісу і, як наслідок, сформувати необхідний рівень конкурентоспроможності галузі [10, с.30].

1.2. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства

Управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у системному поєднанні комплексу знань щодо управління конкурентоспроможністю з принципами, механізмами і власне методичними підходами, спрямованими на посилення конкурентних переваг та завоювання у конкурентній боротьбі якнайбільшої частки ринку. Оцінка готельного ринку як конкурентного середовища готельного підприємства, у свою чергу, є надзвичайно важливим кроком до успішного функціонування готелю. Адже при визначенні ємності підприємства та його можливостей вести справедливу гру серед конкурентів складається велика вірогідність досягнення високих результатів [11, с.36]. Таким чином, важливим та головним фактором комерційного успіху готельного підприємства є його конкурентна стійкість, яка залежить від якості менеджменту та конкурентоспроможності наданої послуги. Тому лише при порівнянні власного продукту з аналогами, що випускають конкуруючі організації, можливо визначити на скільки він перевершує або не наздоганяє їх відносно своїх характеристик [12, с.36].

Оцінка конкурентоспроможності готельного підприємства може проводитись за наступними етапами:

- 1) Вибір підприємств-конкурентів для порівняння.
- 2) Збір необхідної інформації про конкурентів.
- 3) Розробка системи оцінних показників.
- 4) Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності готельного підприємства і його конкурентів.
- 5) Визначення й оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства по обраному методу [13, с. 22].

Із вищезгаданого випливає, що підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств пов'язано, перш за все, з можливістю її оцінки. А з тієї причини, що, на сьогоднішній день, так і не існує єдиної

загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності організації, зарубіжні та вітчизняні підприємства застосовують найрізноманітніші підходи. У розвинених країнах, до прикладу, найчастіше використовують методики, що мають переважно конкретно-економічний кількісний характер і формуються на основі системного аналізу підприємства, аналізу ефективності використання ресурсів і рентабельності виробництва, аналізу стійкості функціонування організації тощо [12, с. 13]. Тобто, відображають діяльність організації за усіма основними параметрами. У той час, як застосування цієї системи показників для виявлення рівня конкурентоспроможності готелю в нашій країні є не зовсім прийнятним, тому що більшість розрахункової базової інформації складає комерційну таємницю підприємств. Тому, більш ефективно оцінювати рівень конкурентоспроможності допомагають такі показники, як: якість, ціна, рівень сервісу, бренд та інше [14, с. 65].

Таким чином, абсолютно зрозуміло, що неможливо ефективно керувати об'єктом, відносно якого не існує чіткого уявлення про способи його вимірювання. Поряд з тим, існує ряд моделей, за допомогою яких можна визначити рівень конкурентоспроможності продукції. Отже, найдоступнішими та найбільш зрозумілими методами, що не вимагають використання спеціальної документації про діяльність готельних підприємств, вважають: 1) метод балів; 2) метод рангів; 3) метод різниць; 4) матричний метод; 5) метод порівняльних переваг конкурентів; 6) метод оцінки досягнення точки рівноваги; 7) метод, заснований на визначенні ринкової частки; 8) метод, заснований на теорії ефективної конкуренції [15, с. 75].

Для оцінки рівня конкурентоспроможності готелів існують ще маса інших методичних підходів, найчастіше з яких використовуються наступні: SWOT-аналіз, профіль полярностей, метод експертних оцінок, метод «4P», оцінка на базі якості продукції. Спробуємо детальніше розглянути кожен із запропонованих методів, відображених у таблиці 1.1 [16, с. 114].

Таблиця 1.1

**Можливі методи оцінки конкурентоспроможності підприємств
готельного господарства**

№	Назва методу	Характеристика	Можливість застосування для готельних підприємств
1	SWOT-аналіз	Дозволяє проаналізувати слабкі та сильні сторони підприємства, потенційні небезпеки та загрози, виявити існуючі можливості для розвитку.	Використання підприємством готельного бізнесу можливо в повній мірі.
2	Профіль полярностей	В основі даного методу лежить визначення показників, за якими підприємство випереджає або ж відстає від конкурентів.	Безпосередньо вказує на ті напрямки уникнення невдач при конкурентній боротьбі, на які необхідно звернути увагу керівництву готелю.
3	Метод експертних оцінок	Базується на основі узагальнених думок експертних фахівців про ймовірність ризику.	Цей метод в змозі допомогти отримати інформацію, що необхідна для вироблення управлінських рішень.
4	Метод «4Р»	Дозволяє дати кількісну оцінку окремих факторів і зокрема всіх факторів у цілому. Цей метод заснований на порівняльному аналізі підприємств-конкурентів, а саме за наступними факторами: продукт, ціна, просування на ринок, регіон і канали збуту.	Дозволяє швидко та гнучко реагувати на усі зміни, і в результаті зміцнювати власні конкурентні позиції.
5	Оцінка на базі якості продукції	Даний метод представляє собою зіставлення певних параметрів продукту чи послуги, що володіє споживчими властивостями.	Дає можливість одержати цілий ряд «параметричних» індексів, що характеризують ступінь задоволення потреби в готельних послугах.

Таким чином, методів оцінки конкурентоспроможності, як ми бачимо, досить велика кількість. Деякі з цих методик вже застаріли, інші набули нових додаткових особливостей, проте є і зовсім нові підходи до визначення конкурентоспроможності. Одним з таких методів є метод бенчмаркінгу [17, с. 13]. Бенчмаркінг – це мистецтво виявлення того, що інші роблять краще нас, шляхом вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій [14, с. 25]. Метод бенчмаркінгу, не зважаючи на своє досить не тривале існування, набув шаленої популярності та завоював до себе прихильність в успішному використанні на практиці японських, американських, західноєвропейських та скандинавських підприємств різних спрямувань й готельної індустрії включно. Принципи бенчмаркінгу базуються на створенні команд із працюючих співробітників різних підприємств. Найважливішими складовими діяльності співробітників та організацій є планування з орієнтацією на створення цінностей, а також компетентність в області роботи з клієнтами, технології і культури обслуговування. Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами [18, с. 34]:

- ринкова частка;
- якість продукції чи послуги;
- ціна продукції чи послуги;
- технологія виробництва (створення);
- собівартість продукції або послуги, що пропонується;
- рентабельність продукції або послуги, що пропонується;
- рівень продуктивності праці;
- обсяг продажу;
- канали просування продукції (послуг);
- якість менеджерської команди;
- нові продукти чи послуги;
- співвідношення світових та внутрішніх цін;
- репутація фірми [18, с.35].

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом при необхідності перегляду внутрішньої ефективності роботи готельного підприємства та визначення

нових пріоритетів для його подальшої діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами та світовими лідерами в аналогічній сфері. Це дозволяє знайти вільні або ж незаповнені ринкові ніші, вийти на хороших партнерів по співпраці, і з'ясувати її переваги [20, с. 48]. Таким чином, користь бенчмаркінгу, перш за все, в тому, що виробничі і маркетингові функції підприємства стають максимально керованими при дослідженні та впровадженні кращих методів та технологій інших провідних підприємств готельної індустрії. Такий аналіз може призвести до зростання прибутковості готелю, створення корисної конкуренції та дійсно якісного задоволення потреб клієнтів [21, с. 65].

Отже, наведений вище ряд методів оцінки конкурентоспроможності підприємств однозначно свідчить про їх численне існування, яке закономірно потребує обов'язкової класифікації у науковій літературі. Різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, у свою чергу, обумовлено насамперед цілями, які вкладають в оцінку, а також кількістю конкуруючих підприємств, способом отримання інформації та її доступністю. Оскільки, методи оцінки конкурентоспроможності різняться між собою як за способом проведення, так і за способом інтерпретації вихідних результатів, кожен метод має свою специфіку і умови застосування, а тому необхідно чітко визначити і обрати найоптимальніший метод, який найкраще врахує особливості діяльності готелю і умови його функціонування [12, с. 33]. У той же час, не слід виключати варіант застосування одночасно декількох методичних підходів. Адже комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства за всіма його критеріями і напрямками діяльності дає більш точну та всебічну картину щодо реального становища готелю на сьогоднішній день. Таким чином, проблеми вибору єдиного універсального показника і набору чинників конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу залишаються все ще невирішеними, тому питання оцінки конкурентоспроможності потребує своєчасного та більш детального вивчення за для подолання суб'єктивізму при методологічних дослідженнях та власне при отриманні їх результатів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА»

2.1 Організаційно-господарська характеристика підприємства

Об'єктом нашого дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Бізнес-центр «Буковина», що розташоване за адресою: вул.Головна 141, Першотравневий район, м. Чернівці, Чернівецька область, Україна, 58022. Дані про основний вид економічної діяльності: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Офіційний сайт готелю: <http://bukovina-hotel.com/>. Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, Конституцією України та іншим чинним законодавством.

Готель «Буковина» є чудовим місцем для туриста з найвибагливішими смаками, а його тепла та дружня атмосфера нікого не залишить байдужим. Привітний персонал, висока якість послуг і звичайно комфортабельні номери з цілим рядом додаткових послуг викликають інтерес втомленого мандрівника, який шукає подібне місце для свого відпочинку. Готель «Буковина» насправді одним із кращих готелів України, адже своїм неповторним виглядом та оригінальним плануванням помітно виділяється на тлі інших будівель міста Чернівці. Витонченість зовнішнього оздоблення споруди дійсно вражає, та особливо чарує око завітчані фасади та віковічні ялини перед будівлею. До того ж, зручне розташування готелю із вдалим транспортним сполученням (відстань до аеропорту – 2,5 км., залізничного вокзалу – 3,4 км., автовокзалу – 1,5 км.) та чудовою панорамою у центрі паркової зони поруч з історичною частиною міста, приваблює все нових та нових гостей, серед яких часто трапляються бізнесмени, зірки українського та світового шоу-бізнесу, спортсмени й спортивні команди, відомі політики і науковці, про що безпосередньо говорить традиційна фотогалерея відвідувачів.

У готельно-туристичному комплексі «Буковина» клієнту надається все необхідне, а саме: сучасні номери з кондиціонером та Internet зв'язком, послуги туристичної агенції, Wi-Fi, салон краси, паркінг, прокат автомобілів та

велосипедів, автомобільний трансфер, просторі конференц-зали, послуги «Бізнес-центру», сауна з тренажерним залом, SPA-салон, затишні бари і ресторани («Чернівці», його літній майданчикі коктейль бар, «Госкана», «Буковинська корчма», «Лоббі-бар», «Наше пиво», «Наша піца») з великим вибором напоїв та кращими зразками справжньої буковинської кухні, яка, до того ж, є однією із найбагатших у світі, комплекс інших побутових послуг тощо[75]. Таким чином, поєднання неповторної архітектури старого міста та сучасного обслуговування за кращими світовими стандартами дозволяє відчути себе не просто гостем, а постійним жителем «маленького Парижу».

Переходячи до питання організаційної структури підприємства, слід зазначити, що вона, у першу чергу, відбиває упорядковане розташування управлінських елементів організації та форму їх взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему. Досліджуючи організаційну структуру ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина», із впевненістю можна зробити висновок, що вона є лінійною, котра, перш за все, базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій в руках одного керівника, тобто усі повноваження є прямими і виходять від вищої ланки управління. Таким чином, лінійна система організації – найбільш чітка форма організації підприємства, що ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень [12, с.54]. До того ж, аналізуючи організаційну структуру ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина», можна виділити три рівні управління:

1. Вищий – директор – Брязкало Андрій Федорович.
2. Середній – заступник директора, головний бухгалтер, заступник директора по господарству, директор з бронювання та продажу готельних послуг, заступник директора з технічних питань.
3. Низовий – інженер аналітичного відділу, адміністратор, бухгалтер, менеджер готельного бізнесу.

Директором приймаються рішення загального стратегічного характеру, а саме: рішення, які орієнтовані на обраний сегмент ринку і спрямовані на задоволення потреб клієнтів; визначення загальних напрямків політики

підприємства в рамках встановлених цілей і задач; у тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені такі питання, як визначення лімітів видатків на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби. Вище керівництво також вирішує, які форми розрахунків будуть прийматися у готелі.

Приставаючи до здійснення аналізу організаційно-господарської діяльності ми скористуємось наступною документацією: звітом про рух грошових коштів за 2022-2023 рр., балансом за 2022-2023 рр., звітом про фінансові результати за 2022-2023 рр. та штатним розкладом.

Отже, при дослідженні економічної, фінансової та збутової діяльності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», потрібно, перш за все, оцінити ефективність наявної діяльності, проаналізувавши, у свою чергу, виробничо-господарську діяльність за основними техніко-економічними показниками, а саме: динамікою доходів від реалізації продукції, валовим прибутком, рівнем собівартості продукції і адміністративних витрат. Тож, динаміка показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за 2022-2023 рр. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка показників виробничо-господарської діяльності
ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за 2022-2023 рр.**

Показник	2022 рік, (тис. грн.)	2023 рік, (тис. грн.)	2023 р. у % до 2022 р.
Надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 520,00	7 783,00	81,75
Податок на додану вартість	501,00	439,00	87,62
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 933,00	6 486,00	81,76
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 270,00	3 284,00	100,43

Продовження табл. 2.1

Валовий прибуток	4 663,00	3 202,00	68,67
Адміністративні витрати	4 612,00	3 082,00	66,83
Фінансові результати до оподаткування: прибуток	79,00	67,00	84,81

З аналізу випливає, що чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» у 2023 р. склав 7 783 грн., що на 18,2 % менше, ніж за попередній рік. Щодо собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), протягом досліджуваного періоду, а саме 2022-2023 рр., можна спостерігати незначне збільшення його величини із 3 270 грн. у 2022 році до 3 280 грн. у 2023 р., тобто, присутня тенденція до збільшення собівартості. Валовий прибуток, у свою чергу, також характеризується зменшенням своїх показників на 1461 грн. у 2023 році порівняно із попереднім роком, таким чином, у відсотковому відношенні це склало 68,7 %. Зменшились і адміністративні витрати з 4 612 грн. у 2022 р. до 3 082 грн. у 2023 р., що по суті є позитивним показником.

Дані про стан активів підприємства ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за основними показниками, а саме: станом та динамікою змін власного та пайового капіталів, необоротних та оборотних активів, також є дуже важливим під час аналізу господарської діяльності. Тому наступні дані згідно матеріалів балансу за 2022-2023 рр. продемонстровані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за основними техніко-економічними показниками за 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік, (тис. грн.)	2023 рік, (тис. грн.)	2023 р. у % до 2022 р.
Власний капітал	2 653,00	2 720,00	102,53
Зареєстрований (пайовий) капітал	3 000,00	3 000,00	100,00
Необоротні активи	1 242,00	2 120,00	170,69
Оборотні активи	1 604,00	1 818,00	113,34

Власний капітал підприємства ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» збільшувався у аналізованому періоді і зріс на 2,5 % у 2023 р. Зареєстрований (пайовий) капітал у 2023 р., як і у 2022 р., склав 3 000 грн. і залишився незмінним. Необоротні активи у 2023 р. зросли на 70,7 %, оборотні активи, у свою чергу, теж зросли на 13,3% порівняно із попереднім 2022 роком.

Найважливішими для аналізу господарської діяльності є статті активу балансу, такі як основний капітал і оборотні активи (готівка, матеріально-виробничі запаси, дебіторська заборгованість – короткострокова і довгострокова) [12, с.58]. Саме тому доречно розглянути динаміку показників оборотних активів ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», порівнюючи, таким чином, ефективність ведення господарської діяльності за 2022-2023 рр. у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників оборотних активів
ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за 2022-2023 рр.**

Показник	2022 рік, (тис. грн.)	2023 рік, (тис. грн.)	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Запаси	180,00	404,00	224,00	124,44
Виробничі запаси	119,00	295,00	176,00	147,90
Товари	61,00	109,00	48,00	78,69
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	266,00	182,00	-84,00	-31,58
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	36,00	69,00	33,00	91,66
Дебіторська заборгованість за розрахунками: у тому числі з податку на прибуток	21,00	34,00	13,00	61,90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 120,00	1 133,00	13,00	1,16
Усього за розділом II	1 604,00	1 818,00	214,00	13,34

Таким чином, при проведенні загальної оцінки стану оборотних активів ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», виявилось, що загалом у 2022 році вони склали 1 604 грн., а у 2023 – 1 818 грн., тож різниця між ними склала лише 214 грн. Тобто, показники оборотності у 2023 році відносно 2022 року збільшилися на 13,34 %, в основному завдяки зменшенню дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги та збільшенню запасів, товарів і виробничих запасів.

Також у готелі «Буковина» діє відділ продажів та маркетингу, який займається вивченням ринку, а саме: вивченням споживачів, конкурентів, умов функціонування, цін на послуги тощо. Між тим, начальник та працівники відділу забезпечують продаж основних та додаткових послуг, проводячи детальні маркетингові дослідження з метою пошуку потенційних клієнтів завдяки новим ефективним видам реклами. Таким чином, робота цього відділу є дуже важливою і потрібною, тому що маркетингова діяльність завжди виступає як одна із невід'ємних складових успішного функціонування готельного підприємства.

Отже, згідно проведених досліджень щодо організаційно-господарської характеристики ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», впливає те, що успіх готелю визначається, перш за все, якісним веденням господарської і організаційної діяльності. Саме тому ефективно працюючі готельні підприємства так ретельно ставляться до вибору такої організаційної структури, яка б найбільшою мірою відповідала вирішенню складних і непередбачуваних проблем, а в сукупності із ефективним веденням господарської діяльності ще й давала можливість швидко досягати намічених цілей.

2.2.Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Питання конкуренції та конкурентоспроможності вже довгий час тривожить індустрію гостинності, адже можливість конкурувати на сучасній арені ринку готельних послуг, де точиться жорстка конкурентна боротьба, стає дедалі складніше. В умовах ринкової конкуренції необхідною умовою для

ефективного функціонування готельного підприємства стає його обізнаність щодо того наскільки пропоновані ним послуги відповідають рівню і характеру соціальних потреб. Для цього власне і здійснюється оцінювання конкурентоспроможності готельних послуг. Тож, оцінка конкурентоспроможності – це, перш за все, соціально-економічне дослідження, що визначає якість та цінність послуг [21, с. 74].

На сьогоднішній день, у місті Чернівці нараховується багато, вартих уваги, варіантів розміщення. Згідно оцінки готельних підприємств м. Чернівці відвідувачами з різних куточків України і світу виявлено, що рейтинг найпопулярніших готелів, які отримали найбільше хороших і схвальних відгуків на різноманітних сайтах з бронювання, включає ряд таких готельних комплексів, як: готельно-ресторанний комплекс «AllureInn», готель «Георг палац», готель «Корал», готель «Магнат Люкс», апарт-готель «Кнаус», готель «Преміум», готель «Магнат», ну і звичайно до цього переліку увійшов готель «Буковина».

Отже, проведемо дослідження на базі даних веб-сайту Booking.com для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за певною групою показників, таких як: чистота, комфорт, місце розташування, зручності, персонал, співвідношення ціна/якість, безкоштовний Wi-Fi. Окрім того, проаналізуємо вплив отриманих показників на загальну оцінку відгуку гостей готелів. Перш ніж переходити до аналізу оцінок, потрібно зазначити якою шкалою оцінювання ми скористалися. Оцінювання показників і власне загальної оцінки здійснювалося шляхом виставлення балів у діапазоні від 1 до 10, що відповідали таким значенням:

- 1) 1,0 – 3,9 – незадовільно;
- 2) 4,0 – 5,9 – задовільно;
- 3) 6,0 – 6,9 – нормально;
- 4) 7,0 – 7,9 – добре;
- 5) 8,0 – 8,9 – дуже добре;
- 6) 9,0 – 9,9 – чудово;
- 7) 10 – блискуче [14, с.67].

Отримані дані занесемо у таблицю 2.5, у якій і розглянемо все детальніше.

Таблиця 2.4

Оцінка готельних підприємств міста Чернівці за визначеними критеріями за 2022-2023 рр.

Показник	Назва готельного підприємства							
	«Allure Inn»	«Кнаус»	«Георг палац»	«Магнат Люкс»	«Буковина»	«Преміум»	«Магнат»	«Корал»
Чистота	9,7	9,2	8,7	8,2	8,3	7,5	7,5	7,1
Комфорт	9,3	8,8	8,4	7,8	7,8	7,6	7,1	7,1
Місце розташування	9,8	9,8	8,4	9,3	8,2	7,8	7,9	6,6
Зручності	9,1	9,4	8,2	7,7	7,7	7,8	7	7,1
Персонал	9,2	9,7	7,8	8,4	7,7	8,3	7,8	7,5
Співвідношення ціна/якість	8,8	9	8,6	8,0	8,3	8,3	7,8	7,7
Безкоштовний Wi-Fi	9,1	7,9	7,9	7,7	8,1	8,6	6,4	6,9
Загальна оцінка	9,3	9,3	8,3	8,2	8,0	7,9	7,5	7,2
Кількість відгуків від гостей	170	22	38	173	107	90	98	49

Інформацією для аналізу послуговували відгуки гостей готелів, проте, лише тих, які здійснили бронювання через сайт і насправді проживали у тому чи іншому помешканні. Відгуки надсилалися різними групами туристів таких, як: сім'ї, пари, групи друзів, індивідуальні подорожуючі та бізнес-мандрівники. Між тим, щоб рейтинг готельного підприємства і зміст відгуків були актуальними, працівники веб-сайту систематично архівують відгуки про місця розміщення, написані більше 14 місяців тому, у яких більше 30 відгуків. Тож, продемонструємо у відсотковому співвідношенні ту кількість відгуків, які надійшли від гостей окремо по кожному готелю, на рисунку 2.1.

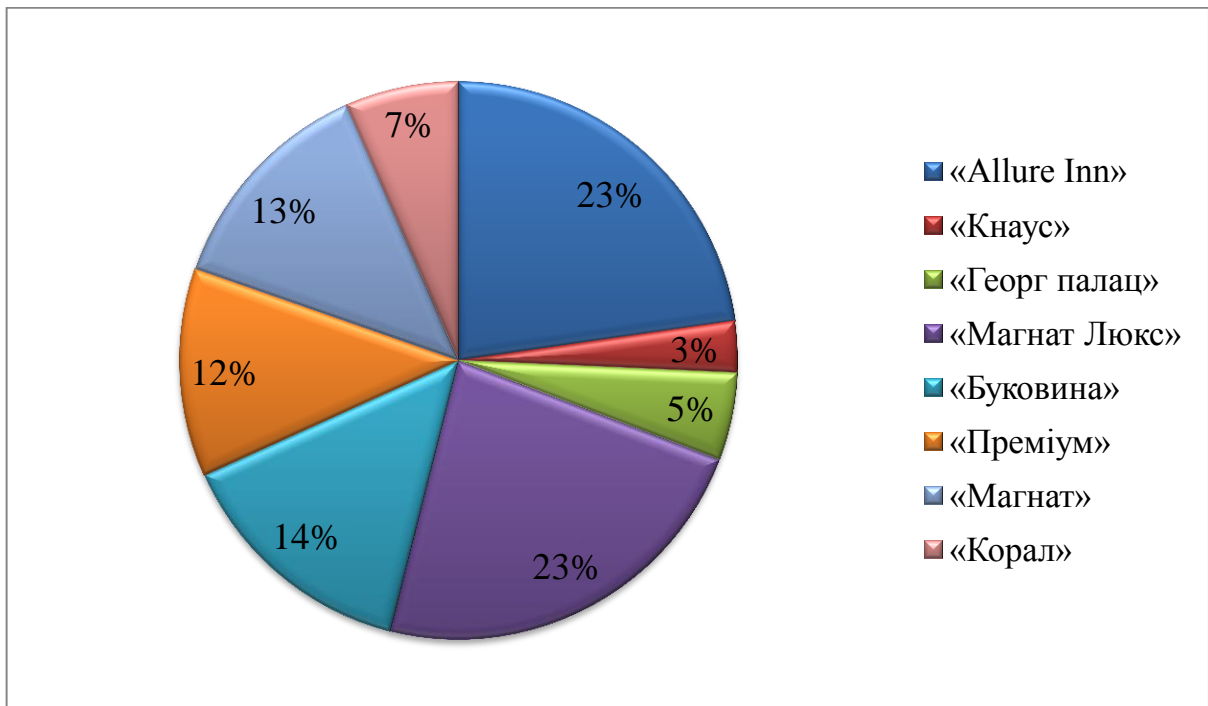


Рис. 2.1. Співвідношення кількості відгуків клієнтів про певний готель

Отже з рис. 2.1 видно, що найбільше відгуків було залишено про готелі «Магнат Люкс» та «AllureInn» – 170-173 (23 %). Трохи менше відсотків набрали наступні заклади: «Буковина» – 14 % (107), «Магнат» – 13 % (98) та «Преміум» – 12% (90). Найменшу кількість відгуків було отримано з приводу таких закладів розміщення, як: «Корал» – 49 (7 %), «Георг палац» – 38 (5 %), «Кнаус» – 22 (2 %). Проте, не слід забувати, що

лише згідно результатів по кількості відгуків гостей не можна свідчити чи гарантувати те, що послуги даних готельних підприємств є найкращими або ж рівень їх якості вищий на фоні інших готелів міста. Адже, головним є не кількість відгуків з приводу певного закладу, а кінцева загальна оцінка готелю і оцінка її складових, котрі найбільш точно можуть розповісти про його переваги і недоліки.

Згідно даних з таблиці 2.4 впливає те, що досліджувана група готелів отримала оцінки «добре», «дуже добре» і «чудово», що говорить про їхній високий рівень якості і конкурентоспроможності на ринку готельних послуг міста Чернівці. Найвищу загальну оцінку отримали готельно-ресторанний комплекс «AllureInn» і апарт-готель «Кнаус», що становила 9,3 з 10 можливих балів із позначкою «чудово». Не набагато поступилися готельні підприємства, загальна оцінка яких склала від 8,0–8,3 балів і отримали позначку «дуже добре», а саме: «Георг палац», «Магнат Люкс» та «Буковина». Позначку «добре» із загальними оцінками 7,2, 7,5 і 7,9 відповідно отримали готелі «Корал», «Магнат» та «Преміум».

Таким чином, готель «Буковина» зайняв місце у трійці готелів, що отримали позначку «дуже добре», і набрав загальну оцінку 8,0. Це хороший результат, адже говорить про досить стійке конкурентне становище серед інших готелів міста у виборі справді високого класу послуг українськими та іноземними туристами. Показники готелю були оцінені як «дуже добре» та «добре». До прикладу, чистоту, місце розташування, співвідношення ціна/якість та безкоштовний Wi-Fi були оцінені у діапазоні від 8,1 до 8,3 балів, що свідчить про дуже зручне положення готелю відносно інших об'єктів міста, відповідний рівень забезпечення чистоти у номерах і в готелі в цілому, важливість доступних цін у співвідношенні із якістю наданих послуг та наявністю постійного і головне безкоштовного Wi-Fi зв'язку, який часто є необхідною умовою для бізнес-гостей, так як у готель «Буковина» зарекомендував себе ще й як бізнес-центр. Такі показники, як: комфорт, зручності та персонал оцінені

дещо нижче, а саме від 7,7–7,8 балів, проте теж отримали не найгіршу позначку «добре».

Між тим, було б доречно виявити, які ж все таки показники набрали чи навпаки не добрали балів під час оцінювання послуг клієнтами готелю «Буковина» (рис. 2.2).

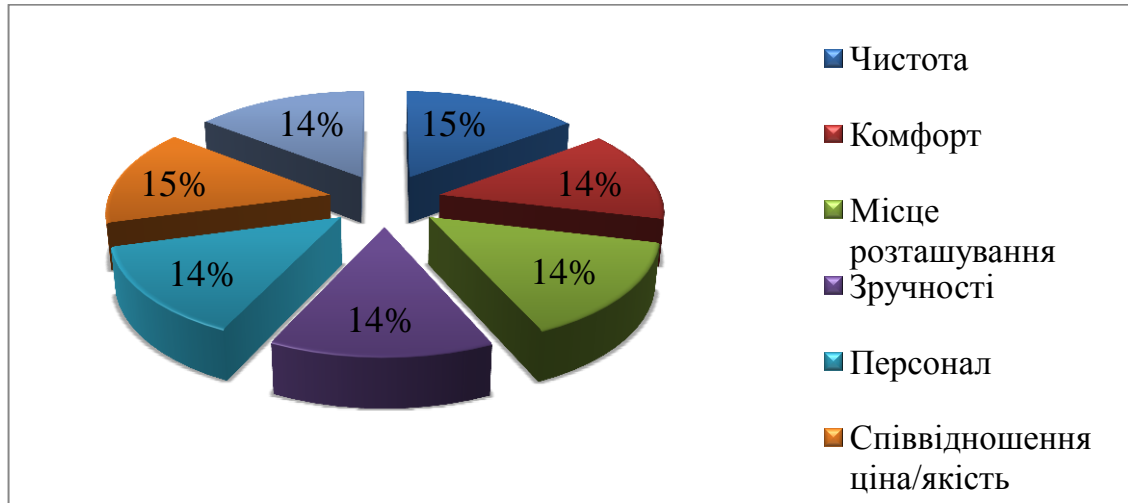


Рис. 2.2. Співвідношення групи показників при оцінці послуг готелю «Буковина»

З рис. 2.2 видно, що всі представлені показники були відзначені як важливі під час візиту до готелю «Буковина». Їхня оцінка у відсотковому відношенні майже не відрізняється, проте такі фактори, як чистота та співвідношення ціни/якості гості оцінили дещо вище за інші.

Кількість відгуків від гостей готелю «Буковина» становила 107, що говорить про популярність готелю «Буковина», не зважаючи на те, що їх залишали лише ті гості, які безпосередньо користувалися послугами веб-сайту Booking.com. Залишається лише уявити скільки туристів у дійсності надають перевагу даному готелю. Між тим, із загальної кількості відгуків 10 були отримані від сімей, 31 – від пар, 17 – від груп друзів, 49 – від індивідуальних подорожуючих та 35 – від бізнес-мандрівників (рис. 2.3).

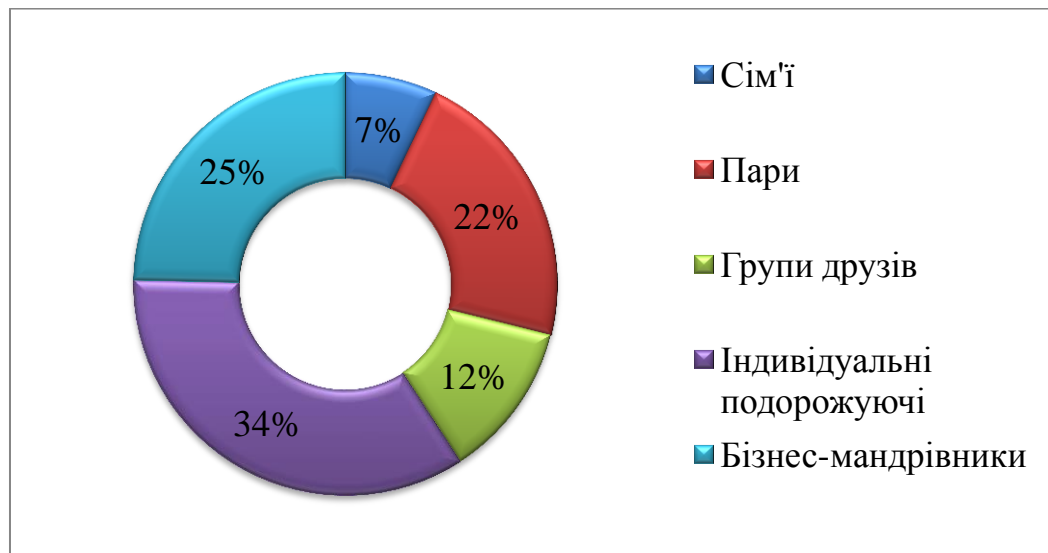


Рис. 2.3. Співвідношення відгуків гостей про готель «Буковина» за групами туристів

З рис. 2.3 випливає, що найбільше відгуків про готель «Буковина» залишили туристи категорії «індивідуальні подорожуючі» (34 %). Трохи менше було відгуків від бізнес-мандрівників (25 %) і пар (22 %). І найменшу кількість відгуків сайт отримав від груп друзів (12 %) та сімей (7 %). Тобто, згідно відгуків, можна помітити те, що гостями готелю «Буковина» здебільшого були індивідуальні подорожуючі, бізнес-мандрівники і пари. Окрім того, щодня на сайті Booking.com бронюють понад 800 000 ночей проживання, таким чином, можна стверджувати, що туристи з різних куточків світу довіряють даному сайту і відповідно надають йому перевагу у користуванні. Саме тому дані, узяті з сайту, не викликають підозри у неправдивості та шахрайському відношенні компанії Booking.com.B.V.

Отже, спираючись на все вище згадане, можна зробити висновок про те, що найбільша конкурентна перевага належить готелям «AllureInn» і «Кнаус», друге місце між собою розділили «Георг палац», «Магнат Люкс» та «Буковина», останнє місце серед популярних готелів міста посіли «Преміум», «Магнат» і «Корал». Друге місце для готелю «Буковина» звичайно не погано, проте не слід забувати, що кордонам досконалості немає меж і потрібно весь час поліпшувати якість своїх послуг за для приваблення більшої кількості нових гостей, без втрати постійних клієнтів. Саме тому, готелю «Буковина»

потрібно звернути увагу на розширення бази надання послуг та їх якість, швидке усунення наявних недоліків в організації роботи готелю, тобто намагатись наздоганяти, нехай повільними кроками, проте впевненими, своїх головних конкурентів, адже лише таким чином досягаються цілі будь-якого готельного підприємства, довершуючи таким чином свій рівень конкурентоспроможності.

Між тим, респонденти виявили бажання скористатись послугами ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» здебільшого через зручне місце розташування, хороші умови проживання та наявність інших послуг таких, як: цілодобова служба прийому, збереження цінностей у індивідуальному сейфі, бронювання квитків на транспорт та видовищні заходи тощо. На запитання «Що Вам найбільше сподобалося у нашому готелі?» 12 % респондентів відповіли «якість обслуговування», 13 % – «гостинність» та 22 % опитаних сподобалось усе в комплексі. Пропозиції для покращення діяльності готелю «Буковина» розмітилися у наступній послідовності: 1) підвищення професіоналізму персоналу (23 %); 2) розширення комплексу послуг (15 %); 3) ремонт і переобладнання готелю (11 %); 4) інше 5 % (рис. 2.4).

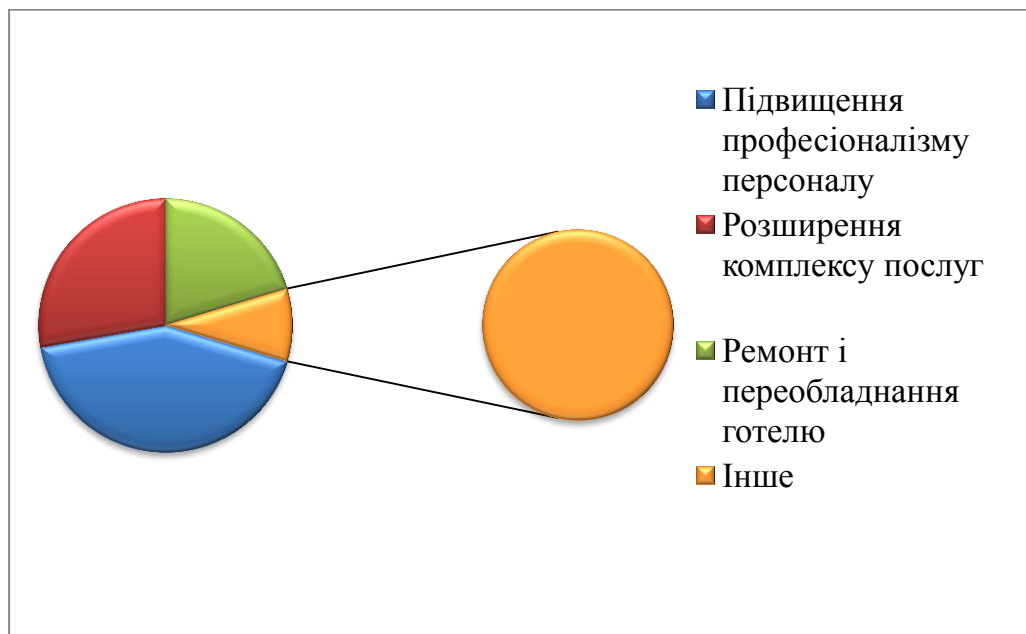


Рис. 2.4 Пропозиції клієнтів готелю «Буковина» щодо покращення його роботи

Отже, оцінка конкурентоспроможності послуг ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» здійснювалась шляхом залучення реальних відвідувачів готельного комплексу, що дозволяє стверджувати про важливість отриманих результатів не лише для проведення аналізу діяльності готелю, але і безпосередньо для його адміністрації, якій просто необхідно звернути увагу на побажання клієнтської групи. Таким чином, можна дослідити потреби своїх постійних і можливих клієнтів, задовольняючи їх ліпше аніж конкуренти. Крім того, готелю слід переглянути якість надання своїх додаткових послуг. Всі ці заходи дозволять зробити перебування гостей у готелі більш комфортним, що зробить його більш популярним та конкурентоспроможним серед готелів аналогічної категорії на ринку міста Чернівці.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БІЗНЕС-ЦЕНТР «БУКОВИНА»

3.1. Обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність готельної послуги – це вміння ефективно та якісно задовольняти потреби клієнта, при цьому перевершуючи конкурентів на ринку готельних послуг не лише за споживчими характеристиками при мінімальних витратах на їх задоволення, а і забезпечуючи комерційний успіх організації індустрії гостинності в цілому [20,с.13]. Висока конкурентоспроможність підприємства, у свою чергу, забезпечується чітко налагодженою системою управління, починаючи від створення нової послуги до її реалізації та сервісного обслуговування. Адже тільки комплексна система управління конкурентоспроможністю здатна забезпечити успіх готельного підприємства на внутрішньому й зовнішньому ринках та підвищити його конкурентоспроможність. Тому для того, щоб організація досягла реальних успіхів у конкурентній боротьбі, їй необхідно не просто вивчати ринок, правильно оцінювати конкурентоспроможність власних послуг, можливості конкурентів і чинники що їх визначають, але й до того ж надавати керуючий вплив на конкурентоспроможність і формувати основні напрямки її підвищення.

Розробка механізму управління конкурентоспроможністю стає однією з найважливіших задач підприємства, без рішення якої підприємству важко вижити на ринку в умовах конкуренції та отримати бажаний результат від своєї діяльності. У свою чергу, механізм управління конкурентоспроможністю, як і будь-який механізм управління загалом, передбачає наявність, з одного боку, суб'єкта, а з іншого—об'єкта впливу. Якщо ж на макроекономічному рівні суб'єктом управління конкурентоспроможністю є державні органи, а об'єктом—вся економічна інфраструктура країни, то на мікрорівні суб'єктом управління виступає саме підприємство, а об'єктом весь складовий його потенціал [2, с. 61].

Зважаючи на все вище сказане, слід звернути особливу увагу на механізм управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» на мікрорівні, оскільки реально управління конкурентоспроможністю здійснюється на рівні організації, адже саме вона володіє необхідними ресурсами, підприємницькою ініціативою і кадрами. Отже, схему механізму управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» можна представити на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Управління керуючим впливом на формування конкурентоспроможності на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина»

З рис. 3.1 видно, що механізм управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» являє собою сукупність засобів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на весь наявний внутрішній потенціал

готельно-туристичного комплексу та на керовані параметри зовнішнього середовища, з урахуванням тенденцій ринкової ситуації з метою отримання бажаного рівня конкурентоспроможності. Саме тому для забезпечення конкурентоспроможності необхідно комплексне функціонування всіх цих елементів. Відсутність будь-якої ланки порушить послідовність і призведе до збою функціонування механізму управління. Тож, управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», перш за все, означає забезпечення оптимального співвідношення його складових та елементів. А отже, не даремно, у сучасні теорії і практиці домінує ідея розгляду управління конкурентоспроможністю підприємства як взаємозалежного процесу планування, організації, мотивації і контролю, що потрібний для досягнення цілей організації, або ж як сукупність усіх зазначених елементів [17, с. 85]. При цьому зусилля ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» спрямовуються ще й на досягнення таких цілей, як:

- 1) підвищення ефективності функціонування готелю;
- 2) поліпшення якості пропонованих послуг;
- 3) підвищення економічності та професійності сервісного обслуговування;
- 4) збільшення обсягів реалізації послуг;
- 5) охоплення та збільшення частки ринку готельних послуг;
- 6) підвищення та підтримання позитивного іміджу готельного комплексу.

Таким чином, готель «Буковина» усіма своїми силами намагається виконувати свою роботу, дотримуючись вищезгаданих цілей. І навіть, якщо це не завжди вдається, бажання бути головним конкурентом для інших готелів на ринку міста Чернівці штовхає на серйозне і відповідальне ставлення до здійснення всього наміченого. Очевидним стає і те, що умови, які надають можливість формувати і реалізовувати в готельному бізнесі сутність конкурентоспроможності, створюється за допомогою певного набору управлінських рішень державного регулювання, законодавчих норм, реалізації ряду адміністративно-управлінських і організаційних заходів, вирішуючи необхідні дослідницькі, економічні та інформаційні завдання.

Головною метою ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» є досягнення, використовуючи стратегію глибокого проникнення і розширення ринку, значного збільшення ринкової долі своїх послуг у м. Чернівці і власне максимально можливої їхньої реалізації, шляхом збільшення кількості потенційних клієнтів. До того ж, слід пам'ятати про те, що важливим фактором підвищення конкурентоспроможності є надання знижок на отримання послуг. Саме тому, ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» використовує таку практику, пропонуючи як сезонні, так і комерційні знижки своїм клієнтам [15, с.68].

Більш того, на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» вирішальну роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю відіграють пріоритети управління, під яким розуміють цільові значення параметрів організаційно-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства. До основних пріоритетів, у свою чергу, можна віднести: рентабельність виробництва, розмір прибутку, частку послуг на конкретних ринках збуту, мінімальний обсяг реалізації послуг тощо. Таким чином, перелік пріоритетів управління може бути досить широким, і здебільшого залежить від ситуації на підприємстві, цілей і стратегій керівництва, волі власників капіталу підприємства.

Також одним із головних елементів, на якому готель «Буковина» постійно наголошує, є якість та відповідний сервіс, адже, на сьогоднішній день, ринок готельних послуг досить широкий, а тому і конкуренція у даній сфері туризму дуже серйозна. Тож, на першому місці у ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» стоїть якість роботи, а тому весь персонал готелю намагається виконувати покладені на нього обов'язки належним чином. Тому, обслуговуючий персонал ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» у своїй роботі виявляє до клієнта особливу увагу, терпіння і розуміння, максимально використовуючи свої знання та професійні навички у реальному середовищі. Кожен працівник готелю працює на його імідж, тому увага гостя до готельного комплексу «Буковина» – важлива винагорода за їхню працю. Отже, для того, щоб говорити про достатній рівень сервісу у ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» достатньо відвідати його бодай один раз або просто-на-просто здійснити дзвінок на рецепцію готелю. Працівник

готельного комплексу «Буковина» дасть повну відповідь на поставлені запитання та зробить все для того, щоб бронювання готельного номеру пройшло швидко і без довгих формальностей.

Безумовно, серед послуг готелю «Буковина» є безліч потрібних послуг, проте є такі, які користуються особливим попитом серед клієнтів, а саме: послуги «Бізнес-центру», використання конференц-залів, похід до тренажерного залу і послуги SPA-центру. Не кожен готель міста може похвалитись такими додатковими зручностями, що безперечно підвищує рівень його конкурентоспроможності серед інших готелів міста.

Отже, на сьогоднішній день на українському ринку готельного бізнесу існує велика кількість готельних підприємств, і кожен день з'являються все нові і нові засоби розміщення. Конкуренція ж примушує готельні підприємства постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, покращувати якість готельних послуг, тобто підвищувати свою конкурентоспроможність, застосовуючи усі можливі, а головне діючі методи. Саме тому, ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» потрібно чітко усвідомлювати наскільки все це серйозно, а тому займатись не лише поліпшенням конкурентоспроможності пропонованих послуг, але й слідкувати за покращенням системи управління конкурентоспроможністю. Тобто, здійснювати ефективний комплекс заходів, що відбувається в процесі розробки, створення, реалізації та майбутнього обслуговування готельних послуг, в цілях досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності [23, с. 32]. Таким чином, в умовах сьогоднішнього конкурентного ринку готельних послуг не обійтись без подальшого вдосконалення управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина».

3.2. Комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» в умовах сучасності вимагає вдосконалення досліджень конкурентної ситуації на ринку готельних послуг.

Для досягнення даної мети, перш за все, необхідно підвищити якість досліджень, тому що саме їх результати слугують базою під час прийняття важливих рішень при розробці певних стратегій, освоєнні нових видів послуг, визначенні обсягів реалізації, модернізації системи обслуговування, стратегічному і поточному плануванні і тому подібному [10, с. 8].

Однією з умов ефективності впроваджуваних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності як самого готельного підприємства «Буковина», так і послуг, які воно пропонує, повинен стати, перш за все, системний підхід до їх організації [25,с.117]. Таким чином, заходи щодо забезпечення конкурентоспроможності на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» слід здійснювати у наступних напрямках:

1) Вдосконалення маркетингової діяльності.

У готелі «Буковина» необхідно покращити роботу маркетингового відділу, у якому справжні спеціалісти з легкістю зможуть вирішити ряд найскладніших завдань. Тому, безумовно, потрібно збільшити витрати на маркетингові дослідження і рекламу. Маючи більше можливостей, даний відділ зможе розробити більш дієвий план для виходу і реалізації послуг готелю на внутрішній ринок, а за допомогою чітко спрямованих рекламних та PR-заходів – збільшити інформованість споживачів про послуги готельно-туристичного комплексу «Буковина». Також важливо максимально збільшити число рекламних контактів з потенційними клієнтам та знизити до мінімуму видатки на кожен такий контакт. Таким чином, обсяги продажів значно зростуть, що принесе неабиякий успіх готелю.

2) Покращення системи оплати і бронювання.

В даному напрямку необхідно покращити умови оплати за послуги шляхом готівкового та термінального способу. Зробити даний процес не таким ємкісним та швидким. Те ж саме потребує бронювання. Окрім того, потрібно удосконалити систему бронювання через Інтернет на сайті готелю і у телефонному режимі. Менеджери з бронювання, у свою чергу, повинні володіти хорошими манерами, бути більш кмітливими і терплячими, адже

клієнти бувають різні – вибагливі і не дуже. Тому з боку керівництва готелю було б доречно заохочувати їх якимись стимулами, через які виконувати роботу захочеться з більшим захватом.

3) Вдосконалення системи управління персоналом.

Як і на будь якого підприємстві, незважаючи на його успішність, з часом не виключене явище плинності кадрів, особливо це стосується молодих спеціалістів, які б хотіли більше заробляти. Для того, щоб зменшити ризики такої тенденції, потрібно, в першу чергу, забезпечити достатній рівень мотивації на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина», шляхом збільшення премій або ж заробітної плати. Між тим, було б добре ретельніше проводити роботу з пошуку нових кадрів і розробляти різні види анкет (закритого, відкритого типу) з метою діагностики професійних якостей та творчого потенціалу персоналу. Також готельно-туристичному комплексу «Буковина» необхідно залучати висококваліфікованих спеціалістів для навчання і підвищення кваліфікації персоналу, пов'язаних із появою нових обов'язків та функцій [19, с. 5]. Слід не забувати і те, що час від часу потрібно змінювати або доповнювати посадові інструкції на сучасний лад, щоб вони відображали нові функції і обов'язки персоналу готелю, полегшуючи таким чином уявлення кожного працівника про чітке розмежування області його повноважень, прав та обов'язків.

4) Поліпшення системи знижок або акцій.

Ширше застосування системи знижок дає кращий результат у продажі більшого обсягу готельних послуг. Самі знижки по своїй природі бувають різного характеру, тому й призначаються для різної аудиторії [76]. Такі знижки або ж акції присутні і на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина». Окрім того, існує інший ефективний спосіб отримання знижок на послуги готелю «Буковина» – за допомогою брошур і буклетів, які не лише інформують людей про спектр пропонованих послуг, але і надають власнику буклета певну знижку при відвідуванні даного готельного комплексу. Отримавши приємну знижку та впевнившись у якості готельних послуг, клієнт завжди повертатиметься у цей готель. Саме тому готельно-туристичному комплексу «Буковина» потрібно

постійно удосконалювати не лише свою систему знижок, але й реальну (буклети, брошури тощо) або віртуальну (акції, що розміщуються на сайті, знижка за відгук та ін.) подачу їх споживачеві.

5) Зниження собівартості основних готельних послуг.

Збільшення обсягів реалізації готельних послуг повинно відбуватись шляхом вдосконалення якості основних послуг та їх обслуговування, що призведе до зниження їх вартості [13, с. 398]. Адже, усім відомо, що за якість не потрібно платити, вона просто не може бути відсутня у готелях, що високо себе опозиціонують. Саме тому готельно-туристичному комплексу «Буковина» потрібно шукати шляхи підвищення якості і зниження собівартості готельних послуг для приваблення більшої кількості потенційних клієнтів.

б) Вдосконалення організаційної структури.

Забезпечення оптимального співвідношення централізації і децентралізації функцій по управлінню конкурентоспроможністю готелю «Буковина» повинно бути на першому місці. Для цього необхідно постійно слідкувати і переглядати функції окремих підрозділів готельного комплексу з метою більш чіткого їх реагування на зовнішні та внутрішні зміни. До того ж, потрібно поліпшити ефективність механізму координації функцій робіт і функцій між відділами ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина».

7) Покращення якості туристичних послуг.

ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» є не лише готельним підприємством, а саме готельно-туристичним комплексом, який володіє ще й туристичним відділом, котрий надає наступні послуги: туристичні маршрути, починаючи від самих Чернівців і сповнених історичними пам'ятками околиць міста до всесвітньовідомих лікувальних курортів, таких як Трускавець та Карлові Вари; відвідання печерних монастирів, старовинних замків та різноманітних заповідників; сільський зелений туризм; організовані індивідуальні тури; послуги перекладачів при проведенні переговорів або ділових зустрічей; бронювання місць та розміщення в готелях; оформлення туристичних та службових віз; надання транспортних послуг; каретні прогулянки; велосипедні

прогулянки; страхування; екскурсійні маршрути містом; бронювання авіаквитків [15, с.87].

8) Вдосконалення виробничої системи.

Покращити структуру капіталовкладень на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» можна шляхом проведення комплексу заходів для оновлення та модернізації готельних послуг. Поліпшити показники використання готельних послуг можливо шляхом більш повного завантаження номерного фонду готелю. Впроваджувати нові готельні послуги, які в найближчому майбутньому швидко дадуть хороший результат, також є ще одним кроком до вдосконалення даної системи [24, с. 55].

9) Підвищення рівня якості готельних послуг.

Готелю «Буковина» необхідно звернути увагу на рівень якості технічного обладнання, харчування, послуг обслуговуючого персоналу, зовнішнього та внутрішнього оформлення номерів, покращення їх санітарного стану тощо. ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» потрібно забезпечувати дотримання європейських стандартів (до прикладу, сучасного дизайну, більш зручних та комфортних меблів), що враховують вимоги споживачів та задовольняють їх запити. Також необхідно приділяти більше уваги контролю якості всього того, що надходить до готелю (продукти, технічне обладнання, косметичні засоби для клієнтів і т. ін.), дослідити чому надають перевагу конкуренти, та що, власне, використовують у себе на практиці. Адже використання неякісного часто призводить до того, що готель може втратити свій імідж і навіть своїх клієнтів.

10) Вдосконалення цінової політики.

Подальшого вдосконалення вимагає і політика ціноутворення, адже ціна послуг готельно-туристичного комплексу «Буковина» досить сильно впливає на його конкурентоспроможність. У перспективі покращення ціни на послуги ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» краще розробляти поетапно:

- Перший етап: калькуляція витрат надання послуг, включаючи додаткові видатки на формування попиту на ці послуги і стимулювання їх реалізації.

- Другий етап: аналіз рівня ринкових цін і їх коливань, а також чинників, що визначають обсяг пропозиції і попиту, вплив конкуренції на ціни.
- Третій етап: встановлення цінових лімітів – верхнього та нижнього.
- Четвертий етап: укладання на основі аналізу цінових лімітів оцінки обсягів реалізації послуг.
- П'ятий етап: розрахунок послуг для клієнтів з урахуванням цілей цінової політики.
- Шостий етап: калькуляція цінової структури – визначення питомої ваги в ціні витрат на створення послуг і обігу, а також інших складових ціни.
- Сьомий етап: визначення конкретних цін на послуги, включаючи умови платежу, вартість обслуговування тощо [56, с. 72].

Отже, у розробці і оцінці цінової стратегії на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» слід враховувати як поточні, так і перспективні цілі даного підприємства. Необхідно пам'ятати і те, що різноманітні стратегії можуть суперечити одна одній. Тобто, прийняття однієї з них може негативно вплинути на іншу. Так, до прикладу, прийняття стратегії на збільшення частки ринку в реалізації послуг готельного підприємства більшою частиною пов'язане з деяким зниженням цін проти цін конкурентів [15, с. 127]. Між тим, це веде до зменшення прибутків, що може виявитись зовсім небажаним для готелю. Тому для готелю «Буковина» краще порекомендувати використання змішаних стратегій ціноутворення, спрямованих на підвищення рівня рентабельності, отримання конкурентних переваг, максимізацію прибутків і розширення ринку реалізації послуг [51, с. 42].

Також можна спробувати дати прогнозну оцінку ефективності впровадження заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності послуг на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина». Для цього, в першу чергу, необхідно розглянути функції управління конкурентоспроможністю готельних послуг та власне сутність їх виконання. Тож, представимо дану інформацію у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю
послуг ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина»**

№ п/п	Види робіт	Сутність виконання функції
1.	Аналіз діяльності готельного підприємства	Виявлення та узагальнення факторів, негативних для конкурентоспроможності послуг ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина». Також, в залежності від виду аналізу, встановлюється його періодичність.
2.	SWOT-аналіз	Визначення й аналіз потенційних переваг та недоліків, можливостей та загроз.
3.	Визначення цілей діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності готельних послуг	Особлива увага на співвідношенні цілей розвитку готельних послуг та цілей щодо конкурентоспроможності даних послуг (підвищення обсягів реалізації послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках).
4.	Нормування, підвищення та планування показників конкурентоспроможності	Акцентування на плануванні показників конкурентоспроможності як готельних послуг, так і готелю. Визначення певних результатів, яких необхідно досягти. При цьому у вигляді показників виступають обсяги реалізації, собівартість послуг, рівень якості послуг тощо.
5.	Визначення проектів, програм і планів заходів по досягненню запланованих показників	Розробка плану оновлення готельних послуг та заходів з підвищення якості їх надання [22, с. 41].
6.	Визначення ресурсних обмежень на виконання планів, проектів, програм заходів	Визначення та урахування обмеженості власних ресурсів на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина», для повнішого здійснення заходів щодо підвищення конкурентних можливостей готельних послуг.

Продовження табл. 3.1

№ п/п	Види робіт	Сутність виконання функції
7.	Контроль за виконанням планів, проектів та програм	Контроль за матеріальними витратами, грошовими та часовими показниками. (Повинен здійснюватись керівництвом не лише на основі щомісячних зборів і аналізу показників діяльності, а саме на рівні персоналу готелю «Буковина», у вигляді щотижневої звітності з виконаної роботи певного напрямку) [28, с. 94].

Виходячи з аналізу табл. 3.1, можна спрогнозувати оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю готельних послуг на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина». Песимістичний варіант передбачає, що готель «Буковина» не буде здійснювати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності власних послуг, і вони й надалі будуть функціонувати у режимі без змін. У такому випадку, прогнозується незначне зростання обсягів реалізації послуг, пов'язане з тим, що попит на готельні послуги зараз поволі зростає. Проте подібний розвиток ситуації є екстенсивним, адже не вимагає значних капіталовкладень, а тому і не приносить відчутних результатів. Найбільш ймовірний варіант все ж передбачає застосування заходів по управлінню конкурентоспроможністю, описаних вище. Якщо ці заходи реалізувати, зростання обсягу реалізації послуг зростатиме. Тож, оптимістичний варіант полягає у пошуку нових можливостей та проведенні ряду додаткових заходів. Серед таких кроків можна було б порекомендувати – розширення реалізації перспективних видів послуг, які, на сьогодні користуються найбільшим попитом серед споживачів, що дало б змогу суттєво покращити конкурентні позиції готелю [24, с. 17]. Адже, нові ідеї і розробки у готельному бізнесі завжди будуть для гостей спонукальною силою.

Отже, на основі усіх розглянутих рекомендацій можна зробити висновок про те, що якщо ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» буде їм слідувати, то на нього чекатиме успіх у встановленні дійсно стійкої конкурентної позиції на ринку міста Чернівці, а можливо і за його межами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто: теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю готельного підприємства, взаємозв'язок понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» підприємства та пропонованих ним послуг, розглянуто основні фактори конкурентоспроможності і проаналізовано конкурентні стратегії та їх місце у стратегічному наборі готельного підприємства.

У другому розділі для оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» проводився аналіз конкурентної ситуації на ринку готельних послуг міста Чернівці, досліджувалась діяльність основних конкурентів та стан попиту на їх послуги, аналізувалась організаційно-господарська характеристика готельно-туристичного комплексу і стан його фінансово-економічної діяльності. При проведенні аналізу оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» були взяті характеристики послуг кількох провідних готелів міста Чернівці. У результаті дослідження було з'ясовано, що підприємство має на сьогоднішній день не найвищий показник конкурентоспроможності, проте і не найнижчий. Для оцінки конкурентоспроможності послуг даного готелю методом бальної оцінки використовувались дані з сайту з бронювання засобів розміщення он-лайн (Booking.com) [14] та інформація, отримана від проведеного анкетування у самому готельному підприємстві. Проаналізовану конкурентоспроможність готельно-туристичного комплексу «Буковина» в цілому можна вважати позитивною, що пояснюється багаторічним досвідом готельного підприємства на ринку, а також серйозним підходом до питання підвищення конкурентоспроможності власних послуг та ведення ефективної системи управління конкурентоспроможністю. І хоч незважаючи на те, що розгляд основних аспектів діяльності засвідчив – рівень конкурентоспроможності на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» прийнятний, та все ж необхідність подальшого застосування комплексу заходів щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю неабияк йому потрібна.

Ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу, у третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано низку рекомендацій щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» та власне підвищення конкурентоспроможності пропонованих ним послуг. Окремо було зроблено наголос на необхідності покращення рівня якості обслуговування готельно-туристичним комплексом «Буковина» та удосконалення управління конкурентоспроможністю згідно запропонованих видів робіт: аналіз діяльності готельного підприємства; систематичне проведення SWOT-аналізу; визначення основних цілей діяльності щодо підвищення конкурентоспроможності готельних послуг; нормування та планування показників конкурентоспроможності; визначення проектів, програм і планів заходів подосягненню запланованих показників; визначення ресурсних обмежень на виконання планів, проектів, програм заходів. Необхідність покращення рівня якості обслуговування на ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» зумовлюється важливим відповідальним завданням – створенням репутації готелю високої якості обслуговування. Висока якість обслуговування гостей, у свою чергу, забезпечується колективними зусиллями працівників всіх служб готелю, постійним, та ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування, вивченням і впровадженням передового досвіду, розширенням асортименту і безпосередньо покращенням якості пропонованих послуг [4, с. 115].

Отже, головна проблема, що постала перед ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» в умовах конкурентного ринку, полягає, перш за все, в тому, щоб чітко визначити профіль своєї діяльності і своє місце у конкурентному середовищі, остерігаючись впливу потенційних конкурентів, кількість яких стрімко зростає на ринку міста Чернівці шляхом постійного оновлення і модернізації існуючих послуг. Саме тому, наведені у даній роботі результати і рекомендації з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю необхідні у застосуванні ТОВ «Бізнес-центр» «Буковина» для покращення його конкурентної позиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренція : аналіз, стратегія і практика : навчальний посібник. Х. : Центр економіки і маркетингу, 2016. 208 с.
2. Бабанчикова О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства : теорія і практика : підручник. Львів : видавництво Львівської комерційної академії, 2020. 234 с.
3. Байє М. Р. Управлінська економіка та стратегія бізнесу : навчальний посібник для вузів, пер. с англ. за ред. А. М. Нікітіна. Миколаїв : Юніті-Дана, 2019. 743 с.
4. Берега В. В. Соціально-адекватний менеджмент (у пошуках нової парадигми) : монографія. К. : Видавничий центр «Академія», 2021. 272 с.
5. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 10. С. 33-37.
6. Бойетт Дж. Г. Путівник по царству мудрості – кращі ідеї майстрів управління : пер. з англ. Олімп-Бізнес, 2018. С. 13.
7. Броварніков С. Є. Міжнародний менеджмент : організація і стратегія. Сучасні технології. Корпоративна культура : підручник для вузів, навч. по спец. «Менеджмент». Х, 2020. 624с.
8. Виханський О. С. Стратегічне управління : підручник; 2-ге вид. допов. Миколаїв : Гардарики, 2013. 296 с.
9. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства : сутність і класифікація. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 50-53.
10. Воронкова А. Є. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства чи організації : діагностика та організація. Східноукраїнський національний університет. Луганськ : ВНУ, 2020. Вип. 76. С. 7–12.
11. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства : діагностика, стратегія та ефективність : навчальний посібник. К. : Вища школа, 2015. 267 с.

12. Гончаров В. В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Схід. 2016. № 5 (77). С 13-16.
13. Градов А. П. Економічна стратегія фірми : навчальний посібник. Х : Спеціальна Література, 2019. 589 с.
14. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : пер. з англ. К. : Всеповито; Наукова думка, 2021. 242 с.
15. Довбуш Р. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : підручник. Х. Основа, 2013. 250 с.
16. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
17. Дороніна М. С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2012. 432 с.
18. Друкер П. Ф. Ринок : як вийти в лідери. Практика і принципи : монографія. Х : Видавничий будинок «Вільямс», 2012. 351 с.
19. Єганов О. Ю. Економіка праці : навчальний посібник. Український державний морський технічний університет ім. С. Й. Макарова. Миколаїв : УДМТУ, 2021. Вип. 53. С. 5–8.
20. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка, діагностика, стратегія : навчальний посібник. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2014. 256 с.
21. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія. Х. : Видавництво «ІНЖЕК», 2016. 384 с.
22. Ільїн А. І. Планування на підприємстві : підручник. Мик. : Нове знання, 2012. 635 с.
23. Квартальнов В. А. Стратегічний менеджмент у туризмі : сучасний досвід управління. Х. : Фінанси й статистика, 2021. 491 с.
24. Кобзев П. М. Стратегічне управління підприємством : конспект лекцій. Харків : Видавництво «Інжек», 2012. 164 с.

- 25.Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навчальний посібник. К. :Зовнішня торгівля, 2020. 304 с.
26. Коломієць І. П. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в системі факторів інтернаціоналізації. Конкуренція. 2020. № 3. С. 22.
27. Лапіна Е. В. Економічний потенціал підприємства. Суми : Університетська книга, 2012. 310 с.
- 28.Леонтєва Ю. Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств. Науково-технічний збірник. 2012. №102. С. 344.
29. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг : 2-е вид., перероб. та доп. К.: Альтерпрес, 2013. 242 с.
- 30.Мунін Г. Б. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник. За редакцією С. І. Дорогунцова. К. : Ліра-К, 2015. 156 с.
31. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2019. 344 с.
32. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : наукове видання. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2015. 212 с.
33. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення. Д. : Видавництво ДЕУП, 2016. 276 с.
- 34.Папирян Г. А. Менеджменті в індустрії гостинності : готелі і ресторани. Х. : ВАТ НПО ; Видавництво Економіка , 2020. 207 с.
35. Пасічник В. Г. Конкурентоспроможність фірми : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 112 с.
- 36.Подлепіна П. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 214 с.

ДОДАТКИ