

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет
Кафедра менеджменту та управління економічними процесами

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

(за матеріалами готельного комплексу ТОВ «ЗОЛОТА БАНЯ»)

Виконала

студентка II курсу

групи Мн-2м

освітнього ступеня «Магістр»

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент
організацій»

_____ Бойко Валерія Сергіївна

Науковий керівник

к.е.н., доцент

_____ Хаустова Ксенія Михайлівна

Робота допускається до захисту:

Завідувач кафедри менеджменту

та управління економічними процесами

д.е.н., професор

_____ Проскура Володимир Федорович

Мукачево – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Змістовні характеристики конкурентоспроможності підприємства як окремої категорії економічної науки	8
1.2. Сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах	14
1.3. Особливості стратегічного управління готельним господарством в умовах конкурентної боротьби	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ЗОЛОТА БАНЯ»)	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика менеджменту готельного підприємства ТОВ «Золота баня»	
2.2. Ефективність стратегічного управління конкурентоспроможністю готельного господарства	37
2.3. Сучасні технології стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах	54
Висновки до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ТИПУ	61
3.1. Оцінка конкурентних позицій та напрямки оптимізації конкурентної стратегії ТОВ «Золота Баня»	
3.2. Інноваційні засади підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу	67
3.3. Цифрові технології як стратегічний напрям конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства	75
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне функціонування підприємства на ринку готельних послуг можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства. Не зважаючи на велику кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність продукувати якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок.

Глобальна нестабільність світу, яка викликана коронавірусною хворобою COVID-19, а також перенасиченням ринків продавців дублюючими товарами та послугами, поглиблення відкритості економіки через різного роду інтеграційні процеси і т. д. ускладнило умови ведення господарської діяльності у всіх складових економічної системи. Атому, теорія стратегічного управління є на сьогодні чи ненайкорисним «вітаміном», який має властивість зміцнити «імунітет» будь якого підприємства. В замість цього, вважаємо, що дослідження базових принципів та основ стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, дозволить нам креативно підійти до розгляду проблеми з практичної точки зору, що, як наслідок, допоможе максимально підвищити ефективність ведення підприємницької діяльності на базі об'єкта магістерського дослідження. Вище наведене й обґрунтовує *актуальність* обраної теми дипломної роботи.

Проблемі підвищення конкурентоспроможності підприємств присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. До найбільш визнаних можна віднести: М. Портера, Й. Шумпетера, Ю. Пахомова, Т. Васильціва, Л. Нагірну, І. Піддубного, Л. Чорну, а в окремих аспектах й А. Сміта, Д.Рікарда, Дж. Міля. Що стосується науковців, які

присвятили себе вивченню стратегічного управління, варто віднести – П. Друкера, Ф. Котлера, Л. Маннаппа, Ж. Фалгони, М. Окландера, О. Яшкіну, С. Іллященка, Н. Влащенко, О. Шапаллову, А. Кириленко, Г. Карчегу, С. Коляденка, А. Кириленка, В. Фіщук та інші. В той же час, конкретизація наукового дослідження на проблемі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства (на базі готельного господарства) в сучасних умовах є недостатньо вивчена та розглядається переважно узагальнено.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері готельного бізнесу та визначити основні напрямки стратегічного розвитку готельного підприємства в умовах зростаючої конкуренції. Відповідно до поставленої мети даного дослідження сформульовані такі *завдання*:

- 1) розкрити змістовні характеристики конкурентоспроможності підприємства як окремої категорії економічної науки;
- 2) дослідити сутність стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства в ринковому середовищі;
- 3) проаналізувати алгоритм стратегічного управління готельним господарством в умовах конкурентної боротьби;
- 4) здійснити комплексний аналіз організаційно-адміністративних та фінансово-економічних характеристик управління конкурентоспроможністю в готельному бізнесі;
- 5) визначити сучасні технології стратегічного управління конкурентоспроможністю готельним господарством
- 6) запропонувати пріоритетні моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств готельної індустрії.

Об'єктом дослідження у магістерській роботі є теоретико-методичні положення стратегічного управління конкурентоспроможності підприємств готельного типу.

Предмет дослідження Система стратегічного управління конкурентоспроможністю на ТОВ «Золота Баня».

У процесі написання магістерської роботи використовувались наступні *методи досліджень*:

- абстрактно-логічний, за допомогою якого формувалися дефініції, висновки та пропозиції;
- порівняльно-статистичний для виявлення динаміки функціонування та тенденцій розвитку готельного господарства ТОВ «Золота Баня»;
- аналізу та синтезу для вивчення організаційного-адміністративного механізму функціонування готельного господарства ТОВ «Золота Баня»;
- діалектичний та системний метод пізнання – для визначення пріоритетних моделей стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств готельної індустрії.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних і розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного управління конкурентоспроможності готельних підприємств в сучасних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці теоретичних та практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю готельним підприємством ТОВ «Золота Баня».

Методологічною базою магістерського дослідження стали: фундаментальні основи економічної теорії, зокрема з розділу мікроекономіки; теоретичні принципи та методи менеджменту, маркетингу та економіки підприємства, які викладені в кандидатських та докторських дисертаціях, монографіях, навчальних посібниках, статтях вітчизняних та зарубіжних вчених; економічні дані з балансу, звіту про фінансові результати, штатного розпису та ін.. з готельного підприємства ТОВ «Золота Баня».

Структура магістерської роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів (у яких послідовно розкриваються основні завдання наукової роботи), проміжних висновків до розділів та загальних висновків і пропозицій, а також списку використаної літератури й додатків.

У першому розділі розкрито теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств та стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельного бізнесу. У другому розділі проаналізовано організаційний фінансовий кадровий та управлінський конкурентний потенціал підприємства ТОВ «Золота баня». Визначено основні напрямки підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства в сучасних умовах. Третій розділ присвячено розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління конкурентоспроможністю ТОВ «Золота баня».

Апробація. Базові засади дипломної магістерської роботи представлені у вигляді доповідей на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики» (м. Мукачево, 6-7 квітня 2020 р.). Тема доповіді: «Цифрові технології як стратегічний напрям конкурентоспроможності готельно-ресторанного господарства» та VI Міжнародній науково-практичній інтернет - конференції, (м. Мукачево 22 листопада 2018 р.), Тема доповіді: «Інноваційна діяльність в готельному господарстві як чинник розвитку туристичної галузі Львівської області».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Економіка характеризується сьогодні посиленням впливом конкурентоспроможної боротьби на ринку серед продавців (виробників, постачальників, посередників) за ринки покупців у реалізації відповідних їм товарів чи послуг з метою отримання максимально можливих прибутків. Однак, останнє можна отримати лиш у тому разі, якщо дотримуватись основних принципів мікроекономіки, маркетингу та менеджменту. А тому, було проведено теоретичний аналіз наступних ключових засад, фундаментальна база яких, дасть можливість правильно зрозуміти закони ефективного ведення господарської діяльності в умовах посиленої конкурентоспроможності підприємств:

Розглянуто теоретичні дефініції поняття конкурентоспроможності підприємства. На основі виявлених положень світових та вітчизняних вчених, розуміємо, що єдиних поглядів на дане тлумачення немає. Це дає підстави констатувати той факт, що кожен погляд вирішує певну проблему, котра присутня у відповідному місті, часі та відповідає складеним умовам внутрішнього та зовнішнього середовища. Пропонуємо власне визначення дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Це узагальнюючий показник життєздатності організації, який вказує на вміння менеджерами підприємств використовувати своє внутрішнє середовище (фінансові, виробничі, науково-технічні можливості й трудовий потенціал співробітників) таким чином, щоб ефективно адаптуватися до зовнішнього середовища в умовах стрімких його змін.

Стратегічне управління конкурентоспроможності підприємства означає (за баченням магістрантки) – систематичний процес оцінювання ресурсів і можливостей підприємства (через мікро та макро середовище) з метою встановлення ефективних цілей та завдань по їх реалізації задля досягнення місії фірми. Основними підходами щодо управління конкурентоспроможності підприємства, буде використання триєдиного механізму – системності, процесності, та ситуаційності. Формування такого

комплексу підходів у єдиному механізмі визначатиме важливість розуміння необхідності управління конкурентоспроможністю на основі досягнення системності виконуваних функцій суб'єктами господарювання через охоплення всіх внутрішніх процесів із врахуванням впливу зовнішнього оточення на засадах багатоваріантності, що обумовлюється динамічністю умов господарювання у зв'язку зі стрімким розвитком глобалізаційних процесів.

Алгоритм стратегічного управління готельним господарством в умовах конкурентної боротьби повинен бути побудованим за такими основними завданнями: виявлення, збір й аналіз максимальної кількості ідей, які в майбутньому могли б втілитися в концепцію продукту; фільтрування ідей залежно від можливостей фірми щодо створення продукту, який буде необхідний цільовій аудиторії за відповідну ціну, місце та час; аналіз економічних показників фінансового фундаменту для реалізації ідеї, рентабельності продукту та його окупності; уведення у виробництво пробну партію товарів чи послуг задля апробації продукту на ринку з метою виявлення вузьких місць по його реалізації; після усунення всіх недоліків й остаточного ухвалення рішення про виробництво нового продукту керівництвом готелю, починається етап його масового виведення на ринок або комерційне розкручування; продовжувати безперервне вдосконалення продукту з метою підтримання конкурентоспроможності продукції. Розглянути й алгоритм стратегічного управління готельним господарством є важливою складовою ефективного ведення підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки, яка передбачає собою посилений механізм конкурентної боротьби в глобальній системі світового господарства на локальному мікрорівні.

За об'єкт дослідження конкурентоспроможності підприємства обрано готельний комплекс « Три сини та донька» . Створений даний вид бізнесу більше 20-ти років у Львівській області, селище міського типу Східниця. Місією та ціллю цього готелю є одержання прибутку за рахунок задоволення

суспільних потреб через надання послуг у тимчасовому проживанні, харчуванні, транспортному та іншому сервісі. Готель має у своєму комплексі процедури СПА, дитячі кімнати відпочинку, сіквепарк. В загальній сукупності готель забезпечений 278-ма номерами. Організаційно-економічний і технологічний аналіз щодо стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства дав можливість отримати наступні висновки:

У 2018 році кількість працівників на підприємстві зросла на 12,5%, найбільша частка серед яких займають допоміжні робітники (водії, швейцари, комірників). Однак тут існує плінність кадрів, яка має тенденцію до зростання. Зокрема в 2017 році вона становила – 5%, в 2018 – 11%. Щодо економічної ефективності використання основних засобів підприємства, то показник фондівіддачі має тенденцію до зростання. Така ситуація є чудовою, оскільки в розрахунку на одну гривню підприємство отримало можливість надати більше послуг. Аналізуючи структуру доходів – виявлено, що відбувається суттєве зростання даних показників, поясненням чого є збільшення гостей у готелі. Підприємство в цілому функціонує на належному рівні, позаяк коефіцієнт автономії в 2018 році становив 0,82; вартість необоротних активів зросла на 29,39% (це означає, що підприємство розвивається, не стоїть на місці); коефіцієнт ділової активності зріс на 15% (тобто повний цикл виробництва і обігу почав частіше обертатися, і як наслідок це дало ефект у збільшенні прибутку).

На сьогодні в готельних 105-ти номерах вже є оснащення новітніми панелями Grow, завдяки чому температура і вологість в будівлі регулюється за допомогою водоспаду у внутрішньому критому дворіку – атріумі. В цілому готелі використовують спеціальну програму Energy Management System (Система управління електроенергією). Також тут є безкоштовний Wi-Fi, величезні широкоекранні телевізори, зал Studio Lounge на четвертому поверсі, де всі гості безкоштовно можуть відпочити на величезних диванах або пограти в ігри для Wii, Rock Band або GuitarHero. Всім відвідувачам (за

окремим замовленням) на час перебування надають ноутбуки (ноутбуки, нетбуки, планшети) або окремі їх компоненти (зарядні пристрої для телефонів та інших комп'ютерних пристроїв). Окрім інноваційних сантехнічних рішень – наприклад, щоб наповнити ванну, вода ллється зі стелі, також є «безшумні електронні дверні дзвінки». Проте, враховуючи посилену конкуренцію на світовому ринку дублюючими послугами готелів, менеджмент підприємства планує у перспективі купити бренд відомої готельної марки в Amadeus, Galileo, Sabre і Worldspan на умовах франчайзингу. Їм належить більше 90% ринку, їхні термінали встановлені в більш ніж 400 тисяч турагентств по всьому світу. Перевагою такого об'єднання стане те, що споживачі, які користуються послугами однієї готельної мережі, досить чітко уявляють собі якість обслуговування й розміщення, незалежно від місцезнаходження конкретного об'єкту. Це дозволяє істотно економити на рекламі та просуванні нового об'єкту, оскільки наявність відомої торгової марки не тільки дозволяє судити про якість пропонованих послуг, а й включає готель у мережу бронювання та продажів, що вже діє.

Для підприємств готельного типу важливим є надання послуг максимально високої якості. Готель – це живий організм, що функціонує цілодобово, і якість його роботи безпосередньо пов'язана з тим, наскільки грамотно організована робота з надання основних та супутніх послуг. Сьогодні стає все складніше залучити клієнта зручними апартаментами з міні-кухнею і красивим видом з вікон, оскільки такий набір послуг, як супутникове телебачення, безкоштовний бездротовий Інтернет Wi-Fi, spa-салон, масажний кабінет і басейн став звичним і майже обов'язковим. Тому, в роботі магістерського дослідження зроблена спроба представити сучасні моделі стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, які будуть підходити для готельного комплексу « Три сини та донька »:

Пропонуємо в готельному комплексі залучати фрілансерів – фахівців з використання ІТ-технологій, маркетологів, фахівців з реклами та інших

фахівців, які опосередковано мають відношення до надання готельних послуг, і в більшій мірі створюють необхідні умови для здійснення основного виду діяльності. Необхідно постійно проводити навчання співробітників англійської та німецької мов (найбільш поширені в Європі) та Польської (сусідня країна до Львівської області). Важливою соціальною моделлю буде – медичне страхування працівників, безкоштовні сніданки й обіди, участь у вечірках і заходах для співробітників, знижки на проживання й харчування в готелях відповідної мережі по всьому світу й багато іншого. В той же час, на даному готелі можна зробити цінову доступність для деяких людей з певними хворобами, вадами, пенсіонерів. Важливо також розширювати інфраструктурні компоненти всередині готелю, зокрема надавати в оренду місця для: продуктових і сувенірних магазинах, салонів краси, зал ігрових автоматів, більярдна, камери схову, пункти обміну валюти, зал нарад, тренажерний зал, спортзал, дитячий майданчик, міні-гольф, настільний теніс тощо.

Досліджуючи підприємство « Три сини та донька» нами не було виявлено суттєвих порушень в фінансовій сфері, управління персоналом, але було зауважено, що менеджмент підприємства не в повній мірі використовує переваги цифрових технологій. Підтвердженням цьому стало те, що ні підрозділів таких нема, ні посад, ані тих, які б за сумісництвом виконували такі функції. З активним розвитком цифрових технологій у житті сучасного суспільства входить новий феномен просування послуг за допомогою соціальних мереж. У мережах застосовують різні комунікаційні формати: форуми, блоги, огляди та коментарі, викладення фотографій і відеороликів. За допомогою мереж можна просувати бренд того чи іншого готелю, формувати лояльність гостей, проводити моніторинг репутації підприємства, підтримувати постійний діалог з реальними і потенційними споживачами. Робота в соціальних мережах передбачає витрати великої кількості часу, тому пропонуємо для готелю «Золота Баня» увести штатну одиницю

«цифровий бізнес-менеджер». Останнє допоможе якісно на краще зміцнити конкурентні позиції готельного комплексу в мережі Інтернет.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>