

## РОЗДІЛ IV

### Управління та адміністрування

УДК 339.137.2

Черчик Лариса,  
доктор економічних наук, професор,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,  
м. Луцьк; ORCID ID: 0000-0002-3901-216X  
e-mail: cherchyk.larysa@vnu.edu.ua

Ганна Кувіка,  
аспірант II курсу,  
факультет економіки та управління  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
Луцьк; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3469-8756>  
E-mail: [kuvika.hanna@vnu.edu.ua](mailto:kuvika.hanna@vnu.edu.ua)

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112>

#### СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

У статті обґрунтовано необхідність та особливості формування системи менеджменту конкурентоспроможності для закладів сфери гостинності. Проаналізовано підходи до визначення сутності конкурентоспроможності, менеджменту конкурентоспроможності. Розроблено структурну схему системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, яка включає такі складові як мета, об'єкти, суб'єкти, предмет, принципи, функції та відповідний механізм. Система менеджменту конкурентоспроможності розглядається як сукупність підсистем, а також процесів та комунікацій між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування підприємства у конкурентному середовищі, його стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного розвитку потенціалу закладів сфери гостинності. Деталізовано також функціональний та процесний підходи у формуванні менеджменту конкурентоспроможності, що має більше практичне значення і передбачає виділення загальних та специфічних функцій та послідовних етапів їх реалізації в основних функціональних сферах менеджменту (маркетинговій, фінансовій, інноваційній, проектній, менеджменту персоналу та якості).

**Ключові слова:** заклади сфери гостинності, конкурентоспроможність, менеджмент конкурентоспроможності, системний підхід.

Cherchyk Larysa,  
Doctor of Economics, professor Associate Professor  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Head of Department of Management and Administration,  
Lutsk

Ganna Kuvika,  
Postgraduate student of the 2nd year,  
Department of Management and Administration,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk

#### THE ESSENCE AND COMPONENTS OF MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF HOSPITALITY INSTITUTIONS

**Introduction.** Understanding the essence of competitiveness management and identifying its main components will allow to develop effective strategies and approaches to management of hospitality establishments. This will open up opportunities for attracting and retaining customers, improving the quality of services and forming competitive advantages of hospitality establishments. The study of this problem can also contribute to the development of new tools to support the competitiveness of hospitality establishments.

**The purpose of the article** is to develop scientific approaches to determining the essence of the management of the competitiveness of hospitality establishments and the content of its components.

**Results.** The article substantiates the need and features of the formation of a competitiveness management system for hospitality establishments. Approaches to determining the essence of competitiveness, management of competitiveness are analyzed. Systemic, process, functional, and situational approaches were considered for the formation of meaningful content of competitiveness management. This made it possible to develop a structural diagram of the management system of the competitiveness of hospitality establishments, which includes such components as the purpose, objects, subjects, subject, principles, functions and the corresponding mechanism. The competitiveness management system is considered as a set of subsystems, as well as processes and communications between them, the interaction of which ensures the effective functioning of the enterprise in a competitive environment, its stable and safe development in the future due to the constant development of the potential of hospitality establishments. Functional and process approaches in the formation of competitiveness management are also detailed, which has more practical significance and involves the allocation of general and specific functions and successive stages of their implementation in the main functional areas of management (marketing, financial, innovation, project, personnel and quality management).

**Conclusions.** The competitiveness of hospitality establishments is determined by their ability to satisfy the needs of customers in high-quality products and services, while ensuring the efficient use of resources and achieving a sustainable financial result. Competitiveness management is a priority in the general management system of organizations, as it determines their ability to ensure the conditions for the successful functioning of hospitality establishments in a competitive environment and create competitive advantages that will ensure growth in the future.

**Keywords:** hospitality establishments, competitiveness, competitiveness management, system approach.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Сфера гостинності є динамічною та конкурентною, і заклади потребують ефективного управління для забезпечення успішності та стійкості на ринку. Однак, бракує чіткого розуміння сутності конкурентоспроможності в контексті гостинності, а також уявлення про ті елементи та фактори, що складають менеджмент конкурентоспроможності в цій галузі. Вирішення цієї наукової проблеми є важливим кроком для розвитку та поліпшення діяльності закладів сфери гостинності. Розуміння сутності менеджменту конкурентоспроможності та ідентифікація основних його складових дозволить розробити ефективні стратегії та підходи до управління закладами сфери гостинності. Це відкриє можливості для залучення та збереження клієнтів, підвищення якості послуг та формування конкурентних переваг закладів сфери гостинності. Дослідження даної проблеми може також сприяти розробці нових інструментів для підтримки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

**Аналіз останніх досліджень проблеми.** Складність та багатофакторність поняття конкурентоспроможності обумовили активний науковий дискурс щодо змістовного наповнення і нині розвивається з урахуванням нових реалій часу. Зокрема, є такі підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства:

- «здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках» [10, с. 204];

- «рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами-конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва продукції тощо» [7, с. 297].

Оскільки умови досягнення конкурентоспроможності суттєво різняться на різних ринках, доцільно розглянути проблеми забезпечення конкурентоспроможності туристичних, готельних та рекреаційних закладів, які досліджували Г. Андрєєва, І. Бережна, В. Василенко, П. Гудзь, С.

Гаврилюк, В. Данильчук, В. Кифяк, Н. Калькова, Н. Коленда, С. Нездоймінов, Ю. Роговий, Н. Страчкова, Л. Черчик та інші.

Тому погоджуємось з визначенням, що конкурентоспроможність туристського підприємства – це «узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища. Основними рисами даної категорії є порівняльність, пов'язаність з певним видовим чи регіональним ринком, динамічність і комплексність оцінки» [5, с. 7].

Як зазначається в наукових працях, конкуренція у сфері туризму та рекреації стає все більш жорсткою, що ставить під загрозу збереження конкурентоспроможності закладів [3, с. 12], проблеми забезпечення конкурентоспроможності туристичних закладів полягають у необхідності постійного оновлення та модернізації інфраструктури та послуг [6, с. 78-84], а зміни в попиті та впровадження нових технологій стають ключовими факторами, які впливають на успішність туристичних та рекреаційних закладів [2]. Недостатня ефективність маркетингу та просування може стати перешкодою для привертання нових клієнтів та збільшення конкурентоспроможності [2, с. 53-57], а якість обслуговування та задоволеність клієнтів грають критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та повторних відвідувань [12, с. 205-211]. Необхідність інвестування в інновації та нові технології допоможе підтримати та покращити конкурентоспроможність закладів у довгостроковій перспективі [4, с. 28-34]. Зокрема, розвиток цифрових каналів комунікації та бронювання стає важливим фактором для досягнення успіху в галузі туризму та рекреації [11].

Управління гостинністю розглядають як систему «організаційних, фінансових, маркетингових та оперативних дій, спрямованих на забезпечення якісного обслуговування гостей та задоволення їхніх потреб, що веде до підвищення конкурентоспроможності закладу гостинності» [1, с. 90].

Важливо відмітити, що терміни «управління конкурентоспроможністю» та «управління гостинністю» можуть використовуватись деякими дослідниками як синоніми, але вони мають відмінності. Управління конкурентоспроможністю включає більш широкий контекст стратегічного планування, розробки маркетингових стратегій, оптимізації бізнес-процесів тощо, тоді як управління гостинністю фокусується на забезпеченні якісного обслуговування гостей та задоволенні їхніх потреб у закладах гостинності. Управління конкурентоспроможністю охоплює ширший спектр стратегічних, тактичних і оперативних заходів, спрямованих на розвиток конкурентних переваг та підвищення ефективності закладів гостинності в умовах конкуренції на ринку [8, 9].

**Цілі статті** – розвинути наукові підходи до визначення сутності менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності та змістовного наповнення його складових.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** На основі наведених тверджень можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є здатністю суб'єкта господарювання до реалізації ним певної сукупності конкурентних переваг, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в ході ринкового протистояння.

Менеджмент конкурентоспроможності є пріоритетним в загальній системі менеджменту організацій, оскільки обумовлює їх здатність до забезпечення умов успішного функціонування закладів сфери гостинності в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що забезпечать зростання у майбутньому.

Для визначення сутності менеджменту конкурентоспроможності можуть бути використані різні підходи, а саме: системний, процесний, функціональний, ситуаційний [13, 14].

Системний підхід базується на розумінні організації як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. У контексті менеджменту конкурентоспроможності, цей підхід передбачає розгляд організації як системи, в якій різні компоненти, такі як стратегія, структура, процеси, людські ресурси та інші, взаємодіють між собою для досягнення конкурентної переваги.

Процесний підхід робить акцент на етапах діяльності організації у вигляді послідовних та взаємопов'язаних процесів. У менеджменті конкурентоспроможності цей підхід орієнтований на ідентифікацію та оптимізацію ключових бізнес-процесів, які впливають на конкурентоспроможність організації.

Функціональний підхід зосереджений на розподілі функцій та відповідальностей між різними підрозділами організації. У менеджменті конкурентоспроможності цей підхід означає, що різні

функціональні області, такі як маркетинг, фінанси, виробничі процеси, менеджмент якості та персоналу тощо, повинні бути взаємов'язаними та виконувати свої функції з метою досягнення конкурентних переваг.

Ситуаційний підхід акцентує увагу менеджменту конкурентоспроможності на необхідності враховувати змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі закладів сфери гостинності, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії суб'єкта ринку.

Інтегрований підхід передбачає поєднання різних підходів та методологій для досягнення максимальної ефективності та результативності менеджменту конкурентоспроможності. Це може включати використання системного підходу для розуміння організації в цілому, процесного підходу для оптимізації бізнес-процесів та функціонального підходу для координації діяльності різних підрозділів закладів сфери гостинності з урахуванням ситуації, яка складається в їх зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Важливо зауважити, що вибір підходу до формування менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності може залежати від їх специфіки, ринкових умов, наявних ресурсів та стратегічних цілей. Комбінування різних підходів може бути ефективним для досягнення комплексного та збалансованого менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

У кожного підходу до формування менеджменту конкурентоспроможності є свої переваги і важливість, але їх взаємодія і впровадження в комплексі допоможуть досягти успіху та стати конкурентоспроможними закладами гостинності. Ключовим фактором є постійний моніторинг ринку, аналіз трендів та потреб клієнтів, що дозволить адаптуватися до змін і залишатися актуальними.

Таким чином, менеджмент конкурентоспроможності включає різні підходи, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг та забезпечення успіху організації на ринку. Важливо враховувати контекст та особливості кожного підходу при його застосуванні в конкретній організації.

Зокрема уточнимо змістовне наповнення менеджменту конкурентоспроможності з позиції системного підходу.

Система менеджменту конкурентоспроможності є сукупністю підсистем, а також процесів та комунікацій між ними, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування закладів сфери гостинності у конкурентному середовищі, їх стабільний і безпечний розвиток у майбутньому за рахунок постійного нарощення конкурентних переваг і реалізації їх потенціалу.

На основі зазначеного представимо структурну схему системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності на рис. 1.

Метою менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є забезпечення умов успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг, що сприяють зростанню у майбутньому. Основні аспекти, які мають бути враховані для досягнення цієї мети, включають:

- залучення та утримання клієнтів, що вимагає розуміння потреб та очікувань клієнтів і розробки стратегій для залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Це може включати розробку маркетингових кампаній, підвищення якості обслуговування та створення унікального бренду закладів сфери гостинності;

- впровадження інновацій, що передбачає постійний пошук нових ідей та інноваційних рішень. Це може включати впровадження нових технологій, розробку нових продуктів (сервісів, турів або послуг), удосконалення процесів та управління знаннями;

- ефективне використання ресурсів, що вимагає оптимізації використання людських, матеріальних, фінансових ресурсів шляхом впровадження ефективних систем управління операціями, процесами та вартістю;

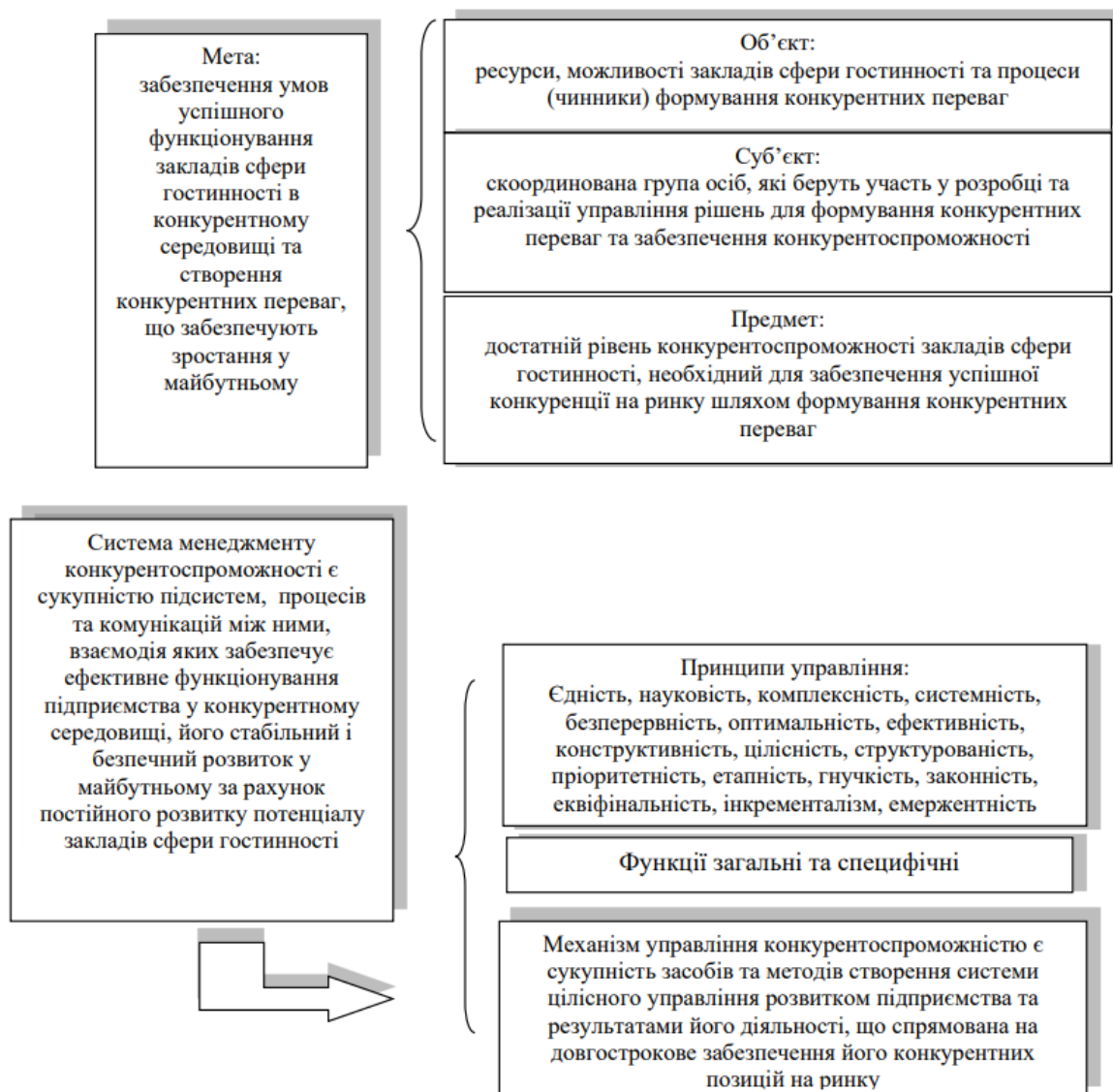
- формування конкурентних переваг, що відрізняють заклад сфери гостинності від інших гравців на ринку. Це може включати особливості продукту або послуги, які важко скопіювати, унікальність бренду, ефективність управлінських процесів, гнучкість та інші фактори.

Об'єктом менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є їх ресурси, можливість та процеси (чинники) формування конкурентних переваг.

1. Ресурси. Ресурси включають матеріальні та нематеріальні активи, які є доступними для закладу гостинності. Це можуть бути фінансові ресурси, такі як капітал, бюджет, прибуток. Також важливі людські ресурси, які включають кваліфікацію та досвід персоналу, їхню мотивацію і

здатність працювати в команді. Інші ресурси включають фізичні активи, наприклад, будівлі, обладнання, інвентар, технології, а також інтелектуальну власність, яка може бути в формі бренду, репутації, патентів, ноу-хау.

2. Можливості. Менеджмент конкурентоспроможності має виявляти та використовувати можливості для розвитку і підвищення конкурентних переваг закладу. Це можуть бути нові тренди у галузі гостинності, зміни в смаках і вимогах споживачів, розширення ринків або розробка нових продуктів і послуг. Можливості також можуть включати партнерства з іншими організаціями, використання нових технологій або удосконалення процесів, які дозволять досягти ефективності і якості.



**Рис. 1.** Структурна система менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності

Авторська розробка

3. Процеси. Процеси включають усі операційні та управлінські процедури, які забезпечують функціонування закладу гостинності. Це можуть бути процеси приготування та сервірування їжі, обслуговування клієнтів, управління запасами, бронювання та розміщення гостей, маркетинг та

реклама, фінансове управління тощо. Важливо оптимізувати ці процеси, впроваджувати ефективні системи та стандарти, щоб забезпечити якість, швидкість та задоволення потреб клієнтів.

Управління цими трьома чинниками допомагає формувати конкурентні переваги для закладу гостинності. Наприклад, ефективне використання ресурсів, розумне виявлення та використання можливостей і оптимізація процесів можуть призвести до зниження витрат, покращення якості послуг, розвитку унікального бренду, залучення та утримання клієнтів, а також підвищення прибутковості і стійкості закладу на ринку гостинності.

Суб'єктами менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є скоординована група осіб, які беруть участь у розробці та реалізації управління рішень для формування конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності. Ця група може включати такі ролі та функції:

- вище керівництво: Власники закладів сфери гостинності, генеральний директор та інші вищі керівники визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку, приймають ключові управлінські рішення та забезпечують ресурси для реалізації стратегії;

- менеджери та керівники різних функціональних підрозділів (маркетинг, фінанси, операції, людські ресурси тощо) відповідають за розробку та виконання стратегічних та оперативних планів, координацію дій та контроль результатів у своїх відповідальних областях;

- команда проекту: У разі реалізації конкретного проекту або ініціативи, формується спеціалізована команда, яка має виконувати завдання з визначених напрямків, розробляти стратегії і діяти відповідно до планів проекту;

- експерти та консультанти у разі залучення зовнішніх експертів або консультантів, які мають спеціалізовані знання та допомагають у розробці стратегій, аналізі ринку, впровадженні нових практик тощо.

Суб'єкти менеджменту конкурентоспроможності спільно працюють, обмінюються інформацією, координують свої дії та приймають управлінські рішення з метою формування та забезпечення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. Вони мають спільну відповідальність за досягнення стратегічних цілей, покращення якості продуктів або послуг, впровадження інновацій та забезпечення успішної конкуренції на ринку.

Предметом менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є достатній рівень конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, необхідний для забезпечення успішної конкуренції на ринку шляхом формування конкурентних переваг. Це означає, що система менеджменту конкурентоспроможності передбачає активну діяльність, спрямовану на створення та посилення конкурентних переваг, необхідних для успішної конкуренції на ринку. Детальніше це відображається в таких функціональних складових системи менеджменту конкурентоспроможності:

- аналіз конкурентного середовища, дослідження ринку, аналіз конкурентів;

- моніторинг за змін в економічних, технологічних та соціальних трендах, оцінювання загроз та можливостей;

- обґрунтування та вибір стратегії: На основі аналізу конкурентного середовища визначається стратегія розвитку, включаючи цілі, завдання та способи досягнення конкурентної переваги. Це може включати розробку унікальної пропозиції цінності, інноваційних продуктів або послуг, вибір цільових ринкових сегментів тощо;

- впровадження стратегії шляхом розробки та реалізації планів та програм дій. Це може включати розробку маркетингових планів, інвестицій в дослідження та розвиток, оптимізацію виробничих процесів та постачання, набір та розвиток персоналу тощо;

- контроль та оцінка результатів реалізації стратегічних планів та програм. Це дозволяє визначити ефективність заходів, вносити корективи і забезпечити досягнення мети стосовно конкурентоспроможності закладів сфери гостинності;

- постійне удосконалення. Підприємство має бути гнучким, відкритим для інновацій та готовим до змін в реакції на нові виклики та можливості.

Таким чином, предмет менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності полягає у формуванні та розвитку конкурентних переваг, необхідних для успішної конкуренції на ринку, через реалізацію стратегій, програм та систем контролю, які сприяють забезпеченню їх конкурентоспроможності.

Система менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності має формуватися і функціонувати на основі таких принципів:

- науковості – спрямованість на зміцнення конкурентоспроможності рішення мають бути обґрунтовані відповідно до сучасних наукових підходів, теорій та практик;
- комплексності, що передбачає взаємозв'язок усіх елементів системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності при ухваленні управлінських рішень;
- системності, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення вставлених цілей;
- безперервності – менеджмент конкурентоспроможності закладів сфери гостинності є процесом перманентним;
- оптимальності, що передбачає прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;
- ефективності – максимально можливе використання потенціалу закладів сфери гостинності для досягнення належного рівня конкурентоспроможності, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;
- конструктивності – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;
- цілісності – менеджмент конкурентоспроможності розглядається, з одного боку як єдина система, з іншого – як підсистема вищих рівнів;
- структурованості – передбачає взаємозв'язок елементів системи менеджменту конкурентоспроможності в рамках конкретної організаційної структури;
- пріоритетності – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;
- етапності як поетапне обґрунтування та реалізація стратегії і тактики підтримки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності;
- гнучкості як можливості удосконалення менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності у разі зміни умов функціонування;
- еквіфінальності, що передбачає урахування альтернативних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю, стан яких змінюється у часі;
- інкременталізму, що полягає у досягненні конкурентоспроможності завдяки поступовим, логічно пов'язаним змінам менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності узгоджено зі змінами на ринку послуг гостинності;
- емерджентності, що передбачає цілісність системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності [3, 8, 9].

Ці принципи є важливими орієнтирами, які допомагають забезпечити ефективність та результативність менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. Врахування цих принципів сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпеченню конкурентних переваг та стійкості на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю є сукупністю засобів та методів, які спрямовані на створення системи цілісного управління розвитком підприємства та досягнення результатів, спрямованих на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю включає такі компоненти, які доцільно розглядати як окремі процеси, що характерно для процесного підходу. Розглянемо основні з них.

1. Стратегічне планування. Розробка стратегії, визначення місії, цілей та завдань підприємства. Це включає аналіз ринку та конкурентів, визначення конкурентних переваг та формулювання стратегічних напрямків розвитку.

2. Аналіз конкурентоспроможності. Оцінка поточного стану конкурентоспроможності підприємства, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Це допомагає ідентифікувати ключові проблеми та визначити необхідні кроки для покращення конкурентоспроможності.

3. Розробка конкурентної стратегії. Вибір стратегічних напрямків та методів конкурування на

ринку. Це включає визначення унікальних переваг, сегментацію ринку, позиціонування товарів або послуг, визначення цінової політики та інших аспектів стратегії.

4. Управління ресурсами. Ефективне використання ресурсів підприємства, таких як людські ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси та інші. Це включає планування та розподіл ресурсів, використання ефективних систем управління, оцінку ризиків та прийняття рішень з покращення ефективності.

5. Маркетинг та просування. Розробка та реалізація маркетингових стратегій для привертання та утримання клієнтів, створення позитивного іміджу бренду та підтримки конкурентних переваг. Це включає дослідження ринку, розробку продуктів та послуг, ціноутворення, просування та комунікацію зі споживачами.

6. Інновації та розвиток. Стимулювання інноваційного мислення та постійного розвитку, впровадження нових технологій, процесів та продуктів для підтримки конкурентоспроможності. Це включає дослідження та розвиток, управління змінами та створення інноваційної культури.

7. Контроль та оцінка. Моніторинг та контроль результатів діяльності підприємства, оцінка досягнення стратегічних цілей та коригування планів, якщо потрібно. Це допомагає забезпечити постійну відповідність стратегії та дій реальним потребам та умовам ринку.

Механізм управління конкурентоспроможністю є інструментом для систематичного та цілеспрямованого розвитку закладів сфери гостинності з метою забезпечення їх конкурентних переваг та стійкості на ринку.

Функціональний підхід у формуванні менеджменту конкурентоспроможності має більше практичне значення і передбачає виділення загальних та специфічних функцій. Загальні функції включають аналіз, планування, організування, мотивацію, контроль.

Аналіз включає збір та аналіз даних, проведення досліджень, оцінку ринкових тенденцій та конкуренції. передбачає дослідження наявного рівня конкурентоспроможності підприємства, виявлення найбільш істотних факторів впливу, що визначають позицію на ринку. Аналіз допомагає зрозуміти поточну ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони закладів сфери гостинності, оцінити можливості та загрози. Результати аналізу надають базу для прийняття управлінських рішень та формулювання стратегій.

Планування є процесом визначення мети, постановки завдань, вибору стратегій та розробки дійових планів для досягнення конкурентоспроможності. Планування охоплює розробку стратегічних, тактичних та операційних планів, визначення ресурсів, розподіл завдань та встановлення механізмів контролю за виконанням планів. Воно дозволяє підприємству спрямувати свої зусилля та ресурси на досягнення конкретних цілей.

Організування включає створення оптимальної структури закладів сфери гостинності, визначення взаємозв'язків та відповідальності між різними підрозділами та працівниками. Це включає призначення компетентного персоналу, створення комунікаційних каналів, розподіл повноважень та ресурсів. Організація допомагає забезпечити ефективне функціонування підприємства, сприяє координації дій та досягненню поставлених цілей.

Мотивування забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. Вона включає розуміння потреб та мотивацій працівників, використання винагород та стимулів, розвиток системи мотивації та підтримку робочого середовища, яке сприяє ефективній роботі та досягненню високих результатів. Мотивація є важливим елементом успішного управління конкурентоспроможністю, оскільки має вплив на продуктивність та задоволення працівників, що сприяє досягненню більшої конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

Контролювання забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників. Регулювання передбачає внесення змін до положень конкурентної стратегії задля сприяння досягненню вставленої мети. Результативне виконання цих функцій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, їх здатності до досягнення та збереження конкурентної переваги на ринку.

Реалізація завдань менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності включає ряд специфічних функцій.



Аналіз ринку. Вивчення ринкових тенденцій, аналіз конкурентного середовища, виявлення потенційних загроз і можливостей. Це допомагає визначити конкурентні переваги закладів сфери гостинності, зрозуміти потреби споживачів і розвинути стратегію, що відповідає ринковим умовам.

Розробка стратегії. Встановлення мети і напрямку розвитку закладів сфери гостинності, вибір конкурентної стратегії (наприклад, лідерство вартості, диференціація, спрямованість на вузьку нішу тощо). Розробка стратегії включає визначення основних конкурентних переваг, ресурсів і здатностей закладів сфери гостинності.

Маркетингові дослідження. Збір і аналіз інформації про споживачів, їхні потреби, попит на послуги закладів сфери гостинності. Використовуючи маркетингові дослідження, можна визначити цільову аудиторію, розробити ефективну стратегію просування, вдосконалити товарну політику та рекламні кампанії закладів сфери гостинності.

Управління якістю. Встановлення стандартів якості послуг, контроль за їхнім дотриманням, постійне вдосконалення якості. Це допомагає закладам сфери гостинності забезпечити задоволення клієнтів, збільшити їх лояльність і конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційний розвиток. Створення інноваційних продуктів або послуг, впровадження нових технологій та процесів, пошук нових ринків і можливостей. Інноваційний розвиток дозволяє отримати конкурентну перевагу, привернути увагу клієнтів свіжими та унікальними пропозиціями, а також підвищити ефективність виробництва та надання послуг.

Управління персоналом. Рекрутинг та набір кваліфікованих співробітників, їхнє навчання та розвиток, створення мотиваційних програм, оцінка та управління результативністю. Ефективне управління персоналом допомагає залучити талановиті кадри, зберегти їхню мотивацію та відданість компанії, що сприяє покращенню якості обслуговування та забезпечує конкурентоспроможність.

Фінансове управління. Планування бюджету, аналіз фінансових показників, оптимізація витрат, управління ризиками і прибутковістю. Ефективне фінансове управління допомагає забезпечити фінансову стійкість, залучити інвестиції, використовувати ресурси ефективно та раціонально.

Таким чином, менеджмент конкурентоспроможності включає такі функціональні сфери системи менеджменту закладів сфери гостинності як стратегічний, фінансовий, комунікаційний, операційний, проєктний, маркетинговий менеджмент, а також менеджмент персоналу, якості, ресурсів та витрат.

Така інтегрована система менеджменту конкурентоспроможності допомагає організації зберегти цілісність та ефективно керувати різними аспектами, що впливають на її конкурентоспроможність.

Водночас, менеджмент конкурентоспроможності є постійним процесом, оскільки конкурентні умови змінюються і вимагають адаптації організації. Мета полягає в створенні умов, що сприяють зростанню організації в майбутньому та забезпечують її стійкість та успіх на ринку.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства є послідовністю заходів, які спрямовані на досягнення та підтримку конкурентних переваг. Основні етапи цього процесу включають такі етапи.

1. Аналіз конкурентоспроможності. Даний етап передбачає оцінку поточного стану конкурентоспроможності підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. В ході аналізу вивчаються фактори, що впливають на конкурентоспроможність, такі як ринкове середовище, конкуренція, споживачі, ресурси та компетенції підприємства.

2. Визначення конкурентних переваг. На основі аналізу конкурентоспроможності встановлюються конкурентні переваги, тобто ті характеристики, ресурси або особливості підприємства, які дають йому перевагу над конкурентами. Це може бути якість послуг, інноваційність, ефективність, репутація бренду та інші фактори. Розробка унікальної пропозиції: Заклад повинен вирізнитися на ринку, пропонуючи щось унікальне та привабливе для клієнтів. Це може бути особлива концепція обслуговування, інноваційні послуги або спеціалізовані програми.

3. Розробка конкурентної стратегії. На основі встановлених конкурентних переваг формується конкурентна стратегія. Це включає вибір стратегічних напрямків, позиціонування на ринку, цілей та завдань, які мають сприяти досягненню та підтримці конкурентних переваг.

4. Впровадження стратегії. Після розробки стратегії вона впроваджується на практиці. Це означає прийняття конкретних кроків та дій для реалізації стратегічних цілей та завдань. Впровадження може включати зміни в організаційній структурі, процесах, ресурсах та інших аспектах підприємства.

5. Моніторинг та оцінка результатів. Наступним етапом є дослідження результатів впровадження стратегії та оцінка їх ефективності. Це включає систематичний моніторинг та відстеження виконання стратегії, аналіз результатів та виявлення невідповідностей.

6. Удосконалення та корекція. На основі аналізу результатів визначаються невідповідності, проблеми або можливості для поліпшення. Здійснюються корекційні заходи, а стратегія та тактика можуть бути змінені або доповнені, щоб відповідати змінним умовам ринку та потребам підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю є постійним та циклічним, оскільки умови ринку постійно змінюються, і підприємство повинне адаптуватися та покращувати свою конкурентоспроможність для забезпечення успіху.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті досліджено сутність та складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. Встановлено, що конкурентоспроможність закладу гостинності визначається його здатністю задовольняти потреби клієнтів у високоякісних продуктах і послугах, при цьому забезпечуючи ефективне використання ресурсів та досягаючи стійкого фінансового результату.

Серед складових менеджменту конкурентоспроможності були виділені: стратегічне управління, оперативне управління, маркетинг, якість продукції та послуг, ресурсне забезпечення, управління персоналом, інновації та технології, керівництво та лідерство. Кожна з цих складових впливає на конкурентоспроможність закладу і має свою роль у забезпеченні успіху в сфері гостинності.

Незважаючи на те, що стаття розкрила основні складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, є кілька напрямків для подальших досліджень. Одним з таких напрямків може бути вивчення впливу інформаційних технологій та цифрового маркетингу на конкурентоспроможність готельних і ресторанних закладів.

Додатковою перспективою може бути вивчення впливу сталого розвитку та екологічної відповідальності на конкурентоспроможність закладів сфери гостинності. Урахування екологічних принципів та впровадження сталого підходу можуть стати важливими факторами для залучення та утримання клієнтів у сучасному готельному та ресторанному бізнесі.

Загалом, подальші дослідження в галузі менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності дозволять розробити ефективні практичні інструменти, що сприятиме сталому розвитку та успіху на ринку.

#### Джерела та література

1. Андреева Г. Конкурентоспроможність готельних послуг: аналіз та стратегії розвитку. К.: Академвидав, 2010. 90 с.
2. Балабанова, Л.В., Кривенко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк: Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
3. Бережна І. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 126. Ч. 1. С. 12–23.
4. Данильчук В. Стратегічні імперативи розвитку туристичної галузі України. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 28–34.
5. Гаврилюк С. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Гаврилюк Світлана Павлівна; Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2001. 19 с.
6. Гудзь П. Сучасний стан туристичного співробітництва України з Європейським Союзом. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 3. С. 78–84.
7. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / Під ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 706 с.
8. Калькова Н. Визначення рівня конкурентоспроможності країн світу в туризмі: сучасні підходи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2015. № 5-6 (82-83). С. 37–49.
9. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
10. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 204.
11. Недашківська О. Розвиток туристичної діяльності України в умовах євроінтеграції. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2017. №10. С. 30.

12. Нездоймінов С. Кон'юнктурний аналіз розвитку готельної індустрії як складової туризму України. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 205–211.

13. Черчик Л. М., Мостенець О. Теоретичні основи конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 110-116.

14. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 214 с.

#### References

1. Andryeyeva, H. (2010). Konkurentospromozhnist' hotel'nykh posluh: analiz ta stratehiyi rozvytku. [Competitiveness of hotel services: analysis and development strategies]. K.: Akademvidav. 90 p. [in Ukraine].

2. Balabanova, L.V., Kryvenko, A.V. (2004). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na osnovi marketynhu [Management of the competitiveness of enterprises based on marketing]: monohrafiia. Donetsk: Don HUET, 147 p. [in Ukraine].

3. Berezna, I. (2015). Mizhnarodnyi turizm v Ukraini: heopolitychni aspekty hlobalnoho yavyscha [International tourism in Ukraine: geopolitical aspects of a global phenomenon]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*. Vyp. 126. Ch. 1. P. 12–23. [in Ukraine].

4. Danylchuk, V. (2016). Stratehichni imperatyvy rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy [Strategic imperatives for the development of the tourism industry of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*. № 8. P. 28-34. [in Ukraine].

5. Havryliuk, S. (2001). Konkurentospromozhnist pidpriemstv na rynku turystychnykh posluh [Competitiveness of enterprises on the market of tourist services]: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.02 / Havryliuk Svitlana Pavlivna; Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi un-t. K., 19 p. [in Ukraine].

6. Hudz, P. (2015). Suchasnyi stan turystychnoho spivrobotnytstva Ukrainy z Yevropeiskym Soiuzom [The current state of tourism cooperation between Ukraine and the European Union]. *Naukovyi visnyk Polissia*. № 3. P. 78-84. [in Ukraine].

7. Diakiva, R. (2000). Entsyklopediia biznesmena, menedzhera, ekonomista. [Encyclopedia of a businessman, manager, economist]. K.: Mizhnarodna ekonomichna fundatsiia, 706 p. [in Ukraine].

8. Kalkova, N. (2015). Vyznachennia rivnia konkurentospromozhnosti krain svitu v turyzmi: suchasni pidkhody [Determining the level of competitiveness of the countries of the world in tourism: modern approaches]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Serii: Ekonomichni nauky*. № 5-6 (82-83). P. 37-49. [in Ukraine].

9. Kobyliatskyi, L.S. (2003). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu [Management of competitiveness]: navchalnyi posibnyk. K.: Zovnishnia torhivlia, 304 p. [in Ukraine].

10. Levytska, A.O. (2011). Doslidzhennia evoliutsii vyznachennia ta traktuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Research on the evolution of definition and interpretation of enterprise competitiveness]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. № 3. T. 3. p. 204. [in Ukraine].

11. Nedashkivska, O. (2017). Rozvytok turystychnoi diialnosti Ukrainy v umovakh yevrointegratsii [Development of tourist activity of Ukraine in conditions of European integration]. *Mizhnarodni vidnosyny. Serii Ekonomichni nauky*. № 10. P. 30. [in Ukraine].

12. Nezdoiminov, S. (2015). Koniunkturnyi analiz rozvytku hotelnoi industrii yak skladovoi turyzmu Ukrainy [Conjunctural analysis of the development of the hotel industry as a component of tourism in Ukraine]. *Biznes Inform*. № 11. p. 205–211. [in Ukraine].

13. Cherchuk, L.M., Mostenets, O. (2014). Teoretychni osnovy konkurentospromozhnosti rekreatsiinoi systemy rehionu [Theoretical foundations of the competitiveness of the recreation system of the region]. *Ekonomichni forum*. № 3. p. 110-116. [in Ukraine].

14. Cherchuk, L., Mostenets, O. (2016). Mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rekreatsiinoi systemy rehionu [The mechanism of ensuring the competitiveness of the recreation system of the region]: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk, 214 p. [in Ukraine].

Стаття надійшла до редакції 26.08.2023 р.