

ційними є: підхід, орієнтований на ризик, поглиблена спеціалізація суб'єкта внутрішнього контролю та створення бази даних про історію об'єкта внутрішнього контролю витрат на промисловому підприємстві.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є методика внутрішнього контролю ризиків собівартості продукції на промислових підприємствах.

Список літератури

1. Аксентюк М.М. Роль контролера в управлінській діяльності / М.М. Аксентюк // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 9. – С. 187-191.
2. Костирко Р.О. Розвиток методології внутрішнього контролю витрат підприємства / Р.О. Костирко // Финансы, учет, банки. – 2009. – № 1 (15). – С. 9-19.
3. Марченко Д.М. Удосконалення організації внутрішнього фінансового контролю підприємств / Д.М. Марченко, Г.М. Яровенко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 12. – С. 163-171.
4. Мамішев А. Зміст і призначення контролю в механізмі управління / А. Мамішев // Економіка. Фінанси. Право. – 2003. – № 3. – С. 5-10.
5. Стефанюк І.Б. Фінансово-господарський контроль у системі управління фінансами / І.Б. Стефанюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – № 3. – С. 16-18.
6. Каменська Т. Роль внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю / Т. Каменська // Бухгалтерський облік і аудит. – 2010. – № 9. – С. 43-46.
7. Соколов Б.Н. Системы внутреннего контроля (организация, методика, практика) / Б.Н. Соколов, В.В. Рукин. – М.: Экономика, 2007. – 442 с.
8. Муллахметов Х.Ш. Организация контроля при процессном подходе к управлению / Х.Ш. Муллахметов // Бухгалтерский учет. – 2009. – № 1. – С. 77-79.
9. Рудько-Силиванов В.В. Концептуальные основы и практика организации системы внутреннего контроля / В.В. Рудько-Силиванов // Деньги и кредит. – 2011. – № 2. – С. 36-41.
10. Шукаєва О.Є. Місце управлінського аудиту в системі внутрішнього контролю підприємства / О.Є. Шукаєва // Аудитор України. – 2008. – № 10. – С. 25-27.

УДК 005.336:640.41

Донець А.А. (ДонНУЕТ, Донецьк)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

У статті висвітлено теоретичні підходи до визначення сутності управління конкурентоспроможністю підприємства через різні тлумачення поняття конкурентоспроможності; запропоновано концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю готельного підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, готельне підприємство, концептуальний підхід.

На сьогодні проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є нагальною для всіх підприємств, адже ситуація в конкурентній боротьбі загострюється з кожним днем, і саме за допомогою управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечують власну економічну безпеку, виживають у складному і швидко змінному середовищі, та мають передумови до ефективного функціонування у майбутньому з урахуванням стратегічних змін.

Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства та управління стратегічними змінами висвітлено в наукових працях Л. Балабанової, О. Гусевої, І. Должанського, Т. Загорної, Г. Кривенко, А. Садекова, М. Савельєвої, Р. Фатхутдинова, Л. Шевченко, З. Шершньової, А. Юданова, Я. Ядгарова та ін. Результатом дослідження цих вчених стало уточнення понять конкуренції, конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, розробка пропозицій щодо формування конкурентних стратегій підприємства, та визначення конкурентної позиції. Разом із тим що стосується розробки концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю готельного підприємства, то ця проблема потребує більш поглибленого дослідження.

Мета статті полягає в розробці концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю готельного підприємства на засадах теоретичного аналізу різних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності.

Успіх підприємства в конкурентній боротьбі розглядається, перш за все, як функція управління, оскільки ефективне функціонування підприємства все більше залежить від ефективності самої системи управління підприємством, її гнучкості та здатності реагувати на змінювання навколишнього оточення. Управлінський аспект конкурентоспроможності внутрішнього потенціалу підприємств розглядається з точки зору виявлення основних функцій управління: планування, організації, контролю та мотивації.

Значним аспектом оцінки конкурентоспроможності внутрішнього потенціалу підприємств є технологічний аспект. Його значення пов'язано з дослідженням виробничої потужності підприємств-конкурентів, їх місця розташування, організацією виробничого процесу, станом матеріально-технічної бази підприємства.

Показник рівня конкурентоспроможності підприємства – це узагальнюючий показник життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій трудовий, науково-технічний, маркетинговий, фінансовий потенціал [1]. Цей показник відображає результати роботи всіх підрозділів, тобто стан внутрішнього середовища, а також здатність його реагування на зміну зовнішнього середовища.

Л.В. Балабанова зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це 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 [2, с. 181].

У сучасній науковій літературі [3, с. 173] конкурентоспроможність підприємства визначають як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у

питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої за рахунок цього ефективності функціонування господарської системи на момент чи протягом періоду оцінювання.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується наявністю конкурентних переваг (тобто якостей, яких немає або менш виражені у суперників), виникненню яких може сприяти використання найрізноманітніших більш вигідних виробничих ресурсів, нових технологій, кращий кадровий склад, багатший досвід і навички в організації виробничо-збутової діяльності, активне стимулювання збуту, вміле використання маркетингу та комерційного співробітництва [4, с. 96].

На думку В.А. Гросул [5, с. 240], конкурентоспроможність підприємства може бути виявлена (оцінена) лише в межах групи підприємств, що належать до однієї галузі, або підприємств, які виробляють (реалізують) товари-замінники. Конкурентоспроможність можна виявити лише шляхом порівняння між собою цих підприємств як у масштабі окремого сегмента ринку, так і в масштабі регіону, країни та світового ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність є поняттям відносним, зміст якого реалізується через співставлення діяльності учасників ринку, при цьому підприємство в цій групі може бути визнане конкурентоспроможним, а за її межами (у межах регіону, країни або світу) – ні.

Поняття конкурентоспроможності, як вважає М. Чорна [6, с. 253], застосовується тільки щодо комерційних суб'єктів господарювання, основною метою функціонування яких є прибуток. У такому разі вибудовується певна ієрархічна система взаємопов'язаних цілей: основна мета – це успіх (прибуток) у цьому виді бізнесу, яку можна досягти лише за умов досягнення цілей нижчого рівня: задоволення потреб (попиту), забезпечення та підтримка конкурентних переваг, збереження конкурентних позицій адаптація до умов конкуренції тощо.

Це поняття найповніше відображає особливості функціонування підприємства в динамічних умовах ринкового середовища, дає змогу оцінити ступінь досягнення, збереження та збільшення конкурентних переваг об'єкта менеджменту.

Термін конкурентоспроможності дає змогу застосувати системний підхід до дослідження діяльності підприємства.

Окрім того, саме конкурентоспроможність характеризується не лише як результат, але й як процес, що можна описати відповідними кількісними параметрами і представити як об'єкт розроблення та реалізації конкурентної стратегії [7].

Стратегічне управління конкурентоспроможністю спрямовується на пошук, визначення та формулювання основних цілей забезпечення конкурентоспроможності (стратегічних цілей). Тому що в умовах конкуренції головним завданням будь-якого підприємства є завоювання кращої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування, підтримки й розвитку конкурентної переваги і, як наслідок, одержання більших економічних вигід, тому стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка й розвиток стратегічної конкурентної переваги.

У сучасних умовах, коли склався і працює ринок готельних послуг, на якому виокремлюються певні сегменти, все жорсткішою стає конкурентна боротьба як усередині кожного сегмента, так і на ринку в цілому. Така ситуація змушує підприємства готельного господарства вирішувати проблеми, що пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю, пошуку шляхів і засобів підвищення конкурентних переваг.

Результатом аналізу різних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства стала авторська розробка концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств готельного господарства, подана на рисунку 1.



Рисунок 1 – Концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства готельного господарства

Запропонований концептуальний підхід передбачає наявність трьох етапів:

- рівень теоретичного осмислення,
- рівень стратегічного управління
- рівень здійснення проекту стратегічних змін.

Перший етап – рівень теоретичного осмислення – включає вивчення теорій конкуренції та конкурентних переваг, концепцій стратегічного управління, визначення базових принципів і прикладної парадигми управління конкурентоспроможністю, а також аналіз наявних прикладних інструментів, напрацьованих у рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

Другий етап – рівень стратегічного управління – передбачає, перш за все, діагностику конкурентного середовища та відповідності параметрів конкурентоспроможності стратегічним цілям через визначення й оцінку конкурентних переваг стратегічних одиниць господарювання. Це пояснюється наступним.

Діяльність підприємства готельного господарства в умовах конкуренції зазнає двостороннього контролю: внутрішнього безпосереднього контролю у межах підприємства і зовнішнього опосередкованого контролю на ринку з боку конкурентів і споживачів. Друга форма контролю традиційно вважається більш об'єктивною [1], оскільки її результати обумовлюються конкурентними перевагами підприємства.

Для того щоб підприємство готельного господарства було спроможним адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг, необхідно провести діагностику конкурентного середовища.

Через визначення й оцінку конкурентних переваг стратегічних одиниць господарювання готельне підприємство здійснює внутрішній безпосередній контроль і одночасно проводить діагностику відповідності параметрів його конкурентоспроможності стратегічним цілям.

Одним із напрямків стратегічного управління конкурентоспроможністю готельного підприємства є оцінка діючих і вибір ефективних конкурентних стратегій його розвитку. Залежно від обраних конкурентних стратегій розвитку готельного підприємства розробляється портфель функціональних конкурентних стратегій.

Третій етап запропонованого концептуального підходу управління конкурентоспроможністю підприємства готельного господарства – це рівень здійснення проекту стратегічних змін.

Утримання стійкої конкурентної переваги на ринку готельних послуг неможливе без своєчасного та гнучкого застосування підприємством готельного господарства сучасних методів управління змінами. У теперішній час готельні підприємства стикаються з тим, що ринок готельних послуг стає більш нестабільним, з'являються нові конкуренти, зростають запити споживачів, тому постійні й взаємообумовлені зміни стають життєвою необхідністю та примушують готельні підприємства адекватно й швидко реагувати на всю зростаючу кількість змін на ринку готельних послуг.

Практика управління успішних закордонних компаній [8] показала, що навіть коли підприємство ефективно функціонує на ринку та є конкурентоспроможним, воно має і далі впроваджувати стратегічні зміни, оскільки стратегічний розвиток є безперервним еволюційним процесом, у якому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах. Отже, управління стратегічними змінами забезпечить підприємству у довгостроковому періоді підвищення ефективності господарської діяльності та зумовлює досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку готельних послуг.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, можна зробити такі **висновки**.

Якщо конкурентоспроможність розглядати як результат діяльності підприємства на ринку готельних послуг, то управління конкурентоспроможністю готельного підприємства можна визначити як процес, спрямований на підвищення конкурентних переваг і посилення конкурентної позиції на ринку готельних послуг.

Теоретико-методологічною основою управління конкурентоспроможністю готельного підприємства є концептуальний підхід, який запропоновано розглядати як систему, що включає рівень теоретичного осмислення, рівень стратегічного управління та рівень здійснення проекту стратегічних змін.

Перспективи подальшого розвитку передбачають проведення дослідження ринку готельних послуг, діагностику його конкурентного середовища.

Список літератури

1. Діну А.В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/63150.doc.htm>.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: підруч. / Л.В. Балабанова. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Близький Р.С. Сутність конкурентоспроможності торговельного підприємства в сучасних умовах / Р.С. Близький, В.О. Волкова // Торгівля і ринок України. – 2008. – Вип. 26, т. 1. – С. 173-177.
4. Безменко Л.К. Моделювання системи рейтингового управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.К. Безменко // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34). – С. 96-101.
5. Гросул В.А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки / В.А. Гросул // Вісник ЖДУ. – 2010. – № 3. – С. 239-241.
6. Чорна М. Конкурентоспроможність як складова конкурентостійкості підприємства / М. Чорна // Економічний аналіз. – 2008. – Вип. 3 (19). – С. 251-253.
7. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства / Л.С. Лісовська, Л.В. Іванець // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 143-150.
8. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.