

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ” — _____ 2019 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Управління конкурентоспроможністю підприємства готельно-ресторанного бізнесу»

Виконавець

студент Центру заочної форми навчання

Діденко Владислав Дмитрович _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

К.е.н., ст. викладач

_____ (науковий ступінь, вчене звання)

Балабаш Ольга Сергіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	7
1.1 Конкурентоспроможність готельного бізнесу та фактори, що на неї впливають	7
1.2. Особливості оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу	15
1.3 Розвиток додаткових послуг, як спосіб підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу	22
РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЛЕК СІ ХОТЕЛ ГРУП»	27
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Блек Сі Хотел Груп»	27
2.2 Аналіз ділового середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Блек Сі Хотел Груп»	37
2.3 Розробка заходів з управління конкурентоспроможністю ТОВ «Блек Сі Хотел Груп» на засадах процесно-орієнтованого управління.....	52
ВИСНОВОК.....	64
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	66

ВСТУП

В сучасному науковому просторі, активно досліджується спектр питань, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління підприємствами туристично-готельного бізнесу, успішна діяльність яких спроможна надати поштовх для розвитку всієї вітчизняної економіки.

Готельний бізнес в комплексі туристичних послуг світового господарства розвивається швидкими темпами і в перспективі може стати найбільш важливим сектором туристичної діяльності. Стан готельного бізнесу впливає на розвиток індустрії туризму загалом, інші ключові сегменти економіки – транспорт, будівництво, зв'язок, торгівлю тощо. За обсягом доходів, матеріальних та фінансових ресурсів, кількістю зайнятих працівників готельний бізнес посідає перше місце в туристичній галузі України. Таким чином, створення конкурентоспроможного готельного бізнесу є одним з пріоритетних напрямів структурної перебудови вітчизняної економіки.

Останнім часом як в теорії, так і на практиці все більшу увагу приділяється комплексному вирішенню проблеми підвищення конкурентоспроможності готелів, їх ефективному функціонуванню. Ключовим у цьому питанні, на нашу думку, є надання якісної конкурентоспроможної послуги. Оцінка конкурентоспроможності готелів потребує постійного вдосконалення методичного інструментарію. Більшість використовуваних сучасних методик адаптованими для оцінки конкурентоспроможності підприємств виробничої сфери. Так, загальноприйнятими, на сьогодні, є лише декілька методичних підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу, які розкриті та формалізовані у працях іноземних науковців: А. Дуровича, С. Скобкіна, Г. Яковлева, Н. Четиркиної, В. Каточкова, Г. Муніна та вітчизняних вчених - Л. Агафонові, І. М. Білецької, С. Гаврилюк, В. Герасименка, О. Любіцевої, Н. Кузнєцової, В. Семенова, І. Школі. Вагомий

внесок у дослідження питань підвищення конкурентоспроможності належить науковцям: В. Г. Герасименку, Т. В. Доліної, М. П. Мальській, С. В. Мельниченко, С. Г. Нездоймінову, П. Р. Пуцентейлу, В. С. Сеніну, Н. В. Чорненькій, О. Д. Чудновському, Г. А. Яковлеву.

Актуальність теми полягає в тому, що саме розвиток та формування конкурентних переваг є одним із шляхів розвитку механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу, які б забезпечили його ефективне функціонування в умовах ринкової економіки. При цьому удосконалення основних та додаткових послуг відіграють провідну роль у розвитку готельного підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є теоретичне дослідження основ формування конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу та практичне застосування отриманих теоретичних знань при розробці заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Блек Сі Хотел Груп» на засадах процесно-орієнтованого управління.

Для досягнення поставленої мети встановлено наступні завдання:

розкрити сутність «конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу» та дослідити фактори, що на неї впливають;

дослідити особливості оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу;

визначити роль розвитку додаткових послуг, як способу підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу;

надати характеристику та провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Блек Сі Хотел Груп»;

провести оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Блек Сі Хотел Груп»;

розробити заходи з удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «Блек Сі Хотел Груп» на засадах процесно-орієнтованого управління.

Предмет та об'єкт дослідження. Предметом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «Блек Сі Хотел Груп». В якості об'єкта дослідження виступає ТОВ «Блек Сі Хотел Груп».

Теоретичною і методологічною основою дипломної роботи є роботи українських та зарубіжних науковців, навчальні підручники, монографії, матеріали нормативних документів, наукові статті. Аналітичний розділ роботи побудований на основі внутрішньої документації підприємства, а саме: Статут підприємства, форми фінансової і статистичної звітності, внутрішні положення підприємства. У роботі використані законодавчі і нормативні акти України.

У роботі були використані такі методи дослідження, як вивчення та узагальнення, статистичний й аналітичний методи, методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Встановлено, що наявність характеристик, параметрів і властивостей готельного підприємства, що забезпечують кращу позицію над конкурентними організаціями, є конкурентною перевагою готельного бізнесу. Конкурентоспроможність готельного бізнесу, включає в себе переваги не тільки за якістю пропонованих послуг, але також і переваги, які дає вдале розміщення готелю, високий професійний рівень персоналу, ефективний маркетинг на підприємстві, раціональність прийняття управлінських рішень, ефективне управління персоналом, фінансова незалежність і стійкість. Важливу роль у розвитку конкурентоспроможності готельного бізнесу відіграє асортимент додаткових послуг.
2. Доведено, що готельний бізнес є напрямком, який успішно розвивається і є один з найперспективніших в Україні. Також відмічено бурхливий ріст внутрішніх і іноземних інвестицій у розвиток готельної сфери. Таким змінам сприяли цілий ряд причин, серед яких можна виділити:
 - стабільне збільшення попиту на апартаменти світового рівня;
 - насичення сегментів ринку нерухомості з мінімальним терміном окупності;
 - збільшення капіталу інвестиційних компаній;
 - зміни у зовнішній політиці;
 - поступова інтеграція держави в європейське і світове співтовариство;
 - поліпшення інвестиційного та бізнес - клімату всередині України;
 - поступове зростання бізнес - активності всередині країни;
 - збільшення частоти ділових візитів з-за кордону;
 - зростання туристичної привабливості України.
3. Відмічено, що готельний ринок Одеси помітно пожвавився в останні роки, що обумовлено, зростанням туристичного потоку. Досліджено динаміку розвитку готельної бази Одеської області за 2008-2017 рр. Проаналізовано доходи від надання основних і додаткових послуг готельними підприємствами Одеської області. В абсолютному вираженні

доходи від додаткових послуг за період 2008-2017 рр. в готелях зросли на 31 млн. грн. або у 2,1 рази. Це свідчить про збільшення переліку додаткових послуг, що надаються готелями і як результат – про підвищення якості надання послуг. Крім того, стався перерозподіл частки доходів від додаткових послуг у загальній кількості послуг, вона зросла з 9,4 % у 2008 р., до 10,7 % у 2017 р. На основі проведеного аналізу доведено, що розвиток додаткових послуг готелями, що функціонують в Одеському регіоні є перспективним напрямом підвищення їх конкурентоспроможності.

4. Проведено комплексну оцінку конкурентної позиції ТОВ «Блек Сі Хотел Груп» на основі методу експертної оцінки за критеріями: цінова політика, якість обслуговування, місце розташування, устаткування номерів, асортимент додаткових послуг, авторитетність бренду. Для оцінки конкурентоспроможності готелю «Чорне море» (парк Шевченко), що входить до складу ТОВ «Блек Сі Хотел Груп» було обрано три готельних підприємства м. Одеси, які є найближчими конкурентами: ТОВ «Готель Одеса» та ТОВ «Моцарт готель», оскільки вони мають спільні риси: однакову категорію, сегмент ринку, місце розташування.

5. Обґрунтовано доцільність управління конкурентоспроможністю готельного підприємства на основі прогресивного процесно-орієнтованого підходу. За допомогою нотації IDEF0 побудовано діаграму бізнес-процесів готелю. Доведено доцільність введення додаткової послуги: «організація обслуговування VIP-персон у ресторані готелю». Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. Встановлено, що 1 грн. витрачена на реалізацію заходів, принесе 1,22 грн. додаткового прибутку.

Список використаної літератури:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 496 с.
2. Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Економіка: реалії часу. – 2014. - №2(12). – С. 83-88.
1. Балабаш О. С. Обґрунтування потенціалу фінансової стійкості підприємства як економічної категорії / О. С. Балабаш, В. В. Коваль // Науковий вісник. – 2010. – № 17 (118). – С. 14-21.
2. Балабаш О. С. Здібність організації як економічна категорія / О. С. Балабаш, І. О. Кузнецова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 11 (182). – Ч. 1. – С. 278-281.
3. Білецька І. М. Стратегічне управління туристичним підприємством: монографія / І. М. Білецька. – Івано-Франківськ: Видавець Третяк І.Я., 2010. – 224 с.
4. Бойко М. Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко. – К.: КНТЕУ, 2010. – 524 с.
5. 12. Бudyко Є. Ланцюжок української гостинності / Є. Бudyко // Міжнародний туризм. – 2003. – №6. – С. 114.
6. Василенко В. А. Кластеризация малых предприятий и конкурентные стратегии их развития / В. А. Василенко, А. Н. Диденко // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. Экономические науки. – 2007. – Вып.10. – С.73-78.
7. Василенко В. А. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества малых предприятий рекреационной сферы / В. А. Василенко, А. Н. Диденко // Культура народов Причерноморья. – 2007. – №112. – С.24-29.

8. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу [Текст] : навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К. : КНТЕУ, 2006. – 180 с.
9. Герасименко В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
10. Герасименко В. Г. Організація надання туристичних послуг /В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк. – Одеса: Атлант, 2014. – 244 с.
11. Герасименко В. Г. Основы туристического бизнеса / В. Г. Герасименко. –Одесса, Черноморье, 1997. – 160 с.
12. Герасименко В. Г. Стратегія розвитку підприємницького потенціалу в туристичних регіонах України / В. Г. Герасименко, С. Г. Нездойминов //Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. пр. – Вип. 32. –Одеса: ОДЕУ, 2008. – С.64-70.
13. Гусева О. В. Характеристика рынка гостиничных услуг Одесского региона / О. В. Гусева // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – Одеса: ОДЕУ, 2008. – №4 (60) – С. 78-83.
14. Гусева О. В. Визначення конкурентних стратегій для різних класів малих готелів / О. В. Гусева // Materiały VIII Międzynarodowej naukowipraktycznej konferencji «Naukowa myśl informacyjnej powieki – 2012» (07-15 marca 2012 roku). – Volume 8. Ekonomiczne nauki: Przemysł. Nauka i studia. – S. 29-34.
15. Дурович А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов [Текст] : учебн. пособие / А. П. Дурович. – М. : Новое знание, 2006. – 632 с.
16. Діяльність колективних засобів розміщування в Одеській області у 2012 році [Текст] //Статистичний бюлетень. – Одеса : Головне управління статистики в Одеській області, 2013. – 92 с.

17. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
18. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М. І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. - С. 68-71.
19. Кузнецова І. О. Процес стратегічного управління в циклічній моделі підприємства / Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія / за заг. ред. І.О. Кузнецової. – Одеса: ОНЕУ, 2016 – С.5-14
20. Кузнецова І.О., Кравченко В.О., Малютенко О.Ю. Науково-методичні аспекти процесу управління стратегічними ризиками: монографія / І.О. Кузнецова, В.О. Кравченко, О.Ю. Малютенко // Одеса: Атлант, 2015. –188 с.
21. Кузнецова Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств [Текст] / Н. М. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. – 2010. – №41 (2). – с. 54-59.
22. Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б.Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.
23. Кублікова Т.Б. Прямі іноземні інвестиції: стратегія розвитку України: монографія / Т.Б. Кублікова, О.: Атлант, 2012. – 280 с.
24. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106.
25. Марка Д. Методология структурного анализа и проектирования: [пер. с англ.] / Давид Марка, Клемент МакГоуэн. – М., 1993. – 240 с.

26. Молла М. Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень / Одес. держ. екон. ун-т; Редкол.: проф. Зверяков М. І., проф. Ковальов А. І. та ін. – Одеса: ОДЕУ, 2012. – №44. – С. 252-257.

27. Мунін Г. Б. Малі готелі: організація роботи та обслуговування / Г. Б. Мунін, О. С. Кривоносов, З. В. Марциновська. – К. : Ун-т «Україна», 25.2012. – 335 с.

26. Нездоймінов С. Г. До проблем формування сучасної концепції підприємництва в туризмі / С. Г. Нездоймінов // Науковий вісник. –Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. – 2008. – №2(58). – С.82-95.

27. Нездоймінов С. Г. Соціально-економічні фактори розвитку підприємництва в туристичних регіонах України / С. Г. Нездоймінов // Таврійський економічний журнал. – Сімферополь: Кримський інститут бізнесу. Науковий журнал. – 2008. – №1. – С.27-33.

28. Нездоймінов С. Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід: монографія /Нездоймінов С. Г. – Одеса: Астропринт, 2009. – 304с.

29. Нездоймінов С. Г. Формування кластерної стратегії розвитку підприємництва в регіональному туристично-рекреаційному комплексі /С. Г. Нездоймінов // Економічні інновації: Випуск 38: Формування економічних стратегій розвитку підприємства, регіону, держави. Зб.наук.праць. – Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2009. – С.134-143.

30. Обущак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства [Текст] / Т. А. Обущак // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – с. 92–98.

31. Офіційний сайт готелю «Чорне море Відрада» [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://bs-hotel.com.ua/otrada.html>.

32. Плетнева Н. Функциональное моделирование процесса

внутреннего аудита в системе менеджмента качества машиностроительного предприятия // Менеджмент качества. – 2012. – № 3. – С. 30-40.

33. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 408 с.

34. Семенов, В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Текст] / В. Ф. Семенов // Науковий вісник ОДЕУ. – 2010. – №14 (115). – с. 75-85.

35. Скобкин, С. С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг? [Текст] / С. С. Скобкин, А. С. Скобкин // Парад отелей. – 2005. – №3 (24).

36. Четыркина Н. Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг [Текст] : учебн. пособие / Н. Ю. Четыркина. – СПб. : СПбГУЭФ, 2009. – 128 с.

37. Наказ Міністерства економіки України від 19.10.2010 № 1330-10 «Про затвердження методичних рекомендацій розрахунку внутрішньогалузевої конкурентоспроможності підприємств» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=38738.

38. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000-2007. Увед. 01.01.2008 р. – К.: Держспоживстандарт України, 2008. – 31 с.

39. DSTU ISO 9000-2007. Control systems by quality. Substantive provisions and dictionary of terms. Uved. 01.01.2008 is Kiev, Derzhspozhyvstandart Ukraine, 2008, 31 p.

40. Топольник В.Г. Системный анализ процессов производства кулинарной продукции / В.Г. Топольник, А.С. Ратушный. – Донецк: ДонГУЭТ, 2003. – 152 с.

41. Топольник В.Г. Системний підхід до роботи інженерно-технічної

служби готелів / В.Г. Топольник, К.В. Ракова // Вісник ДонНУЕТ. Сер. Технічні науки. – 2012. – № 1 (53). – С. 30-37.

42. Уманець Т. В. Регіональний економічний розвиток України: теоретичні основи управління, інтегральна оцінка, діагностика: монографія /Т. В. Уманець. – Донецьк: «ВІК», 2007. – 340 с.

43. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство / Уокер Дж. Р. – М.: ЮНИТИ, 2004 – 463 с.

44. Услуги малых средств размещения. Общие требования. ГОСТ 54606 – 2011. – Введ. 1.07.2012 г. – М.: Стандартиформ, 2012. – 12 с.

45. Федорченко В. К. Туристський словник – довідник / В. К. Федорченко, І. М. Мініч. – К.: Дніпро, 2000 р. – 155 с.

46. Характеристика готелів та інших місць для короткотермінового проживання [Електронний ресурс]: зб. «Туризм в Україні». – К.: Держкомстат України. – 2006-2009.

47. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії / Н.В. Чорненька. – К.: Атіка, 2006. – 264 с.

48. Чудновский А. Д. Туризм и гостиничное хозяйство / А. Д. Чудновский. – М.: ЮРКНИГА, 2005. – 448 с.

49. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА, 2000. - 207 с.

50. Heppel M. Five Star Service: How to Deliver Exceptional Customer Service / M. Heppel. – Dorchester: Henry Ling Ltd. – 2010. – 264 p.

51. Hurwicz L. Mechanism Design Theory [Електронний ресурс] / Leonid Hurwicz, Eric S. Maskin, Roger B. Myerson. – Режим доступу:http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2007/advanced-economicsciences2007. Larkin E.M. How To Run A Great Hotel / E.M. Larkin. – Oxford: How ToBooks Ltd. – 2009. – 246 p.

52. Lloyd M. How to Buy & Run Your Own Hotel / M. Lloyd. – Oxford: How ToBooks Ltd. – 2008. – 239 p.

53. The Hotel Price Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hotels.com/press/hotels.com-hotel-price-index-2009-h2.pdf>.
54. Venison P. J. 100 Tips for Hoteliers: What Every Successful Hotel Professional Needs to Know and Do / P. J. Venison. – Lincoln: iUniverse. – 2005. – 176 p.
55. Yield Management в гостиничной индустрии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.frontdesk.ru/vetka.cgi?vetkaid=10597>.