

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
завідувач кафедри

(прізвище, ініціали)

“ _____ ” _____ 20 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
магістра

зі спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство» за програмою
«Економіка та управління туристичною діяльністю»
на тему:

«Розробка стратегії підвищення
конкурентоспроможності готельного підприємства»

Виконавець:

Студентка факультету міжнародної
економіки

(факультет)

Катошина Катерина Олександрівна

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

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Нездоймінов Сергій Георгійович

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

Одеса 2016

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Науково-теоретичні основи розробки конкурентної стратегії готельного підприємства.....	7
1.1. Теоретичні основи розробки конкурентної стратегії підприємства.....	7
1.2. Наукові підходи до визначення сутності «кайдзен» стратегії.....	17
1.3. Особливості конкурентного середовища готельного підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. Аналіз фінансової та господарської діяльності готелю «Premier Geneva Hotel».....	30
2.1 Загальна характеристика підприємства і аналіз організаційної структури управління.....	30
2.2. Аналіз виробничої та фінансової діяльності готелю «Premier Geneva Hotel».....	38
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	58
РОЗДІЛ 3. Основні напрями розробки стратегії конкурентоспроможності готелю «Premier Geneva Hotel».....	72
3.1. Обґрунтування впровадження заходів екологізації менеджменту в готелі «Premier Geneva Hotel».....	72
3.2. Розробка заходів екологізації готелю за програмою «Green key»...	93
ВИСНОВКИ.....	101
Список використаних джерел.....	103
Додатки.....	108

ВСТУП

В дипломній роботі розглядається процес розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства на прикладі одеського готелю «Premier Geneva Hotel». Пропонуємо заходи щодо екологізації готелю, як частину «кайдзен» стратегії, яка є надзвичайно актуальною в умовах сучасного екологічного та економічного становища.

У даній роботі розглянуто основи застосування «кайдзен» стратегій в сфері менеджменту та екологізації українських підприємств гостинності. Розраховано економічний ефект від застосування енергозберігаючих технологій на прикладі малого готелю. Обґрунтовано доцільність впровадження «зелених заходів» на підприємствах готельного бізнесу як методу вдосконалення виробництва. Зроблено висновки про необхідність впровадження більш ефективної і високопродуктивної стратегії менеджменту.

У ринковій економіці підприємства сфери готельного господарства постійно змушені пристосовуватися до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища і в першу чергу боротися з конкурентами, що пропонують аналогічні послуги.

Для формування стійких доходів готель може використовувати різні конкурентні стратегії. У той же час однією з основних проблем інноваційного розвитку підприємств готельної сфери України, є відсутність стратегічного менеджменту. В першу чергу це пов'язано з неефективним управлінням завантаження готелів, технічним менеджментом, який не враховує інноваційні підходи до управління, необхідність екологізації технологічних процесів, впровадження енергозберігаючих «зелених» технологій, недостатньо вивчаються сучасні технології управління та світовий досвід формування політики «готельної марки» на основі філософії кайдзен.

Проблеми розвитку «кайдзен» стратегій представлені в працях зарубіжних авторів Имаи Масаакі, Клауса Кобьелл, Р. Маурер, в країнах з перехідною економікою, напрямки їх впровадження вивчали Качалай В. В.,

Садченко Е. В. , Шевченко М. І. та ін. Однак практично, відсутні дослідження «кайдзен» стратегій в сфері менеджменту та екологізації українських підприємств гостинності. В умовах ринкової економіки, кожне підприємство виробляє і шукає свій шлях розвитку відповідно до вимог ринку. Щоб бути фінансово стійким, потрібно рости, вишукувати нові форми застосування капіталу, нові економічно ефективні технології виробництва, нові форми просування продукції на ринок, нові стратегії розвитку. Як показує зарубіжний досвід, одним з інструментів формування конкурентної стратегії на ринку готельних послуг є кайдзен технології.

Кайдзен технологія (Kaizen, яп. Безперервне поліпшення) - комплексна концепція, що охоплює філософію, теорію і інструменти менеджменту, що дозволяє досягти переваги в конкурентній боротьбі на сучасному етапі. У практиці системи менеджменту це поняття має синонім - безперервний процес вдосконалення (англ. СІР, Continuous Improvement Process).

В економічному сенсі концепція характеризує поліпшення всіх функцій підприємства, від виробництва до менеджменту.

Відзначимо, що першими на ринку гостинності стратегію «кайдзен» почала застосовувати готельна мережа «Marriot». Дана стратегія дозволила корпорації розробити концепцію діяльності на готельному ринку більш ніж в 90 країнах. За рахунок цього, досягнутий найвищий рівень просування роздрібного продукту на ринку, заснованого на постійному розширенні і поліпшенні асортиментного кошика послуг, високий рівень якості надання послуг, максимальна автоматизація виробництва, технології управління готельним підприємством, інноваційні технології підготовки кадрів.

Актуальність дипломної роботи полягає в тому, що для суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність на економічному ринку, конкурентність – це основна умова, що забезпечує ефективність цієї діяльності і, в кінцевому рахунку, виживання і розвиток цих суб'єктів господарювання. Для кожного підприємства правильно розроблена стратегія підвищення

конкурентоспроможності є діючим методом отримання переваг та укріплення позицій на ринку.

Метою дипломної роботи є розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності, на прикладі готелю «Premier Geneva Hotel».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи до розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності готелю «Premier Geneva Hotel», розташованого у місті Одеса.

Методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері маркетингу, менеджменту та економіки.

Для досягнення мети в роботі були сформульовані та вирішені такі завдання:

визначено зміст та сутність поняття «стратегія» та «конкурентна стратегія», функції та особливості цих понять;

розглянуто наукові підходи до розробки конкурентної стратегії;

розглянуто наукові підходи до визначення сутності поняття «кайдзен стратегій»;

розглянуто особливості конкурентного середовища готельного підприємства;

проведено аналіз фінансової та господарської діяльності готелю «Premier Geneva Hotel»;

надано оцінку конкурентоспроможності готельного підприємства;

обґрунтовано впровадження заходів екологізації менеджменту в готелі «Premier Geneva Hotel»;

розглянуто основні характеристики міжнародної програми екологічної сертифікації «Green key»;

розроблено заходи щодо екологізації готелю за програмою «Green key»;

розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.

У процесі дослідження використані загальнонаукові і спеціальні методи, такі як метод факторного аналізу, матриця БКГ, статистичні та математичні методи.

У дипломній роботі використані методи економіко-статистичного аналізу.

Дана дипломна робота надає можливість на конкретному прикладі готелю «Premier Geneva Hotel», простежити механізм формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. За матеріалами дослідження та за темою дипломної роботи, була опублікована наукова стаття «Підходи до управління готельним бізнесом на основі методів «кайдзен» стратегії» (2016) у закордонному журналі «International Journal of New Economics and Social Sciences (IJONESS)», який індексується у міжнародних наукометричних базах.

ВИСНОВОК

Розвиток самоврядування - одна з найбільш важливих проблем сучасного менеджменту в сфері готельного бізнесу. На відміну від українських підприємств гостинності, де рішення в основному приймаються виключно керівництвом, в зарубіжних компаніях все більше помітна тенденція передачі частини рішень, включаючи стратегічні, підрозділам. Залучення персоналу в управління веде до зростання продуктивності і якості праці, скорочує витрати, підвищує ефективність і віддачу інвестованих коштів.

В результаті аналізу стратегії «кайдзен» можна зробити висновок, що нарівні з інноваційними стратегіями в сфері менеджменту готельного бізнесу слід розвивати екологоорієнтовану модель «кайдзен». Для формування більш ефективної і високопродуктивної стратегії менеджменту, підприємствам готельної сфери необхідно впроваджувати систему менеджменту, яка дозволяє отримати такі результати, як висока продуктивність праці, скорочення витрат на виробництво, підвищення загальних показників виробництва. Такою сучасною моделлю, на нашу думку, є стратегія «кайдзен» - одна з ключових концепцій менеджменту, що передбачає постійне прагнення до вдосконалення. Тому у дипломній роботі акцентується увага саме на стратегічне управління на засадах концепції екологізації готелю задля отримання конкурентних переваг та еко-сертифікату «Green Key». Стратегія екологізації готелю виділена як діючий інструмент для підвищення конкурентоспроможності готелю «Premier Geneva Hotel».

У першому розділі дипломної роботи були розглянуті наукові підходи до розробки конкурентної стратегії, визначено її етапи формування та класифікація конкурентних стратегій по різним класифікаційним ознакам. У розділі надано визначення сутності японської філософії стратегії «кайдзен» та розглянуто основні характеристики цієї стратегії, також надана інформація про внутрішні та зовнішні фактори, що обумовлюють конкурентоспроможність готелів, такі як, наприклад – економічна та політична ситуація в країні, готелі-конкуренти, ринкове та інституційне середовище.

У другому розділі розглянуто загальну характеристику готельного підприємства «Premier Geneva Hotel» та його організаційну структуру з детальною характеристикою кожного підрозділу готелю.

Аналіз виробничої та фінансової діяльності готелю показав структуру доходів та витрат, динаміку рентабельності за період роботи готелю, а саме за 2014-2016 роки. Оцінка конкурентоспроможності «Premier Geneva Hotel» виявила трьох основних конкурентів, а саме готелі: «Олександрівський», «Фредерік Коклен», «Фраполі». Важливо відзначити, що за результатами оцінки готельне підприємство «Premier Geneva Hotel» займає лідируючі позиції на регіональному готельному ринку. Побудова матриці БКГ показала, що стабільний прибуток готелю приносять доходи від реалізації номерів та надання конференц-послуг, позитивним результатом аналізу стало те, що в готелі не має послуг, що приносять збитки та послуг, від надання яких необхідно відмовитись. SWOT аналіз підприємства підсумував позитивні сторони та можливості розвитку готелю, а також показав слабкі сторони та загрози з боку внутрішнього та зовнішнього середовища.

У завершальному розділі дипломної роботи визначено, що в Україні стратегія екологізації готелів є новою і знаходиться у стадії розвитку та ознайомлення вітчизняних готельєрів із концепцією бізнесу «еко-готель». У розділі обґрунтовано необхідність формування засад екологізації готелю «Premier Geneva Hotel». Розроблено напрями впровадження програми екологічної сертифікації «Green Key» та низка енергоефективних заходів: установлення штор з ПВХ-плівки в міжрамний простір вікон, «Автоматизація освітлення в місцях загального користування», «Застосування автоматичних сенсорних змішувачів». Розраховано витрати щодо впровадження даних заходів та економічний ефект, що отримає готель у разі їх застосування. У розділі сформовано основні напрями розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства «Premier Geneva Hotel» на основі екологоорієнтованої моделі «кайдзен» стратегії.

Список використаної літератури

- 1.Абрютина М.С. Економіка підприємства: підручник для вузів / М.С. Абрютіна. - М .: Річ навіть і сервіс, 2007. - 432 с.
- 2.Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентні переваги фірми. - М .: ВАТ "Друкарня" НОВИНИ "", 2000. - 256 с. Книш М. І. Конкурентні стратегії: Навч. посібник. - СПб .: Б. і., 2000. - 284 с.
- 3.Алексунін В. А. Маркетинг в галузях і сферах діяльності: Підручник. М.: Видавничо-торгова компанія «Дашков і К», - 386 с., 2002.
- 4.Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. - К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. - 448 с.
- 5.Большаков А.С., Михайлов В.І. Сучасний менеджмент: теорія і практика - СПб: Пітер, 2010.- 416 с.
6. Горбашко, Е. А.Управління конкурентоспроможністю. Теорія та практика: підручник для магістрів / під ред. Е. А. Горбашко, І. А. Максимцева. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 447 с.
- 7.Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / Ю.Б. Івановтаін.; Зазаг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2006 – 383 с.
- 8.Імаі М. Гемба кайдзен: Шлях до зниження витрат і підвищення якості / Масаакі Имаи; переклад з англ. - Паблішер, 2015. 399 с.
- 9.Казанцев А.К., Підлісний В.І., Серова Л.С. Практичний менеджмент: У ділових іграх, господарських ситуаціях, завданнях і тестах: Навчальний посібник. - М .: ИНФРА-М, 2009.-367 с.
- 10.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. / С.М. Клменко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
11. Кобьелл К. Мотивація в стилі ЕКШН. Восторг заразливий / Клаус Кобьелл; переклад з нім. - М .: Паблішер, 2011. - 192 с.
- 12.Круль Г.Я. Основи готельної справи. : навч. посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2011 - 368с.

13. Лісник А.Л. Організація і управління готельним бізнесом. Підручник / за ред. Лісника А. Л., маціцько І. П., Чернишова А. В. - М: БЕК, 2005.
- 14.Маурер Р. Крок за кроком до досягнення мети: метод кайдзен / Р. Маурер; переклад з англ Паблішер, 2014. - 192 с.
- 15.Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. - Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2003. - 261 с.
- 16.Моїсеєва Н.К., Аніскін Ю.П. Сучасне підприємство: конкурентоспроможність, маркетинг, оновлення. - М: Зовнішторгвидав, 2004. - 304 с.
- 17.Печериця Е. В. Інноваційні технології в готельному бізнесі. Монографія / Є. В. Печериця, М. І. Шевченко - СПб.: СПбГУСЕ, 2013. -128 с.
- 18.Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість / Пер. з англ. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. - 715с.
- 19.Сафранов Т.А., Полетаєва Л.Н. Екологічні аспекти використання оздоровчо-рекреаційного потенціалу. - Мат. Міжн. сімпозума "Сталий розвиток туризму на Чорноморському узбережжі". - Одеса: ОЦНТЕІ, 2001. - С. 346
20. Саєнко, М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. /М. Г. Саєнко.– Тернопіль: Економічна думка, 2006.– 390 с.
21. Сорокіна А. В. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: Навч. посібник. - М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2007. -304 С.
- 22.Скараманга В.П. Фірмовий стиль у гостинності: Учеб. допомога. -. М: Фінанси і статистика, 2005. - 192 с
- 23.Скибінський С.В., Іванова Л.О., Моргун О.Ф. Маркетинг готельних послуг, Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2000 - 246 с.
- 24.Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / В. Н. Іванов, В. І. Патрушев, Н. С. Данакін і ін.; Під ред. В. Н. Іванова, В. І. Патрушева. -М.: Вища Шк., 2003.
- 25.Шматько. Л.П. Туризм і готельне господарство: Навчальний посібник. 2-е изд-е. М: ІКЦ «МарТ»; Ростов н / Д: Видавничий центр «МарТ». - 352 с., 2005

26. Апатовская Т. Брендінг в індустрії гостинності як метод конкурентної боротьби малих готелів з глобальними ланцюжками // Бренд-менеджмент, 2009 №3.

27. Бухміров В.В., Нурахов М.М., Косарев П.Г., Фролов В.В., Пророкова М.В. Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності енергозберігаючих заходів - Томськ: ВД ТГУ, 2014. - 96 с.

28. Матюхін П. В. "Кайдзен" - ключова стратегія японського менеджменту / П. В. Матюхін // Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень. - 2009. - №5. - С.108;

29. Муллагалієв Адель Рафаїлевіч «Російське підприємництво». - 2010. - №10, Вип. 2 (169). - С.140-145.

30. Коротков А.М., Єленєва Ю.Я. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до забезпечення, критерії, методи оцінки - «Маркетинг в Росії і за кордоном», 2001, № 6.

31. Остапенко Я.О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку// Збірник наукових праць №3 (181) 2015.

32. Печериця Е. В. Інноваційні технології в готельному бізнесі. Монографія / Є. В. Печериця, М. І. Шевченко - СПб.: СПбГУСЕ, 2013. -128 с.

33. Садченко Е. В. Особливості «кайдзен» підходу до управління природокористуванням / Є. В. Садченко // Економічні інновації: Зб. наук. пр. - Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2011. - Вип. 42. - С. 220-232.

34. Слободянюк Ксенія Олегівна Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції "Індустрія гостинності в країнах Європи". - 4-6 грудня 2009 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. - 176 с.

35. Нижегородцев Р.М., Ратнер С.В. Екологічні стандарти в сфері туризму: проблеми впровадження (на прикладі Краснодарського краю) // Російське підприємництво. - 2015. - Том 16. - № 13. - с. 2101-2124.

36. Жуков Олександр Вадимович. Забезпечення конкурентоспроможності готельних послуг на основі застосування інсентив-програм: дисертація

кандидата економічних наук: 08.00.05 / Жуков Олександр Вадимович, [Місце захисту: Державний університет управління].- Москва, 2014.- 172 с.

37.Вікіпедія вільна енциклопедія - Кайдзен. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki>.

38.«Кайдзен» - вдосконалення по-японськи. // П'ять зірок. Готельний бізнес №11-12, Листопад-грудень 2013. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://5stars-mag.ru/journal_article/306.html

39.Катошина К. Підходи до управління готельним бізнесом на основі методів «кайдзен» стратегії / К. Катошина, С. Г. Нездоймінов // International Journal of New Economics and Social Sciences (IJONESS). - 2016. - № 2 (4). - С. 126-133.

40.Качалай В. В. Кайдзен - костинг: японський підхід до управління витратами на промислових підприємствах України // Регіональна економіка і управління: електронний науковий журнал №1 (33). - 2013. Режим доступу: <http://eee-region.ru/article/3301/>

41.Орлова А. М. Ресурсозберігаючі технології: роль в підвищенні ефективності готельного підприємства та проблеми впровадження // Сучасні наукові дослідження та інновації. 2014. № 12 [Електронний ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/39973>.

42.Офіційний сайт міжнародної програми еко-маркування «Green Key» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.greenkey.global/>

43.Офіційний сайт Premier Geneva Hotel [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.phnr.com/>

44.Офіційний сайт Radisson Blue Hotel [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.radissonblu.com/ru/hotel-kiev>

45.Офіційний сайт Баккара Арт-готель [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://bakkara-hotel.com.ua/>

46.Офіційний сайт Rus Accord Hotel [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://hotelrus.phnr.com/>

47.Офіційний сайт Reikartz Dworzec Lviv [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://reikartz.com>

48.Офіційний сайт Дністер Прем'єр Готель [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://dnister-hotel.phnr.com/>

49.Офіційний сайт готель Ковчег [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.megura.net/ru/>

50.Офіційний сайт Красотель-Левант [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://levant.ru/>

51.Офіційний сайт Готель Ореанда [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.hotel-oreanda.com/>

52.Офіційний сайт "Maison Blanche" [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://maison-blanche.com.ua>