Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: **«Організаційно-економічні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ГРК «Avalon Palace»)»**

Виконав: студент VI курсу, групи БРм-61
спеціальності (напряму підготовки) 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Євгеньєва О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Кирич Н.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2022

АНОТАЦІЯ

Євгеньєва О.С. «Організаційно-економічні інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ГРК «Avalon Palace»)».

Кваліфікаційна робота магістра (104 с., 17 рис., 17 табл., 39 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2022.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних і розробленню практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанного бізнесу. У роботі: досліджено поняття конкурентоспроможності як фактора забезпечення розвитку готельно-ресторанного комплексу; вивчено науково-методичні підходи до вибору методів аналізу і оцінки конкурентоспроможності організації; описано методичний підхід до розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу; охарактеризовано стан діяльності досліджуваного закладу; оцінено рівень конкурентоспроможності ГРК «Avalon Palace»; визначено інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур готельно-ресторанного бізнесу; розроблено та описано концепцію проекту з впровадження нової послуги ГРК «Avalon Palace» з метою підвищення його конкурентних позицій на ринку; здійснено економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту з відкриття косметологічного кабінету у ГРК «Avalon Palace».

Ключові слова: управління, стратегія, конкурентоспроможність, ефективність, прибуток, підприємство, концепція, проектне рішення.

ANNOTATION

Yevgenieva O. Organizational-economical tools of the enterprise competitiveness increase (Hotel-restaurant complex "Avalon Palace" as a case study).

Master's thesis (104 p., 17 fig., 17 tabl., 39 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2022.

The master's thesis is devoted to theoretical research and the development of practical recommendations for increasing the competitiveness of the hotel and restaurant business. In this paper, there were: investigated the concept of competitiveness as a factor of ensuring the development of the hotel-restaurant complex; studied the scientific and methodical approaches to the to the selection of methods of analysis and assessment of the organization's competitiveness; described a methodical approach to the calculation of the comprehensive indicator of the competitiveness of the hotel-restaurant complex; described the general economic activity of the studied enterprise; assessed the level of competitiveness of the Hotel-restaurant complex "Avalon Palace"; defined the tools for increasing the competitiveness of entrepreneurial structures of the hotel and restaurant business are; developed and described the concept of the project for the implementation of the new for Hotel-restaurant complex "Avalon Palace" service in order to increase its competitive position on the market; carried out an economic substantiation of the feasibility of the proposed project to open a cosmetology office at the Hotel-restaurant complex "Avalon Palace".

Keywords: management, strategy, competitiveness, efficiency, profit, enterprise, concept, project solution.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 6

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
КОМПЛЕКСУ ЯК ОСНОВИ ЇХ РОЗВИТКУ 10

1.1. Конкурентоспроможність як фактор забезпечення розвитку готельно-ресторанного комплексу ……..…….…….. 10

1.2. Науково-методичні підходи до вибору методів аналізу і оцінки конкурентоспроможності організації …..……..... 19

1.3. Методичний підхід до розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу …… 25

Висновок до теоретичної частини …..……... 33

2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE» …..... 34

2.1. Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» ……..... 34

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ГРК «Avalon Palace» …… 41

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» …..……..……. 45

Висновок до аналітико-дослідницької частини ……....……... 57

3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА
РЕКОМЕНДАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE» 58

3.1. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур готельно-ресторанного бізнесу 58

3.2. Розробка та опис концепції проекту з впровадження нової послуги ГРК «Avalon Palace» з метою підвищення його конкурентних позицій на ринку …..…….….. 62

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованого проекту з відкриття косметологічного кабінету у ГРК «Avalon Palace» …… 72

Висновок до проектно-рекомендаційної частини ……..…….. 77

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ ……..…….. 78

4.1. Суть і завдання управління охороною праці …….……. 78

4.2. Організація цивільного захисту об’єктів індустрії гостинності, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій … 81

ВИСНОВКИ …….. 84

БІБЛІОГРАФІЯ ……..……..…... 87

ДОДАТКИ……..…… 91

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах різких коливань економічної ситуації питання забезпечення високого рівня конкурентоспроможності з метою формування стійкої економічної системи набувають вагомого значення. Важливість та актуальність цього питання у готельно-ресторанному господарстві обумовлена низкою причин.

По-перше, проблема забезпечення сталого функціонування суб'єктів ринку готельно-ресторанних послуг важко прогнозується, а небезпека нестабільності існує завжди.

По-друге, здійснення оцінки рівня конкурентоспроможності діяльності необхідно як на рівні самого готельно-ресторанного комплексу, так і у системі регіонального розвитку.

По-третє, модернізація системи готельно-ресторанного обслуговування в Україні йде вкрай дещо повільно та складно. Ці проблеми є основними джерелами нестійкості багатьох закладів індустрії гостинності.

У такій ситуації назріла гостра потреба впровадження сучасних інструментів оцінки конкурентної позиції організації готельно-рестранного господарства на ринку, їх можливостей з метою актуалізації уваги до недоліків і розробці механізмів підвищення конкурентоспроможності готельно-рестранного комплексу загалом.

Пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств присвятили свої роботи такі вчені як Андрушків Б.М., Адамик В.А., Должанський І.З., Загорна Т.О., Мельник Л.М., Малюта Л.Я, Отенко І.П., Полтавська Є.О., Сороківська О.А., Стойко І.І., Шерстюк Р.П., Цибульська Е.І., Ціх Г.В. та інші.

Незважаючи на значне надбання положень науки і практики з даної проблематики, потребує уваги аспект використання організаційно-економічних інструментів підприщення конкурентоспроможності організацій індустрії

гостинності. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи магістра.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- дослідити поняття конкурентоспроможності як фактора забезпечення розвитку готельно-ресторанного комплексу;
- вивчити науково-методичні підходи до вибору методів аналізу і оцінки конкурентоспроможності організації;
- описати методичний підхід до розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу;
- дати загальну характеристику ГРК «Avalon Palace»;
- проаналізувати стан діяльності досліджуваного закладу;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ГРК «Avalon Palace»;
- визначити інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур готельно-ресторанного бізнесу;
- розробити та описати концепцію проекту з впровадження нової послуги ГРК «Avalon Palace» з метою підвищення його конкурентних позицій на ринку;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності запропонованого проекту з відкриття косметологічного кабінету у ГРК «Avalon Palace».

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» – заклад, що надає послуги з тимчасового розміщення та організації харчування.

Предмет дослідження – процес формування організаційно-економічних інструментів підвищення конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанного бізнесу.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проектної пропозиції).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, у роботі:

− на основі дослідженого рівня конкурентоспроможності досліджуваного закладу визначено головні шляхи її підвищення на ринку міста Тернополя;

− розроблено та описано концепцію проекту з впровадження нової послуги ГРК «Avalon Palace» з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано проект з відкриття косметологічного кабінету у ГРК «Avalon Palace», що сприятиме зміцненню конкурентних позицій закладу на ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Євгеньєва О., Шерстюк Р. Конкурентоспроможність як фактор формування сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу // Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с. С. 13-15.

2. Євгеньєва О., Бойко А.Ю., Шерстюк Р.П. Формування культури та якості обслуговування у ресторанних підприємствах // Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: матеріали X Всеукр. наук.-практ. конф. пам’яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України МГ. Чумаченка, (Тернопіль, 18 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 100 с. С. 19-20.

Обсяг і структура дипломної роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 104 сторінках комп’ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань, 2 додатків. Робота включає 17 таблиць, 17 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ ЯК ОСНОВИ ЇХ РОЗВИТКУ

1.1. Конкурентоспроможність як фактор забезпечення розвитку готельно-ресторанного комплексу

Конкурентні переваги і конкурентоспроможність можна вважати як початок сталого розвитку. Конкурентоспроможність закладу індустрії гостинності у загальному вигляді можна визначити як здатність закладу в умовах вільної конкуренції виробляти товари і послуги, що задовольняють вимоги ринку, при цьому реалізація таких виробів і послуг покращує добробут краю, муніципальних утворень та окремих громадян.

Готельно-ресторанні комплекси краю конкурують: між собою; з організаціями інших регіонів і країн; на національному ринку; на зовнішньому ринку. Поряд з цим головним суб’єктом регіону є населення, оскільки саме тут люди реалізують свої економічні інтереси і задовольняють потреби. Виходячи з цього, вважаємо, що під поняттям «конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу» слід розуміти здатність забезпечити високий рівень життя населення регіону і можливість реалізувати наявний в регіоні економічний потенціал за рахунок підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу.

Конкуренція у перекладі з латинської означає «зіткнення», «змагання» і відображає собою форму взаємного суперництва господарюючих суб’єктів. Енциклопедія Сучасної України визначає конкуренцію як економічний процес взаємодії та боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва й збуту товарів, отримання найбільших прибутків (Енциклопедія Сучасної України, 2014).

Закон України «Про захист економічної конкуренції» встановлює, що конкуренція – це «змагання між суб’єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб’єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб’єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб’єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» (Закон України «Про захист економічної конкуренції», 2001 зі змінами).

Теорія конкуренції закладена працями А. Сміта, А. Портера, Ф. Котлера, К. Макконела, С. Брю та інших учених. Вивченню питань конкуренції також присвятили свої праці українські науковці. Так, Адамик В.А. конкуренцію трактує як суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети (Адамик В.А., 2012). Грецький Р. визначає конкуренцію як регулюючий елемент ринку і пропонує розуміти її як економічну категорію, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці (Грецький Р., 2015).

В. Юхименко визначає конкуренцію як ситуацію або стан ринкової системи, при якій контрагенти ринку починають себе вести як суперники, використовуючи ціновий механізм інтересів, а базовим моментом визначається стан рівноваги ринкової системи (Юхименко В., 2010).

Поняття конкурентоспроможності доволі активно розглядається науковцями, причому не лише з початку розвитку цієї тематики. Для прикладу, у дослідженнях М. Портера конкурентоспроможність розуміється як певна властивість товару, послуги або господарюючого суб’єкта бути на рівних позиціях з іншими аналогічними товарами, послугами або ж суб’єктами господарювання (М. Портер, 1998).

Часто зустрічається думка, що конкурентоспроможність – це категорія, що оцінює здатність задовольнити потреби на підставі встановлення факту привабливості продукції на ринку.

Тим часом Василенко В.О. пропонує ототожнювати конкурентоспроможність зі здатністю підприємства домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому діють інші підприємства, що займаються таким же видом діяльності. А конкурентоспроможність підприємства науковець трактує як можливість його ефективної господарської діяльності в умовах вільного конкурентного ринку (Василенко В.О., 2003).

В Економічному словнику бізнесмена конкурентоспроможність підприємства визначено як 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 (Енциклопедичний словник бізнесмена, 2006).

Доволі ґрунтовно до трактування конкурентоспроможності підприємства підходить Кобиляцький Л.С. і стверджує, що «конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів» (Кобиляцький Л.С., 2003).

А Должанський І.З. і Загорна Т.О. вважають, що конкурентоспроможність підприємства, перш за все, проявляється у його можливості ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку (Должанський І.З., Загорна Т.О., 2006).

Імпонує підхід до розуміння поняття «конкурентоспроможність підприємства» Ярошенка С.П., під яким вбачається здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин, отримуючи прибуток, достатній для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки якості продукції на високому рівні (Ярошенко С.П., 1998).

Тим часом, Шершньова З.Є. та Оборська С.В. у своєму дослідженні стверджують, що «конкурентоспроможність підприємства – це не що інше, як

рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність» (Шершньова З.Є. та Оборська С.В., 1999).

Вищенаведені тлумачення розглядають категорію «конкурентоспроможність» як величину постійну, але вона як і більшість інших економічних категорій, не є такою: у певний період підприємство може бути конкурентоспроможним, а в інший період (при зміненій кон'юнктурі ринку і зміненому зовнішньому середовищі) – не конкурентоспроможним. Тобто конкурентоспроможність підприємства – категорія, що залежить від багатьох факторів і змінюється з плином часу.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це необхідна умова забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, що є в сучасних умовах важливим напрямом діяльності підприємства, зорієнтованого на завоювання як внутрішнього, так і зовнішнього ринку шляхом створення продукції, що відповідає вимогам і світовим стандартам у конкретних сегментах ринку в певний період часу.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче визначеного, або як перевищення прибутку в короткостроковому періоді над середньостатистичним у відповідній сфері бізнесу, а в узагальненому вигляді – як ефективність функціонування підприємства в короткостроковому періоді (Стойко І.І., Шерстюк Р.П., 2021).

Напрацьовані теоретичні дослідження в основному визначають конкурентоспроможність як можливість підприємства виробляти продукцію, що користується попитом, в умовах досягнення високого рівня ефективності діяльності.

Як правило, критерієм ефективності, на думку багатьох авторів, виступає досягнення максимального результату на основі наявних засобів (принцип максимізації) або досягнення певного результату з використанням мінімальних засобів (принцип мінімізації). Ряд авторів розглядають критерії ефективності на основі витратного (споживані ресурси) і ресурсного (застосовані ресурси) підходів.

Розвиваючи ідею про діалектичну єдність ефективності і конкурентоспроможності, вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства можна розглядати з двох позицій: як управлінський потенціал підприємства (конкурентоспроможність менеджменту) і як перевага підприємства порівняно з іншими (конкурентоспроможність діяльності) (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Види конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу

Стала конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу може бути досягнена лише тоді, коли вона ґрунтується на обох джерелах конкурентоспроможності, які, взаємодіючи, доповнюють і підсилюють один одного. При цьому необхідними умовами формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу є інноваційність і адаптивність до ринкових умов. Концепція формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного закладу відображена на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Концепція формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу

Таким чином, стратегічна діяльність готельно-ресторанного комплексу повинна бути зорієнтованою, по-перше, на розвиток потенціалу для забезпечення самоорганізації і, по-друге, на поглиблення і розширення методів управління. Тактична діяльність організації у таких умовах, опираючись на

самоорганізацію її елементів і підрозділів, націлюється на оперативне (ситуаційне) використання певних характеристик у конкурентному середовищі.

Для подальшого розгляду інструментів підвищення конкурентоспроможності необхідно зосередитися на розумінні даного терміну як можливість готельно-ресторанного комплексу відповідати вимогам конкурентного ринку, вимогам клієнтів порівняно з іншими аналогічними закладами, що зосереджені на територіальному ринку (місцевому, національному, міжнародному).

Специфіка сформульованого визначення полягає у наступному:

1) вказуванні на те, що заклад індустрії гостинності вважається конкурентоспроможним лише у порівнянні і співставленні його з іншими закладами (аналогами);

2) акцентується увага на важливості ролі споживача у визначенні рівня конкурентоспроможності послуги і організації загалом, оскільки саме споживач, здійснюючи покупку, здійснює вибір між товаром даного підприємства і товаром конкурентів.

Для того щоби досягнути відповідного рівня конкурентоспроможності потрібно покращувати споживчі якості, мінімізувати витрати; використовувати дешевші компоненти без втрати якісних характеристик, приведення якості до вимог клієнтів, створити оптимальні умови сервісу (Стойко І.І., Шерстюк Р.П., 2021).

Конкурентоспроможність пізнається лише у порівнянні, шляхом зіставлення даного та еталонного об’єкта. За підсумками отриманих даних організації визначають стратегію конкурентної боротьби, та її досягнення ставати метою стратегії поруч із дохідністю.

З урахуванням всього вище перерахованого можна сформулювати наступне визначення конкурентоспроможності закладу індустрії гостинності, згідно з яким це – комплексна характеристика, що відображає його можливості забезпечувати свої конкурентні переваги і рентабельність, адаптуватися до

умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і формувати довгострокову стратегію сталого розвитку.

Розкрити економічну сутність поняття конкурентоспроможності не менш складно, оскільки дана економічна категорія відноситься до найбільш важливих інтегральних характеристик, що застосовуються для економічного аналізу стану, як загалом готельно-ресторанного комплексу України, так і конкретної організації готельно-ресторанної сфери.

Розвиток регіону та окремих його галузей залежить від усіх елементів ринку та, в першу чергу, від конкуренції фірм. Але конкурентна перевага фірм створюється і утримується у зв’язку з місцевими умовами. Незважаючи на глобалізацію галузей, роль країни та регіону базування фірми останнім часом посилилася і успіх фірм у змаганні з конкурентами залежить, перш за все, від стану справ у країні та регіоні. У свою чергу, країни та регіони розвиваються у конкурентному середовищі. Забезпечення умов для цивілізованого та динамічно розвиваючого ринку, створення (формування) конкурентоспроможності – ключовий елемент серед національних і регіональних пріоритетів у будь-якій країні, найважливіша функція державного регулювання економіки. Проте багато проблем визначення та формування конкурентоспроможності регіону та ролі держави в цьому процесі залишаються невирішеними.

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару (послуги), організації, галузі (ринку), регіону, країни. У зв’язку з цим слід розрізняти відповідно конкурентоспроможність товару, організації, галузі, регіону, країни. Як зазначалося вище, загалом конкурентоспроможність означає здатність виконувати свої функції (призначення, місію) з необхідними якістю і вартістю в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність може визначатися в порівнянні з іншими аналогічними об’єктами, що можуть бути кращими.

Конкурентна перевага готельно-ресторанного комплексу забезпечується (табл. 1.1):

– на першій стадії – завдяки факторам виробництва (природним ресурсам, кваліфікованим кадрам);

– на другій стадії – на основі агресивного інвестування в освіту, технології, ліцензії;

– на третій стадії – за рахунок диверсифікації готельно-ресторанних послуг, розширення процесів надання послуг, організаційних рішень та інших інновацій;

– на четвертій стадії – за рахунок вже створеного багатства та спирається на всі детермінанти, що використовуються неповністю.

Таблиця 1.1

Формування конкурентної переваги готельно-ресторанного комплексу регіону на різних стадіях економічного розвитку

Стадії	Детермінанти			
	Фактори	Стратегії	Умови попиту	Споріднені галузі
Факторів виробництва	***			
Інвестицій	***	*****	*****	
Інновацій	*****	*****	*****	*****
Благополуччя	***	***	***	***
Позначення: *позначення відсутні – детермінанти не використовуються;* *** *– детермінанти використовуються частково;* ***** *– детермінанти використовуються повною мірою*				

У сучасних умовах доцільно приділити більше уваги стадії інвестицій із наступним переходом до інноваційного розвитку. Але вже сьогодні існує об'єктивна потреба в інноваційній «наповненості» інвестицій, що залучаються. У створенні конкурентної переваги готельно-ресторанного комплексу важливе значення мають наукові знання, освіта, а також фактори розвитку виробництва й фактори формування інноваційного потенціалу регіону.

1.2. Науково-методичні підходи до вибору методів аналізу і оцінки конкурентоспроможності організації

Сьогодні у науковій літературі зустрічаються різні методи оцінки конкурентоспроможності організації, попри те у нашій країні немає загальноприйнятого підходу до оцінювання рівня конкурентоспроможності, яка була прийнятною для організацій індустрії гостинності. Кожне таке підприємство оцінку своїх конкурентних позицій на ринку послуг здійснює, керуючись методикою прийнятою на підприємстві або користуючись вже існуючою методикою, яка частково або повністю адаптована до умов функціонування організації. У цьому більшість існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства прирівнюють конкурентоспроможність підприємства до конкурентоспроможності послуг. Конкурентоспроможність послуги здебільшого визначається співвідношенням «ціна-якість» у порівнянні з аналогічними, що вже представлені на ринку у даний час.

Загалом методи оцінювання рівня конкурентоспроможності різних об’єктів можна поділити на 2 категорії:

– ті, що класифікуються за ступенем об’єктивності чи суб’єктивності;

– ті, що класифікуються за видом оцінки – кількісна і якісна.

Відтак можна типи методів можна представити у двомірному полі (рис. 1.3) (Янковий О.Г., 2013).

Виходячи з даного рисунку, усі методи оцінки конкурентоспроможності можна поділити за областями поля. До групи якісних методів відносяться об’єктивні моделі оцінки конкурентних сил і ціннісні ланцюжки (п’ятифакторна модель, «ромб», ланцюжок цінностей М. Портера), моделі стратегічного аналізу (STEP-аналіз, SWOT-аналіз), а також суб’єктивні матричні методи (БКГ-матриця, матриця МакКінзі). Матричні методи мають

елементи суб’єктивності, оскільки вказують на рівень конкурентоспроможності об’єкта в чітких межах галузі.

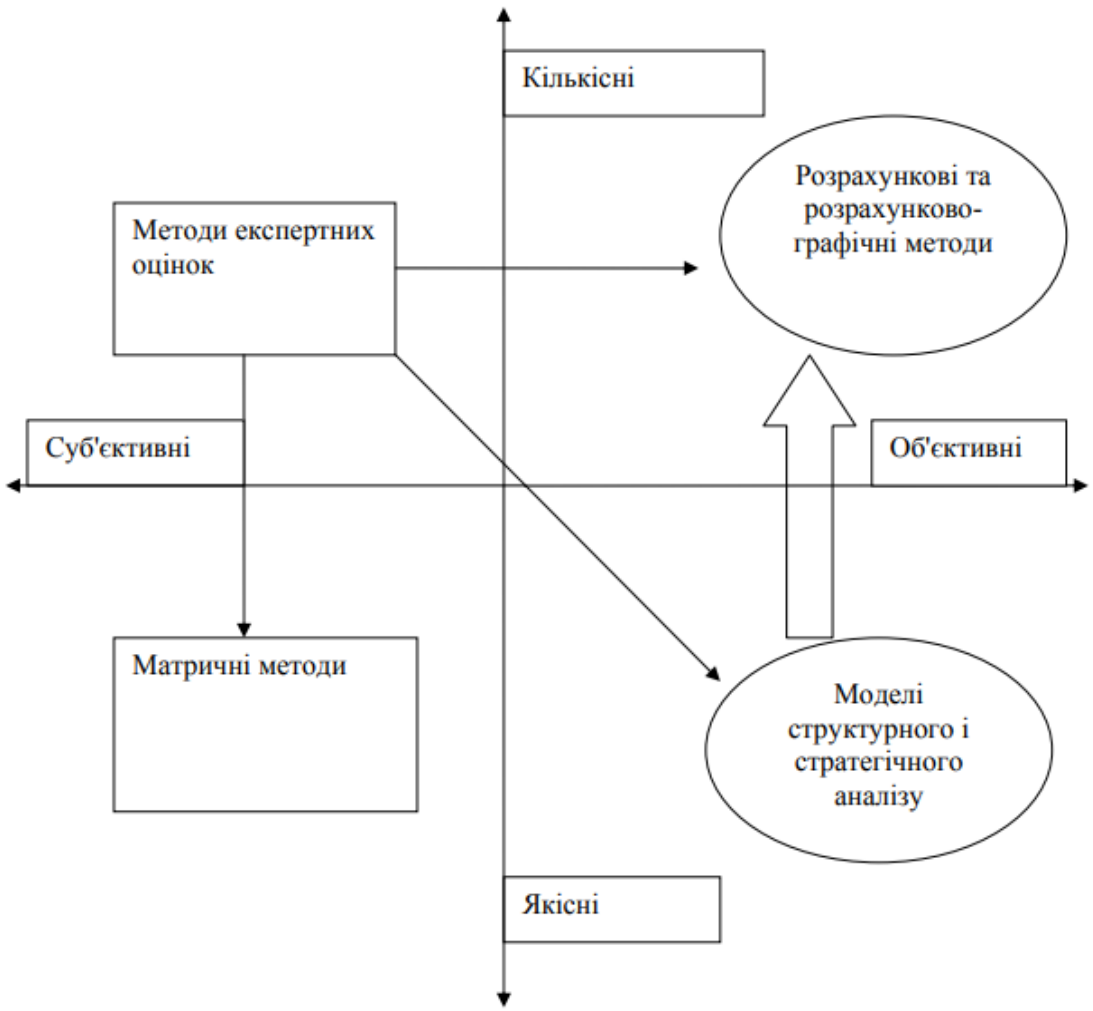

Рис. 1.3. Типи методів оцінювання рівня конкурентоспроможності об’єктів

Спільною характерною рисою якісних методів оцінювання є їх універсальність, тобто ці методи можна застосовувати при оцінюванні конкурентоспроможності різних об’єктів. Власне це й пояснює популярність їх використання в теорії і практиці управління підприємствами.

У групу кількісних методів із суб’єктивною оцінкою відноситься експертне оцінювання, що базується на інтуїції, баченні, професіоналізмі експерта. Об’єктивну кількісну оцінку можна отримати на основі розрахункових і розрахунково-графічних методів.

Порівняно з якісними кількісні методи є більш трудомісткими, оскільки вимагають розрахунок багатьох показників. Разом з цим отримана оцінка буде відображати точний результат.

Підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу передбачає необхідність точного визначення його рівня, що досягається з допомогою кількісної оцінки. Складність оцінки конкурентоспроможності у готельно-ресторанному комплексі полягає у особливостях його продукту – послуги.

Для оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг можна використовувати аналітичні й графічні методи оцінки. Серед аналітичних методів можна застосувати для підприємств готельно-ресторанної сфери:

– розрахунки інтегрального показника конкурентоспроможності;
– модель з ідеальною крапкою;
– оцінка конкурентоспроможності на основі рівня продажів.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності включають:

– матриця БКГ;
– модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції».

При розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності визначають окремі показники конкурентоспроможності послуг шляхом їхнього порівняння з базовими, еталонними показниками або показниками для послуг конкурентів:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{i_0}}, \qquad (1.1)$$

де Q_i – показник конкурентоспроможності по i-му параметру; P_i – величина i-го параметра послуги; P_{i0} – величина i-го параметра для послуги-еталона.

Розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності (зведений індекс конкурентоспроможності) так:

$$K = \sum_{i=1}^{n} a_i Q_i , \qquad (1.2)$$

де n – кількість оцінюваних параметрів; a_i – вага i-го параметра.

Очевидно, що чим ближче K наближається до 1, тим ближче за набором оцінювальних параметрів дана послуга відповідає еталонному зразку. Можна сформувати певну гіпотетично ідеальну послугу, наділивши її кращими параметрами послуг даної групи. Тоді K характеризує ступінь відхилення оцінювальної послуги до цього ідеалу.

При оцінці конкурентоспроможності конкретної послуги її можна порівняти зі схожими послугами-конкурентами (зразками-конкурентами), для яких також було проведене подібне порівняння з еталонним зразком, і зробити висновок про їх порівнювальну конкурентоспроможність. Коли подібне порівняння проводиться лише з якоюсь послугою-конкурентом, то $K<1$ означає, що аналізована послуга поступається зразку по конкурентоспроможності; при $K>1$ – переважає. При рівні конкурентоспроможності $K=1$.

При виборі зразка-конкурента необхідно щоби він і оцінювальна послуга були аналогічними за значенням і умовами використання і була призначена для однієї групи споживачів.

Особливість моделі з ідеальною точкою полягає у тому, що у ній введена додаткова компонента – ідеальна величина характеристики послуги:

$$Q_j = \sum_{k=1}^{n} W , \qquad (1.3)$$

$$k\left|B_{jk} - I_k\right|^r$$

де Qj – оцінка споживачами марки j; Wk – важливість характеристики $k(k=1, ..., n)$; Bjk – оцінка характеристики k марки j з точки зору споживачів; Ik – ідеальне значення характеристики k марки j з точки зору споживачів; r – параметр, що означає при $r=1$ постійну, а при $r=2$ знижуючу граничну користь.

Зміст цієї формули: послузі слід надати перевагу у випадку, якщо її віддалення від ідеальної точки менше.

Переваги методу полягають у тому, що він дає представлення про ідеальний, з точки зору споживача, продукт.

Конкурентоспроможність готельно-ресторанної послуги визначається за величиною відхилення даної оцінки від ідеальної величини.

При оцінці конкурентоспроможності на основі рівня продажів пропонується, що рівень конкурентоспроможності – це відносна характеристика послуги, що виражає ступінь її переваги на даному рівні над послугою-аналогом. У цьому випадку, критерієм конкурентоспроможності може бути відносна частка продажів Boi оцінювальної послуги у порівнянні з конкурентом:

$$B_{oi} = \frac{M_0}{M_0 + M_1}, \qquad (1.4)$$

де M_0 – обсяг продажів даної послуги за визначений період; M_1 – обсяг продажів послуги-конкурента за цей же період.

Негативним аспектом даного методу є те, що в основі оцінки лежить експертний метод, тобто суб’єктивні погляди експертів. Позитивною стороною методу є те, що тут враховується вплив різних факторів: техніко-економічних, комерційних, нормативно-правових

В основі побудови матриці Бостонської Консалтингової Групи (БКГ) лежить аналіз конкурентоспроможність з врахуванням життєвого циклу полуги. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, що побудована за принципом системи координат: по горизонталі – темпи росту/скорочення обсягу продажів у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка сукупності послуг на ринку (рис. 1.4). Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку ринку (так звані «зірки»).

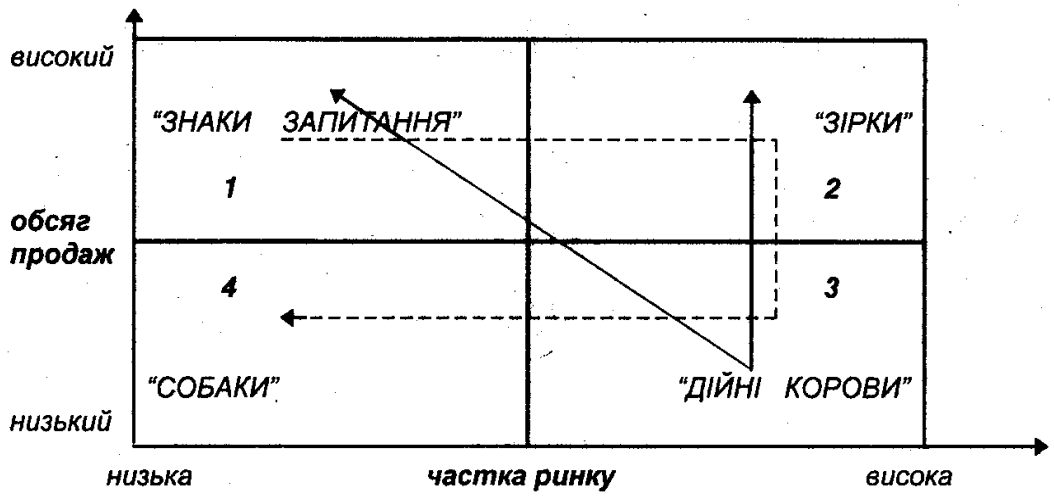

Рис. 1.4. Приклад матриці Бостонської Консалтингової Групи (БКГ)

Перевага методу полягає в тому, що при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліком метода є виключення здійснення аналізу причин й ускладнення процесу прийняття управлінських рішень.

Модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» представляє собою розвиток БКГ матриці. Визначальними в даній моделі є привабливість ринку і переваги в конкуренції. Привабливість ринку складається з характеристик ринку, його якості, основ постачання та інших умов. Переваги у конкуренції визначаються відносним позиціюванням на ринку, потенціалом продукту/послуги, дослідницьким потенціалом, а також кваліфікацією менеджерів і працівників.

До недоліків моделі можна віднести такі:

– визначення факторів моделі вимагає великої кількості інформації, яка найчастіше буває недоступною;

– важко кількісно оцінити якісні характеристики;

– модель є статичною і відображає лише заданий проміжок часу.

Аналіз різних методів, що використовуються при оцінюванні рівня конкурентоспроможності дав змогу зробити висновок про те, на практиці найбільш точний і правильний результат може бути отриманий при поєднанні різних методів і розрахунку комплексного показника.

1.3. Методичний підхід до розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу

Готельно-ресторанний комплекс, як система, повинен бути конкурентоспроможним сам по собі і незалежним від рівня конкурентоспроможності його послуг. Висока конкурентоспроможність організації має давати їй можливість надавати більш конкурентоспроможні послуги.

Оцінювання конкурентоспроможності є доволі складним завданням, вирішення якого повинне розпочинатися з визначення найбільш значимих показників конкурентоспроможності і виявлення їх вагомості у загальному інтегральному показнику конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу. Похибки у визначенні цього інтегрального показника конкурентоспроможності закладу на основі використанням більшості наявних методів виникають при визначенні коефіцієнта вагомості того чи іншого показника, тобто присвоєння даному показнику кількісного значення, що відповідає його вагомості. Багато методів базуються на тому, що дані числові значення різним показникам присвоюються експертами. При цьому величина інтегрального показника буде залежати від того, які експерти здійснювали це

оцінювання, від рівня їх кваліфікації, а також великої кількості факторів, наприклад, стану їх здоров'я у момент оцінювання значимості і вагомості того чи іншого показника, відносини у сім'ї і трудовому колективі і т.д. Помилки, допущені при оцінюванні конкурентоспроможності організації, можуть призвести до помилок в управлінні конкурентоспроможністю і, як наслідок, до погіршення позицій закладу на ринку. Відповідно, вибір критеріїв оцінки і визначення їх вагомості, а також кількісного значення, є одним із найбільш важливих моментів при визначенні конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу.

Показник конкурентоспроможності є показником ефективності використання його фінансового, виробничого, науково-технічного і трудового потенціалу. Тому при оцінюванні конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу більш правильно розглядати конкурентоспроможність організації як суму, однієї із складових якої буде конкурентоспроможність її послуг, другою складовою при цьому буде конкурентний потенціал закладу. При цьому варто враховувати, що показник конкурентоспроможності є постійно змінною величиною, тобто, досягнувши певного рівня конкурентоспроможності, не можна його зберегти без відповідних зусиль. Іншими словами, процес підтримування і росту рівня конкурентоспроможності організації є процесом, що вимагає управління.

Варто відмітити, що на відміну від конкурентоспроможності послуг конкурентоспроможність організації не може бути досягнена за короткий період часу. Конкурентоспроможність організації досягається тривалою і бездоганною роботою на ринку. Відповідно, при порівнянні і оцінюванні двох готельно-ресторанних комплексів, що надають послуги однакової якості, заклад, що працює більш тривалий період часу на даному ринку буде мати конкурентні переваги перед закладом, що тільки вийшов на ринок. Конкурентні переваги, своєю чергою, поділяються на зовнішні і внутрішні. Здійснювати вплив на зовнішні фактори організації не здатне, але при цьому керівництво закладу має всі необхідні умови для контролю внутрішніх факторів; тобто

процес управління конкурентоспроможністю організації зводиться до управління внутрішніми факторами. Досягнення внутрішніх конкурентних переваг організації здійснюється персоналом, при цьому особлива роль відводиться керівникам. Іншими словами, конкурентоспроможність організації прямо пов'язана з конкурентоспроможністю персоналу і, особливо, з конкурентоспроможністю управлінського персоналу. Даний показник характеризує конкурентний потенціал підприємства. Досягнути високої конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу, навіть при наявності конкурентоспроможної послуги без конкурентоспроможного персоналу неможливо.

Процес створення конкурентоспроможних підприємств та управління їх конкурентоспроможністю має починатися зі створення конкурентоспроможного персоналу, здатного зміцнювати та розвивати позиції організації.

Практично за кожною послугою, що аналізується, повинен бути свій метод оцінки конкурентоспроможності, який б враховував особливості формування ринку гостинності та основні тенденції науково-технічного прогресу.

Початковим етапом оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанної послуги є визначення мети дослідження. Якщо метою дослідження є необхідність визначення становища цієї послуги серед аналогічних, досить провести їх пряме порівняння за основними параметрами. При дослідженні, що орієнтоване на оцінку перспектив реалізації послуг на конкретному ринку, аналіз передбачає використання інформації, що включає відомості про зміну кон'юнктури ринку, про товари, що вийдуть на ринок, динаміку попиту, передбачувані зміни у відповідному законодавстві та інші.

Отже, сукупність якісних та вартісних характеристик послуги, що сприяє створенню її переваги перед послугами-конкурентами у задоволенні конкретної потреби покупця, дозволяє кількісно оцінити конкурентоспроможність послуги.

Як зазначають фахівці, у теоретичних і методичних підходах до оцінки конкурентоспроможності не знайшов відображення той факт, що конкурентоспроможність товару чи послуги можна оцінювати з двох позицій: з погляду покупця і з точко зору виробника. При цьому позиція покупця відображає сьогоднішню, миттєву, поточну конкурентоспроможність. Виробника ж цікавить довгострокове стійке становище підприємства, яке визначається перспективною, потенційною конкурентоспроможністю, яка залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться та чи інша послуга.

Дуже важливим показником конкурентоспроможності економічного об’єкта будь-якого рівня є наявність у нього конкурентних переваг, тобто якостей, які відсутні або менш виражені у суперників. Для визначення конкурентних переваг необхідна оцінка конкурентоспроможності того чи іншого готельно-ресторанного комплексу.

Як показало вивчення вітчизняних і зарубіжних джерел літератури з даної тематики, загальні підходи до оцінки конкурентоспроможності готельно-ресторанних послуг зводиться до такого:

1. Кожна готельно-ресторанна послуга володіє комплексом якостей, що визначають ступінь її придатності для використання в конкретних умовах. Однак для оцінки її конкурентоспроможності варто брати до уваги лише ті якості, які представляють значимий інтерес для споживача. Всі показники послуги, що виходять за ці межі, не повинні розглядатися при оцінці конкурентоспроможності як такі, що не підвищують цінність послуги в конкретних умовах.

2. Конкурентоспроможність готельно-ресторанних послуг визначається лише шляхом співставлення з послугою-аналогом конкурента і тому є відносним показником.

3. Найбільш точна оцінка конкурентоспроможності готельно-ресторанної послуги може бути отримана з допомогою тих же методів, що використовуються при визначенні якості матеріального товару.

4. Сутність процедури оцінювання конкурентоспроможності готельно-ресторанної послуги полягає у наступному: необхідно співставити параметри послуги і послуги-конкурента з рівнем, що заданий потребою клієнта, а потім порівняти отримані показники.

Оцінка конкурентоспроможності організації є складним багатофакторним завданням, яке зводиться до виявлення найбільш значущих числових показників конкурентоспроможності та їх подальшого інтегрування.

Будь-яка діюча система оцінки повинна мати відповідне методичне забезпечення. Для підприємств готельно-ресторанної сфери питання оцінки їх конкурентоспроможності неоднозначне, оскільки з цієї проблеми практично немає готових напрацювань.

В основу сучасного методичного підходу до оцінки конкурентоспроможності організацій сфери готельно-ресторанних послуг можуть бути такі принципи.

По-перше, це принцип системності, згідного якого поведінка кожного елемента системи впливає на поведінку системи загалом. Для оцінки конкурентоспроможності організації всі показники, що характеризують різні сторони цього процесу, мають бути зведені до системи.

По-друге, це – забезпечення повноти (комплексності) оцінки. Зміст даного принципу полягає у тому, що сформована система показників повинна оцінювати всі важливі аспекти діяльності закладу. В системі показників повинно бути встановлене раціональне співвідношення між групами показників.

По-третє, це – врахування специфіки діяльності. система оцінки повинна передбачати показники, що характеризують галузеві особливості і їх вплив на конкурентоспроможність.

По-четверте, це – принцип інформаційного забезпечення. Система оцінки повинна містити такі показники, розрахунок яких може бути забезпечений наявною (у діючих формах обліку і статистичної звітності) достовірною

інформацією. Показники, отримані в результаті абстрактних домислів, мало сприяють управлінню конкурентоспроможністю.

По-п’яте, це – принцип неперервності, що передбачає корегування тих чи інших показників системи або шляхом включення до неї додаткових показників в міру надходження нових даних про об’єкт дослідження і оточуючого його конкурентного середовища.

По-шосте, це – оцінка конкурентоспроможності на основі порівняння комплексних показників конкурентоспроможності організації і конкурентів. Це – найважливіша складова методичного підходу. Саме результат такого порівняння дає можливість організації позиціонувати себе на ринку. Одержання даної інформації дозволяє керівництву впевнено заявляти споживачам про рівень конкурентоспроможності організації і якості послуг. Крім того, організація одержує діючий інструмент, що дозволяє виявити слабкі ланки в процесі надання послуг населенню.

У цілому ж використання даних принципів дозволяє мати науково обґрунтовану систему оцінки конкурентоспроможності організацій готельно-ресторанного бізнесу. Вона може бути сформована з показників, регламентованих нормативними документами, а також з нерегламентованих показників, але необхідних відповідно до цілей оцінки.

У загальному виді порядок оцінки конкурентоспроможності організацій готельно-ресторанної сфери передбачає шість етапів:

Етап 1. Відбір і обґрунтування показників, що визначають конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу.

Етап 2. Збір необхідної інформації для розрахунків показників оцінки конкурентоспроможності.

Етап 3. Установлення середньогалузевих значень показників.

Етап 4. Проведення економічних розрахунків.

Етап 5. Порівняння комплексного показника конкурентоспроможності закладу й основних конкурентів.

Етап 6. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність закладу, і визначення шляхів її підвищення.

Сучасну оцінку конкурентоспроможності організацій індустрії гостинності пропонується розглядати як сукупність таких основних елементів: організаційно-управлінських, маркетингових, фінансових, виробничих, показників якості, розвитку й трудових показників.

У першу групу включені показники, що характеризують ефективність керування організацією в цілому.

Другу групу становлять показники, що дозволяють одержати представлення про ефективність керування збутом й просуванням послуг на ринку, тобто маркетинговий потенціал.

У третю групу входять показники, що характеризують ефективність керування виробничими процесами, обіговими коштами, незалежність організації від зовнішніх джерел фінансування та ін.

У четверту групу входять виробничі показники: зношування основних, виробничих фондів, фондовіддача, матеріальні витрати на гривню реалізованої продукції.

У п’ятій групі об’єднані показники якості, які відображають рівень задоволеності споживачів якістю готельно-ресторанних послуг, готовність організацій реалізовувати заходи щодо якості, у першу чергу, це – впровадження й сертифікація системи менеджменту якості, орієнтованої на досягнення високого рівня конкурентоспроможності та ін.

У шосту групу входять показники розвитку, що відображають рівень автоматизації в організації, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розробку й освоєння нових видів послуг.

У сьому групу включені показники, що дозволяють оцінити рівень заробітної плати й потім зрівняти його із середньогалузевим значенням, оцінити ступінь підвищення кваліфікаційного рівня персоналу та ін.

Розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу пропонується визначати за формулою середньої зваженої арифметичної:

$$Кк = 0,05В_{оу} + 0,1В_{м} + 0,1В_{ф} + 0,1В_{п} + 0,25В_{я} + 0,15В_{р} + 0,25В_{кп}, \quad (1.5)$$

де $К_к$ – коефіцієнт конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу; $В_{оу}$ – організаційно-управлінська складова; $В_м$ – ефективність маркетингової складової; $В_ф$ – фінансово-економічні можливості організації; $В_п$ – показники обсягів надання послуг організації; $В_я$ – складова показників якості послуг; $В_р$ – складова показників розвитку закладу; $В_{кп}$ – кадровий потенціал (професіоналізм, рівень освіти, досвід роботи й ін.); 0,05; 0,1; 0,1; 0,1; 0,25; 0,15; 0,25 – коефіцієнти вагомості показників, отримані на основі експертної оцінки значимості показників.

У якості найбільш важливих показників для готельно-ресторанного комплексу через специфічність послуг, що надаються, виділяються якість послуг, кадровий потенціал і перспективи розвитку закладу.

Разом з тим, при оцінці конкурентоспроможності важливо розглядати всі наведені елементи в сукупності. Оцінка показників, що характеризують конкурентоспроможність готельно-ресторанних закладів, повинна здійснюватися шляхом порівняння із середньогалузевим значенням або показником основного конкурента.

Використовуючи отриману величину комплексного показника, можна визначити рівень конкурентоспроможності закладу. Якщо величина показника перебуває:

від 0 до 0,3 – незадовільний рівень конкурентоспроможності;

від 0,3 до 0,6 – задовільний рівень конкурентоспроможності;

від 0,6 до 0,8 – гарний рівень конкурентоспроможності;

від 0,8 до 1 – високий рівень конкурентоспроможності.

При необхідності для розрахунків комплексного показника конкурентоспроможності організації вихідні показники можуть агрегуватися й укрупнюватися.

Даний показник характеризує стан конкурентоспроможності окремого закладу. Але для формування загальної конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу необхідний розгляд і аналіз ресурсних можливостей і стану готельно-ресторанного бізнесу регіону.

Висновок до теоретичної частини

1. На основі аналізу різних підходів до тлумачення сутності конкурентоспроможність підприємства запропоновано розглядати дане поняття з двох позицій: як управлінський потенціал підприємства (конкурентоспроможність менеджменту) і як перевага підприємства порівняно з іншими (конкурентоспроможність діяльності).

2. Сформульовано визначення конкурентоспроможності організації індустрії гостинності, згідно з яким це – комплексна характеристика, що відображає можливості суб’єкта ринку готельно-ресторанних послуг забезпечувати свої конкурентні переваги і рентабельність, адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і формувати довгострокову стратегію сталого готельно-ресторaного комплексу.

3. Встановлено, що загалом методи оцінювання рівня конкурентоспроможності різних об’єктів можна поділити на 2 категорії: ті, що класифікуються за ступенем об’єктивності чи суб’єктивності; ті, що класифікуються за видом оцінки – кількісна і якісна.

4. Запропоновано здійснювати оцінку конкурентоспроможності організацій індустрії гостинності на основі комплексного показника конкурентоспроможності, що включає такі основні елементи: організаційно-управлінські, маркетингові, фінансові, виробничі, показники якості, розвитку й трудові показники.

2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»

2.1. Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Досліджуване підприємство – готельно-ресторанний комлекс «Avalon Palace» є доволі новим закладом у м. Тернопіль, проте вже завоював свою нішу на ринку і позиціонує себе як успішний гравець у вільній конкурентній боротьбі.

За організаційно-правовою формою заклад зареєстрований як діяльність фізичної особи – підприємця, за юридичною адресою: 46002, Тернопільська область, м. Тернопіль, проспект Степана Бандери, 2.

Комплекс є презентабельним (рис. 2.1), з місткістю у 60 номерів категорій «люкс», «напівлюкс», «стандарт», «стандарт плюс» та «економ» з двоспальним та односпальними ліжками (рис. 2.2).

Рис. 2.1. Вигляд фасаду і внутрішнього інтер’єру закладу

Рис. 2.2. Вигляд номерів у готелі

У вартість проживання включено сніданок – шведський стіл. Цінова політика готелю зорієнтована на пропозицію доволі широкої номенклатури номерів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Прейскурант розміщення у номерах ГРК «Avalon Palace»

Тип номера	Ціна, грн.	
	Односпальне ліжко	Двоспальне ліжко
Стандарт мансарда	1100	1430
Стандарт Плюс мансарда	1200	1450
Стандарт Бізнес мансарда	1200	1450
Стандарт	1260	1550
Стандарт Плюс	1350	1630
Стандарт Сімейний		1700
Бізнес	1350	1630
Напівлюкс		2200
Люкс		2300

Поселення у номерах здійснюється згідно міжнародно визначеної практики – з 14:00, а виїзд – з 12:00. При пізньому виїзді (12:00 – 19:00) додатково стягується 50% від вартості номера. Додаткове місце в номері – 250 грн / доба.

У структурі комлексу є бенкетний ресторан (рис. 2.3), що розміщений на двох поверхах із загальною кількістю місць на 350 осіб (на першому поверсі 200 місць, на другому 150).

Рис. 2.3. Вигляд бенкетного ресторану

Ресторан є чудовим місцем для організації бенкетів, фуршетів, корпоративних вечірок, бізнес-ланчі, весілля, дні народження, ювілеї, дитячі свята.

Родзинкою комплексу є можливість проведення різних ділових заходів, адже тут є конференц-зал площею 300 м^2, що вміщує 200 осіб. У залі є телевізор, мультимедійний проектор з екраном, мікрофони та акустична система, фліп-чарт і усі необхідні канцтовари (рис. 2.4).

Рис. 2.4. Вигляд конференц-залу

Для проведення невеликих конференцій, презентацій, нарад, ділових зустрічей передбачено зал площею 75 м^2 для 80 осіб (рис. 2.5). Крім цього є окрема кімната, що обладнана спеціально для ділових переговорів. Її площа 35 м^2, де можуть розміститися 20 осіб (рис. 2.6).

Рис. 2.5. Вигляд малого конференц-залу

Рис. 2.6. Вигляд кімнати переговорів

Вартість оренди зазначених залів представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вартість оренди конференц-залів у ГРК «Avalon Palace»

Конференц-зали	Вартість оренди (грн.)	
	за 1 годину	З 10.00 по 18.00
Малий зал (VIP) (до 30 чол.)	**350,00**	**1500,00**
Лаундж-бар (до 50 чол.)	**400,00**	**1800,00**
Великий зал (до 80 чол.)	**550,00**	**3200,00**
Великий зал (до 100 чол.)	**650,00**	**3500,00**
Великий зал (до 150 чол.)	**750,00**	**4000,00**
Великий зал (до 250 чол.)	**850,00**	**5000,00**

У закладі функціонує SPA-центр із сауною та басейном (рис. 2.7, 2.8). Територія Сауни «Avalon Palace», включає в себе:

– Турецький Хамам (парилка, басейн 2,5*4 м з водою 26-28º С, кімната відпочинку, санвузол, душова);

– Римська Парна (парилка, басейн 2,5*4 м з водою 26-28º С, кімната відпочинку, санвузол, душова);

– Фінська сауна (парилка, басейн 2,5*4 м з водою 26-28º С, кімната відпочинку, санвузол, душова);

– Гуцульська Парна (парилка, басейн 2,5*4 м з водою 26-28º С, кімната відпочинку, санвузол, душова).

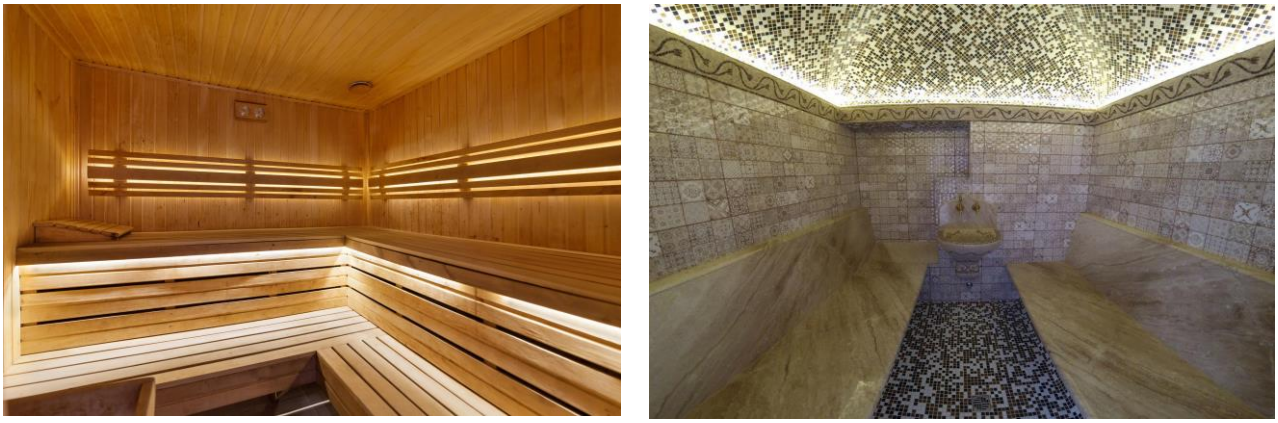

Рис. 2.7. Вигляд фінської парни і турецького хамаму

Клієнтам пропонується активний відпочинок у басейні із протитечією та шийним масажем, басейні з контрастною водою (рис. 2.8).

Рис. 2.8. Басейни у ГРК «Avalon Palace»

Банні послуги надаються цілодобово. Ціновий діапазон на послуги SPA-комплексу варіюється залежно дня і годин (рис. 2.9).

Вартість перебування

Години роботи/вартість	Турецький хамам		Римська парна Фінська сауна Гуцульська парна	
	Будні дні	Вихідні дні	Будні дні	Вихідні дні
07:00 – 12:00	275 грн/год	300 грн/год	250 грн/год	300 грн/год
12:00 – 17:00	375 грн/год	400 грн/год	350 грн/год	400 грн/год
17:00 – 24:00	425 грн/год	450 грн/год	400грн/год	450 грн/год
24:00 – 07:00	475 грн/год	500 грн/год	450 грн/год	500 грн/год

Мінімальне замовлення – 2 год

Вказана вартість передбачає перебування у сауні до 6 осіб
Доплата за кожну додаткову особу - 30 грн/год
Діти до 6 років - безкоштовно

Щопонеділка знижка 20% на вартість перебування у сауні

Додаткові послуги

Оренда рушника	40 грн
Оренда простирадла	30 грн
Оренда тапочок	30 грн
Оренда халату	70 грн

Рис. 2.9. Прейскурант на послуги SPA-комплексу

Незважаючи на важкий період діяльності у 2020-2021 роках через спалах коронавірусної пандемії і запровадження загальнодержавного карантину, заклад продовжував працювати. У 2020 році загальна сума доходу задекларована на рівні 1 120 829,75 грн, а у 2021 році – 5 768 522,11 грн., тобто бачимо зростання на 4 647 692,36 грн або у 5 разів надходжень від надання послуг у 2021 році порівняно з попереднім роком.

Досліджуваний комплекс є добросовісним платником податку. У 2020 році сума сплаченого податку за ставкою 5% становила 56041,49 грн, а у 2021 році – 288426,11 грн.

Крім цього готель податкове зобов'язання щодо туристичного збору. У табл. 2.3 представлено дані щодо нарахованого і сплаченого збору у 2020-2021 рр.

Таблиця 2.3

Податкове зобов'язання щодо туристичного збору готелю «Авалон» у 2020-2021 рр. у розрізі кварталів

Рік	Квартал	Загальна кількість діб розміщення	Ставка збору		Всього нараховано, грн
			внутрішній туризм	в'їзний туризм	
2020	I	37	25		436,88
		9		5	212,54
	Разом				*649,42*
	II	9	25		106,27
		3		5	70,85
	Разом				*177,12*
	III	14	25		165,31
		2		5	47,23
	Разом				*212,54*
	IV	296	25		3495,02
		114		5	2692,11
	Разом				*6187,13*
	Всього за рік				7226,21
2021	I	314	25		4710
		123		5	3690
	Разом				*8400*
	II	335	25		5025
		127		5	3810
	Разом				*8835*
	III	144	25		2160
		72		5	2160
	Разом				*4320*
	IV	136	25		2040
		81		5	2430
	Разом				*4470*
	Всього за рік				26022

Як видно з таблиці три квартали 2020 року були фактично періодом простою, що цілком зрозуміло при обставинах запровадження карантину в Україні і в світі загалом. Тим не менш, вже в останньому кварталі 2020 року помітно суттєве зростання відвідувачів готелю, що дало змогу сплатити

6187,13 грн. туристичного збору. У 2021 році ситуація значно покращилася, адже загалом за рік нараховано і сплачено збору на суму 26022 грн, що у 3 рази більше попереднього року.

Загальновідомо, сплачує що раціоналізація формування й організації управлінської праці є фактором підвищення ефективності й продуктивності роботи апарата управління, до того ж, є істотною умовою вдосконалення всієї системи керування, що виражається в кінцевих результатах діяльності організації та підвищення його конкурентоспроможності. Це обумовлює необхідність проаналізувати кадрове забезпечення закладу.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення ГРК «Avalon Palace»

Реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів припускає виконання персоналом певних дій, часто називаних виробничими функціями. Керування персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених перед ними цілей.

Ефективне управління людьми неможливо здійснювати без активної й постійної участі вищого керівництва організації у визначенні завдань керування людськими ресурсами, моделюванні виробничої поведінки, створенні й впровадженні систем керування, оцінці їх ефективності. У зв’язку з тим, що люди являють собою найбільш важливий організаційний ресурс, керівник повинен приділяти основну частину свого часу саме керуванню персоналом.

Особливий вплив на ефективність роботи закладу здійснює організаційна форма управління досліджуваного закладу, яка за типологією є лінійною і відноситься до найпростіших бюрократичних структур, що втілює принципи центральності і одноосібного керівництва. При цьому для керівника характерним є поєднання усіх видів повноважень, здійснення одноосібного

керівництва, повна відповідальність за результати діяльності довіреного йому об’єкта (рис. 2.10).

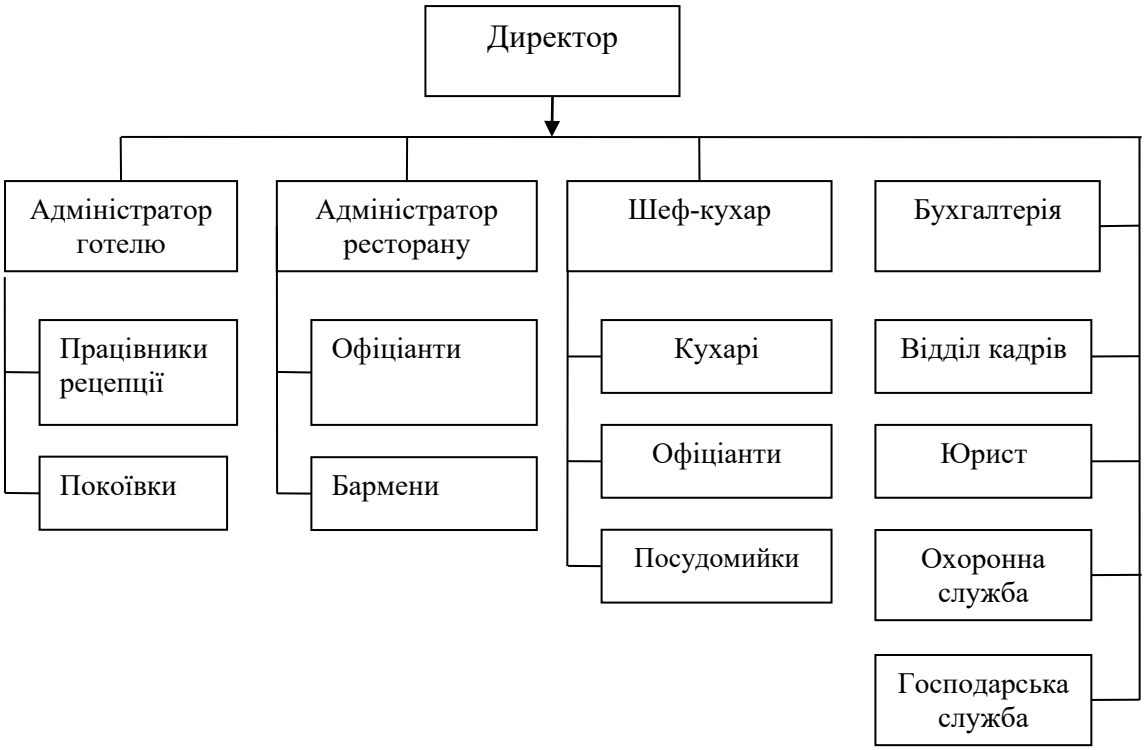

Рис. 2.10. Організаційна структура управління ГРК «Avalon Palace»

Незважаючи на простоту структури, вона тягне за собою як переваги, так і недоліки. До переваг лінійної структури управління відноситься:

– оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень;
– відносна простота реалізації функцій управління;
– чітко виражена відповідальність.

Недоліки властиві цій структурі:

– роз’єднаність горизонтальних зв’язків у підрозділах;
– безліч контактів з підлеглими, інформаційне навантаження;
– при великій кількості рівнів управління подовжується процес прийняття та реалізації управлінських рішень;
– збільшення кількості рівнів управління при зростанні організації;
– жорсткість структури.

Кадровий склад досліджуваного готельно-ресторанного комплексу представлений різними категоріями працівників. У 2020 і 2021 роках у штаті працівників закладу було 6 осіб. Разом з тим, у 2018-2019 роках кількість працівників була вищою – 11 і таке скорочення пояснюється складним періодом функціонування закладів індустрії гостинності через введений карантин на усій території країни. Щоправда у сезонний період заклад додатково наймає працівників на умовах цивільно-правового договору, здебільшого для роботи у ресторані. Загалом структура управління персоналом закладу є оптимальною, гнучкою та економічно вигідною для нормального функціонування.

З метою характеристики трудових ресурсів здійснено аналіз динаміки чисельності персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки чисельності персоналу ГРК «Avalon Palace» у 2020-2021 рр.

Категорії працівників	2020 рік		2021 рік	
	штатні працівники	найм на умовах ЦПД	штатні працівники	найм на умовах ЦПД
Адміністратор готелю і ресторану	1		1	
Юристконсультант		1		1
Працівник рецепції	1	1	1	1
Покоївки		2		3
Шеф-кухар	1		1	
Кухар	1	1	1	1
Офіціанти	1	1	1	2
Бармен		1		1
Посудомийка		1		1
Охоронець	1		1	
Майстер		1		1
Прибиральниці		1		2
Всього	*6*	*10*	*6*	*13*

Аналіз представлених даних відображає стабільність організації. Загалом кількість співробітників готелю збільшилася з 16 осіб у 2020 році до 19 осіб у

2021 році. Це зумовлено активізацією роботи закладу порівняно з попереднім роком.

З приводу оплати праці працівників закладу, то тут підтримується політика щомісячного нарахування мінімальної заробітної плати, до якої добавляються кошти на преміювання. У табл. 2.5 наведено дані щодо нарахування заробітної плати персоналу закладу.

Таблиця 2.5

Рівень середньої заробітної плати персоналу ГРК «Avalon Palace» у 2020-2021 рр.

Категорії працівників	2020 рік		2021 рік	
	ставка, грн	премія, грн	ставка, грн	премія, грн
Адміністратор готелю і ресторану	4 815	5 000	6 000	6 000
Юрист-консультант	4 815		6 000	
Працівник рецепції	4 815	3 000	6 000	4 000
Покоївки	4 815	1 500	6 000	2 500
Шеф-кухар	4 815	4 000	6 000	5 000
Кухар	4 815	3 000	6 000	4 000
Офіціанти	4 815	2 000	6 000	3 000
Бармен	4 815	2 500	6 000	3 500
Посудомийка	4 815		6 000	1 000
Охоронець	4 815		6 000	1 000
Майстер	4 815		6 000	
Прибиральниці	4 815		6 000	1 000

Як видно з таблиці у 2020 році певні категорії працівників отримували заробітну плату у розмірі мінімальної заробітної плати. Сюди належать такі категорії працівників: юрист-консультант (як працівник за цивільно-правовим договором), посудомийка, охоронець, майстер, прибиральниці. Наступного року цим працівникам ще нараховувалася премія у розмірі 1 000 грн. Інші категорії працівників отримували тарифну ставку і премію у 2020 та 2021 роках. Найбільш оплачуваними є адміністратор комплексу та шеф-кухар, трошки менша премія виплачується працівнику рецепції та кухарю, ще менша

премія у барменів та офіціантів і найменш премійованими є покоївки, посудомийки, охоронець і прибиральниці.

Як зазначено вище досліджувана організація є добросовісним платником податкових зобовязань, у т.ч. й з приводу виплати на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Нарахування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування штатних працівників ГРК «Avalon Palace» у 2020-2021 рр.

Роки	Сума доходу, на яку нараховується ЄВ, грн	Сума нараховованого ЄВ, грн
2020	43 615	9 595,3
2021	72 500	15 950
Разом	*116 115*	*25 545,3*

Аналізуючи подану інформацію, видно, що у 2021 році, через пожвавлення діяльності, у соціальні фонди спрямовано на 60% коштів більше, аніж у 2020 році.

Підсумовуючи аналіз кадрового забезпечення готельно-ресторанного комплексу, можна ствердно зауважити, що персонал є важливою складовою компонентою оцінки рівня конкурентоспроможності закладу на ринку.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Першим етапом аналізу рівня конкурентоспроможності організації є дослідження конкурентного середовища, основними факторами якого традиційно вважають:

– рівень «вхідного бар’єра» в галузь – при цьому аналізують ефективність збуту, обсяг капіталовкладень, стадія життєвого циклу підприємства, прихильність покупців, систему постачання;

– інтенсивність конкуренції на ринку – вважається узагальненим показником рівня конкуренції на ринку і включає у себе аналіз характеру розподілу ринкових часток, темпу зростання ринку, зрілість ринку, число конкурентів, наявність високих бар’єрів виходу в галузь, зростання попиту на товари і послуги підприємства, високі постійні витрати, використання незаконних методів ведення конкурентної боротьби, наявність конкурентних переваг, ділова активність;

– силу впливу покупців і постачальників – тут до уваги приймається прихильність покупців до товарів і послуг підприємства, міра важливості товарів для покупця, наявність постійних покупців, чутливість покупців до цін товарів підприємства, рівень інформованості покупця, наявність продуктів-замінників; наявність великих постачальників, цінова політика постачальників, надання вигідних умов продажу товарів, концентрація постачальників, вартість переходу до інших постачальників.

Досліджуючи рівень «вхідного бар’єра» в індустрії гостинності, варто зауважити, що він не є надто високим, оскільки дана галузь є перспективною з точки зору розвитку, доволі сприятливою для започаткування індивідуального підприємництва та демонструє тенденцію до зростання навіть у «ковідний» період. Так, в Україні у 2020 році загальна кількість діючих суб’єктів господарювання, що надавали послуги з розміщення та організації харчування становила 71748 од. (у т.ч. 7697 підприємств, 64051 фізичних осіб-підприємців), а у 2021 році кількість дещо знизилася – 69755 (ут.ч. 7560 підприємств і 62215фізичних осіб-підприємців).

Щодо ефективності діяльності та внеску підприємств галузі до сукупного ВВП, то тут також відмічається зростання (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, що надавали послуги з розміщення та організації харчування в Україні у 2017-2021 роках

Роки	Усього, тис.грн	Підприємства, тис.грн	Фізичні особи-підприємці, тис.грн
2017	48965200,0	29548200,0	19417000,0
2018	63591500,0	36700000,0	26891500,0
2019	77863123,9	42201850,0	35661273,9
2020	66445112,7	30214988,9	36230123,8
2021	107285318,6	48059055,8	59226262,8

Згідно даних таблиці відстежується зменшення обсягу реалізованої продукції і наданих послуг у 2020 році, що, безумовно, пояснюється запровадженням загальнонаціонального карантинного режиму внаслідок поширення пандемії COVID19.

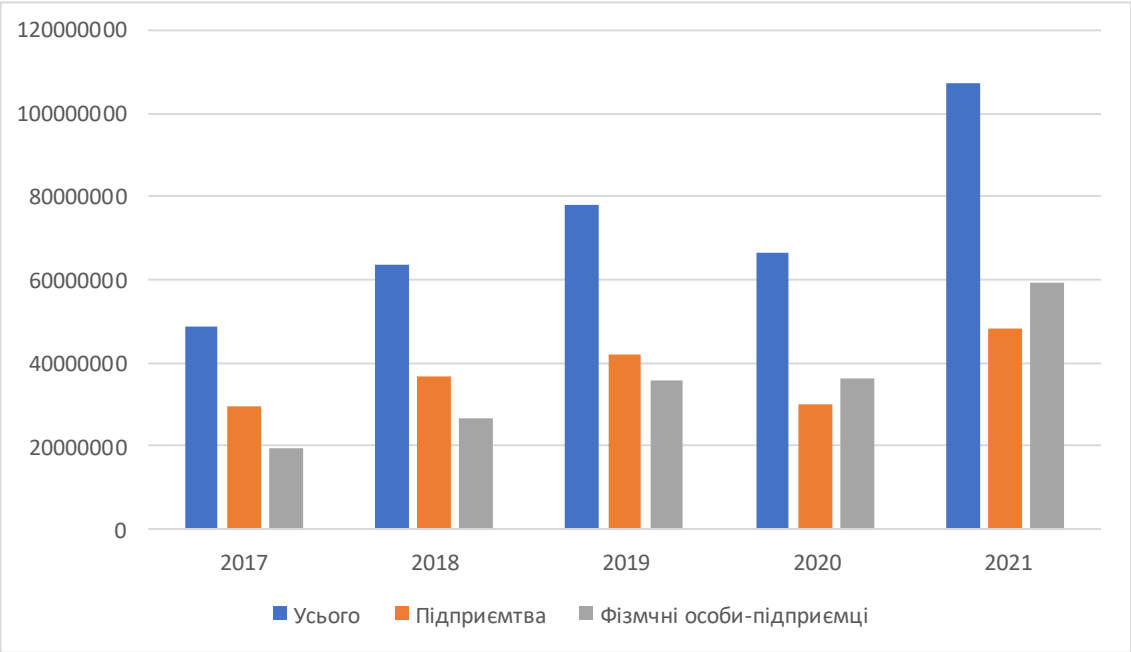

Рис. 2.11. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання, що надавали послуги з розміщення та організації харчування в Україні у 2017-2021 роках

На даному рисунку наглядно видно, що у час карантину загальне зменшення обсягу реалізованої продукції і наданих послуг відбулося за рахунок зменшення активності підприємств, при цьому фізичні особи-підприємці показують навіть певне зростання – на 568849,9 тис.грн.

Щодо господарської діяльності у Тернопільській області, то офіційно така інформація відображена у відсотковому значенні до загальних показників діяльності. Зокрема, у 2018 році частка підприємств, що надавали послуги з розміщення та організації харчування становила 7,5% (17,8% обсягу реалізації продукції і наданих послуг), а фізичних осіб-підприємців 92,5% (82,2% обсягу реалізації продукції і наданих послуг) усіх діючих суб’єктів господарювання в індустрії гостинності. У 2019 році ці дані не надто змінилися – 6,8% підприємств з обсягом реалізації 14,6% загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) та 93,2% фізичних осіб-підприємців з обсягом реалізації 85,4%. У 2020 році структура кількості господарюючих суб’єктів не змінилася, проте обсяг їхньої діяльності дещо змістився у сторону збільшення для фізичних осіб-підприємців – 90,3% і 9,7% для підприємств.

Відштовхуючись від наведених даних щодо характеристики діяльності галузі в Україні загалом та Тернопільській області зокрема, можна прийти до висновку про легкість створення нових господарюючих суб’єктів і практичну відсутність бар’єрів входу на даний ринок.

Другим етапом аналізу конкурентоспроможності організації є аналіз конкурентів, що включає в себе ідентифікацію основних конкурентів, оцінювання основних характеристик конкурентів та визначення ключових чинників успіху конкурентів.

Безумовно ідентифікація конкурентів потребує отримання своєчасної відповідної інформації про їх діяльність, що на практиці не є легким завданням. Проте слід розуміти, що збір та оцінка стану діяльності конкурентів дає можливість прийняти рішення щодо заходів з метою підвищення конкурентоспроможності свого підприємства. Зібрану інформацію вносять в

облікові картки конкурентів і щоразу корегують її залежно від оновлення даних. Таким чином облікові картки конкурентів формують базу даних підприємства щодо його ключових конкурентів.

Для прикладу для досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» основними конкурентами у Тернополі є: готель «Тернопіль», готель «Галичина», готель «Юхнович», «Geneva Hotel», готельно-ресторанний комплекс «Версаль». Усі ці заклади мають категорію «три зірки», мають хорошу репутацію на ринку та відповідну історію.

На основі виокремлених ключових конкурентів визначають їхній рівень у конкурентній боротьбі як лідера, претендентів на лідерство, послідовників та новачків. Шляхом експертного оцінювання встановлюється ринкова частка вибраних конкурентів на основі певних показників. Вагомість цих показників теж визначають на основі традиційних обчислень відповідей експертів.

В експертному опитуванні щодо коефіцієнтів вагомості показників взяли участь 7 експертів. Для оцінювання їм запропоновано 7 показників:

1) матеріально-технічна база;

2) рівень професійності персоналу;

3) історія діяльності;

4) репутація;

5) додаткові послуги;

6) цінова політика;

7) рівень сервісу.

Експерти присвоїли такі місця показникам:

Таблиця 2.8

Оцінки експертів щодо рангів показників

Експерт / Показник	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Матеріально-технічна база	1	1	2	2	2	1	1
Рівень професійності персоналу	5	5	5	6	6	2	7
Історія діяльності	6	6	7	7	5	6	6
Репутація	7	7	4	5	4	7	5
Додаткові послуги	2	2	6	4	7	3	2
Цінова політика	3	3	1	1	1	5	4
Рівень сервісу	4	4	3	3	3	4	3

Результати розрахунків наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Експертна оцінка щодо вагомості основних показників з точки зору позиціювання закладу на ринку

Експерт / Показник	1	2	3	4	5	6	7	Сума рангів	Відхилення від середнього значення суми рангів	Квадрат відхилень від середнього значення суми рангів
1	1	1	2	2	2	1	1	10	-18	324
2	5	5	5	6	6	2	7	36	8	64
3	6	6	7	7	5	6	6	43	15	225
4	7	7	4	5	4	7	5	39	11	121
5	2	2	6	4	7	3	2	26	-2	4
6	3	3	1	1	1	5	4	18	-10	100
7	4	4	3	3	3	4	3	24	-4	16
Σ								196		854

Середнє значення суми рангів S = 28.

Коефіцієнт конкордації складе: $W = \frac{12 \cdot 854}{7^2 \cdot \left(7^3 - 1\right)} = 0{,}622$, тобто узгодженість експертів задовільна.

Вагові коефіцієнти за формулою складуть:

$$d_1 = \frac{(8-1)+(8-1)+(8-2)+(8-2)+(8-2)+(8-1)+(8-1)}{196} = 0{,}235.$$

Застосовуючи аналогічний підхід, отримано наступні результати для інших коефіцієнтів вагомості: d_2 = 0,102; d_3 = 0,066; d_4 = 0,087; d_5 = 0,153; d_6 = 0,194; d_7 = 0,163.

Сума коефіцієнтів вагомості, при цьому, завжди дорівнює 1.

Таким чином, вагомість показників є такою:

1 – матеріально-технічна база (0,235);

2 – цінова політика (0,194);

3 – рівень сервісу (0,163);

4 – додаткові послуги (0,153);

5 – рівень професійності персоналу (0,102);

6 – репутація (0,087);

7 – історія діяльності (0,066).

Розуміючи які показники характеристики діяльності закладу з точки зору його позиціювання на ринку є найбільш вагомими, а які відповідно менш значимими, можна прорангувати частку ринку кожного з досліджуваних закладів. Для цього можна скористатися таким методом комплексної порівняльної оцінки як метод суми місць. За кожним показником підприємствам присвоюються місця. Найкраще значення – 1 місце (ранг). У таблиці 2.10 наведено результати обчислень.

Таблиця 2.10

Рангування закладів індустрії гостинності міста Тернопіль

Підприємство	Показник							*Rj*	Місце
	Ранг								
	Матеріально-технічна база	Цінова політика	Рівень сервісу	Додаткові послуги	Рівень професійності персоналу	Репутація	Історія діяльності		
ГРК «Avalon Palace»	1	5	1	2	1	2	4	2,29	2
Готель «Тернопіль»	2	6	1	1	1	1	1	1,88	1
Готель «Галичина»	6	4	4	6	4	3	2	4,14	5
Готель «Юхнович»	5	3	3	5	3	6	5	4,29	6
«Geneva Hotel»	3	2	2	4	2	5	6	3,43	4
ГРК «Версаль»	4	1	2	3	2	4	3	2,71	3

Підбиваючи підсумки аналізу конкурентних позицій ключових готельно-ресторанних організацій, можна зробити висновок, що найбільш міцно утвердився у даному регіоні готель «Тернопіль», на другому місці закріпився досліджуваний ГРК «Avalon Palace», на третьому місці перебуває ГРК «Версаль», четверте місце належить «Geneva Hotel», п’яте місце – готель «Галичина», а шосте місце – готель «Юхнович».

На основі ринкової частки доцільно сформувати матрицю конкурентної карти ринку (рис. 2.12).

Ринкова позиція		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
Темп приросту частки ринку		*Лідери ринку*	*Підприємства з сильною конкурентною позицією*	*Підприємства з слабкою конкурентною позицією*	*Аутсайдери ринку*
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I	**1**	**5**	**9**	**13**
Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується	II	**2**	**6**	**10**	**14**
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	III	**3**	**7**	**11**	**15**
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	**4**	**8**	**12**	**16**

Рис. 2.12. Загальне представлення матриці конкурентної карти ринку

Матриця дає можливість визначити позицію підприємства на основі перетину характеристик розміру підприємства і темпів приросту частки ринку, зокрема:

1 – лідер ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується;

2 – лідер ринку з конкурентною позицією, що поліпшується;

3 – лідер ринку з конкурентною позицією, що погіршується;

4 – лідер ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується;

5 – підприємство з сильною конкурентною позицією, що швидко поліпшується;

6 – підприємство з сильною конкурентною позицією, що поліпшується;

7 – підприємство з сильною конкурентною позицією, проте вона погіршується;

8 – підприємство з сильною конкурентною позицією, яка швидко погіршується;

9 – підприємство зі слабкою конкурентною позицією, яка швидко поліпшується;

10 – підприємство зі слабкою конкурентною позицією, яка поліпшується;

11 – підприємство зі слабкою конкурентною позицією, що й далі погіршується;

12 – підприємство зі слабкою конкурентною позицією, що швидко погіршується;

13 – аутсайдер ринку, проте конкурентна позиція швидко поліпшується;

14 – аутсайдер ринку з конкурентною позицією, що поліпшується;

15 – аутсайдер ринку, конкурентна позиція якого й надалі погіршується;

16 – аутсайдер ринку, конкурентна позиція якого швидко погіршується.

Встановлений конкурентний статус на основі даної матриці дає можливість визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; встановити ступінь домінування конкурентів на ринку; виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію організації серед учасників ринку.

Опираючись на здійснений аналіз конкурентних позицій ключових готельно-ресторанних організацій м. Тернопіль, матрицю конкурентної карти даного ринку можна представити таким чином (рис. 2.13).

Як видно з даних характеристик найбільш сильний конкурентний статус мають підприємства, що розміщені у «зеленій» зоні, оскільки тут зосереджені підприємства-лідери і підприємства з сильною конкурентною позицією, що поліпшується або швидко поліпшується. У Тернополі у цій зоні зосереджені такі підприємства: готель «Тернопіль», ГРК «Avalon Palace», ГРК «Версаль». Згідно позицій на матриці найсильніший конкурентний статус на ринку має готель «Тернопіль», а досліджуваний заклад «Avalon Palace» є потенційним лідером, оскільки його конкурентна позиція швидко поліпшується. ГРК «Версаль» також демонструє сильні позиції на тернопільському ринку і при відповідній політиці може їх зміцнити.

Ринкова позиція		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
Темп приросту частки ринку		*Лідери ринку*	*Підприємства з сильною конкурентною позицією*	*Підприємства з слабкою конкурентною позицією*	*Аутсайдери ринку*
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	I		ГРК «Avalon Palace»	«Geneva Hotel»	
Підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується	II	Готель «Тернопіль»	ГРК «Версаль»	Готель «Юхнович»	
Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	III			Готель «Галичина»	
Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV				

Рис. 2.13. Матриця конкурентної карти ринку готельно-ресторанних закладів міста Тернопіль

Насторожує ситуація у підприємствах, що перебувають у «жовтій» зоні. Це підприємства зі значним конкурентним статусом, проте темп приросту їх частки ринку погіршується або ж навіть швидко погіршується. Позитивним є те, що серед досліджуваних закладів немає жодного, який би був у даній зоні.

Підприємства у «синій» зоні є слабкими гравцями на конкурентному ринку, проте демонструють тенденцію до підвищення темп приросту їх частки ринку, що вселяє надію на потенційне переміщення такого підприємства в іншу зону матриці. Таке переміщення відбуватиметься поступово, наприклад з групи IV (аутсайдери ринку) у групу III (підприємства з слабкою конкурентною позицією), а згодом у групу II (підприємства з сильною конкурентною позицією). Досліджувані готелі «Geneva Hotel» та «Юхнович» представляють III групу підприємств зі слабкою конкурентною позицією, проте мають

потенціал переміститися у групу II до підприємств із сильною конкурентною позицією, оскільки їхні конкурентні позиції мають тенденцію до поліпшення.

Підприємства «червоної зони» мають найслабший конкурентний статус на ринку. Тут зосереджені аутсайдери ринку та підприємства зі слабкою конкурентною позицією, яка швидко погіршується. Досліджуваний готель «Галичина» має доволі слабку конкурентну позицію у Тернополі, яке ще й тяжіє до погіршення.

Безумовно, при зборі й аналізі інформації щодо основних конкурентів доцільно скласти звіт про сильні і слабкі сторони, а також про головні чинники успіху кожного конкурента.

Третім етапом аналізу конкурентоспроможності є формулювання загального висновку щодо реальних позицій підприємства на конкуруючому ринку. Побудувавши матрицю конкурентної карти ринку, на якому працює заклад, можна сформувати маркетингову стратегію, що сприятиме досягненню конкурентних переваг на основі визначеного конкурентного середовища та особливостей зовнішнього оточення.

При цьому слід пам’ятати, що при формулюванні стратегії необхідно дослідити питання її відповідності завданням підприємства залежно від мети конкурентної позиції на ринку. Зокрема:

– стратегія лідера має забезпечити першість у зміні цін, упровадженні на ринок нової продукції;

– стратегія послідовників має забезпечити слідкування за лідером без прагнення досягнути становища лідера;

– стратегія претендентів на лідерство передбачає прагнення підприємств стати лідерами, при цьому вони мають атакувати значну частину ринку, яку займає лідер, оновлюючи при цьому товар, широко рекламуючи свої товари, здійснюючи гнучке ціноутворення;

– стратегія новачків на ринку передбачає пошук своєрідної ніші, що прибуткова для підприємства і не викликає зацікавленості більшості конкурентів.

Висновок до аналітико-дослідницької частини

1. Досліджуване підприємство – готельно-ресторанний комлекс «Avalon Palace» є доволі новим закладом у м. Тернопіль, проте вже завоював свою нішу на ринку і позиціонує себе як успішний гравець у вільній конкурентній боротьбі.

2. За результатами аналізу діяльності комплексу встановлено, що незважаючи на важкий період діяльності у 2020-2021 роках через спалах коронавірусної пандемії і запровадження загальнодержавного карантину, заклад продовжував працювати. У 2020 році загальна сума доходу задекларована на рівні 1 120 829,75 грн, а у 2021 році – 5 768 522,11 грн. Досліджуваний комплекс є добросовісним платником податку – у 2020 році сума сплаченого податку за ставкою 5% становила 56041,49 грн, а у 2021 році – 288426,11 грн.

3. Для досліджуваного закладу характерною є лінійна організаційна структура управління. Виявлено, що на керівника покладено усі види повноважень, здійснення одноосібного керівництва, повна відповідальність за результати діяльності довіреного йому об’єкта.

4. На основі побудованої матриці конкурентної карти ринку готельно-ресторанних закладів міста Тернопіль встановлено, що досліджуваний заклад «Avalon Palace» є потенційним лідером, оскільки його конкурентна позиція швидко поліпшується.

3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА РЕКОМЕНДАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»

3.1. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур готельно-ресторанного бізнесу

Цілком очевидно, що ринок не може існувати без взаємодії економічних інтересів Намагаючись залучити якнайбільше клієнтів, продавці вступають між собою конкурентні відносини: вони прагнуть знизити ціни на товари, надаючи різні умови кредитування для придбання їхньої продукції, одночасно намагаючись ефективно донести переваги своєї послуги споживачам. Проте конкурують не лише продавці, а й споживачі. Вони намагаються вибрати товар на найбільш вигідних умовах.

У сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівництво підприємств перебуває у безперервному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів управління підприємствами та важелів підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур (Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., 2020).

Нові реалії готельно-ресторанного ринку дозволили виявити недоліки у роботі, дослідити проблеми, зумовлені кризою, а також визначити перспективи виживання та розвитку бізнесу. У сучасних умовах індустрія гостинності консолідується, дрібні гравці витісняються більшими та інноваційно-активними.

Протягом останніх кількох років намітилася тенденція злиття-поглинання, у результаті яких на ринок виходять нові бренди або продовжують активно розвиватися колишні, але зазнали рестайлінгу, ребрендингу. У зв’язку з цим думка багатьох підприємців готельно-ресторанного бізнесу сходиться у

тому, що у виграші будуть мережі закладів, що працюють у демократичному ціновому сегменті.

Для грамотнішого розвитку ресторанного ринку необхідно проводити різні заходи для вдосконалення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Одним із найважливіших інструментів у готельно-ресторанному бізнесі є маркетингові послуги. Без ретельної та продуманої роботи маркетологів важко вистояти навіть найкращій ідеї. Необхідність маркетингу в готельно-ресторанному бізнесі обумовлена специфічними особливостями цінності для споживача, яку виробляє підприємство. Об’єктом маркетингових досліджень можуть бути практично всі складові діяльності.

Маркетинг важливий на будь-якій стадії роботи підприємства:

– на підготовчому етапі вивчення клієнтської бази, конкурентних підприємств, аналіз місцезнаходження майбутнього закладу та ін.;

– у робочому режимі для виявлення поточних проблем, можливість адаптації внаслідок умов роботи, що змінилися, посилення рекламної діяльності тощо;

– у критичній ситуації для необхідності реанімування готельно-ресторанного закладу, аналіз проблемних кадрових питань, можлива зміна інвесторів тощо.

Підготовчий період. Після опрацювання концепції закладу необхідно вивчити та опрацювати наступні аспекти.

1. Визначити потенційну клієнтуру у безпосередній близькості від розміщення закладу – за такими позиціями, як вік; рід занять; рівень прибутку; сімейне становище тощо.

2. Відзначити основні будівлі та споруди поблизу майбутнього ГРК – офіси, торгові та бізнес-центри, вокзали та ін.

3. Розпізнати наявність паркування та під’їзних шляхів або можливість їхнього обладнання.

4. Виявити наявність конкурентних закладів, їхню концепцію, дизайн, відвідуваність, роботу персоналу та середній чек.

Якщо звертатися до маркетингових закономірностей існування підприємств індустрії гостинності, то воно підпорядковане американському правилу чотирьох 4P: place, price, product and promotion (місце, ціна, продукт і просування). Будь-яка організація підпорядковується цьому правилу, і стане успішною лише в тому випадку, якщо всі ці чотири параметри грамотно прораховуються керівником. Тут однозначно необхідний детальний аналіз ринку та вивчення здійсненності проекту (вивчення шансів на успіх бізнесу). Слід знати чисельність населення, кількість підприємств, інтенсивність руху транспорту, туристичні об’єкти, пам’ятки, потреби, рівень конкуренції, фінансові можливості тощо.

Окрім маркетингу до основних сфер підвищення конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності відносять:

– управління інноваціями та технологіями;
– процес виробництва;
– використання інформації;
– управління людськими ресурсами;
– управління змінами тощо.

Загальновизнаними ключовими способами підвищення конкурентоспроможності є такі (Мельничук Л.С., Хізніченко О.О., 2016):

– обґрунтована рекламна політика;
– створення нової продукції/послуги;
– покращення якісних характеристик продукції/послуг;
– модернізація обладнання;
– всебічне зниження витрат;
– вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та після продажного сервісу;
– підвищення якості управління;

– удосконалення зв’язків із зовнішнім середовищем;

– упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації;

– впровадження нових інформаційних технологій;

– впровадження нових фінансових і облікових технологій;

– аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій;

– підвищення організаційно-технічного рівня виробництва;

– розвиток логістики;

– розвиток тактичного маркетингу.

Визначена система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств має реалізуватися через такий комплекс інструментів, як:

– моніторинг конкурентного середовища;

– діагностика споживачів готельно-ресторанних послуг та їх запитів, як реальних, так і потенційних;

– забезпечення формування попиту і різного роду матеріальних стимулів, спрямованих на споживачів, агентів;

– забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на готельно-ресторанні послуги;

– управління маркетинговою діяльністю і комунікаційними ланцюгами;

– оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень;

– упровадження знижок, а також перегляд наявної системи знижок у бік лояльності для постійних партнерів та клієнтів;

– багаторівневий контроль над дотриманням термінів та якості послуг;

– упровадження системи сервісного обслуговування;

– впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів;

– контроль професійних якостей, компетентності персоналу, особливо з яким контактує потенційний клієнт;

– активізація рекламних та PR-заходів щодо інформування споживачів відносно наявного асортименту та появи новітніх продуктів/послуг, створення сприятливого іміджу, вдосконалення інформаційної наповненості рекламних звернень, а також інформативності сайтів у мережі Інтернет.

Таким чином, визначення основних напрямів та інструментів підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу, що опираються на комплексну концепцію, та розроблення системи заходів, необхідних для підвищення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах, виходячи зі специфіки функціонування та особливостей поточної ринкової ситуації є запорукою успішного конкурентоспроможного розвитку готельно-ресторанних підприємств. Такий підхід характерний для досконалих динамічних ринків з інтенсивною конкуренцією на відміну від умов витратної економіки, коли менеджмент підприємств зорієнтував свої зусилля переважно на задоволення потреб виробництва для зниження витрат.

3.2. Розробка та опис концепції проекту з впровадження нової послуги ГРК «Avalon Palace» з метою підвищення його конкурентних позицій на ринку

Проведений аналіз свідчить про те, що розвиток діяльності закладу і підвищення його конкурентоспроможності можливі при впровадженні нової послуги – косметологічний кабінет, що є актуальним напрямом сервісу у регіоні. Це обумовлено широкою категорією споживачів, що складається з гостей готелю і мешканцями міста.

Відкриття косметологічного кабінесу починається з вирішення питання щодо:

– послуг, які буде надавати кабінет;
– кількості робочих місць;
– розмір приміщеня;

– клас кабінету;

– сума капітальних витрат на започаткування такого бізнесу.

Останнім часом темпи росту індустрії краси сповільнюються, але вона й надалі зберігає перспективність і привабливість, як і інші сегменти сфери побутових послуг. Все більше українських споживачів вважають необхідним відповідний догляд за своєю зовнішністю, що передбачає регулярне відвідування салонів і тим самим підігрівають попит на косметичну продукцію.

До переваг ведення цього бізнесу можна віднести мінімальну суму вкладення. Зростання доходу зростає на 20% щорічно. Для початку розвитку справи зазвичай вистачає 20-25 м^2. Переваги такої справи ще й у тому, що послуги зрозумілі відвідувачам, а обслуговувати клієнтів може 1-2 людини.

З мінусів можна виділити зростання конкуренції, вузький перелік послуг.

Сучасні косметологічні кабінети виконують процедури по догляду за шкірою обличчя та тіла застосуванням ручних та апаратних методик, у т.ч. омолоджуючі, лікувальні процедури. Асортимент послуг постійно розширюється за рахунок появи нових косметичних засобів та інноваційних методик, які розробляються світовою індустрією краси.

На основі представлених характеристик з урахуванням переваг і недоліків оптимальним варіантом проекту, що розробляється, є так зване локальне підприємство індустрії краси в структурі готелю у формі косметологічного кабінету.

При виборі класу кабінету було враховано зручність місцезнаходження, наявність паркування, екстер’єр (зовнішній вигляд будівлі), засоби зовнішньої реклами, інтер’єр, зовнішній вигляд працівників та їх заявлений рівень, сервіс.

Косметологічний кабінет у ГРК «Avalon Palace» слід зарахувати до категорії бізнес-класу. Цей тип обумовлений тим, що підприємство буде:

– мати вигідне місце розташування, а саме готель розташований в центрі міста, в оточенні підприємств різних сфер діяльності, житлових будинків;

– мати в наявності власне паркування (відсутні заборонні знаки та можливий вільний під'їзд);

– мати рекламу «бренду», що збігається зі стилем готелю;

– мати єдиний формений одяг, що відповідає фірмовому стилю та корпоративним кольорам готелю;

– працювати зі спеціалістами високого рівня.

За прогнозами експертів очікуваний рівень завантаження, характерний для закладів цього типу, становитиме 30-50%.

Розміщення косметологічного кабінету буде в одному із вільних приміщень на першому поверсі будівлі комплексу. Слід зазначити, що це приміщення спочатку планувалося використовувати за цим призначенням.

Для приміщень під кабінет краси існує низка обмежень:

1. Косметологічний кабінет не можна розміщувати в підвальних та напівпідвальних приміщеннях.

2. Заборонено розташовувати косметологічний кабінет у місцях, де відсутні інженерні системи водопостачання та каналізації.

3. Система вентиляції кабінету має бути ізольована від загальнобудинкових систем.

Як основний чинник успіху проекту буде створений інтер'єр. Санітарні норми визначають мінімальний метраж на робоче місце 10 м^2. Площа робочої зони визначена 14 м^2. Також передбачені зона очікування, кімната для персоналу, місце зберігання препаратів – 8 м^2.

При відкритті особливу увагу слід звернути на внутрішній дизайн. Це зумовлено тим, що при відвідуванні кабінету клієнт має отримати максимум позитивних емоцій та вражень. У даному випадку, щоб у відвідувача була повна впевненість у тому, що йому будуть надані якісні послуги, сам кабінет косметичних послуг повинен відповідати певним стандартам краси.

Конкурентною перевагою проекту, що розробляється, є вибір цільового сегмента споживачів, а саме місцеве населення і гості готелю.

Формування лояльності клієнтів є запорукою успіху закладу. Статистика стверджує, що дев'ять із десяти осіб, яким не сподобався кабінет, ніколи не прийдуть туди знову (це стосується і гостей готельного комплексу, і мешканців міста). А п'ять клієнтів з дев'яти, до всього іншого, ще й поділяться негативом із широким колом своїх родичів, знайомих та колег. У цьому аспекті особливу увагу приділено людському фактору. Це зумовлено тим, що кадри є головною умовою успішного бізнесу. Головною вимогою при здійсненні підбору персоналу буде відповідна освіта, наявність досвіду роботи і наявні позитивні відгуки.

Відкриваючи косметологічний кабінет в першу чергу потрібно придбати все необхідне обладнання. Адже від наявності в кабінеті, якісного і професійного обладнання залежить не тільки повноцінна робота майстра, а й хороші відгуки клієнтів. Наявність косметологічного обладнання має на увазі не тільки косметологічну кушетку або один апарат, а кілька косметологічних апаратів і багато іншого додаткового інвентарю. Найкраще якщо в кабінеті майстра буде кілька косметологічних апаратів, так як багатофункціональність салону буде більш затребувана.

Косметологічний кабінет повинен бути оснащеним:

- стільцем майстра;
- косметологічною кушеткою;
- лампа-лупою;
- візком;
- ширмою;
- косметологічними апаратами (косметологічний комбайн, апарат для гальванізації, апарат мікрострумової терапії, ультразвуковий апарат, апарат для вакуумного масажу);
- рециркуляторем повітря;
- інструментами (воскоплави, воски, губки, шпателя, спонжики та т.д.);
- професійною косметикою;

– аксесуарами та витратними матеріалами (тапочки, шапочки, одноразові простирадла, теплу ковдру, чашки, валики під шию і коліна).

У косметологічному кабінеті повинна бути душова кабінка, яка встановлюється в кутку, щоб клієнт міг без труднощів дістатися до неї.

У кабінеті косметолога має бути присутня своєрідна лабораторія, щоб косметологу не довелося йти в іншу кімнату аби мити руки, набирати воду, взяти рушник і т.п. Все повинно бути в доступності. Таким чином, буде заощаджуватися час для проведення процедури.

У лабораторії повинна бути стільниця з раковиною, навісні полички, шафи для зберігання рушників і витратних матеріалів. Внизу повинна розташовуватися шафа для використаних матеріалів та сміття. На подив більшості лабораторія не займає багато місця, її довжина близько метра.

Процес доцільності реалізації заходів на основі організації додаткової послуги у ГРК «Avalon Palace» передбачає формування прогнозних показників витрат та виручки.

Фінансовий план є важливим елементом проекту. Його використовують для економічного забезпечення проекту, що характеризує джерела фінансування, доходи та витрати, на основі якого існує можливість визначення ефективності проекту.

У процесі проектування косметологічного кабінету необхідно здійснити прогноз інвестиційних витрат. Вони будуть орієнтовані на проведення ремонтних робіт, дизайн приміщення, придбання необхідного обладнання, меблів, придбання стартового набору витратних матеріалів та купівлю форми співробітникам та білизни, здійснення комплексу рекламних заходів.

Перший етап роботи – ремонт та дизайн приміщення, якому слід приділити особливу увагу, щоб створити максимально комфортний простір, що забезпечує гарний настрій клієнтам та майстрам, які працюють у кабінеті. Здійснення проекту базується на використанні незадіяного приміщення, де необхідно провести косметичний ремонт. При цьому інтер’єр буде відповідати

загальній концепції готелю та виконаний у фірмових кольорах. Витрати за цією статтею визначені у сумі 60 тис.грн.

Загальний перелік обладнання та меблів для відкриття косметологічного кабінету наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік необхідного обладнання та меблів для відкриття косметологічного кабінету в ГРК «Avalon Palace»

Назва обладнання	Орієнтовна вартість, грн.
Косметологічний комбайн	42 000
Апарат для гальванізації та електрофорезу	5 000
Апарат для вакуумного масажу	10 000
Косметологічна кушетка	13 000
Масажний стіл	9 000
Лампа-лупа	3 000
Стілець для майстра	5 000
Візок косметологічний	3 000
Мініхолодильник для косметики, об’єм 10 л	4 000
Ширма тканинна	3 000
Шафки, стелажі	20 000
Бактерицидна лампа	1 000
Разом	*98 000*

Використання обладнання високої якості, гарне оснащення та ремонт приміщення привабить клієнтів і сприятиме формуванню їхньої прихильності.

Розхідні матеріали планується придбати у спеціалізованих фірм-постачальників. Витрати на стартовий набір витратних матеріалів становитимуть 30 тис.грн.

Правильно розміщена реклама косметологічного кабінету – гарант успішності бізнесу. Слід визначити основні види реклами, на які варто звернути увагу. У таблиці 3.2 відображено витрати на рекламу кабінету.

Загалом за цією статтею витрати заплановані у розмірі 8,4 тис. грн, у тому числі:

– прейскуранти – загальна сума 200 грн за 10 штук;

– візитівки, що відображають контактну інформацію про кабінет для клієнтів – сума 700 грн за 100 штук;

– вивіска, що інформує про місцезнаходження кабінету і представлена в єдиному стилі з готелем – 3 тис. грн.

– Інтернет-реклама – створення сторінки косметологічного кабінету на основному сайті готелю, де буде вказана інформація про послуги та їх вартість, а також використання реклами в інтернеті шляхом розміщення посилань на інформаційних порталах (3,5 тис. грн);

– видання буклетів тиражем 100 штук по 10 грн дасть можливість поширення інформації про послуги закладу.

Таблиця 3.2

Витрати на рекламу косметологічного кабінету в ГРК «Avalon Palace»

Види	Кількість	Вартість, грн.
Друк поліграфічної продукції		
Прейскуранти	10	200
Візитки	100	700
Вивіска	1	3 000
Рекламні засоби		
Інтернет	1	3 500
Буклети	100	1 000
Разом		8 400

Як додаткова стаття первинних витрат передбачено придбання аксесуарів та розхідних матеріалів (форма для працівників, тапочки, шапочки, одноразові простирадла, теплу ковдру, чашки, валики під шию і коліна) на загальну суму 6 тис.грн. та професійної косметики на 12 тис.грн.

У таблиці 3.3 представлений загальний обсяг первинних витрат у проекті – 184,4 тис. грн.

Фінансове планування передбачає проведення прогнозування щорічних витрат, що виникають при функціонуванні косметологічного кабінету в ГРК «Avalon Palace».

Таблиця 3.3

Первинні витрати на відкриття косметологічного кабінету в ГРК «Avalon Palace»

Стаття витрат	Сума, тис.грн.
Ремонт та дизайн приміщення	60,0
Обладнання та меблі	98,0
Реклама	8,4
Аксесуари та розхідні матеріали	6,0
Професійна косметика	12,0
Разом	*184,4*

Основна стаття витрат – витрати на оплату праці працівників та відрахування у соціальні фонди (22%) (табл. 3.4). При здійсненні проекту буде залучено 2 працівника – косметолога та його помічника із заробітною платою 12 і 8 тис.грн відповідно.

Таблиця 3.4

Витрати на річний фонд заробітної плати працівників кабінету в ГРК «Avalon Palace»

Посада працівника	Заробітна плата / місяць, грн	Нарахування на заробітну плату / місяць, грн	Витрати на оплату заробітної плати/, грн	
			місяць	рік
Косметолог	12 000	2 640	14 640	175 680
Помічник косметолога	8 000	1 760	9 760	117 120
Разом	*20 000*	*4 400*	*24 400*	*292 800*

Істотний розмір витрат припадає на придбання розхідних матеріалів (креми, гелі, маски, сироватки і т.д.) – в середньому 10 000 грн в місяць.

У силу того, що приміщення, що використовується, знаходиться у власності ГРК «Avalon Palace», то при реалізації проекту буде відсутня така стаття витрат, як оренда. Однак, здійснення проекту призведе до зростання комунальних платежів (1,5 тис.грн), у тому числі за рахунок зростання витрат на:

– електроенергію – 400 грн;
– споживання теплової енергії – 800 грн;
– споживання гарячої та холодної води – 150 та 100 грн;
– вивіз сміття – 50 грн.

Також у проекті передбачені інші поточні витрати (оновлення, утримання та ремонт обладнання та інструментів; канцелярське приладдя; послуги зв’язку; інші витрати (журнали, вода та напої для відвідувачів) у середньому на суму 3000 грн в місяць..

Маючи дані щодо різних статей витрат в місяць можна спрогнозувати витрати на рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Загальні витрати функціонування косметологічного кабінету в ГРК «Avalon Palace»

Стаття витрат	Сума, грн.	
	місяць	рік
Заробітна плата	24 400	292 800
Розхідні матеріали	10 000	120 000
Комунальні платежі	1 500	18 000
Інші поточні витрати	3 000	36 000
Разом	*38 900*	*466 800*

Статті витрат косметологічного кабінету в ГРК «Avalon Palace» на 2023-2025 рр. з врахуванням темпу інфляції (15% у 2024 і 10% у 2025 роках) і

необхідності підвищення рівня витрат на покупні матеріали (10%) матимуть становитимуть:

2023 рік – 466 800 грн;

2024 рік – 583 500 грн;

2025 рік – 700 200 грн.

Прогноз виручки від реалізації під час впровадження додаткової послуги у готельно-ресторанному комплексі є невід'ємною частиною процесу формування інвестиційного проекту. Це дає можливість визначення чистого прибутку, обсягу наданих послуг.

Щоби мати змогу обчислити середній дохід необхідно встановити середні ціни на послуги, що планується надавати в кабінеті. Зокрема:

1. Послуги естетичної косметології та ін'єкцій краси:

– чистка обличчя 430-810 грн. (гігієнічна, ультразвукова, комбінована чистка обличчя);

– масаж обличчя 490-780 грн. (класичний, хіромасаж, масаж з маскою);

– косметичний догляд за типом шкіри 580-1450 грн. (догляд «Skin», «Holly Land», «Mesaltera», «Gernetic», «KLAPP», «Obagi», «Casmara», «Is-clinical», «DMK», «Medicare»);

– пілінги 430-1920 грн. (саліциловий, молочний, мигдалевий, гліколевий, феруловий, піровиноградний, «Quick peel»);

– апаратна косметологія 560-860 грн. (дермоштамп, фонофорез, Nano Azia, мікротоки, міостимуляція обличчя, вакуум обличчя);

– ін'єкції 970-6910 грн. (мезотерапія, біоревіталізація, біорепарація, тріада, вітасомальний комплекс, контурна пластика губ).

2. Апаратна косметологія для тіла:

– вакуумно-роликовий масаж тіла 260-490 грн. (LPG, Futura Pro).

Як додаткове джерело отримання прибутку виступає продаж косметичних препаратів. Дохід, від якого в середньому становить 10-20% від розміру загальної виручки.

Визначення виручки від реалізації послуг ґрунтується на визначенні максимально можливого обсягу надання послуг на рік, а також проведення прогнозування щомісячного рівня завантаження кабінету краси по кожному виду послуг.

Проаналізувавши середній потенційний оборот діяльності пропонованого закладу, визначено такий рівень щорічної виручки:

2023 рік – 570 200 грн;

2024 рік – 700 300 грн;

2025 рік – 828 400 грн.

Обґрунтування заходів щодо впровадження додаткової послуги у ГРК «Avalon Palace» пов’язане з проведенням оцінки ризиків та економічної ефективності проекту.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованого проекту з відкриття косметологічного кабінету у ГРК «Avalon Palace»

Інвестиційні проекти відносяться до майбутнього періоду часу, тому з упевненістю прогнозувати результати здійснення їх проблематично. Такі проекти мають виконуватися з урахуванням можливих ризиків.

На реалізацію інвестиційних проектів впливають багато змін у політичному, соціальному, комерційному та діловому середовищі, зміни в техніці та технології, продуктивності та цінах, стан навколишнього середовища, система оподаткування, правові та інші питання. Усе це визначає наявність у проектах певного ризику.

Зовнішні (екзогенні) ризики – це ризики, які пов’язані безпосередньо з діяльністю самого учасника проекту. До них належать ризики:

– викликані нестабільним економічним станом у країні;
– пов’язані з нестабільною політичною ситуацією або її зміною;

– викликані неадекватним законодавством;

– пов’язані зі зміною природно-кліматичних умов (землетрусом, повінню, іншими стихійними лихами);

– генеровані коливанням ринкової кон’юнктури;

– що виникають через зміну валютного курсу;

– що продукуються змінами зовнішньоекономічної ситуації (введення обмежень на торгівлю, зміна мит тощо).

Внутрішні (ендогенні) ризики – це ризики, пов’язані із діяльністю учасника проекту. До них належать ризики, спричинені:

– неповнотою чи неточністю інформації при розробці інвестиційного проекту, помилками у кошторисній документації;

– неадекватним підбором кадрів, низьким рівнем інвестиційного менеджменту;

– помилковою маркетинговою стратегією;

– зміною стратегії підприємства;

– перевитратою коштів;

– виробничо-технічними порушеннями;

– неякісним управлінням проекту;

– погіршенням якості та продуктивності виробництва;

– невиконанням контрактів.

Для врахування факторів ризику при оцінці ефективності проекту використовується вся наявна інформація про умови його реалізації. При цьому можуть використовуватися такі два види методів:

– методи якісної оцінки ризиків;

– методи кількісної оцінки ризиків.

Методика якісної оцінки ризиків проекту має привести аналітика-дослідника до кількісного результату, до вартісної оцінки виявлених ризиків, їх негативних наслідків та стабілізаційних заходів. Якісний аналіз проектних ризиків проводиться на стадії розробки бізнес-плану, а обов’язкова комплексна

експертиза інвестиційного проекту дозволяє підготувати інформацію для аналізу його ризиків. Методи ж кількісної оцінки припускають кількісне визначення величини ризику інвестиційного проекту.

До категорії основних ризиків, на які керівництву слід звернути увагу при реалізації проекту, відносяться:

– непередбачені витрати – можна знизити шляхом здійснення передоплати;

– вплив появи альтернативної послуги стримується при наданні послуг високої якості та застосуванні гнучкої системи знижок;

– посилення активності діяльності конкурентів – слід постійно проводити моніторинг послуг конкурентів;

– проблеми з набором кваліфікованих працівників знижуються внаслідок проведення додаткового їх навчання;

– недостатній соціальний пакет та рівень заробітної плати – у перспективі планується забезпечити працівників оплачуваними відпустками, а також застосування прогресивної форми оплати, системи премій, бонусів, що залежать від кількості та ступеня задоволення обслужених клієнтів.

Після аналізу можливих ризиків проекту слід провести розрахунок основних показників його економічної ефективності з урахуванням:

1) чистої теперішньої вартості (ЧТВ);
2) індексу рентабельності (ІР);
3) терміну окупності (ТО).

Визначення розміру зазначених показників передбачає вибір розміру норми дисконтування (24%). На її величину впливають такі фактори: ризики проекту (12%) та ставка рефінансування Національного Банку України (12%).

Ухвалення рішення щодо впровадження додаткової послуги в готельно-ресторанному комплексі обумовлено проведенням оцінки економічної ефективності. У таблиці 3.6 представлені вихідні дані для аналізу, в основі якого лежить величина чистих грошових потоків, що характеризуються динамічним зростанням, що дає можливість для подальшого розвитку закладу.

Таблиця 3.6

Вихідні дані для аналізу ефективності вкладень у відкриття косметологічного кабінету в ГРК «Avalon Palace»

Показники	Роки		
	2023	2024	2025
Виручка від продажу товарів і надання послуг, грн	570 200	700 300	828 400
Собіварість послуг, грн	466 800	583 500	700 200
Валовий прибуток, грн	103 400	116 800	128 200
Сума нарахованого податку, грн	18 612	21 0244	23 076
Чистий прибуток	84 788	95 776	105 124

1. Розрахунок показника чистої теперішньої вартості здійснюється за формулою:

$$ЧТВ = ТВ - ПІ\ , \tag{3.1}$$

де *ТВ* – теперішня вартість; *ПІ* – початкові інвестиції.

$$ТВ = \frac{ГП^1}{(1+R)^1} + \frac{ГП^2}{(1+R)^2} + \frac{...}{...} + \frac{ГП^n}{(1+R)^n}\ , \tag{3.2}$$

де *ГП* – грошовий потік; *R* – ставка дисконту.

Теперішня вартість інвестицій запропонованого проекту становитиме:

$$ТВ = \frac{84788}{(1+0{,}24)^1} + \frac{95776}{(1+0{,}24)^2} + \frac{105124}{(1+0{,}24)^3};$$

$$ТВ = 68377{,}4 + 62192{,}2 + 55038{,}7 = 185608{,}3\,грн.$$

$$ЧТВ = 185608{,}3 - 184400 = 1208{,}3\,грн.$$

Результат розрахунку даної формули свідчить про доцільність запропонованого інвестиційного проекту до реалізації.

2. Метод індексу рентабельності порівнює теперішню вартість майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$ІР = \frac{ТВ}{ПІ}, \tag{3.3}$$

$$ІР = \frac{185608{,}3}{184400} = 1{,}01$$

3. Термін окупності визначається співвідношенням суми початкових інвестицій і чистих надходжень за перший рік реалізації проекту:

$$ПІ = \frac{В}{ЧД} \tag{3.5}$$

$$ПІ = \frac{184400\,грн.}{84788\,грн.} = 2{,}18\,роки$$

Залучені інвестиції в сумі 184 400 тис. грн. окупляться за 2 роки, 1 місяць і 6 днів.

Таким чином, розроблений проект із впровадження додаткової послуги у ГРК «Avalon Palace» дозволить отримати додатковий прибуток, підвищить інвестиційну привабливість, що сприятиме вдосконаленню діяльності закладу та підвищить рівень його конкурентоспроможності на ринку міста Тернополя.

Висновок до проектно-рекомендаційної частини

1. Встановлено, що через сформована система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств повинна реалізуватися через відповідний комплекс інструментів: моніторинг конкурентного середовища; діагностика споживачів готельно-ресторанних послуг; забезпечення формування попиту і різного роду матеріальних стимулів; забезпечення цінової політики; управління маркетинговою діяльністю і комунікаційними ланцюгами; оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень; упровадження знижок; багаторівневий контроль над дотриманням термінів та якості послуг; упровадження системи сервісного обслуговування; впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів; контроль професійних якостей, компетентності персоналу; активізація рекламних та PR-заходів.

2. Проведений аналіз свідчить про те, що розвиток діяльності закладу і підвищення його конкурентоспроможності можливі при впровадженні нової послуги – косметологічний кабінет, що є актуальним напрямом сервісу у регіоні. Косметологічний кабінет у ГРК «Avalon Palace» слід зарахувати до категорії бізнес-класу. Конкурентною перевагою запропонованого проекту є вибраний цільовий сегмент споживачів – місцеве населення і гості готелю.

3. Доведено доцільність реалізації проекту з відкриття косметологічного кабінету, для якого необхідні капіталовкладення у сумі 184,4 тис.грн окупляться за 2 роки, 1 місяць і 6 днів. Сукупний прибуток за 3 роки (2023-2025) становитиме 185608,3 грн.

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Суть і завдання управління охороною праці

У нових соціально-економічних умовах роль держави суттєво змінюється. Закон України «Про охорону праці» вперше чітко визначив політику держави у сфері захисту інтересів як найманих працівників, так і роботодавців у трудовому процесі, законодавчо закріпив право працівника на безпечну працю. Згідно з цим Законом роль держави та її інститутів в охороні праці не зводиться до створення правових норм і адміністративного нагляду. Держава розробляє й реалізує заходи, спрямовані на створення цілісної системи державного управління охороною праці, організує контроль за виконанням відповідних законодавчих і нормативних актів, координує діяльність центральних та місцевих органів виконавчої влади в цій сфері, ініціює розробку конкретних програм у галузі безпеки та гігієни праці, стежить за їх виконанням.

Управління охороною праці – це підготовка, прийняття і реалізація правових, організаційних, науково-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров’я й працездатності людини в процесі трудової діяльності . Основними завданнями управління охороною праці є: опрацювання заходів щодо здійснення державної політики з охорони праці на регіональному і галузевому рівнях, а також підготовка, прийняття та реалізація заходів, спрямованих на:

– забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці;
– забезпечення утримання в належному стані виробничого устаткування, будівель і споруд;
– пропаганду охорони праці;

– облік, аналіз та оцінку стану умов і безпеки праці;

– забезпечення страхування працівників від нещасного випадку на виробництві та профзахворювання.

Державне управління формулює державну політику в галузі охорони праці – пріоритет життя і здоров'я працівника щодо результатів виробничої діяльності. Держава приймає нормативно-правове законодавство в галузі охорони праці, встановлює обов'язки, права і відповідальність щодо проведення державної політики, створює відділи з питань охорони праці при держадміністраціях, навчально-методичні й експертно-технічні центри, систему нагляду за охороною праці, санітарно-епідеміологічні служби, органи пожежної, екологічної безпеки, фонд соціального страхування від нещасних випадків і профзахворювань та інші наглядові і контролюючі органи, а також систему виробничо-технічного, інформаційного, наукового й фінансового забезпечення діяльності в галузі охорони праці.

У ринкових умовах виникає три центри управління охороною праці: державне управління, управління з боку керівництва підприємства, управління з боку працівників підприємства:

Таким чином, управління охороною праці в ринкових умовах полягає в тому, що:

1) держава створює законодавство в галузі охорони праці, комплекс наглядових інспекцій, у завдання яких входить забезпечення застосування прийнятих нормативно-правових актів, інфраструктуру виробничо-технічного, інформаційного, наукового і фінансового забезпечення діяльності в галузі охорони праці;

2) власник підприємства економічно заінтересований у тому, щоб його працівники не травмувалися і не хворіли, а тому забезпечує виконання на підприємстві всіх нормативно-правових актів про охорону праці. Він повинен

широко залучати працівників та уповноважених трудових колективів до управління охороною праці, пропагувати серед працівників культуру здоров'я;

3) кожний працівник повинен дбати про здоровий стиль життя і праці, постійно підвищувати свій кваліфікаційний, фізичний та психофізіологічний стан, програмувати шлях здорового довголіття, запобігання випадків травматизму і захворювань. Він повинен негайно повідомити свого керівника про виникнення будь-якої небезпечної ситуації. Керівник не може вимагати від працівника виконання роботи до усунення небезпечної ситуації (пошкодження огорожі, блокування, сигналізації, запиленості, загазованості тощо). Комплексне управління охороною праці з боку держави, власника і працівника забезпечить підвищення ефективності цієї діяльності.

Згідно із Законом України «Про охорону праці» політика держави у сфері захисту інтересів як найманих працівників, так і роботодавців, принципи державної політики в галузі охорони праці базуються на:

– повній відповідальності власника за створення безпечних і нешкідливих умов праці;

– комплексному розв'язанні завдань охорони праці на основі національних програм з цих питань та з урахуванням напрямів економічної і соціальної політики, досягнень у галузі науки й техніки;

– соціальному захисті працівників, повному відшкодуванні шкоди особам, які потерпіли від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

– встановленні єдиних нормативів з охорони праці незалежно від форм власності і видів їх діяльності;

– використанні економічних методів управління охороною праці, проведенні політики пільгового оподаткування, що сприяє створенню безпечних і нешкідливих умов праці, участі держави у фінансуванні заходів щодо охорони праці;

– здійсненні навчання населення, професійної підготовки й підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці;

– забезпеченні координації діяльності державних органів, організацій та об’єднань громадян, які вирішують різні проблеми охорони здоров’я, гігієни і безпеки праці;

– міжнародному співробітництві в галузі охорони праці.

4.2. Організація цивільного захисту об’єктів індустрії гостинності, ліквідація наслідків можливих надзвичайних ситуацій

Об’єкт господарської діяльності – це підприємства (державні і приватні), установи і організації, навчальні заклади та інші. На всіх об’єктах, у т.ч. індустрії гостинності, цивільний захист організовується з метою завчасної підготовки їх до захисту від наслідків надзвичайних ситуацій, зниження втрат, створення умов для підвищення стійкості роботи об’єктів та своєчасного проведення рятувальних та інших невідкладних робіт (РІНР).

Відповідальність за організацію та стан цивільного захисту, за постійну готовність його сил і засобів до проведення РІНР несе начальник цивільної захисту (НЦЗ) об’єкта – керівник підприємства, установи та організації.

Начальник ЦЗ об’єкта підпорядковується відповідним посадовим особам міністерства (відомства), у підпорядкуванні якого знаходиться об’єкт, а також начальнику ЦЗ міста (району), на території якого розташований об’єкт. На допомогу начальнику ЦЗ об’єкта призначається заступник, або декілька. Як правило, призначаються заступники з інженерно-технічної частини, евакуації, матеріально-технічного постачання.

Заступник начальника ЦЗ з евакуаційних заходів керує підготовкою плану евакуації на кожну можливу надзвичайну ситуацію, організовує

підготовку місць для розміщення евакуйованих; керує службою охорони громадського порядку і організовує перевезення робітників та службовців у райони розселення до місця праці (на об’єкти).

Заступник начальника ЦЗ з інженерно-технічної частини – головний інженер об’єкта – керує підготовкою плану переведення підприємства на особливий режим роботи, здійснює заходи щодо підвищення стійкості роботи підприємства в умовах надзвичайних ситуацій, керує аварійно-технічною. протипожежною службами та службою сховищ і укриттів. Він же здійснює технічне керівництво рятувальними та невідкладними аварійно-відновлювальними роботами в районі лиха, аварії та в осередку ураження.

Заступник начальника ЦЗ з матеріально-технічного постачання – заступник або помічник директора з постачання – забезпечує накопичення та збереження спеціального майна, техніки, інструментів, засобів захисту і транспорту. На нього покладається матеріально-технічне забезпечення, будівництва (пристосування) укриттів, проведення евакозаходів, РІНР та інших заходів.

До складу керівництва цивільного захисту об’єкта входять також керівники громадських організацій.

При начальникові ЦЗ об’єкта створюється штаб ЦЗ – орган управління начальника цивільного захисту. Склад штабу залежить від значення підприємства. Штаб ЦЗ комплектується як штатними працівниками ЦЗ, так і за рахунок посадових осіб, не звільнених від виконання основних обов’язків, та складається із начальника штабу, його заступників (помічників) з оперативно-розвідувальної роботи, бойової підготовки, а також інших спеціалістів (виходячи із специфіки виробництва чи обстановки).

Робота штабу організовується на підставі наказів, розпоряджень та вказівок начальника ЦЗ об’єкта, старшого штабу та рішень місцевої державної адміністрації (органу виконавчої влади). Начальник штабу є першим заступником начальника ЦЗ об’єкта. Йому надається право від імені

начальника ЦЗ віддавати накази та розпорядження з питань цивільного захисту на об’єкті.

Штаб цивільного захисту здійснює заходи щодо захисту робітників і службовців та забезпечує своєчасне оповіщення населення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій. Організовує і забезпечує безперервне управління цивільного захисту. Розробляє план дій органів управління і сил ЦЗ об’єкта з запобігання та ліквідації НС, періодично коригує та організовує його виконання. Організовує та контролює навчання робітників, службовців з цивільного захисту та підготовки невоєнізованих формувань об’єкта.

На об’єкті залежно від характеру його виробничої діяльності створюються служби ЦЗ: оповіщення і зв’язку; медична; радіаційного та хімічного захисту; охорони-громадського порядку; протипожежна; енергопостачання та світломаскування; аварійно-технічна; сховищ і укриттів; транспортна; матеріально-технічного постачання та інші. На них покладаються виконання спеціальних заходів і забезпечення дій, формувань при проведенні РІНР.

На невеликих об’єктах господарської діяльності служби ЦЗ не створюються, їх функції при проведенні необхідних заходів виконують структурні органи управління цих об’єктів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Avalon Palace»)». Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу різних підходів до тлумачення сутності конкурентоспроможність підприємства запропоновано розглядати дане поняття з двох позицій: як управлінський потенціал підприємства (конкурентоспроможність менеджменту) і як перевага підприємства порівняно з іншими (конкурентоспроможність діяльності).

2. Сформульовано визначення конкурентоспроможності організації індустрії гостинності, згідно з яким це – комплексна характеристика, що відображає можливості суб’єкта ринку готельно-ресторанних послуг забезпечувати свої конкурентні переваги і рентабельність, адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються, і формувати довгострокову стратегію сталого готельно-рестораного комплексу.

3. Встановлено, що загалом методи оцінювання рівня конкурентоспроможності різних об’єктів можна поділити на 2 категорії: ті, що класифікуються за ступенем об’єктивності чи суб’єктивності; ті, що класифікуються за видом оцінки – кількісна і якісна.

4. Запропоновано здійснювати оцінку конкурентоспроможності організацій індустрії гостинності на основі комплексного показника конкурентоспроможності, що включає такі основні елементи: організаційно-управлінські, маркетингові, фінансові, виробничі, показники якості, розвитку й трудові показники.

5. Досліджуване підприємство – готельно-ресторанний комлекс «Avalon Palace» є доволі новим закладом у м. Тернопіль, проте вже завоював свою нішу

на ринку і позиціонує себе як успішний гравець у вільній конкурентній боротьбі.

6. За результатами аналізу діяльності комплексу встановлено, що незважаючи на важкий період діяльності у 2020-2021 роках через спалах коронавірусної пандемії і запровадження загальнодержавного карантину, заклад продовжував працювати. У 2020 році загальна сума доходу задекларована на рівні 1 120 829,75 грн, а у 2021 році – 5 768 522,11 грн. Досліджуваний комплекс є добросовісним платником податку – у 2020 році сума сплаченого податку за ставкою 5% становила 56041,49 грн, а у 2021 році – 288426,11 грн.

7. Для досліджуваного закладу характерною є лінійна організаційна структура управління. Виявлено, що на керівника покладено усі види повноважень, здійснення одноосібного керівництва, повна відповідальність за результати діяльності довіреного йому об’єкта.

8. На основі побудованої матриці конкурентної карти ринку готельно-ресторанних закладів міста Тернопіль встановлено, що досліджуваний заклад «Avalon Palace» є потенційним лідером, оскільки його конкурентна позиція швидко поліпшується.

9. Встановлено, що через сформована система заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств повинна реалізуватися через відповідний комплекс інструментів: моніторинг конкурентного середовища; діагностика споживачів готельно-ресторанних послуг; забезпечення формування попиту і різного роду матеріальних стимулів; забезпечення цінової політики; управління маркетинговою діяльністю і комунікаційними ланцюгами; оцінка ризиків і прибутків, ефективності управлінських рішень; упровадження знижок; багаторівневий контроль над дотриманням термінів та якості послуг; упровадження системи сервісного обслуговування; впровадження системи контролю всіх бізнес-ланцюгів; контроль професійних якостей, компетентності персоналу; активізація рекламних та PR-заходів.

10. Проведений аналіз свідчить про те, що розвиток діяльності закладу і підвищення його конкурентоспроможності можливі при впровадженні нової послуги – косметологічний кабінет, що є актуальним напрямом сервісу у регіоні. Косметологічний кабінет у ГРК «Avalon Palace» слід зарахувати до категорії бізнес-класу. Конкурентною перевагою запропонованого проекту є вибраний цільовий сегмент споживачів – місцеве населення і гості готелю.

11. Доведено доцільність реалізації проекту з відкриття косметологічного кабінету, для якого необхідні капіталовкладення у сумі 184,4 тис.грн окупляться за 2 роки, 1 місяць і 6 днів. Сукупний прибуток за 3 роки (2023-2025) становитиме 185608,3 грн.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2012. № 1. С. 69-78.

2. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. К.: Знання України,2002. 358 с.

3. Акопій В.В. Організація і технологія надання послуг. К.: «Академія», 2006. 312 с.

4. Василенко В.О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

5. Вашків О.П. Методичні аспекти оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 2. С. 88-95.

6. Вініченко І.І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2015/4.pdf.

7. Власова Н.О. Економіка готельно-ресторанного господарства. Х.: Світ книги, 2016. 389 с.

8. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 2. С. 60-66.

9. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 35-38.

10. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації // Зовнішня торгівля: право та економіка. 2007. № 6(35). С. 29-35.

11. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: Центр начальної літератури, 2006. 384 с.

12. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / під заг. ред. М.І. Молдованова. К.: Техніка, 2006. 856 с.

13. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua.

14. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року, № 2210-III [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text.

15. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

16. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

17. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

18. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

19. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с

20. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах // Управління розвитком. 2012. № 9. С. 35-37.

21. Мельничук Л.С., Хізніченко О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств [Електронний ресурс] / Наукові праці. Економіка. 2016. Випуск 263. Том 275. С. 102-105. Режим доступу: file:///C:/Users/Admin/Downloads/107934-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-228773-1-10-20170727.pdf.

22. Мохненко А.С., Різник С.В., Хомляк М.М. Конкуренція // Енциклопедія Сучасної України: енциклопедія [Електронна версія] / ред.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2014. Т.14. Режим доступу: https://esu.com.ua/article-4856 (дата перегляду: 30.10.2022).

23. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] // Галицький економічний вісник. 2020. №3 (64). С. 174-184. Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32489/2/GEB_2020v64n3_Nahorniak_H-Determination_of_the_174-184.pdf.

24. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання. Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. 212 с.

25. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. 2011. Випуск 32. С. 45-51.

26. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. К.: Основи, 1998. 390 с

27. Расулова А.М. Управління конкурентоспроможністю ресторанів: дисертація на здобуття наукового ступеню кандидата економічних наук, спеціальність 08.06.01 Економіка, організація і управління підприємствами. К.: КНТЕУ, 2006. 182 с.

28. Стойко І.І., Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с.

29. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

30. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. 2005. №11. С. 17-20.

31. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омельяненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

32. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.

33. Цобер І.Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств // Актуальні проблеми економіки. 2009. №6(96). С. 151-155.

34. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1999. С. 66-84.

35. Юрчишина Л.І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/ pdf/18_2011/11.pdf.

36. Юхименко В. Еволюція концепцій конкуренції: від класичного капіталізму до інноваційно-інформаційної економіки // Вісник КНТЕУ. 2010. №2. С.17-26.

37. Ярошенко С.П. Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Суми: Козацький вал, 1998. 249 с.

38. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. 2011. №2. Режим доступу до статті: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.

39. Ostrovska Halyna, Tsikh Halyna, Strutynska Iryna, Kinash Iryna, Pietukhova Olha, Golovnya Olena, Shehynska Natalia. Building an Effective Model of Intelligent Entrepreneurship Development in Digital Economy / Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. Issue 13/6. P. 49-59.

ДОДАТКИ