

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавр

Рівень вищої освіти

Управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу

“Собкофф”

Назва теми

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Назва

Шифр _____

Виконав:

студент 4 курсу група ГРС-19

Вадим ГАЛАН

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Керівник

Тетяна ТОМАЛІЯ

Підпис, дата

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

Оксана ГРИНДІЙ

Підпис, дата

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Зав. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Ігор ЖУРБА

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 241 Готельно-ресторанна справа

Шифр, назва

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа ОП «Готельно-ресторанна справа»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“___” _____ 202_р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Талан Вадим Олегович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи “Управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу “СОБКОФФ”

керівник роботи Томаш Тетяна Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри ТтаГРС

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2023 р. № __ дод. __

2. Строк подання студентом роботи на кафедру _____ червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми управління конкурентоспроможністю підприємства, законодавчі та нормативні документи, інформація підприємства., інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Характеристика конкурентного середовища готельно-ресторанного комплексу «Собкофф». 3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Трактуння поняття «конкурентоспроможність підприємства» різними науковцями. 2. Фактори конкурентоспроможності підприємства. 3. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. 4. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства. 5. SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Собкофф». 6. Аналіз оцінки конкурентів ГРК «Собкофф». 7. Порівняльна характеристика розміру середнього чеку конкурентів ГРК «Собкофф». 8. Профіль конкурентоспроможності ГРК «Собкофф». 9. Багатокутник конкурентоспроможності ГРК «Собкофф».

6. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	березень 2023	
2.	Одержання індивідуального завдання	квітень 2023	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	квітень 2023	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	квітень 2023	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	квітень 2023	
6.	Підготовка першого розділу	травень 2023	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2023	
8.	Підготовка третього розділу	червень 2023	
9.	Підготовка висновків	червень 2023	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2023	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2023	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2023	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2023	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2023	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2023	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2023	

Студент

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник роботи

(Підпис)

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу Талан Вадим Олегович
Прізвище, ім'я, по батькові

Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу «СОБКОФФ»

Назва теми кваліфікаційної (дипломної) роботи

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Науковий керівник: к.е.н., доцент Томаля Т.С.
Вчений ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

м. Хмельницький, 2023 р.

Кваліфікаційна робота виконана на 44 с., містить 16 таблиць, 8 рисунків, перелік джерел посилання складається з 25 найменувань, 1 додаток.

Актуальність роботи. Управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни визначається необхідністю адаптації до складних і непередбачуваних умов, що впливають на цей сектор. Війна може мати серйозний вплив на індустрію гостинності, зокрема знижуючи попит на послуги готелів і ресторанів, обмежуючи потік туристів і створюючи загрозу для безпеки та стабільності бізнесу. У таких умовах ефективно управління конкурентоспроможністю стає критично важливим для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

У *першому розділі* роботи визначено поняття конкурентоспроможності, наведено її ознаки та види, виокремлено фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та охарактеризовано методи її оцінки.

У *другому розділі* проведено загальну організаційно-економічну характеристику готельно-ресторанного комплексу «Собкофф», проведено аналіз середовища його функціонування, проведено аналіз конкурентів.

У *третьому розділі* сформовано профіль конкурентоспроможності, на його основі надано рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу та впровадження програми лояльності для споживачів для забезпечення зростання конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Собкофф».

Результати дослідження можуть бути використані в діяльності готельно-ресторанного комплексу з метою зростання його конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкуренти, готельно-ресторанний комплекс.

ABSTRACT

for diploma thesis Talan Vadim Olehovych

Full Name

Work theme: Management of the competitiveness of the hotel and restaurant complex "SOBKOFF"

The title of the subject of the qualification (diploma)

First level of higher education (bachelor's degree)

Specialty 241 "Hotel and restaurant business"

Department of tourism and hotel and restaurant business

Scientific supervisor: PhD in Economics, As. Prof. Tomalia T.S.

Academic degree, academic title, surname, initials

Khmelnyskyi, 2023

The qualification work is 44 pages long, contains 16 tables, 8 figures, a list of references consists of 25 titles, 1 appendices.

Relevance of work. Management of the competitiveness of hotel and restaurant business enterprises in the conditions of war is determined by the need to adapt to complex and unpredictable conditions affecting this sector. War can have a serious impact on the hospitality industry, including reducing demand for hotel and restaurant services, limiting the flow of tourists, and threatening business security and stability. In such conditions, effective management of competitiveness becomes critically important for enterprises of the hotel and restaurant business.

In the first section of the work, the concept of competitiveness is defined, its signs and types are given, the factors influencing the competitiveness of the enterprise are singled out and the methods of its assessment are characterized.

In the second chapter, the general organizational and economic characteristics of the hotel-restaurant complex "Sobkoff", an analysis of its operating environment, and an analysis of competitors were conducted.

In the third section, a competitiveness profile was formed, based on it, recommendations were made for improving staff qualifications and implementing a loyalty program for consumers to ensure the growth of the competitiveness of the Sobkoff hotel and restaurant complex.

The results of the research can be used in the operation of the hotel and restaurant complex in order to increase its competitiveness.

Key words: competitiveness, competitiveness management, competitors, hotel-restaurant complex.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	12
1.3 Методи оцінки та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.....	15
2 ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «СОБКОФФ».....	19
2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного “Собкофф”.....	19
2.2 Аналіз середовища функціонування готельно-ресторанного комплексу “Собкофф”.....	24
2.3 Аналіз конкурентних позицій готельно-ресторанного комплексу “Собкофф”.....	28
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «СОБКОФФ».....	32
3.1 Пропозиції щодо підвищення кваліфікації працівників ГРК «Собкофф».....	32
3.2 Пропозиції щодо впровадження програми лояльності для підвищення конкурентоспроможності ГРК «Собкофф».....	35
ВИСНОВКИ	39
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни визначається необхідністю адаптації до складних і непередбачуваних умов, що впливають на цей сектор. Війна може мати серйозний вплив на туристичну і гостинну індустрію, зокрема знижуючи попит на послуги готелів і ресторанів, обмежуючи потік туристів і створюючи небезпеку для безпеки та стабільності бізнесу. У таких умовах ефективне управління конкурентоспроможністю стає критично важливим для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Оптимізація внутрішніх процесів, зменшення витрат, вдосконалення якості обслуговування, розробка та реалізація інноваційних стратегій стають ключовими факторами успіху.

Крім того, підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні уважно вивчати та аналізувати геополітичну ситуацію, враховувати фактори ризику та небезпеки, розробляти плани кризового управління і бізнес-контингентної. Важливо також залучати нові ринки та сегменти клієнтів, диверсифікувати послуги та пошукати альтернативні шляхи доходів.

Загалом, управління конкурентоспроможністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни є важливим завданням, що вимагає гнучкості, стратегічного мислення та швидкого реагування на зміни.

Дослідженню конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної індустрії та методам її оцінки присвячено праці А.В. Жуков, Л.В. Бортник, М.О. Науменко, О.В. Куценко, Н.В. Михайлова. Незважаючи на велику кількість проведених наукових досліджень у галузі конкурентоспроможності підприємств, питання визначення сутності та управління конкурентоспроможністю залишаються актуальними через постійні зміни в природі цього поняття, що викликані змінами в умовах господарювання та розвитком нових секторів економічної діяльності. Це вимагає постійного науково обґрунтованого адаптування існуючих механізмів до нових особливостей ринку.

Метою дослідження є виокремлення основних чинників зростання конкурентоспроможності підприємства та формування рекомендацій для ефективного впливу на них з метою забезпечення зростання конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити поняття, види та чинники конкурентоспроможності, методи її оцінки;
- обґрунтувати необхідність управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести аналіз діяльності досліджуваного підприємства в розрізі обраної теми;
- визначити конкурентні переваги досліджуваного підприємства;
- сформулювати пропозиції та рекомендації для удосконалення управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження було обрано готельно-ресторанний комплекс «Собкофф».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення – результати роботи можуть бути реалізовані в діяльності готельно-ресторанного комплексу з метою підвищення рівня конкурентоспроможності, зростання ваги його конкурентних переваг,

Робота складається з 43 сторінок, кількість таблиць - 15, рисунків - 8, кількість позицій у списку використаних джерел - 25, додатків - 1.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства

Незважаючи на значний інтерес науковців до конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу, стрімкий розвиток новітніх технологій, інформаційна насиченість зовнішнього середовища зумовлює необхідність комплексного дослідження перспектив розвитку нових механізмів в управлінні підприємств готельно-ресторанної індустрії.

Сучасна ринкова економіка – це складний організм, який складається з різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, що взаємодіють на тлі складної системи правових норм ведення бізнесу та об'єднані єдиним поняттям – ринок. Важливим поняттям, яке описує сутність ринкових відносин, є поняття конкуренції. Конкуренція - це динамічний процес, який служить кращому забезпеченню ринку товарами та послугами. У наш сучасний час невизначеності, криз і пандемій підвищення конкурентоспроможності на ринку є не лише питанням розвитку, а важливим аспектом виживання. Український готельно-ресторанний бізнес є унікальним явищем, оскільки своїми традиціями та культурним середовищем відрізняється від готельних ринків Європи, США та Азії.

У сучасному розумінні конкурентоспроможність об'єкта готельно-ресторанного бізнесу – це його здатність успішно конкурувати з подібними організаційними одиницями, що функціонують в конкретному, суворо визначеному споживчому сегменті ринку готельно-ресторанних послуг. При цьому конкурентоспроможність може проявлятися в частині процесів управління готелем та рестораном.

Існують різні точки зору стосовно сутності конкурентоспроможності та її значущості для політики, економіки країни або окремого підприємства. Вони функціонують як концептуальні інструменти, які можуть бути оцінені лише

залежно від їх здатності проявляти світло на конкретні питання, які вчені намагаються вирішити за їх допомогою. Залежно від рівня і сфери застосування, поняття конкурентоспроможності обов'язково будуть розрізнятися. Розглянемо різні тлумачення терміну «конкуренція» у науковій літературі в табл.1.1.

Таблиця 1.1 - Тракткування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Науковці	Тракткування поняття «конкурентоспроможність підприємства»
М. Портер [5]	«...властивість, що характеризує здатність суб'єкта ринкових відносин успішно діяти на визначеному ринку поряд з аналогічними конкуруючими суб'єктами ринку...»
С. П. Зубко, В. В. Мица [6]	«...реальна та потенційна здатність підприємства вивчати попит та ринку, а також розробляти, здійснювати виробництво та реалізацію товарів, які за своїми характеристиками будуть кориснішими для споживачів, аніж аналогічні товари конкурентів...»
І. О. Васютіна [7]	«...порівняльна характеристика підприємства, що визначається комплексністю і відображає його переваги на ринку відносно інших об'єктів у визначеному часовому проміжку...»
І.З. Должанський [8]	«...здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами...»
З.Є.Шершньова, С.В.Оборська [9]	«...рівень компетенції підприємства, порівняно з конкурентами, у акумулюванні та використанні складових виробничого потенціалу, що відображається в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо...»
Батченко Л. В. [10]	«...невіддільне від конкурентоспроможності продукції чи послуг, які реалізує підприємство, поняття...»
Л.С.Кобиляцький [11]	«...значення сукупності показників, які відображають ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування товару порівняно з конкурентами, а також показників конкурентоспроможності товарів...»
М. С. Татар [12]	«комплекс компетенцій підприємства, що виявляються в його здатності ефективно використовувати всі елементи потенціалу для забезпечення відповідності продукції бажанням споживача за якісними, технічними та іншими характеристиками, а також забезпечення виняткових умов їх реалізації»

Можемо підсумувати, що конкурентоспроможність – це ринкова категорія, яка має динамічний та мінливий характер. Конкурентоспроможність товару чи послуги, при незмінних якісних характеристиках, може змінюватися залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів в широких межах. Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими

показниками: висока виробнича ефективність; сучасне обладнання, технології, кваліфіковані працівники та здатність завоювати та утримувати стійкі позиції на ринку.

Проаналізувавши сутність поняття «конкурентоспроможність» виділимо наступні її класифікаційні ознаки (рис. 1).



Рис.1 .1 - Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

До основних умов забезпечення конкурентоспроможності відносяться:

- застосування наукових підходів до стратегічного управління;
- забезпечення єдності розвитку технології, техніки, економіки та управління;
- застосування сучасних методів дослідження (програмно-цільове планування, теорія прийняття управлінських рішень і т.д.);
- взаємозв'язок функцій управління на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів для забезпечення конкурентоспроможності.

Отже, можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначає їх здатність ефективно конкурувати на ринку та залучати та утримувати клієнтів. Це поняття відображає ступінь привабливості та успішності підприємства в порівнянні з іншими гравцями на ринку готельно-ресторанного сектору.

1.2 Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає дослідження різних чинників, які впливають на сприйняття покупцями самого підприємства та його продукції та послуг, і в результаті цього відбувається зміна частки продукції підприємства на ринку. Всі фактори конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (див. рис. 1.2).

Конкурентоспроможність підприємства визначається впливом зовнішніх чинників, які можна умовно поділити на дві групи: макросередовище та мікросередовище. Мікросередовище охоплює такі фактори, як конкурентне оточення, покупці, маркетингові посередники, постачальники різних ресурсів (сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації) тощо, а також профспілки, партії і громадські організації з їх місцевими органами та місцеві органи влади. Ці чинники безпосередньо впливають на діяльність підприємства і можуть формувати його конкурентоспроможність. Макросередовище, у свою чергу, частково визначає конкурентоспроможність окремих підприємств. Воно включає ширший контекст, такий як економічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори, що впливають на ділове середовище загалом.

До внутрішнього середовища підприємства, яке формує його конкурентоспроможність, входять такі складові як виробництво, фінанси, кадри та маркетинг. Якщо підприємство ефективно управляє цими аспектами, воно зможе забезпечити свою конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність

галузі впливає на здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку. Тому, чим вищий рівень конкурентоспроможності економіки загалом, тим більше можливостей відкриваються для розвитку.

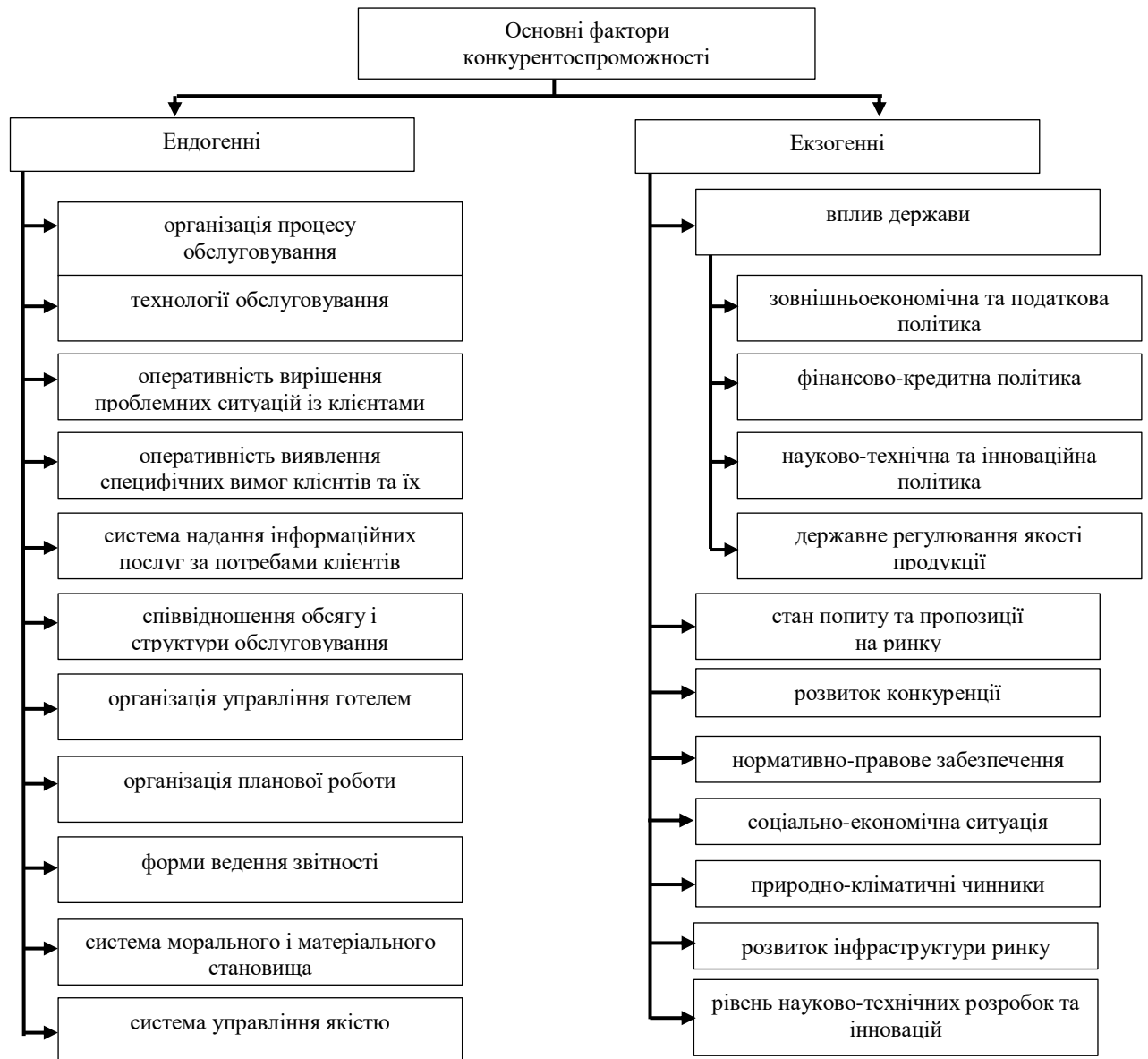


Рис.1.2 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

На думку Драган О.І.: «під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства». [13].

Оцінка впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства здійснюється за узагальненою процедурою. Після визначення місії та цілей підприємства, розпочинається діагностичний етап, який включає оцінку змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства. Також проводиться ідентифікація факторів, які можуть становити загрозу для конкурентоспроможності підприємства, аналіз діяльності конкурентів та визначення факторів, що надають більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити загрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим поняттям, яке визначає переваги підприємства на ринку порівняно з іншими підприємствами-конкурентами, за ступенем задоволення потреби та відповідними витратами на це задоволення. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується за рахунок конкурентних переваг в порівнянні з основними конкурентами, а саме: кадрових, економічних, фінансових, іміджевих та інвестиційних. Для визначення конкурентоспроможності підприємства необхідно виділити чинники, що впливають на можливості виграшу чи програшу в конкурентній боротьбі. У свою чергу, аналіз чинників допомагає виявити сильні і слабкі сторони в самій фірмі і в роботі конкурентів.

На конкурентоспроможність підприємства впливає багато чинників, тому важливим є розуміння того, що за правильного управління кожен з них здатний сприяти створенню додаткових конкурентних переваг, тому основним є

визначення методів і напрямків управління чинниками конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Методи оцінки та механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

В науковій літературі можна знайти досить багато теоретико-методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зокрема, Н.В. Михайлова пропонує використовувати на оперативному рівні такі критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства: «відповідність очікуванням споживачів; відповідність державним стандартам та нормативам; відповідність інтересам власників. Науковець стверджує, що для споживча оцінка послуг підприємства харчування ґрунтується на групових показниках якості основних, супутніх та додаткових послуг, що надаються підприємствами-конкурентами та формалізуються у показниках, що виражають фактичне та очікуване сприйняття послуг підприємства споживачами.» [4]

У табл.1.2 наведемо класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства за різними класифікаційними ознаками.

Табл.1.2 - Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства
За способом оцінки	– якісні; – кількісні
За формою надання результатів	– аналітичні (рейтингова оцінка, оцінка на основі частки ринку; оцінка на основі споживчої вартості; оцінка на основі ефективної конкуренції); – графічні (матриця БКГ, модель «привабливість ринку – переваги конкуренції»; багатокутник конкурентоспроможності); – індексні
За можливістю прийняття стратегічних рішень	– поточні; – стратегічні
Залежно від конкретизованої мети оцінки	– позиціонування в групі; – визначення динаміки позицій у групі; – визначення конкурентних переваг

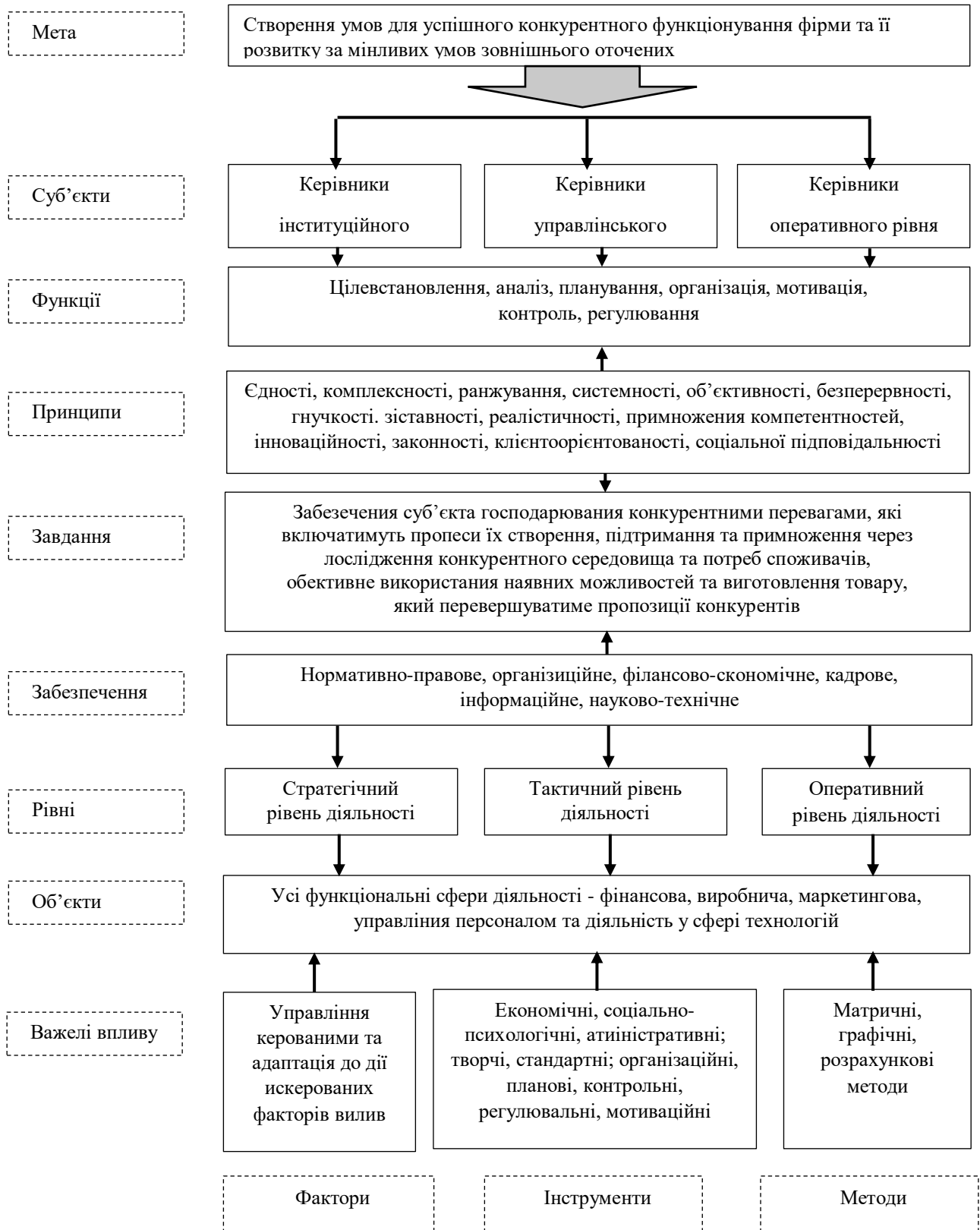


Рисунок 1.3 - Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства [22]

На рис.1.4 відображено модель механізму управління

конкурентоспроможністю підприємства, яка враховує всі характеристики та складові елементи процесу управління конкурентоспроможністю, відображає особливості функціонування зазначеного механізму за сучасних умов господарювання.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства складається з набору інструментів. Інструменти -це конкретні засоби, які використовуються з метою виконання поставлених завдань. До інструментів, які доречно використовувати в сфері готельно-ресторанного бізнесу слід віднести:

- економічні інструменти впливу – бюджетування, розробка економічних планів у контексті управління конкурентоспроможністю;
- соціально-психологічні - соціальні плани, системи мотивації працівників;
- адміністративні – розпорядчі та дисциплінарні документи тощо.

Крім того, до системи інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства відносять комплекс творчих інструментів, що передбачають креативний творчий підхід до вирішення поставлених цілей та задач, наявність інноваційних та стандартних інструментів управління конкурентоспроможністю, що сформувалися на підставах повсякденного досвіду.

Отже, на етапі формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно визначити його основну мету, яка стане основою для узгодження подальших дій керівників на різних рівнях управління. Суб'єкти управління виконують свої функції та розробляють стратегію та конкретні завдання для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, враховуючи встановлені принципи та наявну підсистему. Важливо враховувати принцип соціальної відповідальності управління, що має велике значення для збереження та підвищення конкурентних позицій в сучасних умовах господарювання.

Функції та завдання здійснюються на всіх рівнях діяльності підприємства шляхом безпосереднього впливу на об'єкти управління, що включають

функціональні сфери компанії. Керуючий вплив на об'єкти управління здійснюється через керовані фактори та адаптацію діяльності до некерованих. Для досягнення цих цілей використовуються комплекс інструментів впливу та система методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємства повинна забезпечувати виробництво та реалізацію висококонкурентоспроможної продукції, що є головним показником успішності підприємства на ринку. Це створює можливості для зміцнення та розширення конкурентних позицій, поліпшення іміджу фірми та забезпечення високого рівня його прибутковості. В процесі діяльності механізм управління конкурентоспроможністю потребує постійної адаптації до змінних умов зовнішнього середовища через внесення коректив у конкурентну стратегію, а також поточні плани, завдання та заходи, які спрямовані на отримання нових та збереження наявних конкурентних переваг підприємства.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «СОБКОФФ»

2.1 Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

Об'єктом аналізу для написання кваліфікаційної роботи було обрано готельно-ресторанний комплекс «Собкофф», що знаходиться за адресою м.Хмельницький, вул. Прибузька 15/1. Він відкрив свої двері відвідувачам з 2018 року. На сьогоднішній день ГРК «Собкофф» один з найкращих комплексів міста Хмельницькому, з високим рівнем сервісу та оптимальним співвідношенням ціни/ якості.

Адміністративна будівля ГРК «Собкофф» знаходиться біля центрального входу, складається з адміністративних приміщень.

Готельний комплекс триповерховий: перший поверх включає стійку реєстрації гостей та один готельний номер категорії «Стандарт», на другому поверсі знаходяться п'ять готельних номерів категорії «Стандарт», на третьому поверсі - номери категорії «Напівлюкс», «Люкс» та 1 номер «Люкс святковий» з індивідуальним інтер'єрним рішенням. (табл.2.1)

Таблиця 2.1 – Структура номерного фонду ГРК «Собкофф»

Категорія номеру	Кількість номерів, од.	Вартість за добу, грн./доб
«Економ»32-35	6	1000
«Комфорт»7-12	9	1100
«Стандарт»	14	1100
«Напівлюкс»	4	1600
«Люкс»	5	2200
«Люкс святковий»	1	2600

Режим роботи: цілодобово. Загальний номерний фонд готельного комплексу «Собкофф» містить 39 комфортабельних номерів різної категорії. У всіх номерах є телефон, кондиціонер, LED телевізор, холодильник, духова кабіна, фен, в ванній кімнаті є набір засобів гігієни (гель для душу, шампунь,

мило, зубна паста, шапочка для душу та гігієн. набір), халати, набір рушників та одноразові тапочки.

Ресторанний комплекс (окрема будівля) знаходиться біля штучної водойми в центрі готельно-ресторанного комплексу та містить декілька окремих залів: 1 поверх - зал на 200 чоловік; 2 поверх – зал на 100 чоловік, VIP-зал на 12 та на 40 чоловік, відкрита літня тераса та закрита літня тераса (“шатер”). Також до ресторанного комплексу входить комплекс дерев’яних будиночків “Смерековий” з індивідуальним інтер’єрним оформленням. Режим роботи: з 10.00 до 23:00 (з урахуванням комендантської години).

В будівлі готелю розміщується пральня та СПА-комплекс, до якого входить: сауна (температура повітря досягає 90 ° С-130 ° С, відносна вологість не перевищує 15%); хамам (температура 40 ° С-60 ° С градусів (досить низька і комфортна температура); ванна-джакузі; басейн; масажний кабінет. [41]

На рис.2.1. наведемо лінійно-функціональну структуру управління ГРК«Собкофф»

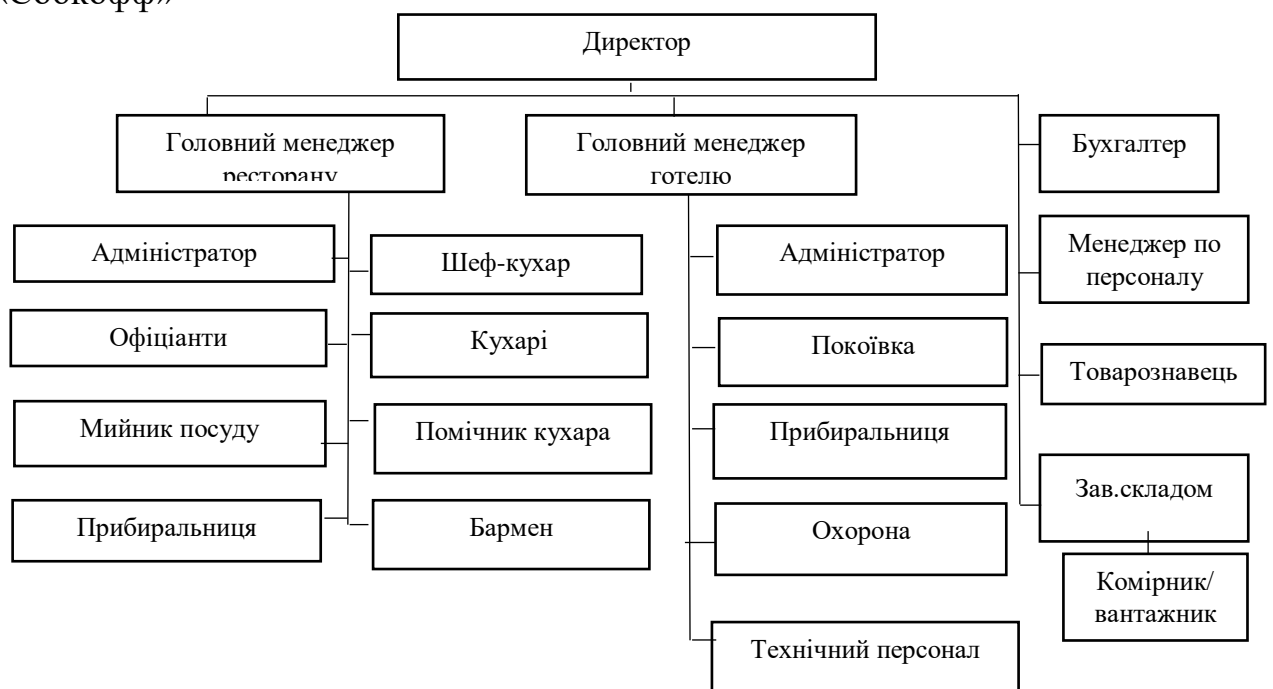


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Собкофф»

Територія готельно-ресторанного комплексу оформлена зеленими

насадженнями та фонтанами, майданчик для організації виїзної церемонії, дитячий майданчик та відкритий танцювальний майданчик. Біля ресторанного комплексу розміщено штучну водойму – озеро з водоспадом, що створює особливу атмосферу у літню пору року. Територія комплексу має огорожу та відеонагляд по всьому периметру. Також для зручності гостей працює цілодобовий паркінг.

Для задоволення потреб клієнтів ГРК «Собкофф» надає додаткові послуги, що виокремлює його з поміж конкурентів (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Характеристика додаткових послуг ГРК «Собкофф»

Платні послуги	Безкоштовні послуги
користування СПА-комплексом	парковка, виклик таксі
ремонт одягу та взуття, прання та хімчистка	бронювання столиків у ресторані за бажанням споживачів
доставка квітів і подарунків	пробудження до визначеного часу
оренда приміщень	у випадку необхідності виклик швидкої допомоги
доставка в номер особистої кореспонденції при її отриманні на адресу готелю	надання одного комплекту посуду, а також кип'ятку, ножиць, голок з нитками

Візитною картою готельно-ресторанного комплексу є його вишукана кухня, що поєднує у собі традиції різних народів світу. В меню ресторану гості зможуть знайти страви на різний смак та гаманець, які вдало поєднані з сучасними тенденціями.

ГРК «Собкофф» активно просуває себе через маркетингові канали, зокрема має хороший активний та змістовний сайт, профілі в FaceBook та Instagram, інколи звертається до місцевих ЗМІ з пропозицією реклами. З початком військових дій приймає у себе потоки біженців, а ще проводить благодійні вечери для збору коштів на допомогу постраждалим.

Наступним кроком пропонуємо розглянути в табл.2.3 фінансові результати діяльності ГРК «Собкофф» у 2021-2022 роках. (Показники взяті з додатку А)

Як бачимо з таблиці 2.3 у 2022 році заклад мав збитки на суму 1 829,50 тис.грн , хоча у 2021 році було отримано прибуток у розмірі 351.8 тис.грн., це пов'язано в першу чергу з початком військових дій, а пізніше накладанням

обмежень функціонування закладів під час дії військового стану.

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники ГРК «Собкофф»

Показник	Од.вим.	2021р.	2022р.	Темп змін, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	4 866,00	6 088,10	25,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	4 183,10	6 265,10	49,77
Інші витрати	тис.грн	331,1	1 652,50	399,09
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	35180	-1 829,50	-105,20

Штатний розпис ГРК «Собкофф» зображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Штатний розпис ГРК «Собкофф»

Найменування посади	К-сть од.		Зміна, чол. 2022-2021
	2021	2022	
Директор	1	1	0
Головний менеджер готелю	1	1	0
Головний менеджер ресторану	1	1	0
Головний інженер	1	1	0
Бухгалтер	1	1	0
Менеджер по персоналу	1	1	0
Готельне господарство			
Адміністратор /ресепшионіст готелю	2	2	0
Покоївка	4	4	0
Прибиральниця	2	1	-1
Всього по готельному господарству			-1
Ресторанне господарство			
Шеф-кухар	1	1	0
Кухарі	5	4	-1
Бармен	2	2	0
Помічник кухара	4	2	-2
Мийник посуду	2	2	0
Прибиральниця	4	2	-2
Адміністратор торговельного залу, метрдотель	1	1	0
Старший офіціант, офіціант	14	10	-4
Всього по ресторанному господарству			-9
Двірник	2	2	0
Товарознавець	1	1	0
Зав. Складом	1	1	0
Комірник/вантажник	1	1	0
Двірник/садівник	1	1	0
Охоронці	2	2	0
Всього	54	45	-10

Персонал ГРК «Собкофф» поділяється на адміністративну групу, окремі групи готельного та ресторанного господарства, а також технічних працівників. Чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» станом на травень 2023 року, включаючи представників різних категорій, становить 45 осіб. З табл.2.4 видно, що порівняно з 2021 роком чисельність персоналу скоротилась на 10 чоловік. Це пов'язано в першу чергу з війною, яка викликала масове переселення людей та призов до Збройних сил.

В табл.2.5 проаналізуємо зростання заробітної плати працівників.

Таблиця 2.5 - Аналіз заробітної плати працівників в ГРК «Собкофф»

Найменування посади	середньомісячна ЗП, грн		Темп приросту/падіння, %
	2021	2022	2022/2021
Директор	17500	19250	10,0
Головний менеджер готелю	13500	15750	16,7
Головний менеджер ресторану	14750	17500	18,6
Головний інженер	12750	14450	13,3
Бухгалтер	13000	15600	20,0
Менеджер по персоналу	12640	13450	6,4
Адміністратор /ресепшионіст готелю	9500	10500	10,5
Покоївка	6850	7000	2,2
Прибиральниця	6650	6850	3,0
Шеф-кухар	14500	17000	17,2
Кухарі	12450	13500	8,4
Бармен	10780	12500	16,0
Помічник кухара	8450	9800	16,0
Мийник посуду	6950	7300	5,0
Прибиральниця	6750	7000	3,7
Адміністратор торговельного залу, метрдотель	11650	12500	7,3
Старший офіціант, офіціант	9450	11750	24,3
Двірник	6750	7500	11,1
Товарознавець	9850	12675	28,7
Зав. Складом	12500	13650	9,2
Комірник/вантажник	6650	6800	2,3
Двірник/садівник	6650	6800	2,3
Охоронці	6650	6800	2,3

Добрий шеф-кухар має мати високий рівень кваліфікації, навички та досвід

у готуванні різноманітних страв. Це включає знання рецептів, технік приготування, вміння працювати з різними продуктами та інші навички, які потрібні для створення якісних страв. Окрім того він має мати і хороші комунікаційні навички. Тому, і відповідно його заробітна плата досить висока. Офіціанти, звичайно ж отримують «чайові», розмір яких їх також стимулює до сумлінного виконання своїх обов'язків.

З таблиці бачимо, що заробітна плата всіх працівників зростає, проте не пропорційно. При збільшенні заробітної плати було враховано кваліфікацію та заміненість працівників. Найбільше зростання заробітної плати відмічається у товарознавця та офіціантів, найменше зростання відмічаємо у прибиральниць.

2.2 Аналіз середовища функціонування готельно-ресторанного комплексу “Собкофф”

Аналіз середовища функціонування готельно-ресторанного комплексу включає оцінку різних аспектів, що впливають на успішну діяльність комплексу.

Ситуативна концепція менеджменту (Contingency Approach to Management) розглядає можливості прямого застосування науки до відповідних ситуацій та умов. Ключовим моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію в даний конкретний час [241].

На думку А.Кругляно «Потрібно розглядати ключові аспекти змін, що вплинули на менеджмент за умов війни, розділяючи їх на дві групи:

- зміни у зовнішньому середовищі бізнесу;
- зміни у внутрішньому середовищі суб'єкта бізнесу.

В зовнішньому середовищі можна говорити про те, що воно стало джерелом небезпеки для суб'єкта бізнесу у фізичному сенсі, коли вся територія України перебуває під потенційною загрозою ракетних, бомбових, артилерійських, реактивних тощо обстрілів, частина регіонів - під загрозою сухопутного вторгнення ворога». [3]

У сфері інформаційної безпеки, готельно-ресторанним комплексам необхідно стежити за різними загрозами. Ці загрози можуть мати форму прямих кібератак або поширення ворожої пропаганди, спрямованої на дискредитацію партнерів, зокрема з-за кордону. Наприклад, існують сайти-агрегатори готелів з російським походженням, які можуть бути предметом дискредитації.

Крім того, ресторанам потрібно враховувати вплив факторів, таких як розгубленість та роздратованість клієнтів. Наприклад, в результаті внутрішньої міграції з зон бойових дій або небезпечних територій, кількість клієнтів може радикально зменшитись або, навпаки, збільшитись.

Отже, готельно-ресторанним комплексам необхідно приділяти належну увагу заходам інформаційної безпеки, а також враховувати можливі зміни в клієнтській базі, що можуть виникнути внаслідок зовнішніх факторів.

Окремо зазначимо зміни для діяльності внаслідок запровадження на території України воєнного стану, такі як:

- зміна звичного порядку ведення бізнесу, охорона та спеціальний режим роботи для транспортної інфраструктури України;
- право військових адміністрацій використовувати потужності та трудові ресурси приватного бізнесу для потреб оборони, змінювати режим їхньої роботи, проводити інші зміни виробничої діяльності, а також умов праці відповідно до законодавства про працю;
- може бути встановлена повинність з розквартирування військових, тому військове командування може змусити підприємство надати житлову площу, в разі наявності відповідних об'єктів, на потреби армії;
- обмеження та заборона для окремих категорій громадян виїзду з України;
- зниження активності роботи валютного ринку;
- банківські обмеження на здійснення транскордонних валютних платежів та ін. [3]

Внутрішнє середовище готельно-ресторанного бізнесу також зазнало змін. Насамперед – це психоемоційних страх, розгубленість, роздратованість, відчуття

безпорадності та негативні емоції працівників та власників бізнесу, які не можуть вплинути на ситуацію, як це було у мирний час.

Також на внутрішнє середовище ГРК “Собкоф” вплинуло:

- запровадження воєнного стану (деякі працівники були мобілізовані на військову службу);
- на певний час перепрофілювання під розміщення внутрішньо переміщених осіб та військових;
- залучення ресторанного комплексу до надання послуг з харчування згаданих вище категорій громадян тощо.

Як бачимо вплив політичного фактору тісно поєднаний з впливом економічного фактору. Проте для готельно-ресторанного бізнесу соціальний фактор є, напевно, не менш важливим, адже ресторанний бізнес найбільш орієнтований на клієнта.

Що стосується аналізу цільової аудиторії, проведеного через соціальні мережі Instagram та Facebook, можемо сказати, що вона досить широка. Сюди можемо віднести і туристів, і бізнес-подорожуючих, а також місцеве населення віком від 25 років з яких майже 65 %, це сім’ї з дітьми. Також нами було проведено SWOT-аналіз, результати якого подані у табл.2.6.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу “Собкофф”

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<p>Висока якість обслуговування; Наявність анімаційних програм; Надання додаткових послуг; Зручне місце розташування ресторану; Наявність власного цілодобового паркінгу; Наявність обладнаної для відпочинку території ; Різноманітне меню; Змістовний та зручний сайт</p>	<p>Високі витрати на утримання; Висока плинність основного персоналу; Залежність від зовнішніх факторів; Ризики в галузі харчування; Відсутність маркетингової стратегії.</p>
Можливості (O)	Загрози (T)
<p>Розширення цільової аудиторії; Диверсифікація послуг: побудова фітнес-клубу, надання послуг конференційного центру. Запровадження інноваційних технологій: використання мобільних додатків для замовлення страв; Співпраця з місцевими партнерами</p>	<p>Втрата цільової аудиторії; Понесення збитків; Висока конкуренція Зростання податкового навантаження; Зростання цін на продукти та використовувані ресурси; Зниження купівельної спроможності населення.</p>

Готельно-ресторанний комплекс потребує значних витрат на утримання та експлуатацію. Менеджери повинні організувати та забезпечувати постійне поповнення запасів, здійснення технічного обслуговування та ремонт приміщень, надання швидкого та якісного сервісу. Це все впливає на маржу прибутку та загальну прибутковість.

Готельно-ресторанний комплекс може розглядати можливість повернення нових сегментів клієнтів. Наприклад, спрямованість на ринок молодіжного туризму, родинного відпочинку, корпоративних гостей, медичного туризму або екологічного туризму. Також можна спробувати розвивати партнерські відносини з місцевими туристичними агентствами, музеями, театрами, розважальними центрами тощо. Це дозволить створити пакетні пропозиції та повернути більше туристів та відвідувачів.

Початок воєнних дій став справжнім викликом для менеджменту українського готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони зіткнулися із ситуацією, для якої не було попереднього досвіду або теоретичних досліджень у сучасному менеджменті. Виникла потреба негайно адаптувати свою діяльність до нового, ситуаційного типу, з урахуванням воєнної специфіки. Це включає зустріч з новими викликами і загрозами, перш за все, у зовнішньому середовищі бізнесу, а в окремих випадках - і внутрішньому.

З метою максимально оперативного переналаштування діяльності, необхідно приділити особливу увагу аналізу та оцінці нових обставин, що виникли внаслідок воєнних дій. Ключовим фактором стає гнучкість у вирішенні проблем і прийнятті стратегічних рішень. Управління повинно бути готовим до негайного реагування на зміни у попиті, постачанні та безпеці.

Також важливо активно співпрацювати з органами влади та іншими зацікавленими сторонами, адже колективна дія і обмін інформацією можуть сприяти швидкій адаптації та зменшенню негативного впливу воєнних дій на бізнес. Для цього можна створити мережу комунікації та обміну досвідом між готелями і ресторанами, яка дозволить вчасно реагувати на зміни та виробляти ефективні стратегії.

2.3 Аналіз конкурентних позицій готельно-ресторанного комплексу “Собкофф”

Для підприємств готельно-ресторанної індустрії завжди характерний високий рівень конкуренції. Для конкурентного аналізу готельно-ресторанного комплексу “Собкофф” нами обрано готельно-ресторанний комплекс “Парк-готель ГРК «Колізей»», готельно-ресторанний комплекс “ВікЖан”. Проте вони усі знаходяться в інших районах міста, окрім готельно-ресторанного комплексу “Парк-готель”. У них у всіх високий рівень сервісу та різноманітне меню. Проте у готельно-ресторанного комплексу “Собкофф” є головна перевага – він має свою велику та затишну територію, велику місткість готелю та ресторану, що надає йому особливе місце серед інших конкурентів.

Для того щоб виявити його сильні і слабкі сторони ГРК «Собкофф» по відношенню до основних конкурентів, нами було проведено порівняльну характеристику, яка базується на обраних критеріях і 10-бальній шкалі. В якості експертної оцінки були використані відгуки відвідувачів всіх чотирьох ГРК, залишені ними на сайті Booking. Результати аналізу згруповано в таблицю 2.2 та наведено на рис. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз оцінки конкурентів ГРК «Собкофф» (за даними Booking)

	ГРК «Собкофф»	ГРК «ВікЖан»	ГРК «Парк-готель»	ГРК «Колізей»
	8,5	9,2	8,8	7,8
Чистота	8,6	9,3	9,1	7,8
Співвідношення ціна/якість	8,2	9,0	8,6	7,9
Зручності	8,3	9,2	8,9	7,6
Комфорт	8,6	9,3	9,0	7,6
Персонал	8,5	9,3	9,2	8,6
Безкоштовний Wi-Fi	7,9	8,4	8,8	7,9
Відгук (додаток Booking.com)	8,4	9,2	9,0	7,7

Відповідно з табл.2.7 видно, що ГРК «Собкофф» дещо програє ГРК «ВікЖан» та ГРК «Парк-готель» по загальному рейтингу, проте пропонуємо

розглянути ще на карті профілів по бальній оцінці окремі категорії, для того щоб зрозуміти, які є конкурентні переваги та на що потрібно звернути увагу.

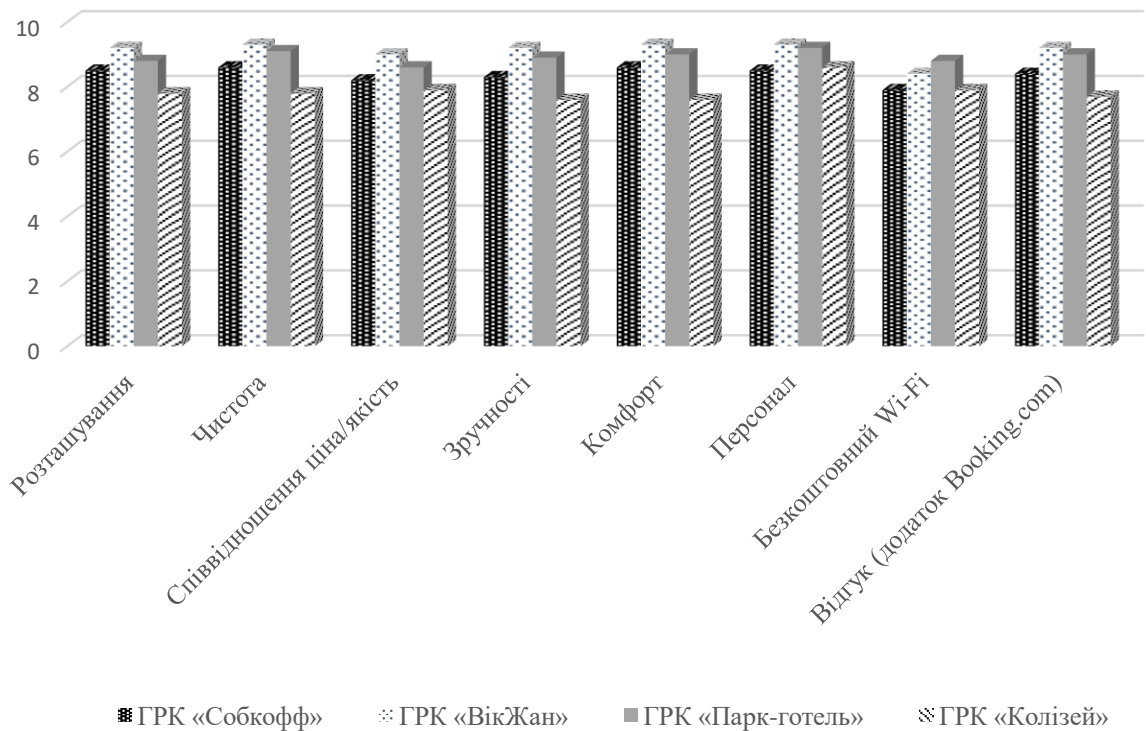


Рис.2.2 – Аналіз результатів оцінки конкурентів ГРК «Собкофф»
*(за даними Booking)

З тих критеріїв, що можна швидко покращити в ГРК «Собкофф» - це надання швидкісного Wi-Fi, так як бальна оцінка саме за цим критерієм найнижча. Також потрібно звернути увагу на чистоту та зручності.

Проведемо також порівняльну характеристику цін конкурентів ГРК «Собкофф» та відобразимо результати в табл. 2.8 та рис. 2.3.

Таблиця 2.8 – Аналіз вартості номерів різних категорій конкурентів ГРК «Собкофф» та основних конкурентів

Номери/ціни	ГРК «Собкофф»	ГРК «ВікЖан»	ГРК «Парк-готель»	ГРК «Колізей»
Стандарт	1100	1050	1100	700
Полулюкс	1600	-	-	1000
Люкс	2200	1900	1800	1400

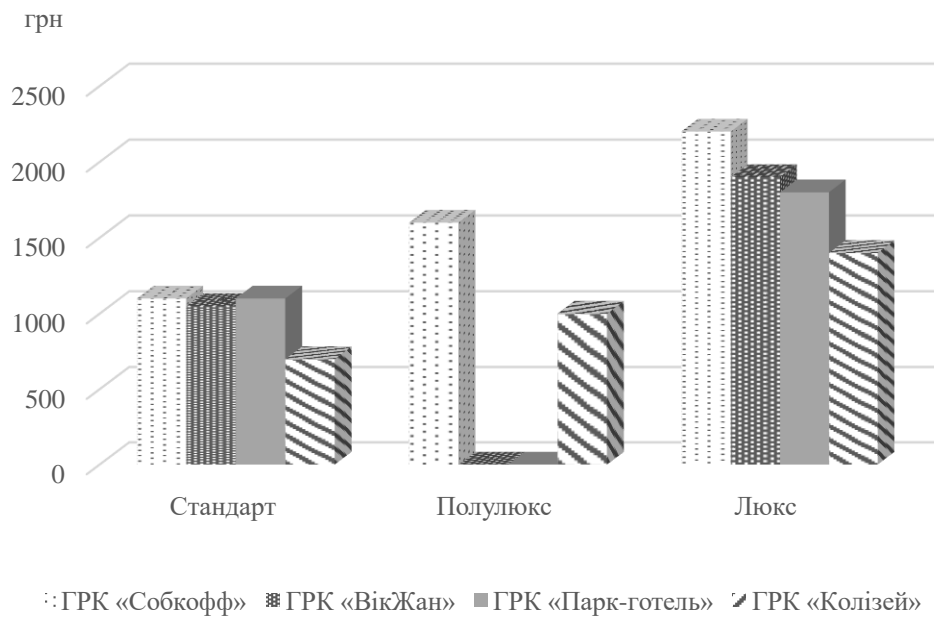


Рис.2. 3 – Порівняльна характеристик цін на різні категорії номерів конкурентів ГРК «Собкофф»

Також для оцінки конкурентних позицій готельно-ресторанних комплексів рекомендовано проводити порівняльну оцінку їх середніх чеків в ресторані. Для аналізу (табл.2.9) ми обрали популярні страви, які є практично в меню усіх закладів.

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика розміру середнього чеку конкурентів ГРК «Собкофф»

Страва	ГРК «Собкофф»		ГРК «ВікЖан»		ГРК «Парк-готель»		ГРК «Колізей»	
	Ціна, грн	Обсяг, г/мл	Ціна, грн	Обсяг, г/мл	Ціна, грн	Обсяг, г/мл	Ціна, грн	Обсяг, г/мл
Салат «Цезар»	220	250	250	250	150	250	170	250
Овочі гриль з телятиною	175	300	170	300	100	200	145	220
Стейк зі свинини	220	330	255	350	200	200	180	300
Картопля подомашньому	75	250	90	200	60	200	55	250
Шоколадний фондан	100	80/50	95	160	100	150/50	115	150/45
Середній чек	790	-	860	-	610	-	665	-

За даними таблиці для наочного відображення побудуємо діаграму рис.2.10.

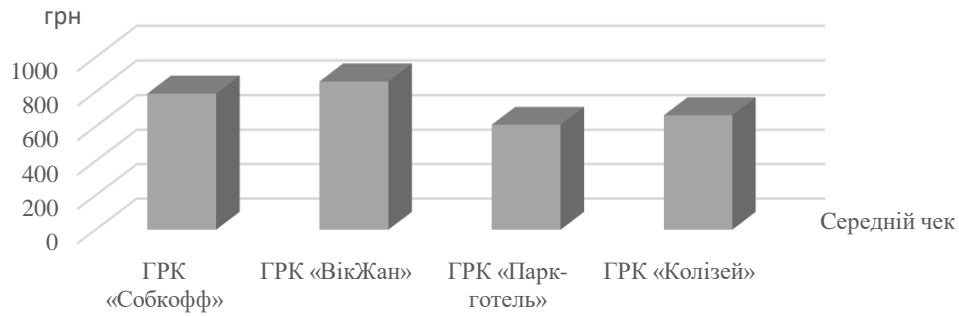


Рисунок 2.4 – Аналіз середнього чеку конкурентів ГРК «Собкофф» (ресторан)

Проведений аналіз свідчить про те, що у ГРК «Собкофф» досить сильні конкуренти.

Найближчим конкурентом ресторану ГРК «Собкофф» можна вважати ГРК «Парк-готель» (9,0 бала), який надає аналогічні послуги, однак дещо дешевші. Також, у ГРК «Парк-готель» організована послуга з доставки усіх страв меню, яка відсутня у ГРК «Собкофф».

Аналізуючи відгуки гостей ГРК «Собкофф», було знайдено багато негативних спогадів стосовно комфортності номерів, якості страв та рівня обслуговування. Тому, основні заходи щодо управління конкурентоспроможністю ГРК «Собкофф» повинні бути спрямовані на здобуття конкурентної переваги над ГРК «Парк-готель» та «Вік-Жан».

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «СОБКОФФ»

3.1 Пропозиції щодо підвищення кваліфікації працівників ГРК «Собкофф»

Останнім часом «утворююча» конкуренція набуває поширення на ринку готельних послуг, яка спрямована на пошук для конкурентів способів співпраці у сфері збуту й маркетингу. Конкурентоспроможність готельно-ресторанних комплексів знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів. У цілому конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу може бути описана такою формулою:

Конкурентоспроможність ГРК = конкурентоспроможність готельних послуг + конкурентоспроможність ресторанних послуг + імідж (бренд), де

Конкурентоспроможність готельних/ресторанних послуг = якість + ціна + обслуговування [14]

Виходячи з вищесказаного можемо зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу потрібно змінювати одну або декілька складових наведеної формули конкурентоспроможності. Сьогодні якість послуг виступає головним пріоритетом у діяльності готельно-ресторанного підприємства. Відповідно, щоб управляти конкурентоспроможністю потрібно забезпечувати оптимальне співвідношення наведених складових, а також спрямовувати основні зусилля на підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня обслуговування.

Проведемо ще додатково аналіз конкурентних переваг ГРК «Собкофф» з допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності. Для цього складено рейтинг конкурентоспроможності закладів з використанням 5-ти бального методу оцінювання, який подано в табл. 3.1 .

Таблиця 3.1 – Профіль конкурентоспроможності ГРК «Собкофф»

Показник	ГРК «Собкофф»	ГРК «ВікЖан»	ГРК «Парк-готель»	ГРК «Колізей»
Наявність території для відпочинку	5	4	3	3
Дитяча зона відпочинку	5	5	4	3
Наявність СПА-зони	5	0	3	4
Дизайн	5	5	4	4
Конференц-сервіс	5	3	4	4
Цінова політика	4	4	5	4
Пункти харчування	5	5	5	3
Рівень обслуговування	4	4	5	3
Місткість	5	4	3	4
Місце розташування	5	4	4	3

На основі даних оцінок побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 1).



Рис.3.1 – Багатокутник конкурентоспроможності ГРК «Собкофф»

З рис. 3.1 можемо зробити висновок про те, що головними ГРК «Собкофф» між конкурентами є наявність великої та добре облаштованої території,

відмінний конференц-сервіс та наявність СПА-зони. Особливої уваги заслуговує місткість ГРК «Собкофф», адже з поміж обраних конкурентів вона найбільша. Також можемо видалити конкурентні переваги інших закладів, зокрема В ГРК «Парк-готель» краща цінова політика та рівень обслуговування.

Для удосконалення організації саме обслуговування в ресторані ГРК «Собкофф», пропонуємо провести навчання для персоналу у вигляді «винної школи», у якій буде зібрана уся необхідна інформація по асортименту алкоголю закладу і не тільки, особливості виготовлення та подачі окремих видів алкоголю та багато іншої корисної інформації для вдосконалення навичок і знань персоналу.

Таблиця 3.2 – Основна інформація про тренінг «Винна школа»

Сомельє	Артем Демченко
Місце проведення	ГРК «Собкофф» конференц-зал.
Тривалість тренінгу	4 дні (з 9:00 до 16:00)
Документ про проходження тренінгу	сертифікат
Вартість для одного учасника тренінгу	1000 грн.

У вартість тренінгу включено: навчальний та дегустаційний матеріал, канцелярське приладдя та «кава брейк».

Для двох учасників знижка 6%, для трьох і більше – 10%.

У таблиці 3.3 наведемо приклад тренінгової програми для навчання персоналу.

Таблиця 3.3- Програма курсу «Винна школа»

День 1	Теоретичний курс по організації винного сервісу (докладне вивчення всіх виноробних регіонів світу, країн-виробників міцних алкогольних напоїв, характеристика всіх груп напоїв і багато інших)
День 2	Практичні заняття - дегустації по всіх досліджуваних групах напоїв з докладним описом кожного зразка, складання винної карти. Робота з чорним келихом, сліпі дегустації протягом курсу. Написання і захист рефератів з 6-и тем.
День 3	Курс еногастрономії - поєднання страв і напоїв, що подаються в ресторанах.
День 4	Сигарний курс (теоретичний і практичний)
День 5	Курс «Сир і вино» (теоретичний і практичний).
День 6	Основи маркетингу (умови підвищення продажів спиртних напоїв в ресторані, винному бутику).
День 7	Практична робота сомельє в залі ресторану, винному бутику.
День 8	Демонстрація професійного відео по всім досліджуваних тем

Вцілому щодо організації обслуговування в ресторані ГРК «Собкофф» можна відмітити, що обслуговування відбувається на високому рівні і відповідає класу «люкс». Проте організація тренінгу для працівників підвищить рівень якості їх обслуговування, обізнаності та сприятиме ширшому задоволенню потреб споживачів.

3.2 Пропозиції щодо впровадження програми лояльності для підвищення конкурентоспроможності ГРК «Собкофф»

В умовах сьогодення і адаптації до обслуговування споживачів в умовах війни, пропонуємо з метою залучення більшої кількості відвідувачів ГРК «Собкофф» створити систему стимулювання, сутність якої полягає у використанні різноманітних знижок. Постійне використання знижок для всіх споживачів може створити у клієнтів думку, що якість послуг ресторану дуже низька, або ціни дуже завищені, тому, з метою поєднання позитивного впливу знижок на підвищення попиту на продукцію та послуги ресторану пропонується розробити графік стимулювання клієнтів. Графік стимулювання клієнтів ресторану ГРК «Собкофф» на 2023-2024 р. представлений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Графік стимулювання споживачів ГРК «Собкофф» на 2023-2024р.

Вид знижки	25 грудня - 20 січня	14 лютого	05 березня - 10 березня	23 серпня - 25 серпня
Замовлення столику в ресторані за допомогою Інтернет	10%	10%	10%	10%
Постійним клієнтам	5%	5%	5%	5%
Молодим парам	-	25%	-	-
Першим 24 клієнтам	-	-	-	5%
Знижка на солодкі страви	-	5%	10%	-
Жінкам	-	5%	15%	-
Проведення банкетів	10%	-	-	-

Внаслідок впровадження запропонованої системи стимулювання споживачів за допомогою використання встановлених знижок планується підвищити зацікавленість до підприємства та збільшити кількість клієнтів.

Також пропонуємо реалізувати коаліційну програму лояльності.

Коаліційні програми лояльності – це найбільш перспективний вид дисконтних і бонусних систем. У таких програмах знижки і бонуси можна отримувати у різних учасників єдиної системи. В цьому випадку разом з компаніями-учасниками та клієнтами, в системі програми з'являється третя сторона - організатор коаліційної програми лояльності, який може бути одним з учасників коаліційної програми лояльності або бути незалежною організацією.

Коаліційна програма лояльності – це програма, яка дозволяє не конкуруючим компаніям взаємовигідно взаємодіяти, випускаючи спільні мультикарти (подарункові і(або) Карти лояльності), які обов'язкові до прийому у всіх точках продаж компаній – учасниць проекту.

Перший вид операторів спочатку розробляє власну унікальну програму стимулювання з метою збереження наявних клієнтів, а потім до них приєднуються й інші компанії. Незалежний оператор коаліційної програми лояльності створює програму стимулювання клієнтів, яка не обмежена конкретним бізнесом або певною базою клієнтів. При використанні власних систем управління взаєминами з клієнтами (CRM - customer relationship management), підприємство може працювати виключно зі своїми власними клієнтами. Коаліційна програма стимулювання споживчої активності, серед іншого, надає можливість підприємству враховувати споживчі переваги в різних аспектах споживання, встановлюючи двосторонній зв'язок з клієнтом та відстежуючи його покупки. Додатковий ефект полягає в залученні нових клієнтів, а також обміні клієнтською базою з іншими підприємствами-партнерами, що досягається завдяки коаліційному характеру програми. Така підхід відкриває неперевершені можливості для клієнтів у реалізації їх бонусів, вибору з широкого каталогу різноманітних призів відповідно до їхніх інтересів, тоді як учасники програми значно збільшують базу лояльних клієнтів,

створюють інформаційні резервуари з даними своїх клієнтів та отримують можливість активно працювати з ними. Організатори забезпечують прибуток шляхом здійснення операційної діяльності. Таким чином, дана стратегія є взаємовигідною для всіх її учасників.

Схема взаємодії учасників програми, де один з партнерів коаліції виступає оператором, виглядає наступним чином:

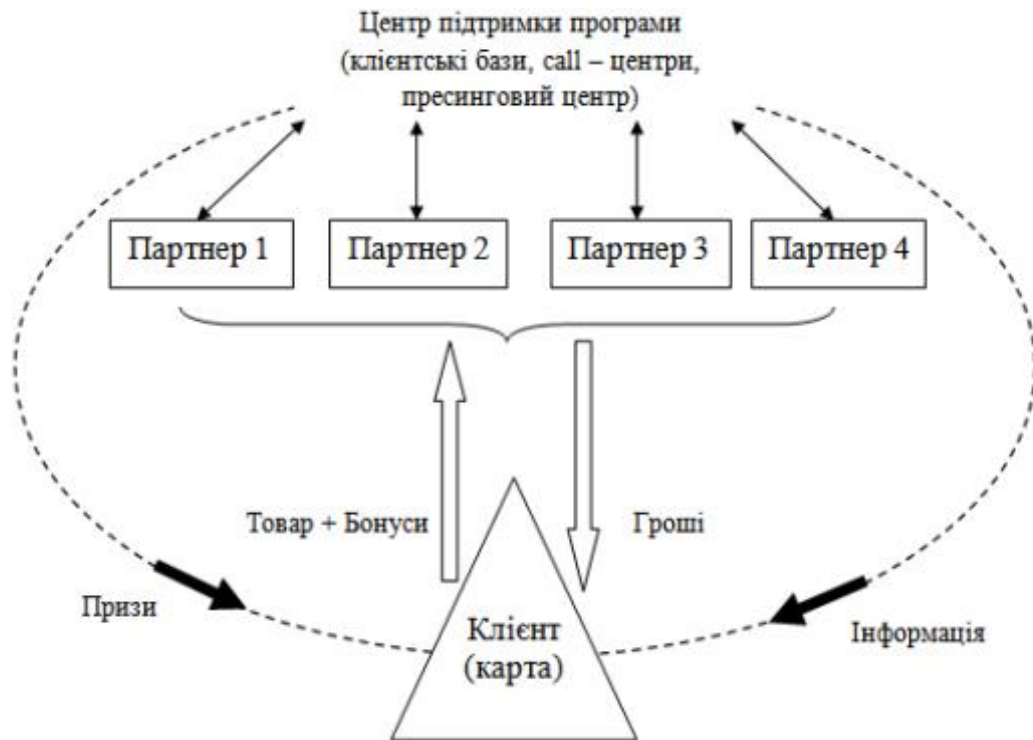


Рисунок 3.2 - Схема взаємозв'язку партнерів, які входять до коаліції

Зазвичай, програми лояльності розробляються для конкретного підприємства, яке виступає як якорна точка, об'єднує навколо себе бутіки, готелі, ресторани, СПА-комплекси, спорт-клуби, автосервіси та інші торгово-сервісні підприємства. Проте наш досвід показує, що клієнт не обмежується лояльністю до однієї коаліційної програми, одного банку, або однієї страхової компанії, одного ресторану або одного готелю. Його потреби можуть бути задоволені лише за умови наявності групи компаній, що відповідають його очікуванням та стилю життя. Отже, важливо правильно сформулювати цю групу і запропонувати споживачеві пакет привілеїв.

Запропоновані пропозиції в третьому розділі зведені в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо зростання конкурентоспроможності ГРК «Собкофф»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
Підвищення кваліфікації персоналу готельно-ресторанного комплексу «Собкофф» для удосконалення організації обслуговування	Участь у тренінгу «Винна школа»: докладне вивчення всіх виноробних регіонів світу, країн-виробників міцних алкогольних напоїв, характеристика всіх груп напоїв, курс еногастрономії, сир та вино.	Сприятиме підвищенню професійної компетенції та якості обслуговування, зростанню продажів, покращення репутації готельно-ресторанного комплексу
Впровадження системи лояльності для клієнтів	На кожному етапі приготування та реалізації продукції виділено показники якості, ризику, а також запропоновано заходи щодо їх попередження, призначено відповідального, встановлено періодичність контролю, закріплено спосіб звітування	Зростання зацікавленості споживачів, збільшення попиту та розширення клієнтської бази

Запропоновані заходи дозволять покращити позицію готельно-ресторанного комплексу на ринку і забезпечити його високу конкурентоспроможність. Шляхом ефективного управління конкурентоспроможністю, готельно-ресторанний комплекс зможе залучати більше клієнтів, забезпечувати їхнє задоволення і зміцнювати свою репутацію на ринку. Покращення якості обслуговування, розробка унікальної пропозиції, ефективне маркетингове планування та постійне навчання та розвиток персоналу стануть важливими факторами, що сприятимуть досягненню високої конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу.

ВИСНОВКИ

Управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу відіграє важливу роль у забезпеченні успіху і стійкого розвитку підприємства в цьому секторі. Основні причини здійснення управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу включають:

Збереження та залучення клієнтів: Управління конкурентоспроможністю дозволяє підтримувати та залучати нових клієнтів, пропонуючи їм конкурентні переваги, які включають якість обслуговування, різноманітність послуг, інноваційність та персоналізацію.

Відмінність від конкурентів: Управління конкурентоспроможністю допомагає готельно-ресторанному комплексу стати унікальним і відрізнитися від конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом розробки та впровадження унікальних концепцій, інноваційних послуг, особливих вражень для гостей та використання унікальних ресурсів.

Збільшення рентабельності: Ефективне управління конкурентоспроможністю сприяє покращенню фінансових показників готельно-ресторанного комплексу, зокрема збільшенню обсягу продажів, покращенню маржі прибутку та зниженню витрат.

Адаптація до змін на ринку: Управління конкурентоспроможністю дозволяє готельно-ресторанному комплексу активно реагувати на зміни відомства, ринкові тенденції та змінюються потреби клієнтів. Це дозволяє комплексу залишатися конкурентоспроможним у динамічному середовищі.

У першому розділі роботи визначено поняття конкурентоспроможності, наведено класифікацію конкурентоспроможності за різними ознаками, розглянуто зовнішні та внутрішні фактори конкурентоспроможності, охарактеризовано методи її оцінки, розглянуто механізм управління конкурентоспроможністю підприємства.

У другому розділі подано загальну організаційно-економічну характеристику готельно-ресторанного комплексу «Собкофф», здійснено аналіз

середовища його функціонування з допомогою SWOT – аналізу, виокремлено фактори, які впливають на діяльність комплексу, проаналізовано його сильні та слабкі сторони, окреслено можливості та загрози; проведено аналіз конкурентів за різними критеріями, зокрема проаналізовано середній чек, вартість готельних номерів та складові рейтингових оцінок в Booking.

У третьому розділі сформовано профіль конкурентоспроможності ГРК «Собкофф», базуючись на отриманих результатах надано рекомендації щодо підвищення кваліфікації персоналу шляхом проходження тренінгу «Винна школа» та впровадження програми лояльності для споживачів для забезпечення зростання конкурентоспроможності.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятимуть забезпеченню вдосконаленню управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу «Собкофф».

Управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного комплексу є необхідним для забезпечення успішної діяльності в цьому секторі. Враховуючи зміни умов господарювання, постійну конкуренцію та зміни потреб клієнтів, ефективне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу зберегти і залучити клієнтів, відрізнитися від конкурентів, збільшити рентабельність та адаптуватися до змін на ринку.

Це вимагає постійного аналізу, стратегічного планування, інноваційного підходу та ефективного використання ресурсів. Успішне управління конкурентоспроможністю створює унікальні можливості для розвитку готельно-ресторанного комплексу, забезпечує задоволення потреб клієнтів, збільшує його привабливість на ринку та сприяє створенню стійкої позиції в галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт ГРК “Собкофф”. URL: <https://sobkoff.com/front-page-features/spa/>
2. Contingency Approach to Management. URL: <https://www.encyclopedia.com/management/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/contingency-approach-management>
3. Круглянко А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни // Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект» (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.) Чернівці: Технодрук, 2022. 352 с. С.62-64.
4. Михайлова Н.В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2008. Вип. 2(8). С. 310–317.
5. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. URL: http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf (accessed: 10.05.2023)
6. Мица В. В., Зубко С. П. Прикладні аспекти конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Наука й економіка. 2012. № 2 (26). С. 188-191
7. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 5. С. 114–118
8. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. Ефективна економіка. 2013. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 23.05.2023)
9. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
10. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. Ефективна економіка.

2018. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf (дата звернення: 12.06.2023)

11. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник. Київ: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

12. Татар М.С. Особливості концептуального визначення категорій конкуренції та конкурентоспроможності. Економіка та держава. 2012. №1. С. 61-64.

13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.

14. Бабанчикова О.А. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства: теорія и практика / О. А. Бабанчикова. – [Електронний ресурс]. – URL: http://rguts.ru/files/electronic_journal/number18/1.doc

15. Татар М.С. Особливості концептуального визначення категорій конкуренції та конкурентоспроможності. Економіка та держава. 2012. №1. С. 61-64.

16. Томаля Т. С., Щипанова Я. І. Управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка. Управління. Інновації. 2014. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_56 (дата звернення: 06.05.2023).

17. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. Економіка та держава. 2018. № 9. С.75-78.

18. Філатов С. А., Мізюк Н. А. Управління конкурентоспроможністю продукції вітчизняного машинобудівного підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2015. №39. С. 101-108.

19. Павлова В. А., Губарєв Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168–176.

20. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. Регіональна економіка. 2015. №3. С. 204–212.

21. Гречаник Н. Я. Методичні засади дослідження методів і механізмів конкурентоспроможності. Інноваційна економіка. 2017. №2. С.123–130.

22. Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства –дис. канд. екон. наук: 08.00.04 Одеса, 2019.- 194 с.

23. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. Економіка України. 2016. №12. С. 68–72.

24. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Економічний аналіз. 2013. Т. 14, № 2. С. 100 - 110.

25. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю.М. Мануйлович Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64

ДОДАТОК А

680040041955969S0111006100001161
 JO901205 Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	75.70	4 127.90
первісна вартість	1011	75.70	4 127.90
Усього за розділом I	1095	75.70	4 127.90
II. Оборотні активи Запаси	1100	461.90	3.10
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4 889.20	2 238.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	11.40	5.80
Усього за розділом II	1195	5 362.50	2 247.10
Баланс	1300	5 438.20	6 375.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 324.70	3 495.20
Усього за розділом I	1495	5 324.70	3 495.20
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	1 440.60	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	63.90	198.90
розрахунками з бюджетом	1620	26.20	113.80
розрахунками зі страхування	1625	6.80	
розрахунками з оплати праці	1630	23.40	26.30
Інші поточні зобов'язання	1690	1 093.40	
Усього за розділом III	1695	1 113.50	2 879.80
Баланс	1900	5 438.20	6 375.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 088.10	4 866.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 265.10	4 183.10
Інші витрати	2165	1 652.50	331.10
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	6 088.10	4 866.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	7 917.60	4 514.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 829.50	351.80
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-1 829.50	351.80