

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту  
завідувач кафедри к.е.н., проф.  
Герасименко В.Г  
“ ” грудня 2016 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеню**  
**магістра**

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

на тему:

**«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ»**

Виконавець:

студентка факультету міжнародної економіки

Божко Ксенія Владиславівна

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

Науковий керівник:

к.е.н., проф. Герасименко Віктор Григорович

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

Одеса 2016

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Основні аспекти теорії конкуренції та її особливості на ринку готельних послуг</b>	
1.1. Поняття та особливості конкурентоспроможності підприємств готельного господарства .....	6
1.2. Конкурентоспроможність готельного підприємства та фактори її формування .....	12
1.3. Методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз конкурентних позицій та оцінка конкурентного середовища готельного комплексу «Немо»</b>	
2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Немо».....	26
2.2. SWOT-аналіз готельного комплексу «Немо».....	38
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства готельного господарства .....	42
<b>РОЗДІЛ 3. Обґрунтування стратегічних напрямків з підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства</b>	
3.1. Комплекс стратегічних заходів з підвищення конкурентоспроможності готелю «Немо».....	52
3.2. Розробка організаційної структури готельного комплексу «Немо».....	58
3.3. Оцінка заходів з підвищення конкурентоспроможності готелю «Немо».....	67
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	75
<b>Список використаних джерел</b> .....	79

## ВСТУП

*Актуальність теми.* За останні десятиліття посилення конкуренції відзначено фактично в усьому світі. Ще не так давно вона була відсутня в багатьох країнах і галузях. Ринки були захищені і домінуючі позиції на них були чітко визначені. І навіть там, де існувало суперництво, воно не було настільки запеклим.

В умовах становлення ринкової економіки подальший розвиток готельного господарства вимагає підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на внутрішньому й світовому туристичному ринку. Однак неможливо розробити пропозиції, єдині для усіх готельних підприємств, які забезпечили б гарантований успіх. Рекомендації з удосконалення та розвитку готельного господарства найбільш доцільні для кожного конкретного підприємства на конкретному ринку (міжнародному, внутрішньому, регіональному, місцевому). Тому, в сучасних умовах значної нерівномірності розвитку готельного господарства у різних регіонах України, необхідно особливу увагу приділяти розробці стратегій розвитку готельних комплексів, спрямованих на підвищення їхньої конкурентоспроможності й економічної ефективності, що й обумовило вибір об'єкта, предмета і мети дослідження.

Сьогодні жодне підприємство не обходиться без оцінки свого конкурентного положення на ринку і конкурентоспроможності своєї продукції. Незважаючи на різноманітні методи і форми конкурентної боротьби, кожна фірма намагається виробити свою конкурентну стратегію для досягнення ринкового успіху.

*Мета і завдання дослідження.* Метою даної дипломної роботи є розробка стратегічних заходів та пропозицій з підвищення конкурентоспроможності готельного комплексу «Немо».

Для досягнення поставленої мети були встановлені такі завдання:

- Визначення поняття та сутності конкурентоспроможності підприємств готельного господарства;

- Аналіз методів дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- Надання повної характеристики готелю «Немо»;
- Проведення оцінки конкурентних позицій та конкурентного середовища готельного комплексу;
- Вивчення сутності та видів стратегії в готелі та особливості їхнього використання в конкурентній боротьбі;
- Розробка та оцінка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «Немо».

*Об'єкт і предмет дослідження.* Об'єктом дослідження виступає готельний комплекс «Немо». Предметом дослідження є конкурентоспроможність даного підприємства.

*Теоретичною та методологічною основою дослідження* послужили праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з питань конкуренції в готельному господарстві та шляхів підвищення конкурентної стійкості, законодавчі та нормативні акти органів державної влади України з питань економічної діяльності в сфері готельного господарства. При розробці теоретичних положень дипломної роботи застосовувалися приклади інших країн, які досягли успіху в сфері готельного господарства.

Проблеми конкурентоспроможності підприємства та підвищення ефективності використання потенціалу готельних комплексів розглядали такі вчені, як: І. Ансофф, Э. Чемберлен, Дж. Робинсон, Дж. М. Кейнс, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Д. Рикардо, Й. Шумпетер, Ф. Селзник, К. Эндрюс, а також Богатов Е.М. Виноградова М.В., Головачов А.С. та інші.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи оцінки конкурентоспроможності, як:

- Картування стратегічних груп
- Метод побудови матриці БКГ
- Метод побудови матриці Мак-Кінсі

*Наукова новизна* дипломної роботи полягає в:

- узагальненні теоретичних підходів до дослідження конкуренції в сфері готельного господарства;
- узагальненні управлінського досвіду з використання стратегій і стратегічного підходу в конкурентній боротьбі;
- розробці та оцінці конкурентної стратегії для готельного комплексу «Немо»;
- розробці пропозицій з удосконалення управління в готелі «Немо» шляхом зміни організаційної структури та впровадження системи стратегічного планування.

*Практичне значення* полягає у можливості використання отриманих результатів і розроблених пропозицій в готельному комплексі «Немо» та інших вітчизняних готельних комплексах, для підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності.

*Структура, зміст та обсяг дипломної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 82 сторінки, включаючи 23 таблиці та 12 рисунків. Список використаних джерел містить 42 найменування.

## ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було:

- визначено поняття конкуренції та конкурентоспроможності підприємств готельного господарства;
- проаналізовано методи дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- надано повну характеристику об'єкту дослідження – готелю «Немо», в тому числі проведена оцінка номерного фонду підприємства, проаналізована структура витрат готелю та рівень його завантаження;
- виявлено сильні та слабкі сторони готелю шляхом поглибленого аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- визначено конкурентні позиції готельного комплексу, його конкурентне середовище та конкурентні переваги;
- проаналізовано стратегії, які може використовувати підприємство готельного господарства у конкурентній боротьбі;
- розроблено та обгрунтовано заходи щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «Немо».

Метою роботи є обгрунтування стратегічних напрямків та пропозицій з підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства «Немо».

Дипломна робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

У вступі позначені актуальність теми дослідження, мета і завдання дипломної роботи, положення, що виносяться на захист.

У першому розділі розібрані основні теоретичні й науково-методичні підходи до таких визначень, як конкуренція, конкурентоздатність, розглянуті фактори її формування, а також проаналізовані й згруповані методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.

У другому розділі проведений аналіз господарської діяльності готельного комплексу «Немо». Завданнями аналізу є:

- Оцінка номерного фонду підприємства;
- Установлення сильних і слабких сторін готелю;
- Визначення його положення в конкурентному середовищі.

Зі SWOT-аналізу видно, що готельний комплекс має досить стійкі фінансові ресурси, які дозволяють йому проводити як внутрішній ремонт і реконструкцію, так і реформу внутрішнього керування персоналом. У той же час неповоротка організація вищого менеджменту не дозволяє готелю оперативно реагувати на запити споживачів готельних послуг, що постійно змінюються, і в довгостроковій перспективі це може привести до несприятливих наслідків для організації в цілому.

За результатами SWOT-аналізу можемо надати такі рекомендації щодо покращення ситуації готелю:

- створення позитивного іміджу готелю і оновлення стандартів якості для закладу;
- впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу;
- покращення та вдосконалення високої якості послуг та рівня обслуговування;
- збільшення додаткових послуг;
- зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів;
- скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування.

Дослідження конкурентного середовища готелю «Немо» показало, що одним з найбільших конкурентів досліджуваного підприємства можна вважати «M1 Club Hotel», зважаючи на близькість їх розташування та різноманітність цінової політики в «M1».

Також завдяки аналізу пропонованих додаткових послуг готелем «Немо» стало відомо, що лідируючі позиції займає надання послуг СПА та фітнес-центру.

Можливо це пов'язано з тим, що навіть у низький сезон дані послуги користуються популярністю не лише серед гостей готелю, а й місцевих жителів, а влітку керівництво готелю активно просуває відпочинок біля басейну. При цьому ресторанне обслуговування в готелі має деякі проблеми, і щоб збільшити якість послуг харчування потрібні великі зусилля і витрати. Крім того виявилось, що низьку ступінь привабливості має організація та обслуговування конференцій.

У третьому розділі роботи пропонується комплекс стратегічних напрямків з підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Основними стратегіями для цих цілей були обрані такі :

- стратегія стабілізації, для поступового нарощування показників в оперативній діяльності та для „тонкого налагодження” вже здійснюваних операцій;
- стратегія концентрації на основі диференціації, для покращення обслуговування відпочиваючих туристів та гостей, що зупиняються у готелі з цілями користування послугами дельфінотерапії;
- наступальна стратегія для покращення становища на ринку готельних послуг.

Також запропонована реорганізація організаційної структури в лінійно-функціональну, впровадження атестації постійного персоналу та нових кадрів.

Була проведена оцінка такого заходу з підвищення конкурентоспроможності, як збільшення номерного фонду, а також розраховані економічні показники діяльності готелю до і після впровадження заходу. Виявилось, що при збільшенні номерного фонду готелю на 35 номерів і за умови збереження середньої вартості номера на рівні 2015 року в розмірі 6300 грн., можна отримати додатковий прибуток в розмірі 33354,25 тис. грн. в рік, що означає його зростання на 1,54% або на 11672,21 тис. грн.

Можна відзначити, що прийнявши за основу рівень завантаження 2015 року і знизивши вартість номера готелю на 10%, загальна величина доходу від реалізації послуг зросте на 28743,75 тис. грн. в рік або на 1,39%, а додатковий прибуток



складе 8336,78 тис. грн. на рік . Отже, дослідження показало, що розширення номерного фонду дозволяє не тільки збільшити прибуток, але й знизити вартість номерів в готелі «Немо», що у довгостроковій перспективі допоможе зміцнити його позиції на ринку.

У готелі «Немо» також пропонується вдосконалити систему мотивації працівників. Можна впровадити систему оцінки гостями рівня обслуговування персоналу шляхом встановлення сенсорної «панелі якості» на стійці рецепції, розкладання в номерах спеціальних анкет та розміщення на офіційному сайті готелю форми, яка також дає можливість оцінити рівень обслуговування.

Розрахунок витрат на впровадження таких заходів показав, що вони спрямовуються лише на установку «панелі якості» і друк анкет, і тому не передбачають високі витрати (19 тис. грн.) При цьому розробник гарантує зростання продуктивності праці працівників на 15%, що призводить до зростання виручки від реалізації, яка в прогнозованому періоді може збільшитися на 11211,5 тис. грн.

Отже, в умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінюваної ситуації на ринку послуг, кожне готельне підприємство повинно не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволила йому встигати за змінами, які відбуваються навколо. Результати дослідження в даній роботі показують, яким чином можна використати запропоновані механізми для покращання рівня конкурентоспроможності не лише в досліджуваному готельному комплексі, а і в інших вітчизняних готельних комплексах.

### Список використаних джерел

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 448 с.
3. Баумгартен Л. В. Стратегический менеджмент в туризме : учебное пособие для вузов / Л. В. Баумгартен – М. : Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
4. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостинности / Пер. з англ. - М.: Аспект-Пресс, 2000. - 254 с.
5. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВНУ ім. В. Даля, 2000. – 315 с.
6. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб / С.П. Гаврилюк. – К.: Київ. нац.торг. – екон. Ун-т, 2006. – 180 с.
7. Галасюк С. С. Конкурентні позиції підприємств готельного господарства Одеського регіону / С. С. Галасюк // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. 18-19.09.2014 р. – Одеса : Атлант, 2014. – С. 8-10
8. Герасимено В.Г. Оцінка конкурентоспроможності готельного господарства крупного міста на основі матричних методів стратегічного аналізу / В.Г. Герасименко //Научный журнал «Экономика и управление». – Симферополь, 2009. №6. – 129 с.
9. Герчикова, Н.М. Менеджмент / Н.М. Герчикова. – М., 2010. – 512 с.
10. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: учеб. пособ. / Е.А. Горбашко. – СПб. : Изд-во ГУЭФ, 1998. – 207 с.
11. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. - 2004. - С.431-436.

12. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник [Текст] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко., А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
13. Конспект лекцій з дисципліни “Стратегічне управління”/Укладач Н.В. Мішеніна. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 106 с.
14. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством» для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Туризмознавство» (Укл. І. В. Давиденко. – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015 р. – 74 с.)
15. Косвинцева Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных предприятий промышленного центра: автореф. дис...канд. экон. наук / Е.Н. Косвинцева. – М., 2009. – 23 с.
16. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 368с.
17. Методичні вказівки до вивчення спецкурсу „Конкурентна політика” для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності „Економічна теорія”/ Укладачі Л.Л. Жданова, А.В. Щербак - Одеса: ОДЕУ, ротапринт, 2011. – 36с.
18. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2007. - №5.Т.2. - С.212-215.
19. Нечаюк, Л. І. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 348 с.
20. Подлепіна П.О. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. - 2013. - №1042. -С.128-131.
21. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; [пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина]. – М.: Междунар. отношения, 1993.
22. Савченко Г. 100% Успіху / / Індустрія гостинності. - 2005. - № 11. - С.27-29.

23. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г. , Горбань Г.П. Управління регіональним розвитком туризму : навч. посібник . – Симферопіль : Вид – во «АРІАЛ» , 2012 . – 340 с.
24. Сідун В.А. Економіка підприємства : навч. посіб. / В.А. Сідун – [2-ге видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 262 с.
25. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: учеб.пособие/ А.В.Сорокина. – М.: Альфа-М, 2007-304с.
26. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.екон. ун.-т, 2009. – 463 с.
27. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия и обновление: Учеб. пособие. – М.: Инфра – М, 2000. – 351 с.
28. Циба Т.Є. Маркетингове планування / Т.Є. Циба, М.І. Сокур, В.І. Баюра Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 128 с.
29. Шамис В.А., Курьяков И.А. Стресс-менеджмент в условиях современной экономической ситуации // В сборнике: Опыт, достижения, перспективы торговли и экономики. Материалы Международной научно-практической конференции ученых, практиков, аспирантов, магистрантов, студентов, 2016. – С. 333-337.
30. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Акамес, 1998. – 384 с.
31. Багатофакторна портфельна матриця „Мак-Кінсі» „привабливість-конкурентоспроможність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/25022/>
32. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vds1234.narod.ru/?32.html>

33. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ\\_4269\\_2003](http://www.dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ_4269_2003)
34. Конку rentне середовище готельного підприємства, елементи його аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vikidalka.ru/1-121780.html>
35. Лапушта М.Г. Конку rentний аналіз отрасли и ключевые факторы успеха [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)
36. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/24933/>
37. Методология оценки экономической эффективности гостиниц [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/07>
38. Отель NEMO Одесса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://odessa.nemohotels.com/ru/>
39. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studopedia.com.ua/1\\_4413\\_ponyattya-pro-matrichni-metodi-v-provedenni-portfel'nogo-analizu-ta-yogo-etapi.html](http://studopedia.com.ua/1_4413_ponyattya-pro-matrichni-metodi-v-provedenni-portfel'nogo-analizu-ta-yogo-etapi.html)
40. Стратегічне управління готельним підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/8\\_NMIW\\_2008/Economics/27354.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NMIW_2008/Economics/27354.doc.htm)
41. Сутність та особливості конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-1092-1.html>
42. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління розвитку суб'єктів господарювання в сфері туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/tkachenko3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/tkachenko3.htm)