

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

Кафедра менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І. О.

_____ 2018 р.
«___» _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 менеджмент
за магістерською програмою професійного спрямування
менеджмент організацій

на тему: «Зміцнення конкурентної позиції butik-готелю «De Volan»

Виконавець:

студент ЦЗФН

Ткачук Альона Сергіївна _____

Науковий керівник:

к. психол.н., ст. викладач

Осичка Олена Василівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Поняття та сутність конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стратегії підприємства.....	6
1.2. Методи оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку готельного бізнесу.....	13
1.3. Нормативно-правове регулювання та особливості ведення бізнесу на ринку готельних послуг.....	20
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БУТІК-ГОТЕЛЮ «DE VOLAN» НА РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ	30
2.1. Загальна характеристика діяльності butik-готелю «De Volan»....	30
2.2. Аналіз ринку та тенденції розвитку галузі готельного бізнесу....	43
2.3. Аналіз конкурентної позиції butik-готелю «De Volan».....	49
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БУТІК-ГОТЕЛЮ «DE VOLAN»	66
3.1. Заходи щодо удосконалення конкурентної позиції butik-готелю «De Volan».....	66
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	70
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ	80
Список використаних джерел	83

ВСТУП

Актуальність теми. Реалії сьогодення висувають нові вимоги до господарської діяльності підприємств. Актуальною залишається проблема вмілого стратегічного управління й досягнення довгострокової ефективності діяльності підприємств. Недостатньо дослідженими постають питання формування конкурентної позиції підприємств в сучасних умовах.

Готельне господарство є однією з головних складових туристичної індустрії України. Сфера гостинності в цілому є потужною системою господарства регіону і важливою складовою економіки туризму. На сьогодні готельне господарство стає все більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. Підприємства готельного господарства представляють матеріальну основу туристичної галузі і несуть в собі величезний потенціал для сталого доходу в державний бюджет.

Актуальність підвищення розвитку готельної індустрії та посилення її інвестування зростає в умовах інтеграції країни в світовий економічний простір, вихід на міжнародний ринок та розширення кола потенційних конкурентів. Сучасному готельному комплексу для зміцнення своєї конкурентної позиції в умовах конкурентного середовища недостатньо лише надавати якісні послуги з розміщення туристів, необхідно шукати нові шляхи посилення конкурентних переваг. Це обумовлює необхідність вносити зміни в систему та методи керування готелями, а також формування стратегії підвищення їх конкурентоспроможності.

Сьогодні назріла необхідність у збільшенні чисельності саме невеликих готелів. Невеликі комфортні butik-готелі із регламентованим обсягом додаткових послуг повинні пропонувати за помірну ціну необхідне для роботи та відпочинку якісне персоніфіковане обслуговування, стати основним сектором готельної індустрії, утворюючи найбільш чисельну готельну мережу країни. Активний розвиток невеликих готелів є однією з основних тенденцій розвитку готельного бізнесу. Це пов'язано з тими перевагами, які формуються у

сучасних туристів. Готель перестає бути лише засобом розміщення. Туристи хочуть повною мірою відчутти в ньому домашній затишок, унікальність та неповторність, що є однією з відмінних рис малих готелів. Здобути прихильність клієнтів готелям допомагають також різноманітні програми лояльності. В цілому, проблема удосконалення управління невеликими готельними підприємствами в умовах зростаючої конкуренції недостатньо досліджена, що і обумовило вибір даної теми.

Метою роботи є дослідження рівня конкурентоспроможності бутік-готелю «De Volan» та розробка заходів щодо підвищення його конкурентної позиції.

Об'єктом дослідження є конкурентна позиція бутік-готелю «De Volan».

Предметом дослідження є теоретично-методологічні й практичні аспекти формування конкурентної позиції та оцінка конкурентоспроможності бутік-готелю «De Volan».

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання**.

1. Систематизувати сутність та зміст понять «конкурентна позиція», «конкурентоспроможність», «конкурентна стратегія», надати їх визначення.
2. Проаналізувати фінансовий стан бутік-готелю «De Volan».
3. Дослідити особливості ведення готельного бізнесу та проаналізувати конкурентну позицію бутік-готелю «De Volan».
4. Розробити стратегічні заходи щодо покращення конкурентної стратегії та зміцнення конкурентної позиції бутік-готелю «De Volan».

Методи дослідження. При написанні магістерської роботи використовувались як загальнонаукові методи дослідження – аналіз, спостереження, синтез, систематизація, класифікація, фінансовий аналіз, так і специфічні: метод експертної оцінки, SWOT-аналіз, метод бенчмаркінгу.

Інформаційна база дослідження. Під час написання дипломної роботи використовувалися монографії, наукові статті, нормативно-правові акти України, внутрішня статистична та бухгалтерська звітність бутік-готелю «De Volan».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження визначається реальною оцінкою конкурентної позиції butik-готелю «De Volan», а також визначенням та обґрунтуванням рекомендацій щодо забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку готельного бізнесу за допомогою методу бенчмаркінга.

Публікації та апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження були представлені на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні процеси економічного розвитку в сучасних умовах» у м. Херсоні 23-24 березня 2017 року та опубліковані у вигляді тез на тему «Теоретичні аспекти конкурентної стратегії підприємства».

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, в кожному з яких висвітлюється тема даної роботи з різних позицій, висновків, списку використаних джерел. Дипломна робота містить 88 сторінок, 24 таблиці, 6 рисунків, список використаних джерел з 57 найменувань.

ВИСНОВКИ

Управління готельним підприємством – важливий вид професійної економічної діяльності, спрямованої на досягнення мети через раціональну організацію матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів управління. Мета управління – збереження конкурентних позицій у сфері гостинності, яка реалізується в забезпеченні рентабельності підприємства.

В роботі систематизовано сутність та зміст понять «конкурентна позиція», «конкурентоспроможність», «конкурентна стратегія». Сформульовано поняття «конкурентоспроможність готельного підприємства». Проаналізовано нормативні документи, які регламентують специфіку ведення готельного бізнесу та наголошено, що основними нормативно-правовими актами є Закон України «Про туризм», Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)».

Досліджено особливості ведення готельного бізнесу та тенденції розвитку галузі готельного господарства України. Проведено аналіз ринку сфери гостинності. З'ясовано, що саме невеликі готельні підприємства сьогодні формують основу розвитку сфери гостинності, структурують ринок готельних послуг згідно попиту споживачів, формують конкурентне середовище та створюють додаткові робочі місця.

Проаналізовано фінансовий стан бутік-готелю «De Volan». Розглянуто його загальну характеристику, організаційну структуру та з'ясовано лояльність персоналу готелю. Конкурентними перевагами бутік-готелю «De Volan» визнано його місцерозташування, якість харчування, дизайн інтер'єру готелю та рівень обслуговування.

Визначено, що найближчими конкурентами «De Volan Hotel» є готелі «Alarus Luxe Hotel», «Лондон» та «Чорне море». Проведено аналіз конкурентоспроможності «De Volan Hotel» та визначено його конкурентну позицію. Побудовано карту стратегічних груп. З'ясовано, що найбільш близькими конкурентами є стратегічна група готелів «Alarus Luxe Hotel» та «Чорне море».

Запропоновано заходи покращення конкурентної стратегії та зміцнення конкурентної позиції butik-готелю «De Volan», серед яких використання програм лояльності, бенчмаркінгу як сучасного та ефективного інструменту управління змінами, а також користування послугами ReviewPro – інструментом, який допомагає керувати онлайн-репутацією готелю, підвищувати його рейтинг на основі комплексного та незалежного аналізу відгуків клієнтів.

Обґрунтовано доцільність впровадження власної програми лояльності, яка б надавала постійним клієнтам butik-готелю «De Volan» знижки та інші переваги на наступні подорожі. Запропонована програма лояльності передбачає отримання клієнтами звичайної та золотої карт «Постійний гість», які надають знижки на проживання в розмірі від 10 % до 20 %; на послуги ресторану в розмірі від 5 % до 10 %; переваги під час раннього заїзду та пізнього виїзду без додаткової оплати; можливість безкоштовно використовувати пральню та відвідати безкоштовну екскурсію по місту. Визначено умови отримання карт «Постійний гість». Розраховано витрати на запуск програми лояльності для «De Volan Hotel». Зроблено висновок, що запуск програми лояльності повинен зміцнити конкурентну позицію готелю.

Враховуючи нерівномірне використання номерного фонду butik-готелю «De Volan» протягом року, висунуто пропозицію ввести нову послугу та відкрити більярд-бар «Баярд», що сприятиме залученню нових клієнтів та збільшенню прибутків. Запропоновано для реалізації даного проекту використати додатковий зал ресторану, який не потребує капітального переобладнання. Розраховано, які капіталовкладення потрібні для відкриття

більярд-бару. Визначено потенційних споживачів запропонованих послуг. Спрогнозовано середню відвідуваність більярд-бару. Визначено основні статті витрат на створення більярд-бару «Баярд». Запропоновано склад персоналу, який необхідно буде залучити до функціонування закладу. Спрогнозовано, що термін окупності проекту повинен скласти 2 роки та зменшити сезонні коливання відвідуваності готелю.

Окрім цього, для підвищення конкурентоспроможності бутік-готелю «De Volan» були висунуті наступні пропозиції: співпраця з туристичними фірмами, розробка нових екскурсійних маршрутів; підвищення кваліфікації персоналу за рахунок тренінгів, курсів, професійних програм обміну; розвиток маркетингової стратегії підприємства на ринку готельних послуг; розширення штату за рахунок посади маркетолога; постійне інформування клієнтів про акції. Для подальшого зміцнення конкурентних позицій у галузі необхідно вдосконалювати процес управління конкурентоспроможністю підприємства, активно нарощувати конкурентні переваги, постійно досліджувати та аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, розширювати сегмент споживачів.

В комплексі запропоновані заходи повинні зміцнити конкурентну позицію бутік-готелю «De Volan» на ринку готельних послуг. Втілення цих заходів дозволить підвищити ефективність послуг бутік-готелю «De Volan» в 2018 році в середньому на 15-20 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г. Л. Азоев. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
2. Анісімова О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: проблеми та шляхи їх вирішення / О. М. Анісімова // Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 27- 28 лютого 2013 р. – 27 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Балабаниць А. В. Методологічні засади формування стратегічного партнерства в полі маркетингової взаємодії підприємств // А. В. Балабаниць. – Вісник донецького національного університету економіки і торгівлі. – 2010. – № 3. – с. 82-93.
5. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 6-13. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
6. Бортник Л. В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу / Людмила Василівна Бортник // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 2. – С. 100-110.
7. Василенко В. А. Аспекти формування конкурентних позицій підприємств в сучасних умовах // Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2014. – Вип. 47. – С. 36-40
8. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. Воронкова // Економіст. – 2014. – № 8. – 30 с.

9. Герасименко В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2010. – №3 (55). – с. 35-40.
10. Герасименко В. Г. Організація надання туристичних послуг : навч. посібник / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк. – Одеса : Атлант, 2014. – 244 с.
11. Головка О. М. Організація готельного господарства : навчальний посібник / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець, Г. В. Симочко. – К. : Кондор, 2012. – 338 с.
12. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. – Введ. 01.07.2004 р. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 14 с.
13. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. – Введ. 01.07.2004 р. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 18 с.
14. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення. – К.: Держспоживстандарт України, 2006. – 28 с.
15. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Роман Степанович Дяків, Аліна Василівна Бохан, Василь Михайлович Горбаль, Оксана Миколаївна Гуриченко. – Київ : Міжнародна економічна фундація, 2002. – 703 с.
16. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / Р. І. Жовновач // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. – Кіровоград: КНТУ, 2011. – Вип. 19. – С. 106-114.
17. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю. Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю. Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: В Д «ІНЖЕК», 2006 – 383 с.
18. Карпова В. Готельний бізнес: організаційні моменти // Бухгалтер і Закон. – № 37. – вересень 2015 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ008211
19. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навчальний посібник / Г. Я. Круль. – К. : Центр учбової літератури. 2011. – 368 с.

20. Кузнєцова Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н. М. Кузнєцова // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. – 2010. – №41 (2). – с. 54-59.
21. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія і практика : навч. посібник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
22. Нездоймінов С. Г. Підприємницький вектор розвитку регіонального туризму : монографія / С. Г. Нездоймінов. – Одеса : Пальміра, 2011. – 344 с.
23. Нездоймінов С. Г. Конкурентні переваги в готельному бізнесі / С. Г. Нездоймінов, О. Г. Феофанова // Актуальні питання економічних наук: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 9-10.10.2015 р. – Запоріжжя: Східноукр.ін-т екон. та управл, 2015. – С.51-54.
24. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств / О.Г. Нефедова // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 62.– 125 с.
25. Отели для бизнеса или что нужно деловым путешественникам? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magaz.su/otel-dlya-biznesa-chto-nuzhno-delovym-puteshestvennikam>.
26. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; [пер. з англ. А. Олійник. Р. Спільський]. – К.: Основа. 1997.–390 с.
27. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
28. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. // Офіційний вісник України. – 2004. – № 14.
29. Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг: Закон України від 06 липня 1995 року (в поточній редакції) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/265/95-%D0%B2%D1%80>
30. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення

(проживання): Постанова Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 803 (в поточній редакції) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF>

31. Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2006 р. // Офіційний вісник України. – 2006. – № 11.

32. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. (в поточній редакції) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

33. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів / Л. Прус // Вісник ТДЕУ. – №2.–2013. – 211 с.

34. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку : монографія / за заг. ред. проф. В.Г. Герасименка ; авт. кол. : В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов [та ін.]. – Одеса : Астропринт, 2013. – 304 с.

35. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. / М. Г. Сасенко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

36. Система оценки гостиниц Европы «HotelstarsUnion» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.hotelstars.eu>

37. Скобкин С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма : учебн. пособие. – М. : Магистр, 2009. – 431 с.

38. Смирнов Є. М. Визначення та класифікації основних видів конкурентоспроможності підприємства // Європейський вектор економічного розвитку. –2012. –№ 2. –210 с.

39. Смирнов І. Г. Логістика туризму : навчальний посібник / І. Г. Смирнов. – К. : Знання, 2009. – 444 с.

40. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: підручник / Т. Г. Сокол. – К. : Альтерпрес, 2009. – 447 с.

41. Ткачук А. С. Теоретичні аспекти конкурентної стратегії підприємства / А. С. Ткачук // Актуальні процеси економічного розвитку в сучасних умовах: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції

(м. Херсон, 23-24 березня 2017 року) / Упоряд. К. Мельникова, В. Петренко. – Херсон : 2017. – С. 115–117.

42. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: И Д «Вильямс», 2007. – 928 с.

43. Тренев Н. Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.

44. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

45. Шесть способов улучшить эффективность отелей [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2010/01/profitability>.

46. Янковий О. Г. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. – Одеса: Атлант. 2013. – 65 с.

47. Электронный ресурс. Режим доступа:

<http://hoteldevolan.com/>

48. Электронный ресурс. Режим доступа:

http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf

49. Электронный ресурс. Режим доступа:

http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_donovska.htm

50. Электронный ресурс. Режим доступа:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>

51. Электронный ресурс. Режим доступа:

http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/64.pdf 17.

52. Электронный ресурс. Режим доступа:

http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/64.pdf

53. Booking.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.booking.com>

54. Agoda [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agoda.com>.

55. TripAdvisor [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.tripadvisor.ru>.

56. Электронный ресурс. Режим доступа:
<http://www.retaila.net/marketingv/344-14-11-marketing-miks-gostinichnogo-servisa.html>

57. Электронный ресурс. Режим доступа:
<https://www.reviewpro.com/ru/>