

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Центр вечірньої форми навчання  
Кафедра туристичного та готельно - ресторанного бізнесу**

Допущена до захисту  
завідувач кафедри  
к. е. н., проф. Герасименко В.Г.  
(прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2017 г.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліста  
зі спеціальності 242 «Туризм»  
(шифр та найменування спеціальності)

на тему: **«НАПРЯМИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконавець:**

студентка 6 курсу центру вечірньої  
форми навчання  
\_\_\_\_\_  
(факультет)

**Іон Ю. І.**

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали) /підпис/

**Науковий керівник :**

**Старший викладач**

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Бедрадіна Г.К.**

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали) /підпис/

**Одеса 2018**

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b>	
1.1. Сучасні теоретичні основи конкуренції.....	5
1.2. Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності готельних підприємств.....	17
1.3. Стратегії конкурентоспроможності готельних підприємств.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «МОЦАРТ»</b>	
2.1. Аналіз господарської діяльності та фінансового стану готелю «Моцарт».....	30
2.2. Діагностика конкурентного середовища готелю «Моцарт».....	43
2.3. Дослідження стану маркетингу в готелі «Моцарт».....	49
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «МОЦАРТ»</b>	
3.1. Напрями удосконалення іміджу готелю «Моцарт».....	58
3.2. Обґрунтування вибору стратегії в готелі «Моцарт».....	63
3.3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «Моцарт».....	78
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	82
<b>Список використаних джерел</b> .....	84
<b>Додатки</b> .....	89

## ВСТУП

Найважливішою складовою формування та розвитку ринкової економіки, процесів трансформації індустрії гостинності є конкуренція суб'єктів готельного господарства і розвиток конкурентоспроможного готельного продукту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Аналіз наукових праць, що здійснюють аналіз проблем конкуренції у сфері готельного бізнесу, свідчить про відсутність достатнього висвітлення питань формування механізму розробки стратегій та оцінки рівня конкурентоспроможності, наукового обґрунтування конкурентної стратегії щодо удосконалення аспектів управління готельним підприємством, що зумовлює актуальність дослідження і впровадження сучасних підходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готельного сектору.

Предметом дипломної роботи є наукові підходи, методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності готельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління готельним підприємством в умовах конкурентного ринку готельних послуг та механізм формування стратегії конкурентоспроможності готелю.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій та методів щодо оцінки конкурентного стану готельних підприємств, визначення заходів щодо формування стратегії конкурентоспроможності готелю.

Відповідно до мети дослідження в дипломній роботі були поставлені і вирішені такі завдання:

- аналіз методологічних основ конкуренції та конкурентоспроможності готельних підприємств;
- визначення наукових підходів до стратегічного управління готелем в умовах конкуренції;
- діагностика економічного стану готельного підприємства в порівнянні з основними конкурентами за ключовими показниками комерційного успіху;
- дослідження господарської та фінансової діяльності готелю «Моцарт»;

- узагальнення практики маркетингових рішень для отримання довгострокових конкурентних переваг готелю «Моцарт»;
- розробка заходів щодо удосконалення іміджу готельного підприємства;
- розробка моделі та обґрунтування вибору варіанта стратегії;
- визначення заходів, що спрямовані на підвищення загальної конкурентоспроможності готелю «Моцарт».

До методів, що були використані у дипломній роботі належать: методи аналізу та синтезу, статистичного аналізу діяльності готельного сектору, метод різниць у рівнях показників, метод ланцюгових підстановок, метод відсоткових чисел, індексний метод, метод «Дельфі», метод рангової кореляції та дисперсійного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, нормативні документи центральних органів державної влади, дані Головного управління статистики в Одеській області, форми статистичної та фінансової звітності готелю «Моцарт», вітчизняні та зарубіжні фахові видання з дослідження конкуренції та конкурентоспроможності.

## ВИСНОВКИ

Результатом дослідження, проведеного у дипломній роботі, є аналіз наукових підходів до визначення сутності конкурентного механізму та факторів його формування, ознайомлення з основними видами конкуренції у готельному бізнесі, з етапами розвитку конкурентного законодавства в Україні, вивчення набутого досвіду у сфері стратегічного управління підприємствами готельного сектору, розробка науково-методичних підходів щодо формування стратегії конкурентоспроможності готелю «Моцарт» та обґрунтування варіанта стратегічного рішення за допомогою економіко-математичної моделі.

У висновках узагальнено результати дослідження, найголовнішими з яких є такі:

1. Доведено, що одним із актуальних напрямків сучасного етапу розвитку індустрії гостинності є формування стратегій конкурентоспроможності готельних підприємств, з'ясування об'єктивних закономірностей конкуренції у динамічному ринковому середовищі, удосконалення стратегічного управління з метою підвищення ефективності діяльності готельного сектору.

2. Визначено, що сучасний фінансовий стан готелю «Моцарт» є задовільним і вимагає нових підходів до стратегічного управління. У 2016 році в порівнянні з 2014 роком, обсяг реалізації готельних послуг зменшився на 24,96%, при цьому виручка у той же самий період зросла на 28,54% , що можна пояснити збільшенням вартості готельних номерів (у 2014 році середня ціна становила 600 грн., а в 2016 році – 1340,62 грн.), зростанням рівня інфляції, збільшенням ринкового попиту на номери класу Люкс, Напівлюкс та Апартаменти.

Найбільшу частку у загальній структурі витрат займають матеріальні витрати (56%), значна питома вага приходить на інші операційні витрати (33%), а витрати на оплату праці становлять 5% (нижче за

середньоєвропейські показники). Проте, коефіцієнти фінансової стійкості та ліквідності відповідають нормативним значенням.

3. Дослідження практики маркетингових рішень виявило цільові ринки споживачів, що дозволило визначити підходи забезпечення лояльності та утримання клієнтів готелю «Моцарт». Це дало змогу провести формування новітнього готельного продукту, який складається із комплексу послуг.

4. Для економічного обґрунтування вибору варіанта формування стратегії конкурентоспроможності готелю «Моцарт» у дипломній роботі був застосований метод «Дельфі», один із найбільш поширених та результативних методів отримання інформації від експертів.

5. Проведені дослідження дали змогу запропонувати використання заходів інформаційного, маркетингового, організаційно-економічного та технологічного характеру, які формують стратегію у готелі «Моцарт»:

1. Формування програми лояльності для постійних клієнтів;
2. Удосконалення комп'ютерних систем бронювання;
3. Стратегічний портфель додаткових послуг;
4. Забезпечення готельного продукту знаком гостинності готелю «Моцарт»;
5. Технологічні нововведення;
6. Маркетинг ринкових сегментів та реклама;
7. Тактика гнучких цін;
8. Програма скорочення витрат;
9. Управління якістю послуг.

## Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Закон України «Про туризм» від 18.11.2003 № 1282-IV ВР // Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III ВР// Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 № 3659-XII ВР// Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.91 N 1024-XII ВР//Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Господарський кодекс України від від 16.01.2003 № 436-IV ВР//Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Податковий кодекс України від 23.12.2010 N2856-VI ВР //Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року» № 1001 від 21.07.2006 р. //Офіційний вісник України. – 2006. – №30. – С.36 – 78.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження правил побутового обслуговування населення» від 16 травня 1994 р. N 313 КМУ//Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
10. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення від 16.03.2004 №19. Державна туристична адміністрація України//Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
11. ДСТУ 4527:2006 "Послуги туристичні. Заклади розміщення. Терміни і визначення"//Режим доступу: <http://prohotel.ru>.
12. Статистичний щорічник України за 2015 рік /За ред.О.Г. Осауленка; відп. за випуск Павленко Н.П.; Державний комітет статистики України. – К.: Консультант, 2015. – 566с.

13. Статистичний збірник. Готелі та інші місця для тимчасового проживання в Одеській області/ За ред. Єрмоєнко Т.І. – Головне управління статистики в Одеській області, 2015. – 73с.
14. Агафонова Л.Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання/Навч. посібник. – К.: Знання України, 2002. – 358с.
15. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 364с.
16. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.– 519с.
17. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: Учеб. пособие. – К.: Дакор, 2008. – 288с.
18. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – К.: «Видівничий дім «Професіонал», 2009. – 256с.
19. Баумгартен Л. В. Стратегический менеджмент в туризме: учебное пособие для ВУЗов/Л. В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352с.
20. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180с.
21. Грабовецький Б.С. Економічне прогнозування і планування: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188с.
22. Галасюк С. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області / С. С. Галасюк // Економіка. Управління. Інновації. Сер. : Економічні науки : електрон. наук. фах. вид. – Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2014.
23. Галасюк С. С. Організаційно-економічні засади функціонування малих готелів: монографія / С. С. Галасюк, О. В. Шикіна. – Одеса : Атлант, 2015. – 279 с.
24. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства:



- Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384с.
25. Дурович А.П. Маркетинговые исследования в туризме: Учеб. пособие. – СПб: Питер, 2008. – 384с.
  26. Клейман А. А. Позитивний імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства [Текст] / А. А. Клейман, О. А. Бабанчикова // Економіка галузі (Туризм). – 2010. – с. 21-33.
  27. Кузнєцова Н. М., Нездоймінов С. Г. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: [монографія]/ Н. М. Кузнєцова, С. Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256с.
  28. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / пер. с англ. - М.: Дело, 2003. – 360 с.
  29. Нездоймінов С.Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід/ С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2009. – 304с.
  30. Нездоймінов С. Г. Науково-методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності готельних підприємств регіону / С. Г. Нездоймінов, І. М. Дишловий // Бізнес Інформ: науковий журнал. Вип. 6. – Х.: ХНЕУ, 2011. – С. 145-149.
  31. Феофанова О. Г. Проблемы формирования конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе / О. Г. Феофанова, С. Г. Нездойминов // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2016. – № 1 (233). – С. 162–175.
  32. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344с.
  33. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2005. – 408с.
  34. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посібник/ За ред. І.Ю.

- Сіваченка, Ю.Г. Козака, Ю.І. Єханурова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 456с.
35. Сідун В.А. Економіка підприємства/ В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К.: ЦНЛ, 2003. – 436 с.
36. Скибінський С.В., Іванова Л.О., Моргун О.Ф. Маркетинг готельних послуг. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2000. – 246 с.
37. Сумец А.М. Общие конкурентные стратеги предприятий, фирм и компаний //Маркетинг и реклама. – № 7-8. – 2008. – С. 102 – 109.
38. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
39. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312с.
40. Офіційний сайт готелю «Моцарт»//Режим доступу: <http://mozart-hotel.com>.
41. Офіційний сайт готелю «Фраполлі»//Режим доступу: <http://frapolli-hotel.com/>
42. Офіційний сайт готелю «Континенталь»//Режим доступу: <http://continental-hotel.com.ua/>
43. Офіційний сайт готелю «Лондон» //Режим доступу: <http://london-hotel.com.ua/>
44. Офіційний сайт готелю «Лондонська» //Режим доступу: <http://londred.com/>
45. Оперативні дані статистичної та бухгалтерської звітності готелю «Моцарт» за 20014-2016 роки