

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

Центр заочної форми навчання

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня магістра  
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ГОТЕЛЮ «НЕМО»  
НА ЗАСАДАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ»**

**Виконавець**

Студентка Сердега Юлія\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

(науковий ступінь, вчене звання)

Місько Ганна Анатоліївна

\_\_\_\_\_

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

**Одеса 2018**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ГОТЕЛЮ НА ЗАСАДАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність конкурентної стратегії та її класифікація	5
1.2. Фактори, які впливають на формування конкурентної стратегії диференціації готелю	12
1.3. Методичні підходи щодо оцінки конкурентної стратегії готелю	15
Висновки до першого розділу	22
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «НЕМО»</b>	<b>23</b>
2.1 Загальна характеристика готелю «Немо»	23
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Немо»	27
2.3. Аналіз конкурентноспроможності готелю «Немо»	45
Висновки до другого розділу	49
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДУ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ГОТЕЛЮ «НЕМО» НА ЗАСАДАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ</b>	<b>51</b>
3.1. Використання методу аналізу часових рядів динаміки для прогнозування доходу (виручки) від реалізації послуг готелю «Немо»	51
3.2. Обґрунтування заходу з каршерінгу для готелю «Немо»	54
3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу готелю «Немо»	60
Висновки до третього розділу	64
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>70</b>
<b>ДОДАТОК</b>	<b>75</b>

На сьогоднішній день у сегменті п'ятизіркових готелів спостерігається загострення конкурентної боротьби. Разом із тим, головним критерієм при оцінці конкурентоспроможності виступає наявність та кількість додаткових послуг, спроможних задовольнити клієнта. Отже, у цьому зв'язку для п'ятизіркових готелів особливу актуальність набуває формування стратегії диференціації.

Аналіз публікацій по темі дослідження показав, що проблематикою конкурентної стратегії цікавились такі зарубіжні науковці, як І. Ансофф, Г. Мінтцберг, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрікленд, А. Томпсон, Г. Хемел та ін. Ці дослідники запропонували різні визначення терміна “конкурентна стратегія” та види базових конкурентних стратегій, описали методи їх розроблення і впровадження в умовах розвинутої економіки. Проте середовище функціонування українських організацій має певні особливості, що зумовило необхідність дослідження теорії конкуренції та конкурентних стратегій вітчизняними вченими, зокрема такими, як Ю.Б. Іванов, Г.І. Кіндрацька, Н.В. Куденко, І.П. Отенко, В.А. Павлова, А.Н. Тищенко, Р.А. Фатхутдінов З.Є. Шершньова та ін.

Метою роботи є розробка заходу з управління конкурентною стратегією готелю «Немо» на засадах диференціації.

Для досягнення мети у роботі поставлені та вирішені такі завдання:

- систематизувати сутність поняття «конкурентна стратегія підприємства»;
- обґрунтувати основні критерії, які важливі при оцінюванні конкурентоспроможності готелю;
- проаналізувати конкурентоспроможність готелю «Немо»;
- запропонувати захід з управління конкурентною стратегією готелю «Немо» на засадах диференціації;
- оцінити ефективність запропонованого заходу.

Об'єктом дослідження – є готель «Немо».

Предметом дослідження - є теоретичні аспекти конкурентної стратегії диференціації готелю.

*Наукова новизна роботи* полягає у обґрунтуванні критеріїв, які є визначними при проведенні оцінювання конкурентоспроможності готелю.

Під час написання дипломної роботи використовувалися монографії, наукові статті, а також бухгалтерська звітність готелю «Немо».

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є низка загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: метод аналогії (уточнення сутності поняття), аналізу (аналіз фінансового стану підприємства), синтезу (систематизація визначень поняття, метод порівняння (зіставлення фактичних даних звітного періоду та попередніх років досліджуваних підприємств), метод моделювання (прогнозування доходу).

При написанні роботи використовувались комп'ютерні програми MS Word, MS Excel.

## ВИСНОВКИ

У роботі за результатами систематизації підходів науковців щодо сутності поняття «конкурентна стратегія» встановлено, що вони роблять акцент на план дій, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку, на досягнення конкурентних переваг. Виходячи з проведеного дослідження, та узагальнюючи здобутки вчених запропоновано наступне визначення: конкурентна стратегія підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку за рахунок формування конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби.

За результатом дослідження думок вчених щодо факторів, які впливають на формування конкурентної стратегії диференціації готелю встановлено, що спільними факторами для науковців є: якість обслуговування, місце розташування, кількість додаткових послуг, ціна за проживання, місткість (номерний фонд).

Досліджено п'ятизірковий готель «Немо». Встановлено, що у 2017 р. найбільший обсяг реалізованих послуг прийшовся на номери категорії «Стандарт» 60%. Встановлено, що основними конкурентами готельного комплексу «Немо» є: «Брістоль», «Maristella», «M1 Club Hotel».

Встановлено, що за 2017 р. порівняно з 2016 р. завантаження готелю «Немо» збільшилось на 10 %. Також, спостерігається позитивна тенденція щодо відвідування готелю іноземними громадянами. Так, у 2017 р. порівняно до 2016 р. кількість іноземних громадян, яким було надано послуги готелю збільшилось на 26,65 %. Все це свідчить про високий рівень якості надання послуг та гарний імідж готелю.

За результатами SWOT - аналізу встановлено, що готелю «Немо» необхідно обрати стратегію диференціації, що полягає у наданні додаткових послуг для гостей. На сьогоднішній день, цінності зосереджуються у зоні

комфорту та свободи руху, а це , у свою чергу, можливо надати гостям за допомогою каршерінгу.

За результатом оцінки конкурентоспроможності готелю «Немо» порівняно з основними конкурентами готелем «Брістоль», готелем «Maristella», готелем «M1 Club Hotel» встановлено, що лідером є готель «M1 Club Hotel» - оцінка 4,37. Конкурентоспроможність готелю «Немо» склала 4,25, що свідчить про те, що є резерви для підвищення ефективності діяльності, а саме: збільшити кількість додаткових послуг, покращити номери.

За результатом побудови матриці GE/McKinsey встановлено, що готелі «Немо», «Брістоль», «M1 Club Hotel» займають перший сегмент, що відповідає стратегії «переможець 1». Для цього сегменту характерна найвища міра привабливості ринку і відносно сильні переваги здійснення діяльності. Разом із тим, ймовірною загрозою для них може виступати посилення позиції окремих конкурентів. Тому їм рекомендовано використовувати стратегію диференціації, спрямовану на захист свого положення переважно за допомогою додаткових послуг.

Готель «Maristella» відноситься до сегменту «переможець 2». Характерною рисою для даної позиції є вища міра привабливості ринку і середній рівень відносних переваг готелю. Готель не відносяться до лідерів своєї галузі, але в той же час не відстає від них. Його стратегічним завданням має бути визначення своїх слабких і сильних сторін за допомогою SWOT-аналізу та вкладення необхідних інвестицій з метою здобуття максимальної вигоди.

За допомогою економіко-математичного моделювання програми Microsoft Excel встановлено, що спостерігається сезонність. За досліджені три роки найменший дохід (виручка) від реалізації послуг готелю «Немо» спостерігається у першому кварталі кожного року, а найбільший дохід (виручка) від реалізації послуг готелю приходиться на третій квартал кожного року. За результатами побудови лінії тренду встановлено , що у 2018 р. чистий

дохід (виручка) від реалізації послуг готелю складе 223085,76 тис.грн., що на 6,4% вище порівняно до 2017 р.

З метою збільшення завантаження готелю та підвищення рівня лояльності клієнтів, в рамках стратегії диференціації, у роботі запропоновано підписати договір про співпрацю з ТОВ «Mobile car» та впровадити додаткову послугу каршерінг. Запропоновано за кожну надану послугу з оренди авто ТОВ «Mobile car» отримує 70% доходу, а готель «Немо» отримує 30% доходу.

За результатами обґрунтування доцільності впровадження додаткової послуги каршерінгу встановлено, що за оптимістичним прогнозом готель «Немо» отримає за рік 6220,8 тис.грн від надання послуги каршерінгу при умові, що 28800 клієнтів на рік забажають скористуватись каршерінгом на 3 години. За песимістичним прогнозом, якщо послугою скористуються лише іноземні громадяни то готель отримає 1309,82 тис.грн. Разом із тим, це не обмежений дохід готелю, оскільки споживачі послуг готелів, які знаходяться на території пляжу Ланжерон, а також туристи також можуть отримати авто в каршерінг звернувшись до адміністратора готелю «Немо».

З метою формування лояльності споживачів послуг готелю та збільшення споживачів, і підвищення рівня завантаження готелю до 90%, запропоновано у роботі подарунковий сертифікат «Вільне пересування» за умови, якщо клієнт оплачує проживання у готелі від 3-х ночей. У цьому випадку клієнт отримає сертифікат на стільки годин скільки діб від залишається в готелі, але клієнт може використати безкоштовно одну годину в день.

З метою реклами додаткової послуги запропоновано друк буклетів із зазначенням додаткових послуг готелю, у тому числі каршерінгу з вказанням контактних даних адміністрації готелю «Немо», а також розміщення карти з пам'ятками міста Одеса. Вартість друку буклету у типографії «Priarit» 8,84 тис.грн.

Встановлено, що запропоновані заходи сприятимуть збільшенню на 10 % завантаження готелю у 2018 р. порівняно з 2017 р. Дохід (виручка) від

реалізації послуг збільшиться на 9,37%, у тому числі готелю отримає додатковий дохід 6220,8 тис.грн від надання послуги каршерінгу. У тому числі, запропонований сертифікат «Вільне пересування» дозволить підвищити середню тривалість перебування одного гостя у готелі до 3-х та більше діб. Дохід на номер в день підвищиться на 9,37% або на 545,63 грн за добу.

За результатом оцінки конкурентоспроможності готелю «Немо» порівняно з основними конкурентами після запропонованого заходу встановлено, оцінка складе 4,51. Отже, конкурентоспроможність готелю «Немо» підвищиться на 0,26, що становить лідируючу позицію серед конкурентів.

За результатами побудови матриці GE/McKinsey після заходу встановлено, що готель «Немо» стане лідером на ринку п'ятизіркових готелів м. Одеса, на другому місці буде «M1 Club Hotel», та третьому місці готель «Брістоль», що відповідає стратегії «переможець 1» та на четвертому місці готель «Maristella». Отже, за рахунок впровадження додаткової послуги каршерінг готель «Немо» зміцнює свою конкурентну позицію та підвищує конкурентоспроможність.





10. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2006 – 383 с.
11. Іванов А.П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании / А.П. Иванов, Е.Ю. Хрусталева // Финансовый менеджмент. – М.: Дело и сервис. 2005. – № 5. – С. 3–14.
12. Зверяков М. І. Цивілізаційна ідентифікація як ключ до економічного успіху в умовах глобалізації [Текст] / М. І. Зверяков // Економіка України. – 2013. – № 2. – С. 94–96.
13. Зверяков М. І. Національна економічна система: проблеми теорії / М. І. Зверяков. – Одеса : Астропринт, 2012. – 320 с.
14. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф – Пер. с англ. – М. : Экономика, 2007. – 248 с.
15. Каршерінг / [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://bzh.life/gorod/gorod-odessa-carsharing>.
16. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2010. – 406 с.
17. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. Учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.
18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ. изд.-М.;СПб.;К.:Издат.дом «Вильямс», 1998.-1056 с.
19. Койн К., Субрманиам С. Дисципліна стратегії / К. Койн, С. Субрманиам // Вестник McKinsey: теорія і практика управління; под ред. Г. Газина, В. Клинцева. – Москва: МакКинзи и Компания, Инк. ФСЮ, 2002. –№1. – С. 32–45.
20. Кузнецова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: [монографія] / Н.М. Кузнецова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.
21. Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б.Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.

22. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
23. Кулиняк Ю.І. Проблеми визначення сутності конкурентної стратегії організації [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ena.lp.edu.ua>.
24. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг: Пер. с франц. / Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
25. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливості використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / Науково-технічний збірник № 102. – 2012 – 499 – 503.
26. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навч. посібник. / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2005. – 240 с.
27. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
28. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства: / І.П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.
29. Офіційний сайт готелю «НЕМО». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.nemo.com>
30. Офіційний сайт готелю «Брістоль». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bristol.com>
31. Офіційний сайт готелю «Maristella». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.Maristella.com>
32. Офіційний сайт готелю «M1 Club Hotel». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.m1club.com>
33. Офіційний сайт Державної служби статистики України. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
34. Офіційний сайт booking.com. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.booking.com>
35. Офіційний сайт професіоналів з туризму [Електронний ресурс] – Режим доступу: [[www.prohotel.ru](http://www.prohotel.ru)].
36. Орлов П. А., Іванова О. Ю. Проблеми оцінки та розвитку конкурентних переваг підприємств // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 157 - 176.

37. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2003. - 194 с.
38. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер ; [пер. с англ.]. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.
39. Портер М. Е: Конкуренция / М. Е. Портер ; [пер. с англ.]. - М. Издательский дом "Вильямс", 2005. - 608 с.
40. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : Монографія. / В.А. Павлова ; Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
41. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник [Текст] / Г. В. Савицкая. [изд. 5-е, перераб. и доп.]– М. : ИНФРА-М, 2009. – 536 с.
42. Саенко М.Г. Стратегія підприємства : підручник. / М.Г. Саенко. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 2006. – 390 с. 17. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А.Н. Тищенко и др. - Х. : Инжэк, 2007. – 375 с.
43. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догдайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография.- Х.:ИД „ИНЖЭК”, 2005,- 144 с.
44. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : Монография / А.Н. Тищенко и др. - Х. : Инжэк, 2007. – 375 с.
45. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД “Вильямс”, 2007. – 928 с.
46. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.
47. Типографія [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.priarit.com](http://www.priarit.com)
48. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Эксклюзивные технологии формирования стратегии повышения

конкурентоспособности организации: теория, методика, практика: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2004. – 539 с.

49. Хэмел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.

50. Хміль Т.М. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие / Т.М. Хміль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарева. – Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2004. – 136 с.

51. Хмурова В.В. Формування механізму конкурентоспроможності на готельних підприємствах // Вісник. - № 3(25). – 2014. – С. 112 – 116.

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

53. Шикіна О.В., Алферова В.В. Аналіз інтенсивності конкуренції готелів VIP-класу міста Одеси // Глобальні і національні проблеми економіки. - № 15. – 2017. – С. 160 – 165.

54. Шинкаренко В.Г. Формування конкурентної стратегії автотранспортного підприємства // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ИНЖЕК”, 2006.- С. 207 – 227.

55. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с

56. Щегда А.В. Основы менеджмента: учеб. пособ. / А.В. Щегда– К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

57. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика.- 2-е изд. - М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Гном-Пресс, 1998.- 384 с.

58. Юрченко О. Інновації в готельному секторі України // Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Л. В. Оболенцева. – Режим доступу: [http://www.ahmerov.com/book\\_1258.html](http://www.ahmerov.com/book_1258.html)

59. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособие / [под ред. А.П. Градова] – 3-е изд., испр. – СПб: Спец-Лиц, 2000. – 588с.