

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

Сердега Юлія Вікторівна

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ГОТЕЛЯ НА
ЗАСАДАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

зі спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування»

РЕФЕРАТ

Наукової роботи на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Місько Г.А.

Одеса – 2018

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. 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 отелів 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. Стрікланд, 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.

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).

Інформаційну базу дипломної роботи склали нормативно-правові документи підприємства.

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

Особистий внесок здобувача. Дипломна робота є самостійною науковою працею. Теоретичні положення, методичні підходи, а також

результати наукових розробок і основні пропозиції, наведені в роботі, отримано автором особисто. Наукові результати належать автору та є його внеском у розвиток науки.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні результати магістерської роботи апробовані автором та отримали позитивну оцінку на студентській конференції (2018 р.)

Публікації. Основні результати дослідження викладено у 1 публікації – тези обсягом 0,26 д.а.

Обсяг і структура дисертації. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатку.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РЕФЕРАТУ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дипломної роботи, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну.

У першому розділі **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ГОТЕЛЮ НА ЗАСАДАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ** 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).

За результатами дослідження методичних підходів щодо оцінки конкурентної стратегії готелю встановлено, що у роботі будемо використовувати матричні методи для визначення конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють наглядно продемонструвати положення нашого готелю порівняно з конкурентами. Також, проведемо аналіз ефективності менеджменту готелю за рахунок розрахунку найбільш поширених показників ефективності готелю, а саме: показники завантаження (Occupancy Rate), середньої вартості номера (ADR) і доходу з одного номера (RevPAR).

У другому розділі **АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «НЕМО»** було 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 каршерингу.

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.

У третьому розділі **«РОЗРОБКА ЗАХОДУ З УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ГОТЕЛЮ «НЕМО» НА ЗАСАДАХ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ»** 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 аршерінг. 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.

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.

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.

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).

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.

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.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

Місько Г.А., Сердега Ю. Конкурентна стратегія готелю на засадах диференціації. . Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2018 р. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 106 – 110.

АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра

Сердеги Юлії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

(назва випускної роботи)

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2018_ рік

Випускна робота складається з ____3____ розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатку. Об'єкт дослідження готель «Немо».

У роботі розглядаються: Теоретичні аспекти управління конкурентною стратегією готелю на засадах диференціації. Аналіз конкурентної стратегії готелю «Немо». Розробка заходу з управління конкурентною стратегією готелю «Немо» на засадах диференціації.

У роботі запропоновано впровадити додаткову послугу каршерінг. 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.

Ключові слова: стратегія диференціації, конкурентоспроможність, каршерінг, готель. _

(3-5 слів або словосполучень)

SUMMARY
graduation work for obtaining an educational master's degree
Serdega Yulia Viktorovna

(Full Name)

**«MANAGING COMPETITIVE STRATEGY TO HOTEL "NEMO" ON
DIFFERENTIAL BASIS»**

(title of graduation work)

Odessa National University of Economics
Odessa, 2018_ year

Graduation work consists of ___3___ sections, conclusions, list of used literary sources, appendix. The object of research is the Hotel “Nemo”.

The paper deals with: Theoretical aspects of managing the hotel's competitive strategy on the basis of differentiation. An analysis of the competitive strategy of Hotel Nemo. Development of a campaign to manage the competitive strategy of Hotel Nemo on the basis of differentiation.

The paper proposes to introduce an additional caressing service. It is established that the proposed measures will contribute to an increase by 10% of the hotel loading in 2018 compared to 2017. The revenue (revenue) from the sale of services will increase by 9.37%, including the hotel will receive additional income of 6220.8 thousand UAH . carousel services. In particular, the proposed "Free Movement" certificate will increase the average length of stay of one guest in a hotel for 3 or more nights. The income per day will rise by 9.37% or by 545.63 UAH per day.

Key words: strategy of differentiation, competitiveness, caresserings, hotel.

(3-5 words or phrases)