

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.

_____ І.О. Кузнецова

09.06.2025

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:
**«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконавець:

студент
Баранова Д. А.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професор

Кузнецова І.О.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

Зміст

Вступ	3
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	5
1.1 Сутність конкурентних відносин та роль в ринковій економіці	5
1.2 Конкурентні стратегії як основа формування ринкової позиції підприємства	10
1.3 Роль аналізу в процесі формування конкурентної стратегії	17
Розділ 2 ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	21
2.1 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	21
2.2 Аналіз розвитку готельного бізнесу	29
2.3 Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Отрада»	41
2.4 Формування стратегічних напрямків розвитку готелю та їх економічне обґрунтування	47
Висновки	52
Література	56

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентна стратегія забезпечує не лише завоювання, а й утримання стійких позицій на ринку. В умовах поточної складної ситуації, спричиненої військовою агресією, а також у контексті майбутнього пост-воєнного відновлення та інтеграції до європейського економічного простору, формування конкурентної стратегії готельного підприємства в Україні набуває особливої гостроти. Надзвичайну важливість розробки та впровадження ефективної конкурентної стратегії для готельних підприємств в Україні визначають ключові аспекти, а саме: висока невизначеність та динамічність ринкового середовища, кардинальній зміні структури туристичних потоків, переорієнтація на внутрішній туризм, концентрацію готельних підприємств у відносно безпечних регіонах та посилення конкуренції на внутрішньому ринку, використання нових технологій та інновацій. За таких обставин формування ефективної конкурентної стратегії є не просто бажаним, а життєво необхідним елементом успішного функціонування та розвитку готельних підприємств в Україні. Це є ключем до виживання, залучення клієнтів та оптимізації ресурсів, що визначає актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Предмет дослідження: Готель ТОВ «Отрада» - п'ятизірковий butik-готель, розташований в елітному районі міста Одеса, неподалік від пляжу «Отрада» Чорного моря

Метою роботи є формування конкурентної стратегії готелю з урахуванням специфіки галузі

Завдання роботи:

- ідентифікувати ключові компоненти конкурентної стратегії;
- провести аналіз внутрішнього середовища готелю;
- провести аналіз розвитку готельного бізнесу;
- провести аналіз конкурентної позиції ТОВ «Отрада»;

- сформувати стратегічні напрями розвитку готелю та їх економічне обґрунтування.

Методи дослідження. Для формування конкурентної стратегії готельного підприємства було використано низку методів, серед яких є як загальнонаукові, так і спеціальні: фінансовий аналіз, аналіз стратегічних груп, оцінювання конкурентоспроможності, профіль конкурентоспроможності, метод дерева цілей, CVP-аналіз

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених рекомендаціях формування конкурентної стратегії для готельних підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1 Сутність конкурентних відносин та роль в ринковій економіці

Відсутність конкурентного середовища унеможливило формування повноцінного ринку та призводить до дисбалансу економічних пропорцій. Конкурентні відносини як об'єктивний механізм регулювання ринкового господарства виникли одночасно з товарним виробництвом, проявляючись у формі боротьби між виробниками-продавцями та споживачами, результатом якої є встановлення рівноважної ціни.

Розглядаючи дефініцію "конкуренція", слід зазначити її латинське походження від терміна "concurrentia", що інтерпретується як зіткнення або змагання [24].

В економічній науці існують дві основні концептуальні парадигми розуміння конкуренції [11]: одна акцентує увагу на поведінці суб'єктів ринку (продавців і покупців), інша – на структурних характеристиках ринкового середовища.

Поведінкова концепція, яку обґрунтував А. Сміт, розглядає конкуренцію як сукупність незалежних спроб різних учасників ринку встановити контроль над пропозицією та попитом. При цьому конкурентна поведінка може виникати навіть на ринку з мінімальною кількістю продавців [18].

Структурна концепція інтерпретує конкуренцію через призму довготривалих тенденцій перерозподілу ресурсів із секторів з нижчою рентабельністю до більш прибуткових галузей економіки. Ця концепція набула особливої актуальності у XIX столітті з розвитком математичного інструментарію в економічній теорії [12].

Зі зростанням застосування математичного апарату в економічній теорії протягом XIX століття структурна концепція конкуренції набула більшої актуальності та поширення.

Конкуренція в підприємницькому середовищі виконує низку важливих функцій, серед яких вирівнювання індивідуальних цін виробників та розподіл прибутку відповідно до рівня понесених витрат та ефективності управлінських рішень. Крім того, конкуренція є потужним стимулом для продукування нових форм і методів виробництва, впровадження передових технологій та пошуку інноваційних підходів до організації та управління.

Окрім зазначеного, конкуренція являє собою суперництво між суб'єктами господарювання за найбільш сприятливі умови ведення бізнесу, найвигідніші канали реалізації продукції (послуг) та максимізацію прибутку.

У ринковій економіці традиційно виокремлюють два основних типи конкуренції[13]: досконалу та недосконалу.

Досконала конкуренція характеризується економічними відносинами між учасниками ринку, які вирізняються великою кількістю як покупців, так і продавців, де кожен окремий учасник займає незначну частку ринку певного виду продукції, а сама продукція має ідентичні споживчі характеристики.

У сучасній економічній теорії ринок визначається як конкурентний, якщо кількість фірм, що пропонують однорідну продукцію, є значною, а ринкова частка кожної окремої фірми настільки мала, що жоден суб'єкт самотійно не здатний суттєво вплинути на ціну продукції шляхом зміни обсягу продажів.

Порушення ключових структурних співвідношень на ринку, де домінує конкуренція, призводить до виникнення різноманітних ринкових структур. Диференціація між однорідною та диференційованою продукцією в цій класифікації ґрунтується на ступені взаємозамінності конкуруючих товарів. Однорідність превалює на ринку, коли покупці вважають продукти близькими заміниками. Продукти ж є диференційованими, якщо, попри можливі відмінності у фізичних характеристиках, рівні сервісу,

географічному розташуванні, доступності інформації та/або суб'єктивному сприйнятті, продукція однієї фірми має виразну перевагу серед конкуруючих пропозицій за певної ціни. Слід зазначити, що існує континуум градацій продукції за ступенем диференціації, що ускладнює проведення чіткої межі між різними рівнями однорідності та диференціації на практиці.

Отже, однорідність продукту та незначна кількість продавців і покупців відносно розміру ринку є достатніми умовами для існування чистої конкуренції, за якої продавці позбавлені будь-якої монопольної влади.

До переваг конкурентного ринку належать[22]:

- по-перше, знеособлений характер вирішення економічних проблем;
- по-друге, свобода індивідів у виборі роду занять або професії, обмежена лише їхніми індивідуальними здібностями та навичками, а також здатністю акумулювати необхідний капітал;
- по-третє, виступання конкуренції як стимулу для впровадження ефективної економічної політики.

Конкуренція виконує низку важливих функцій у ринковій економіці [30]:

- Вирівнювання індивідуальних цін на аналогічну продукцію;
- Розподіл прибутку відповідно до ефективності виробництва та управління;
- Стимулювання інноваційних процесів у виробничій та управлінській сферах;
- Заохочення впровадження сучасних технологій та прогресивних методів організації;
- Створення середовища для змагальності між підприємцями за оптимальні умови господарювання;
- Формування механізму для досягнення найвигідніших умов реалізації продукції та послуг

Отже, конкуренція є невід'ємним елементом ринкової економіки, що забезпечує її динамічний розвиток та ефективне функціонування через механізми саморегуляції та економічного стимулювання.

З усього різноманіття різновидів конкуренції при аналізі ринку науковці виділяють чотири моделі ринку, що часто зустрічаються [4]:

- чиста конкуренція;
- чиста монополія;
- монополістична конкуренція;
- олігополія.

Під час проведення такого аналізу моделі ринку досліджуються такі фактори [7]:

- число незалежних продавців на ринку;
- ступінь однорідності якості пропонованого виду продукції;
- форма контролю за ціною реалізації;
- умови вступу нової фірми в галузь, що склалися.
- наявність об'єднань;
- наявність нецінової конкуренції між постачальниками однорідної продукції.

За результатами вивчення галузі та поведінки конкурентів підприємство виробляє власну стратегію поведінки на ринку, і в першу чергу конкурентну стратегію. На думку Ф. Котлера фірма в конкурентному середовищі може обирати одну з стратегій (Рис. 1.1)

За концепцією Ф. Котлера, компанія-лідер ринку може застосовувати різноманітні захисні стратегічні позиції для утримання своїх конкурентних переваг [9]:

1. Оборонна стратегія - передбачає створення комплексних бар'єрів за ключовими напрямками для стримування конкурентів. Ці бар'єри можуть мати ціновий характер (встановлення оптимальних цін, що ускладнюють вхід нових гравців) або регуляторний характер (ліцензійні обмеження, патентний захист, ексклюзивні договори з постачальниками).

2. Флангова стратегія - зосереджує захисні ресурси на пріоритетних напрямках діяльності підприємства. Це дозволяє концентрувати зусилля на захисті найбільш прибуткових і стратегічно важливих сегментів бізнесу, формуючи потужну оборону ключових позицій.

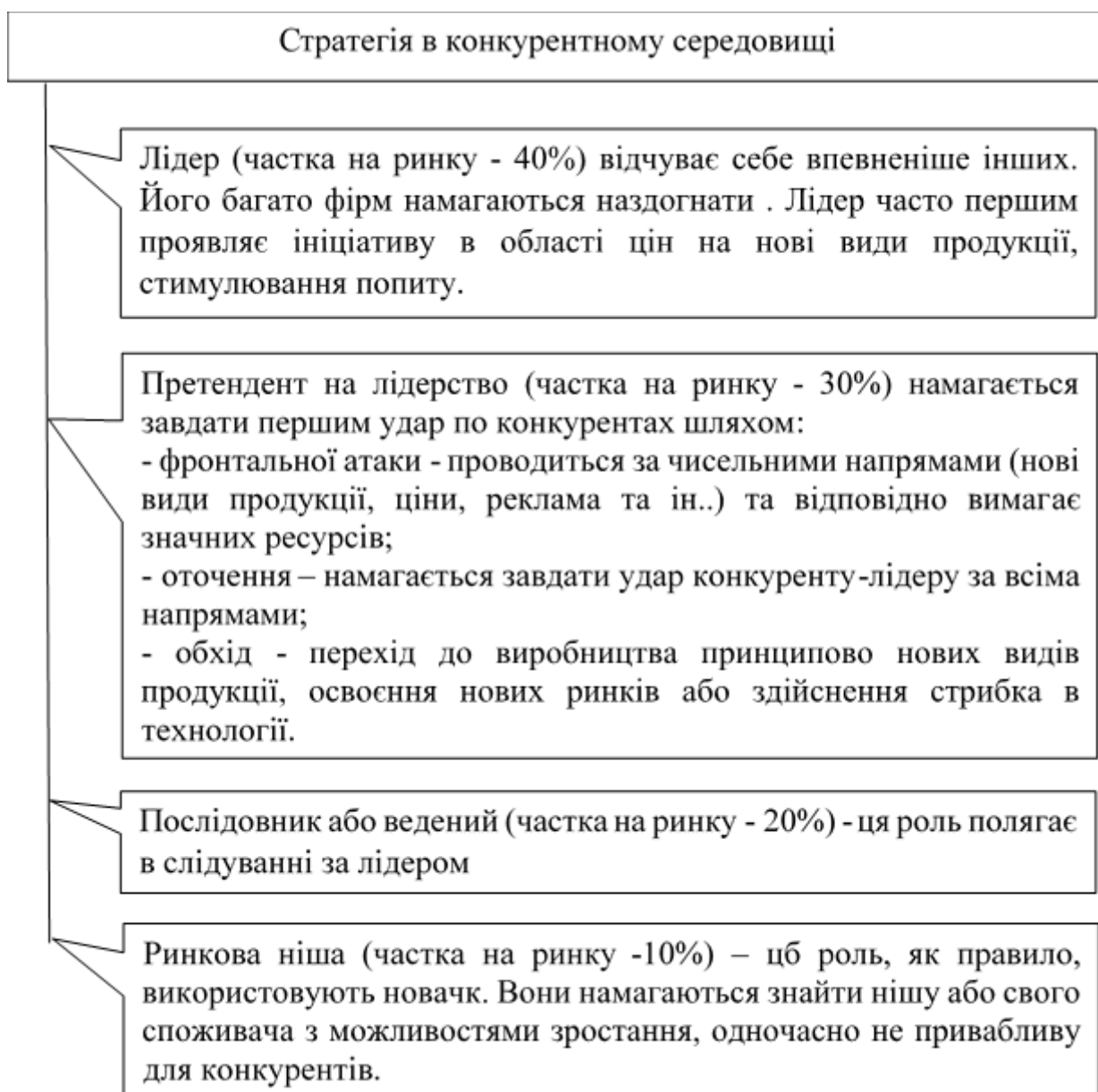


Рис. 1.1 Стратегії в конкурентному середовищі за Котлером [9]

3. Упереджувальна стратегія - базується на випереджаючих діях щодо потенційних конкурентних загроз. Компанія використовує специфічні заходи, які дозволяють нейтралізувати конкурентів ще до початку їхніх

активних дій (превентивне зниження цін, розширення асортименту, технологічні інновації).

4. Стратегія контрнаступу - втілюється як активна атакуюча відповідь після вичікувального періоду в конкурентній боротьбі. Лідер дозволяє конкурентам розкрити свої наміри та слабкі сторони, після чого реалізує потужну контратаку.

5. Мобільна оборона - реалізується через глибоке дослідження та розуміння еволюції потреб споживачів з подальшою диверсифікацією діяльності. Компанія розширює свою присутність на різних сегментах ринку, створюючи гнучку систему захисту.

6. Стисла оборона - передбачає стратегічний відступ із ослаблених або малоперспективних сегментів ринку з одночасним зміцненням позицій у більш перспективних напрямках. Ця стратегія дозволяє оптимізувати використання ресурсів компанії та сконцентруватися на зонах максимального потенціалу зростання.

Ефективний захист ринкового лідерства вимагає комплексного застосування цих стратегічних позицій з урахуванням специфіки галузі, динаміки конкурентного середовища та наявних ресурсів підприємства.

1.2 Конкурентні стратегії як основа формування ринкової позиції підприємства

М.Портер для обґрунтування вибору конкурентної стратегії сформував модель п'яти конкурентних сил, до якої включив [25]: існуючі та потенційні конкуренти у галузі, загрози з боку субститутів, покупців та постачальників (Рис. 1.2).

М. Портер [25] виділив три основні стратегії, які мають універсальний характер і можуть бути застосовані до будь-якої з вищезгаданих конкурентних сил.

У контексті стратегічного управління М. Портер запропонував систему універсальних конкурентних стратегій, що включає стратегію лідерства у зниженні витрат, стратегію диференціації та стратегію фокусування. Дані стратегічні альтернативи становлять фундаментальну основу для формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання у ринковому середовищі.



Рис. 1.2 Модель п'яти конкурентних сил М. Портера [25]

Стратегія лідерства у зниженні витрат демонструє максимальну ефективність при імплементації у контексті послуг масового попиту та орієнтує економічний суб'єкт на диверсифікований асортимент послуг і значний ринковий сегмент [25]. Фундаментальним аспектом даної стратегії є досягнення мінімізації витрат, що створює передумови для реалізації послуг за конкурентоспроможними цінами. Результатом експансії обсягів реалізації виступає підвищення рентабельності діяльності та зростання прибутковості організації.

Стратегія лідирування за витратами, запропонована М. Портером як одна з базових конкурентних стратегій, становить важливий інструментарій забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Імплементація даної стратегії передбачає систематичну мінімізацію виробничих та операційних витрат з метою забезпечення цінових переваг на ринку.

За результатами аналізу наукової літератури можна виділити низку переваг стратегії лідирування за витратами [25]:

- Підвищення конкурентної стійкості в умовах цінової конкуренції,

- Формування бар'єрів входу для нових гравців ринку,
- Зміцнення позицій у взаємовідносинах із постачальниками,
- Забезпечення захисту від впливу сильних покупців,
- Акумуляція вільних фінансових ресурсів для подальшого розвитку,
- Підвищення гнучкості в умовах зростання вхідних витрат,
- Можливість розширення ринкової частки через залучення цінозалежних споживачів.

Разом з перевагами стратегія має і низку недоліків [16]:

1.Вразливість до технологічних інновацій конкурентів. Фокусування на мінімізації витрат може обмежувати інноваційну активність підприємства, що створює ризики швидкої втрати конкурентних переваг у випадку впровадження конкурентами проривних технологій, які радикально знижують їхні витрати.

2.Ризик надмірного фокусування на витратах. Існує небезпека переорієнтації менеджменту підприємства виключно на витратні аспекти функціонування, що може спричинити нехтування питаннями якості продукції, клієнтського сервісу, адаптації до змін споживчих пререференцій.

3.Вразливість до інфляційних процесів. В умовах високої інфляції підтримання низьких цін може призводити до суттєвого зниження прибутковості або навіть до збитковості діяльності.

4.Можливість деструктивної цінової конкуренції. У випадку наявності кількох підприємств, що імплементують стратегію лідерування за витратами в одній галузі, існує висока ймовірність виникнення руйнівних цінових війн.

5.Залежність від ефекту масштабу. Ефективність стратегії лідерування за витратами часто обумовлена досягненням значного обсягу виробництва та реалізації, що створює ризики в умовах стагнації або скорочення ринку.

У підсумку доцільно констатувати, що стратегія лідерування за витратами характеризується як значним потенціалом для забезпечення стійких конкурентних переваг, так і суттєвими обмеженнями та ризиками. Ефективність її імплементації визначається специфічними галузевими

умовами, ринковою кон'юнктурою, ресурсним потенціалом суб'єкта господарювання та відповідністю даної стратегії актуальним макроекономічним тенденціям. Оптимальне застосування стратегії лідирування за витратами передбачає збалансований підхід до мінімізації витрат, що не обмежує можливості для забезпечення належного рівня якості продукції та адаптації до динамічних змін ринкового середовища.

Стратегія диференціації послуг актуалізується за умов виходу компанії на ємний ринок з пропозицією унікального продукту [25]. Дана стратегічна альтернатива характеризується оптимальністю на етапі впровадження інноваційної послуги на ринок, особливо у випадку її надання згідно з індивідуальними запитами клієнтів.

Стратегія диференціації, що є однією з фундаментальних конкурентних стратегій, запропонованих М. Портером, передбачає формування конкурентних переваг шляхом створення продукту чи послуги з унікальними характеристиками, які становлять цінність для споживачів. Дана стратегія орієнтована на забезпечення відмінності пропозиції суб'єкта господарювання від конкурентів за рахунок унікальних властивостей, високої якості, інноваційності, функціональності, дизайну, сервісного обслуговування тощо. Комплексний аналіз переваг та недоліків стратегії диференціації дозволяє ідентифікувати її для різних ринкових умов.

Серед ключових переваг стратегії диференціації можна виокремити[15]:

- Формування підвищеної лояльності споживачів - унікальність пропозиції створює стійку прихильність до бренду та знижує цінову еластичність попиту,
- Можливість встановлення преміальних цін - диференційована пропозиція дозволяє впроваджувати цінові надбавки, що підвищує прибутковість,

- Зниження інтенсивності конкурентної боротьби - створення унікальної ринкової ніші допомагає уникнути прямої конкуренції та деструктивних цінових війн,
- Створення бар'єрів для входу на ринок - нові конкуренти мають подолати значні перешкоди, щоб конкурувати з усталеними диференційованими брендами,
- Підвищення стійкості до зовнішніх загроз - унікальна пропозиція зміцнює позиції підприємства у взаємодії з постачальниками, споживачами та конкурентами,
- Можливість розширення ринку через залучення нових сегментів споживачів,
- Стимулювання інноваційної активності підприємства.

Водночас, стратегія диференціації має певні недоліки[14]:

1. Підвищення витрат на забезпечення унікальності. Створення та підтримка унікальних характеристик продукту вимагає суттєвих інвестицій у дослідження й розробки, підвищення якості, маркетингові комунікації, що значно збільшує собівартість продукції та може негативно впливати на фінансові результати підприємства.

2. Ризик невідповідності цінової надбавки витратам на диференціацію. Існує загроза того, що споживачі не будуть готові платити цінову премію, достатню для покриття додаткових витрат на забезпечення унікальності пропозиції, особливо в умовах економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності.

3. Можливість імітації конкурентами. Успішна диференціація може стимулювати конкурентів до копіювання унікальних характеристик продукту, що з часом нівелює конкурентну перевагу та знижує ефективність стратегії. Особливо актуальною ця загроза є у випадку відсутності надійного патентного захисту інновацій.

4. Суб'єктивність сприйняття унікальності споживачами. Цінність диференційованих характеристик продукту для споживачів залежить від

їхніх індивідуальних переваг, що створює ризик недостатнього розуміння або неадекватної оцінки унікальності пропозиції з боку цільової аудиторії.

5. Зміна споживчих переваг. Динамічні трансформації споживчих уподобань та потреб можуть призводити до зниження актуальності диференційованих характеристик продукту, що вимагає постійної адаптації та інновацій.

6. Ризик надмірної диференціації. Існує загроза створення продукту з надмірною кількістю унікальних характеристик, які не становлять реальної цінності для споживачів, що призводить до необґрунтованого зростання витрат та зниження конкурентоспроможності.

7. Вразливість до змін технологій. Стратегія диференціації, базована на технологічних інноваціях, характеризується підвищеним ризиком у випадку появи проривних технологій, які можуть швидко знецінити існуючі конкурентні переваги.

Стратегія диференціації характеризується суттєвим потенціалом для забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах сучасних ринків з високим рівнем конкуренції. Водночас, ефективність її імплементації визначається не лише обраним напрямом диференціації актуальним споживчим потребам, а й збалансованістю витрат на забезпечення унікальності та преміальної цінової надбавки. Максимізація ефективності стратегії диференціації потребує систематичного моніторингу споживчих переваг, інноваційної активності конкурентів, технологічних тенденцій, а також підтримки оптимального співвідношення між унікальністю та економічною ефективністю діяльності підприємства.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль суб'єкта господарювання на специфічному сегменті ринку (визначеній категорії споживачів чи послуг) або обмеженому географічному секторі [25]. Відповідно до характеру продукції та особливостей цільового ринку, диференціюють два різновиди стратегії фокусування: перший передбачає

досягнення компанією переваг у витратах на обраному сегменті; другий характеризується інтенсифікацією рекламної діяльності з метою акцентуації уваги потенційних споживачів на відмінних характеристиках пропонованих послуг серед аналогічних пропозицій конкурентів.

Стратегічна альтернатива диверсифікації полягає у трансцендентності меж основної сфери діяльності компанії, а також у розширенні номенклатури послуг шляхом освоєння їхніх новітніх модифікацій. Даний підхід забезпечує мінімізацію комерційних ризиків та сприяє стабілізації фінансових результатів.

Інтенсифікація як стратегічна альтернатива передбачає імплементацію комплексу заходів щодо експансії діяльності компанії та підвищення її ефективності за рахунок оптимізації використання наявного ресурсного потенціалу, а не шляхом додаткового залучення ресурсів, що є характерною ознакою екстенсивного типу розвитку. Перспективний розвиток організації реалізується через інноваційну діяльність, спрямовану на розробку та впровадження прогресивних видів послуг, організаційних форм та інших інновацій.

Інтеграція як стратегічна альтернатива передбачає розширення масштабів діяльності компанії у напрямку постачальників, маркетингових посередників або конкурентів. У практичній площині використовують такі різновиди інтеграційних стратегій [10]:

- інтеграція вперед, що застосовується для забезпечення контролю за вихідними каналами (системою збуту);
- інтеграція назад, сутність якої полягає у встановленні контролю над вхідними каналами (системою ресурсного забезпечення);
- горизонтальна інтеграція, що створює передумови для встановлення контролю над конкурентами.

Імплементація кожної з розглянутих стратегічних альтернатив потребує наявності специфічних економічних ресурсів та здійснення відповідних управлінських дій, що мають бути адаптовані до умов

конкретного бізнес-середовища та організаційних особливостей економічного суб'єкта.

1.3 Роль аналізу в процесі формування конкурентної стратегії

Аналіз відіграє фундаментальну роль у процесі формування конкурентної стратегії підприємства, виступаючи інформаційно-методологічною основою для прийняття стратегічних рішень.

Аналіз у стратегічному управлінні слід розглядати як системний, комплексний процес дослідження факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства. Його основна функція полягає в забезпеченні керівництва релевантною інформацією для оптимального позиціонування на ринку.

Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії включає декілька взаємопов'язаних компонентів [8; 12; 17; 23; 29]:

- Аналіз зовнішнього макросередовища – дослідження політичних, економічних, соціокультурних, технологічних та інших макрофакторів за допомогою PEST-аналізу та його модифікацій, що дозволяє ідентифікувати загрози та можливості зовнішнього оточення,
- Галузевий аналіз – вивчення структурних параметрів галузі, інтенсивності конкуренції, бар'єрів входу/виходу на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, що допомагає визначити ключові фактори успіху в галузі,
- Аналіз конкурентного середовища – ідентифікація актуальних і потенційних конкурентів, їх стратегічних груп, сильних і слабких сторін за допомогою карт стратегічних груп, бенчмаркінгу та конкурентного профілювання,

- Аналіз споживачів – дослідження потреб, поведінкових моделей та переваг цільових аудиторій через сегментацію ринку, маркетингові дослідження та аналіз купівельної поведінки,
- Внутрішній аналіз – оцінка ресурсного потенціалу та організаційних компетенцій підприємства з використанням функціонально-вартісного аналізу, аналізу ланцюга створення вартості та аудиту ресурсів.

Важливо підкреслити, що аналітичне забезпечення поширюється не лише на етап формування стратегії, але й на процес її імплементації та контролю виконання через системи KPI, збалансовану систему показників та інші інструменти [3].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства спрямований на ідентифікацію сильних і слабких сторін у його функціонуванні – процедуру, що в науковій літературі зі стратегічного планування визначається як управлінське обстеження [5].

Результатом комплексного аналізу внутрішнього середовища є формування оцінки стратегічного потенціалу в контексті встановленої мети: встановлення відповідності кількісних та якісних параметрів ресурсного забезпечення, функціональних характеристик та проєктної діяльності підприємства цільовим вимогам. Таким чином, здійснюється аналіз фактичного та нормативного потенціалів суб'єкта господарювання. Завершення аналітичних процедур уможливорює формування обґрунтованого уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства.

В умовах військового стану проведення внутрішнього аналізу уможливорює ідентифікацію тенденцій до[14]:

- переоцінки чи недооцінки підприємством власного потенціалу;
- переоцінки чи недооцінки конкурентного середовища;
- визначення ринкових вимог, яким надається надмірно велике або, навпаки, недостатнє значення.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища підприємства доцільно визначати як процес комплексного дослідження потенціалу та можливостей організації, спрямований на оцінювання поточного стану підприємницької діяльності, виявлення сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання.

У науковій економічній літературі застосовуються диверсифіковані термінологічні конструкції для позначення аналізу внутрішніх ресурсів та потенційних можливостей підприємства.

Цей процес визначають як аналіз діяльності підприємства, внутрішній аналіз, самоаналіз, бізнес-діагностика, управлінське обстеження[6; 12; 28].

Варто акцентувати увагу на тому, що сутність проблематики полягає не стільки в термінологічних розбіжностях, скільки в диференційованому розумінні сутнісних характеристик та функціонального призначення даного процесу. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища є інтегральним компонентом стратегічного управління, орієнтованим на виявлення та детальне розуміння стратегічно важливих аспектів діяльності підприємства, ідентифікацію стратегічних проблем.

У процесі реалізації такого аналізу необхідно встановити відповідність внутрішніх ресурсів та потенційних можливостей підприємства стратегічним завданням забезпечення та підтримки його конкурентних переваг, а також завданням задоволення майбутніх потреб ринку.

У сучасних умовах цифрової трансформації аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії збагачується завдяки використанню [8; 13; 26]:

- великих даних (Big Data) для аналізу споживчої поведінки, ринкових тенденцій та конкурентного середовища, що дозволяє підвищити точність та релевантність аналітичних висновків;
- аналіза цифрових платформ та екосистем, що представляють новий формат конкурентної взаємодії та потребують специфічних аналітичних підходів;

- використання штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації процесів збору та обробки аналітичних даних, а також формування стратегічних рекомендацій.

Сучасні цифрові технології підвищують точність і релевантність аналітичних висновків.

Таким чином, аналіз у процесі формування конкурентної стратегії виконує роль інформаційного фундаменту, що забезпечує обґрунтованість стратегічних рішень щодо конкурентного позиціонування підприємства та механізмів досягнення конкурентних переваг. Багатовимірність та комплексність аналітичної діяльності обумовлюють необхідність інтеграції різних компонентів аналізу (макросередовища, галузі, конкурентів, споживачів, внутрішнього середовища) та використання диверсифікованого методологічного інструментарію.

Ефективність формування конкурентної стратегії визначається не лише використанням аналітичного інструментарію, а й якістю інтерпретації отриманих результатів та їх трансформацією у конкретні стратегічні рішення. У сучасних умовах цифрової трансформації особливого значення набуває модернізація аналітичного забезпечення на основі використання інноваційних технологічних рішень та аналітичних методик, що дозволяють підвищити адаптивність конкурентної стратегії до динамічних змін бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Готель «Отрада» - це п'ятизірковий бутік-готель. Він розташований в елітному районі міста Одеса, неподалік від пляжу «Отрада» Чорного моря. Заклад побудований в історичній атмосфері архітектурної спадщини Одещини. Будівля готелю є пам'яткою архітектури початку XX століття і зберігає елементи класичного стилю. Водночас готель має вишуканий інтер'єр та оснащений усіма сучасними технологіями для забезпечення комфортного перебування гостей.

Підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) і функціонує на основі приватного капіталу. Юридичний статус готелю дозволяє гнучко реагувати на ринкові зміни та оперативно приймати управлінські рішення, що є важливою конкурентною перевагою в динамічному готельному бізнесі.

Діяльність готелю «Отрада» регулюється комплексом нормативно-правових актів, включаючи:

- Господарський кодекс України
- Закон України «Про туризм»
- Закон України «Про захист прав споживачів»
- Податковий кодекс України
- ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»
- ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування»

Підприємство має всі необхідні дозвільні документи для здійснення господарської діяльності, включаючи сертифікат відповідності послуг категорії «5 зірок» згідно з національною системою класифікації готелів.

Готель «Отрада» було введено в експлуатацію у 2005 році після масштабної реконструкції історичної будівлі. Архітектурний проект майстерно поєднав класичні елементи історичної споруди з сучасними дизайнерськими рішеннями.

Готель позиціонується як преміальний заклад, орієнтований на вибагливого клієнта, що цінує комфорт, приватність та високоякісне обслуговування.

Готель має значний номерний фонд. Він налічує 26 індивідуально оформлених номерів, розділених на три основні категорії (Рис. 2.1)

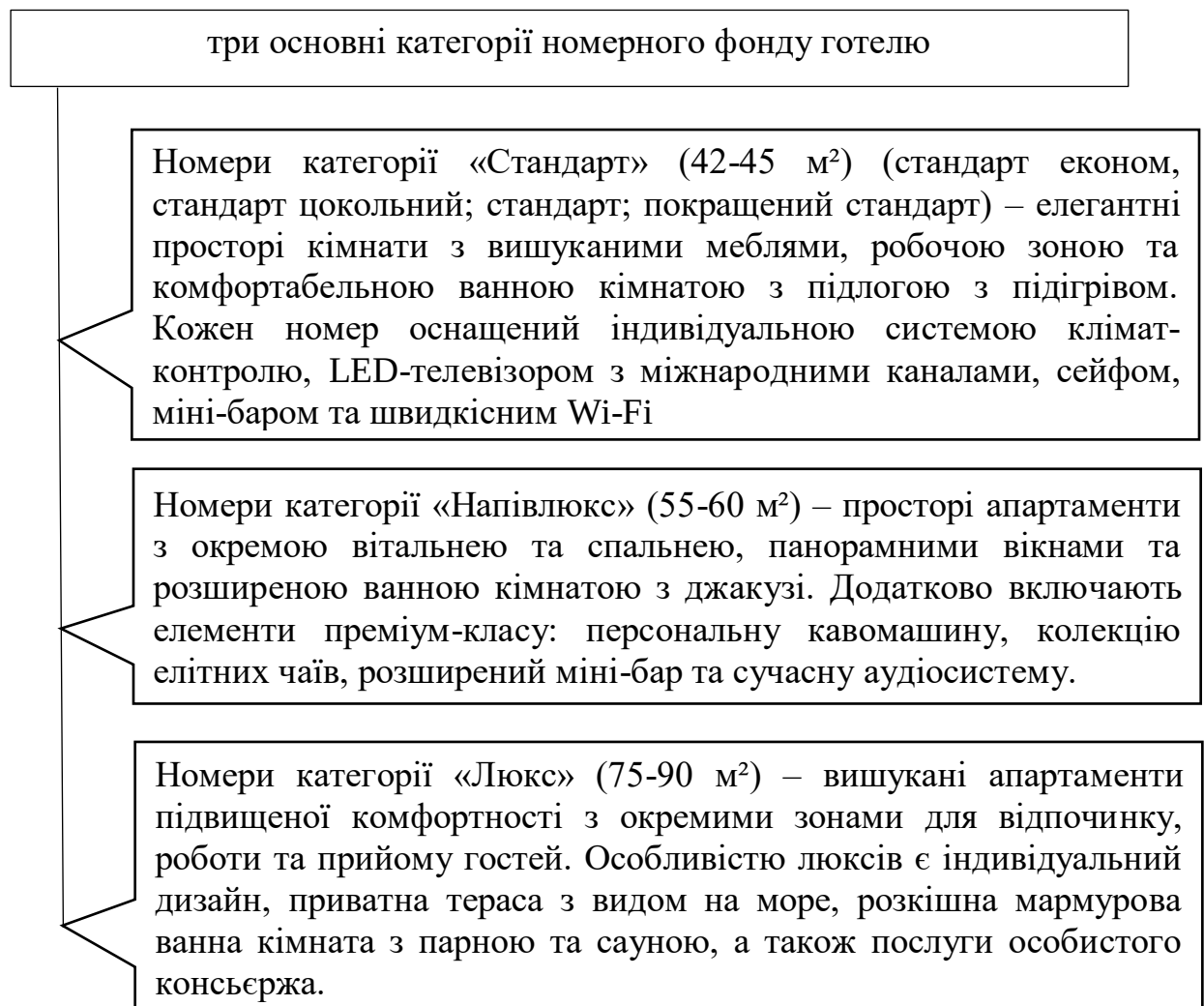


Рис. 2.1 Основні категорії номерного фонду готелю «Отрада»

Готель має інфраструктуру, що відповідає категорії «5 зірок»:

- Ресторанний комплекс «La Terrazza» – гастрономічний ресторан середземноморської кухні з панорамною терасою та винною картою, що налічує понад 300 найменувань від провідних виноробів світу.
- Лаунж-бар «Sky View» – стильний бар на даху з приголомшливим видом на Одеську затоку, де подають авторські коктейлі та легкі закуски.
- SPA-центр «Harmonia» (350 м²) – комплекс, що включає: критий басейн з підігрівом води та гідромасажем, фінську сауну та турецький хамам, п'ять кабінетів для SPA-процедур, сучасний тренажерний зал з професійним обладнанням, косметологічний салон.
- Бізнес-центр «Business Success» – два багатофункціональні конференц-зали загальною площею 200 м², оснащені найсучаснішим мультимедійним обладнанням, системами синхронного перекладу та можливістю проведення відеоконференцій.
- Приватний пляж – власна територія на узбережжі (650 м від готелю) з шезлонгами, парасольками, баром, кабінками для переодягання та душовими.

Готель «Отрада» має широкий спектр додаткових послуг:

- Індивідуальні та групові трансфери на преміум-автомобілях
- Організація екскурсійних програм та культурних заходів
- Послуги перекладача та персонального гіда
- Бізнес-консьєрж для корпоративних клієнтів
- Організація урочистих заходів «під ключ» (весілля, ювілеї, корпоративні події)
- Індивідуальні SPA-програми та фітнес-тренування
- Послуги няні та спеціальне меню для дітей
- Прокат велосипедів та електроскутерів
- Цілодобовий room-service

- Особистий шопінг-консультант

Система управління готелем «Отрада» побудована за принципом ефективної децентралізації з чітким розподілом функціональних обов'язків між підрозділами. Довгострокову стратегію розвитку визначають загальні збори учасників товариства та Рада директорів. Вони здійснюють стратегічне планування, формують інвестиційну політику, забезпечують взаємодію з партнерами та інвесторами.

Загальне керівництво, координацію роботи всіх служб, представництво інтересів готелю у зовнішніх відносинах здійснює Генеральний директор. Організаційна структура представлена на рис. 2.2

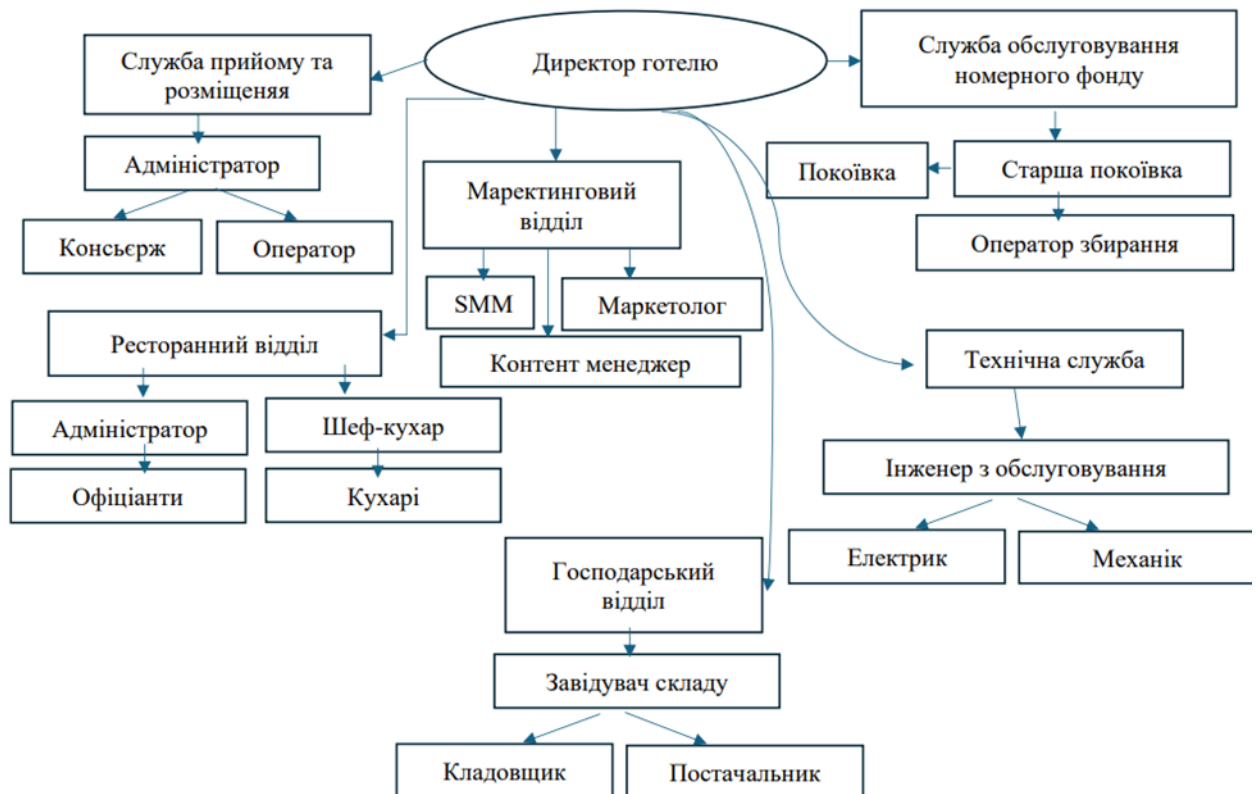


Рис. 2.2 Організаційна структура готелю «Отрада»

Внутрішня політика готелю «Отрада» базується на комплексі корпоративних стандартів, що регулюють усі аспекти діяльності. Готель «Отрада» активно впроваджує сучасні технології для підвищення якості

обслуговування та оптимізації бізнес-процесів. В діяльності готелю використовується інтегрована система управління (PMS) від провідного світового розробника Opera Hotel System, що автоматизує процеси бронювання, реєстрації гостей, управління номерним фондом, нарахування платежів та формування аналітичної звітності. Вона формує базу даних про клієнтів, відстеження їхніх вподобань, персоналізації пропозицій та підвищення лояльності.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Отрада». Вихідні дані для аналізу в табл. 2.1

Таблица 2.1

Вихідні дані для фінансового аналізу готелю «Отрада»

Показники у тис. грн.	Рік, тис. грн.		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	3250	3400	3500
Чистий прибуток	450	650	875
Фінансовий результат від операційної діяльності	1000	1040	1270
Необоротні активи	3700	3850	4100
Оборотні активи	1600	1750	2000
Запаси	600	450	500
Грошові кошти	700	700	800
Власний капітал	4100	4050	4500
Поточні зобов'язання	1350	1370	1550
Валюта балансу	5545	5600	6100

Зважаючи на дані фінансових показники готелю за 2022-2024 роки та складну ситуацію в країні через війну, можна зробити певні висновки щодо його фінансового стану та тенденцій. Варто відзначити позитивну динаміку чистого прибутку від реалізації послуг, який зростає протягом усього періоду (3250, 3400, 3500 тис. грн відповідно). Тобто готель зміг зберегти свою клієнтську базу.

Незважаючи на військові дії в країні, готель демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників. Зростання чистого прибутку,

фінансового результату від операційної діяльності, власного капіталу та грошових коштів свідчать про стійкість та адаптивність бізнесу в складних умовах.

Для більш детального аналізу проведено розрахунок показників короткострокової ліквідності, а саме коефіцієнтів поточної ліквідності, термінової ліквідності, абсолютної ліквідності та забезпечення реалізації робочим капіталом представлено в табл. 2.2

Таблиця 2.2

Показники короткострокової ліквідності готелю «Отрада»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА / ПЗ	1,19	1,28	1,29
Коефіцієнт термінової ліквідності	(ОА- З) / ПЗ	0,741	0,949	0,968
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК/ПЗ	0,519	0,511	0,516
Робочий капітал	ОА – ПЗ	250	380	450
Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом, %	РК/ЧД*100	7,69%	11,18%	12,86%
де :				
ОА - оборотні активи; ПЗ - поточні зобов'язання; З - запаси; ГК- грошові та їх еквіваленти; РК - робочий капітал; ЧП - чистий прибуток від реалізації продукції.				

Як видно за розрахованими коефіцієнтами поточної ліквідності демонструє позитивну тенденцію до зростання. Це означає, що з кожним роком готель мав дещо більше оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань. Значення, близькі до 1 можна вважати досить прийнятними, оскільки свідчать про здатність компанії вчасно розраховуватися за своїми короткостроковими боргами.

Коефіцієнт термінової ліквідності також показує зростання. Наближення цього значення до одиниці є позитивним. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається відносно стабільним протягом усього періоду. Стабільність цього показника в умовах війни свідчить про обережне управління грошовими потоками.

Коефіцієнт забезпеченості робочого капіталу власними оборотними коштами також зростає. Його зростання свідчить про підвищення фінансової стійкості готелю в частині забезпечення поточної діяльності власними коштами, що є особливо важливим під час війни.

На основі аналізу коефіцієнтів ліквідності та робочого капіталу показує позитивну динаміку та свідчить про покращення короткострокової платоспроможності та фінансової стійкості готелю протягом досліджуваного періоду, навіть в умовах війни. Зростання всіх коефіцієнтів ліквідності вказує на ефективне управління оборотними активами та зобов'язаннями.

Значення показника довгострокової ліквідності представлено в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Показники довгострокової готелю «Отрада»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт власного капіталу	ВК/ВБ	0,739	0,723	0,738
де: ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу.				

Аналіз коефіцієнта власного капіталу готелю "Отрада" за 2022-2024 роки, надає можливість зробити такі висновки про фінансову стійкість. Значення цього коефіцієнта є досить високим протягом усього періоду (вище 0,5), що свідчить про значну фінансову незалежність готелю від зовнішніх джерел фінансування. Висока частка власного капіталу зменшує фінансові

ризиками, оскільки готель менш чутливий до зростання процентних ставок та має більшу фінансову гнучкість у ситуації війни. Коливання коефіцієнта протягом періоду є незначними і не свідчать про суттєві зміни у структурі фінансування.

Прибутковість діяльності підприємства визначають за показниками рентабельності власного та сукупного капіталу. Розрахунок цих показників представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники прибутковості готелю «Отрада»

Показники	Формула для розрахунку	Рік		
		2022	2023	2024
Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВК}) \cdot 100$	10,98%	16,05%	19,44%
Рентабельність сукупного капіталу, %	$(\text{ЧП}/\text{ВБ}) \cdot 100$	8.12%	11,61%	14,34%
де ВК - власний капітал; ВБ - валюта балансу. ЧП- чистий прибуток				

Показник рентабельності власного капіталу демонструє стійке зростання. У свою чергу рентабельність сукупного капіталу також показує значну позитивну динаміку. Це свідчить про високу та зростаючу ефективність використання як власного, так і всього наявного капіталу для генерування прибутку.

Отже готель демонструє позитивну динаміку ключових фінансових показників, включаючи зростання чистого прибутку, фінансового результату від операційної діяльності, власного капіталу та покращення ліквідності. Загалом, фінансовий стан готелю виглядає стабільним та має позитивні тенденції, що свідчить про його адаптивність та ефективне управління в складних економічних умовах, спричинених війною.

2.2 Аналіз розвитку готельного бізнесу

Готельна індустрія є важливою складовою світового ринку, який динамічно розвивається та постійно генерує нові бізнес-моделі й формати. Ефективне функціонування цієї галузі є позитивним індикатором економічних змін у країні, а також виступає важливою передумовою для розширення міжнародних зв'язків.

У довоєнний період готельний ринок України демонстрував значне зростання, сягаючи 10-15% щорічно. Завдяки приходу нових авіакомпаній та помітному покращенню інфраструктури в регіонах, спостерігався стрімкий розвиток як внутрішнього, так і в'їзного туризму, що, своєю чергою, стимулювало інвестиції в готельне будівництво (Рис. 2.3)

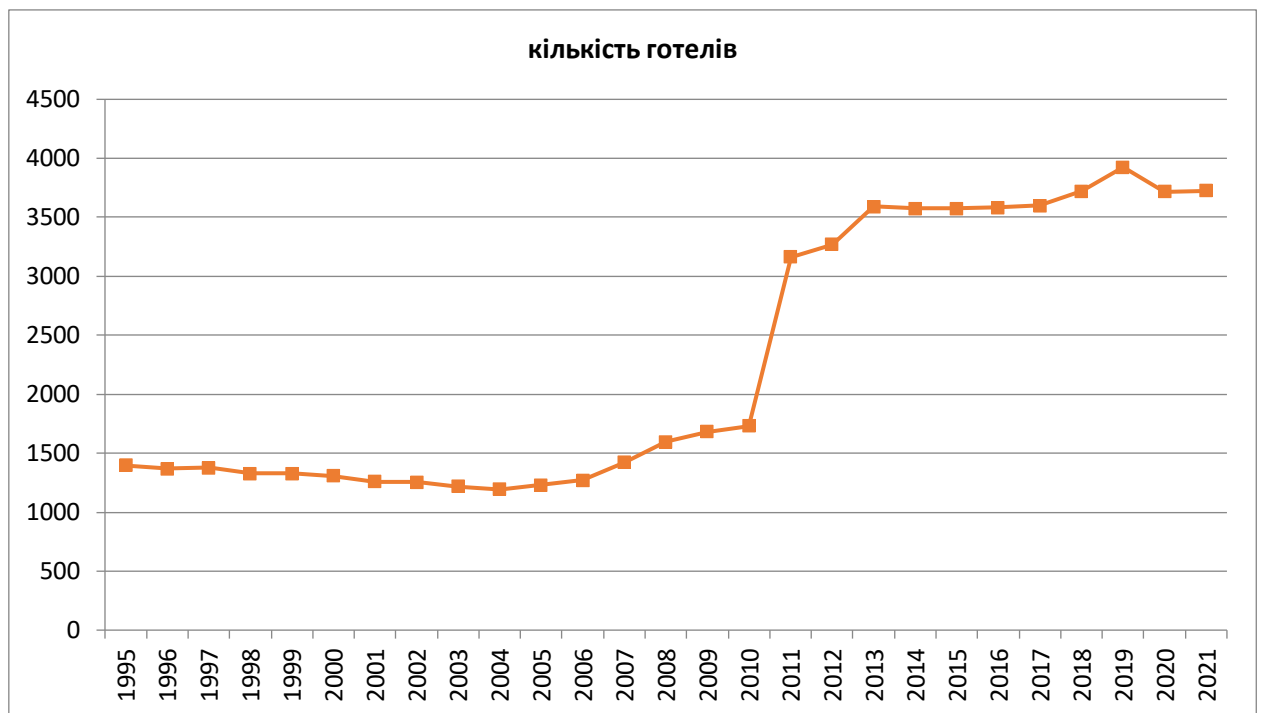


Рис. 2.3 Динаміка кількості готелів в Україні

На півдні України також фіксувалося збільшення кількості мандрівників з Ізраїлю, Туреччини та балканських країн. Щорічне зростання

іноземних туристів становило 20-30%. Розвиток туризму сприяв збільшенню середнього чека за послуги розміщення на 12-15%, що робило готельний бізнес півдня України дедалі привабливішим для інвесторів.

Готельний бізнес в період пандемії зазнав істотних збитків. Багато готелів, особливо в туристичних регіонах, були змушені повністю призупинити роботу. Завантаженість номерного фонду в окремі періоди 2020 року знизилася до 10–15%. Відповідно через зменшення завантаження готелі втратили частину персоналу.

Ще одним важливим фактором було збільшення витрат через впровадження санітарно-гігієнічних заходів: встановлення антисептиків, регулярна дезінфекція приміщень, розробка політик гнучкого скасування бронювань.

В період війни готельний бізнес зіткнувся з особливою вразливістю, що проявляється у руйнуванні інфраструктури та значному зниженні клієнтської активності в готельному секторі.

У перші місяці війни, під час активних бойових дій, готельний бізнес в районах близьких до бойових дій втратив близько 90% своєї діяльності.

Разом з тим у березні та квітні 2022 року готелі західних областей України продемонстрували високі показники завантаженості, сягнувши рекордних рівнів. Це явище було прямим наслідком масового переміщення населення з охоплених війною східних, південних та центральних регіонів країни у пошуках безпеки.

Водночас, значна евакуація біженців, погіршення економічної ситуації та загальний важкий емоційний стан суспільства призвели до суттєвого скорочення туристичної активності в Україні. Війна також спричинила різке зменшення кількості іноземних туристів, які раніше активно відвідували країну. Постійна загроза авіаударів та бойових дій відлякує іноземних громадян від подорожей до України.

Основні негативні впливи війни на готельний бізнес представлені на рис. 2.4

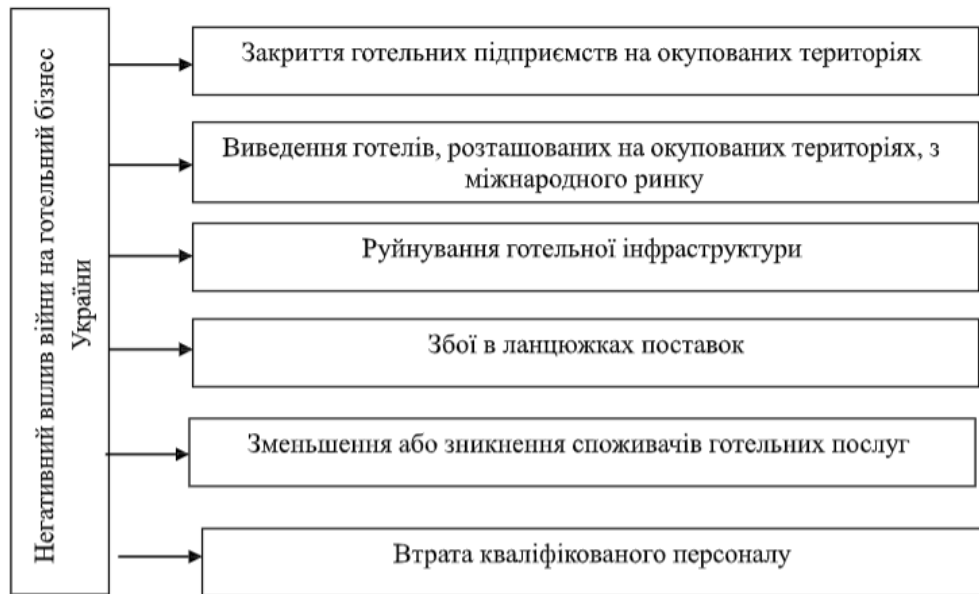


Рис 2.4 Основні напрямки негативного впливу війни на готельний бізнес України

Війна в Україні найбільше завдала збитків в готельній індустрії східних, південних та північних регіонах. Спостерігаються руйнування готельних об'єктів, виведення готельного бізнесу з окупованих територій. Крім того, відбувається міграція кваліфікованих кадрів за кордон.

Активні бойові дії негативно позначилися на готельному господарстві таких міст як Херсон, Харків, Чернігів, Дніпро, Миколаїв та Київська область, а також інших населених пунктах. Найбільшого негативного впливу зазнали готельні підприємства північних, східних та південних регіонів України, а також міст Києва та Миколаєва.

Наразі відсутні точні дані про загальну кількість зруйнованих або пошкоджених готельних закладів в Україні. У таблиці 2.5 представлено перелік готелів, які зазнали значних руйнувань внаслідок бойових дій російських військ. Значна частина зруйнованих або пошкоджених готелів розташована в районах, наближених до зони бойових дій або безпосередньо постраждалих від них.

Таблиця 2.5

Постраждали готелі від бойових дій росії

Назва готелю	Місто (область)
Готель «Інгул» (40 номерів)	Миколаїв
Готель «Миколаїв» (60 номерів)	Миколаїв
Готель Sunrise Park (24 номера)	Миколаїв
Готель Alfavito hotel Kyiv(229 номерів)	Київ
Готель Grand Admiral resort&SPA(64 номера)	Київська область – м. Ірпінь
Готель «Бабусин сад» (30 номерів)	Київська область – с. Мрія
Готель «Харків» (205 номерів)	Харків
Готель SV Park (17номерів)	Харків
Готель «Україна» (99 номерів)	Чернігів
Готель Play Hotel by Ridas (25 номерів)	Херсон
Готель Grande Pettine (91 номер)	Одеса
Готель Reikartz River (98 номерів)	Запоріжжя

Після весняної окупації Київської області російськими військами значна частина готелів по всій Україні так і не відновила свою роботу, багато з них були повністю зруйновані. Ті заклади, які змогли відновити діяльність, намагаються утримувати довоєнний рівень цін. Особливо це стосується районів на північ від столиці та територій, де велися активні бойові дії. Низка готелів на сьогоднішній день вже не існують через повне руйнування.

Важливий сегмент готельного ринку, пов'язаний з проведенням конференцій, корпоративних заходів та тимблдингів, наразі не відновився.

Готелі, які змогли знову відкритися, можуть розраховувати переважно на внутрішніх туристів.

На сьогоднішній день основним джерелом доходу для українських готелів є внутрішні туристи та іноземці, які працюють в країні. Готельні підприємства, розташовані в західних областях, демонструють більшу прибутковість. Війна в Україні призвела до значного спаду туристичної активності через постійне відчуття небезпеки. У готелях спостерігається різке скорочення кількості відвідувачів, особливо в регіонах, які найбільше постраждали від бойових дій.

Щодо внутрішнього туризму, очікується його подальше зміцнення в західних областях України. Навіть після закінчення війни північні, південні

та східні регіони країни не зможуть швидко відновити туристичний потік на довоєнному рівні. Найскладніша ситуація склалася в готелях, які знаходяться або перебували на окупованих територіях.

Відновлення та подальший розвиток готельного ринку України значною мірою залежать від тривалості війни та загальної економічної ситуації в країні. Для повної відбудови готельної індустрії знадобиться час.

Станом на осінь 2022 року український готельний бізнес функціонував лише на 2-3% у грошовому вираженні. При цьому рівень відмов від бронювань у готелях більшості міст України зріс до 85-98%. У південних регіонах готельний ринок працював на 3-5% у грошовому вираженні, у Києві та області цей показник становив 10-15%, а на сході через активні бойові дії та окупацію територій більшість готелів повністю призупинили свою діяльність.

Для оцінки стану готельного бізнесу в Україні розглянемо динаміку основних показників, що його характеризують (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки показників готельного бізнесу

Рік	Кількість об'єктів, од.	Приріст показника порівняно з попереднім періодом		Кількість місць, тис. од.	Приріст показника порівняно з попереднім періодом	
		Абсолютний (од.)	Відносний (%)		Абсолютний (од.)	Відносний (%)
2018	4719			300		
2019	5335	616	13,05	370,6	70,6	23,53
2020	4523	-812	-15,22	312,1	-58,5	-15,79
2021	4620	97	2,14	332,4	20,3	6,5
2022	2031	-2589	-43,96	102,3	-230,1	-30,78
2023	2756	725	35,7	196,8	93,7	67,5
2024	3281	839	5,36	221,3	107,1	92,1

Аналіз динаміки показників готельного бізнесу та кількості місць у них демонструє досить неоднорідну картину протягом досліджуваного періоду з 2018 по 2024 роки.

У довоєнний період, з 2018 по 2021 роки, спостерігалось загальне зростання як кількості готелей, так і кількості місць у них. Особливо помітним є значний приріст у 2019 році. Це свідчить про розвиток туристичної галузі та збільшення інвестицій у цей сектор економіки до початку повномасштабної агресії.

Однак, 2022 рік позначився різким спадом обох показників. Кількість готелей скоротилася більш ніж удвічі, а кількість місць зменшилася майже на дві третини порівняно з попереднім роком. Це є прямим наслідком початку активної фази війни, що призвело до масового виїзду населення, руйнування інфраструктури та загального падіння економічної активності, особливо в сфері туризму та гостинності.

Починаючи з 2023 року, спостерігається відновлення, хоча й нерівномірне. Кількість готелей та кількість місць демонструють позитивну динаміку, що може свідчити про адаптацію бізнесу до нових реалій в відносно безпечних регіонах. Зростання у 2023 та 2024 роках вказує на певну стійкість галузі та її спроможність до часткового відновлення.

Західна Україна залишається одним з лідерів за попитом на готельні послуги, демонструючи подальше зростання завдяки відносно безпечній ситуації, яка приваблює внутрішніх туристів. Гірськолижні курорти Буковелю, попри аномально теплі початок та кінець зимового сезону 2024-2025 років, показали високі результати. Хоча нетипово високі температури і вплинули на завантаженість, цей фактор не став визначальним, і попит залишався значним.

Варто зазначити, що зимовий сезон 2023-2024 років у Буковелі був менш вдалим через несприятливі погодні умови, що призвело до зниження попиту, скорочення тривалості перебування гостей та зменшення середнього тарифу. Натомість у весняно-осінній період низького сезону спостерігалось зростання попиту на групові та корпоративні бронювання, а також з'явилися нові сегменти, такі як дитячий та сімейний відпочинок, лікування та оздоровлення.

Аналітики ЕУ зафіксували деяке зниження заповнюваності готелів Львова за перші дев'ять місяців 2024 року порівняно з аналогічним періодом 2023 року. У Львові середній рівень заповнюваності склав 52% (у 2023 році – 54%). Основними причинами зниження попиту стало посилення мобілізаційних заходів та часткова переорієнтація попиту на інші регіони, зокрема Одесу та Київ.

У 2024 році спостерігалось зростання зацікавленості туристів до Луцька, особливо серед іноземних гостей, які відвідують місто або зупиняються тут транзитом. Влітку 2024 року завантаженість готелів Луцька сягала 77%, а середній тариф зріс на 35% порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Основними факторами, що впливають на заповнюваність готелів Києва, залишаються бізнес-туризм, іноземні делегації та гуманітарні місії. Попит на готельні послуги скоротився через безпекову ситуацію та регулярні атаки, проте Київ продовжує залучати туристів та бізнесменів, зокрема для проведення конференцій та форумів.

Відновлення заходів, особливо в готелях з укриттями або переобладнаними паркінгами під конференц-зали, призвело до нетипової структури доходів: у 2024 році доходи від конференцій та послуг харчування склали понад 50% загального доходу більшості готелів (проти 20-30% у класичній структурі).

За перші дев'ять місяців 2024 року середній рівень заповнюваності готелів Києва досяг 42%, порівняно з 24% за аналогічний період 2023 року. Заповнюваність п'ятизіркових готелів столиці склала 36%, майже досягнувши довоєнного рівня у 37%.

Біла Церква, відома своїми локальними бізнесами, агро- та фармацевтичною галузями, залучає переважно бізнес-туристів, які становлять близько 60% гостей. Залучення нових компаній та бізнесів у регіоні та сусідніх великих містах сприяло збільшенню середнього річного

завантаження готелю на 15% та підвищенню середнього тарифу на 23%, який наразі становить 2 575 грн.

2024 рік став для Одеси періодом перезавантаження завдяки відкриттю більшості пляжів. Південний напрямок, і перш за все Одеса, продемонстрував різке зростання попиту влітку, досягнувши 80% завантаженості готелів у серпні. Однак наразі попит значно обмежений через високу небезпеку та часті обстріли, і становить близько 30% від пропозиції в регіоні. Готелі, розташовані біля моря та мають басейни, прийняли рішення закритися на період з жовтня-листопада 2024 року до весни 2025 року.

Влітку завантаженість готелів Одеси сягала 90%, а середній тариф зріс на 40% порівняно з минулим літом і становив 3 800 грн. Активний туризм тривав майже до кінця вересня, після чого змінився бізнес-сегментом.

За перші дев'ять місяців 2024 року середня завантаженість готелів Одеси становила 40%, з піковим значенням у 76% у серпні. Для порівняння, за аналогічний період 2023 року середня завантаженість становила лише 24%, з максимальним значенням у 35% також у серпні. Таким чином, Одеса у 2024 році показала річне зростання завантаженості готелів, основна частина якого припала на літні місяці (Рис.2.5).

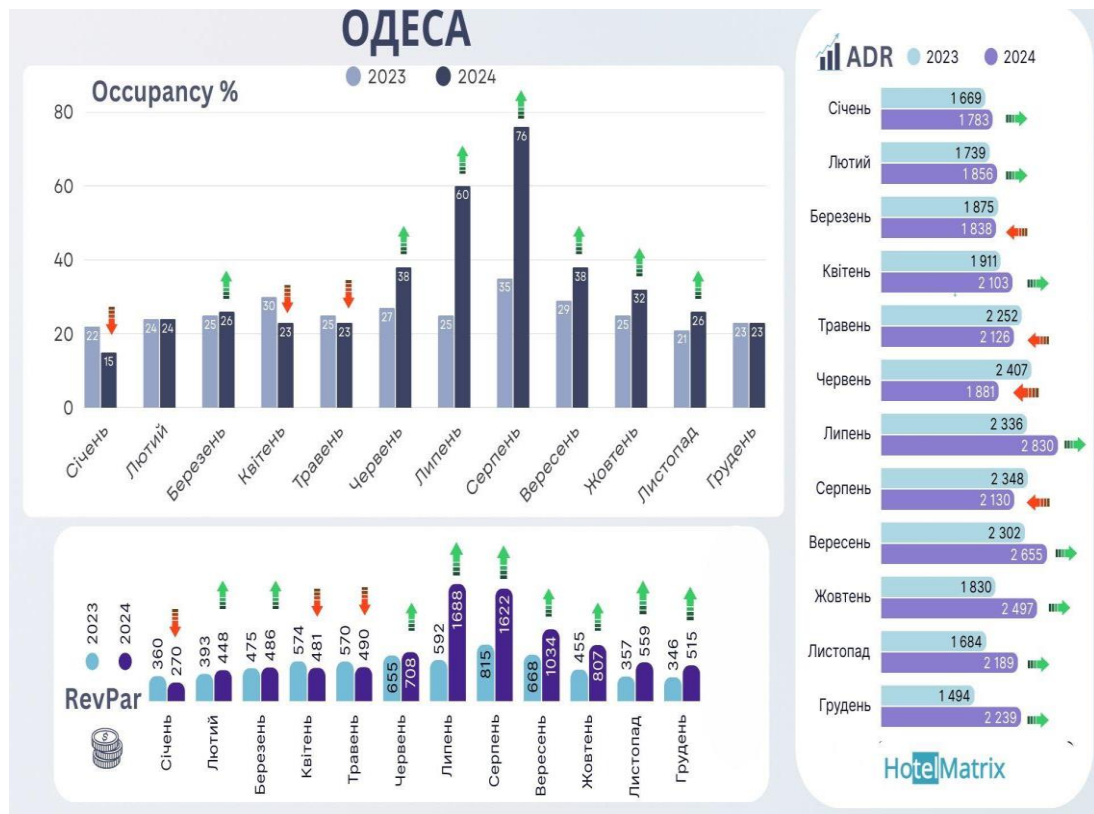


Рис 2.5 Ключові показники діяльності готельного бізнесу Одеси
за 2024 рік.

Наведені дані свідчать, що Оссурпансу (коефіцієнт завантаження або рівень заповнюваності) був найбільший у літні місяці (липень та серпень). RevPAR (Revenue Per Available Room) (дохід на один доступний номер, незалежно від того, чи був він проданий) також найбільші значення показав в ці місяці. ADR (Average Daily Rate) (середня вартість одного проданого номера за добу) була найбільша у другій половині року, починаючи з липня.

Саме висока завантаженість готелів в літні місяці стала головним фактором змін на готельному ринку Одеси у 2024 році. Однак, порівняно з іншими регіонами, в позасезонні місяці Одеса все ще демонструє низький рівень завантаженості.

Середній дохід на номер (ADR) зріс на 9,5%, проте цього виявилось недостатньо для компенсації дефіциту прибутку в низький сезон. Літні місяці характеризувалися значним попитом, але ціни не були підвищені відповідно

до цього. Дохід на один доступний номер (RevPar) продовжує зростати завдяки літньому піку.

Отже, у 2024 році Одеса демонструє відновлення попиту, але її результативність визначається переважно сезонними тенденціями.

Готельні об'єкти у східному регіоні України все ще значною мірою залежать від розміщення представників гуманітарних місій. Попит на організацію заходів залишається досить низьким і безпосередньо залежить від змін безпекової ситуації.

Аналіз показників динаміки середнього рівня заповнюваності готелів свідчить про стабілізацію попиту в готелях Києва та Львова (Рис. 2.6).

У столиці заповнюваність готелів поступово зростала протягом 2024 року, проте все ще не досягла рівня довоєнного 2021 року. За підсумками січня-вересня 2024 року середній рівень заповнюваності склав 24%, тоді як за аналогічний період 2021 року цей показник становив 49%.

Найбільші показники заповнюваності демонструє Львів – 52 % у 2024 р, що більше заповнюваності у Києві.

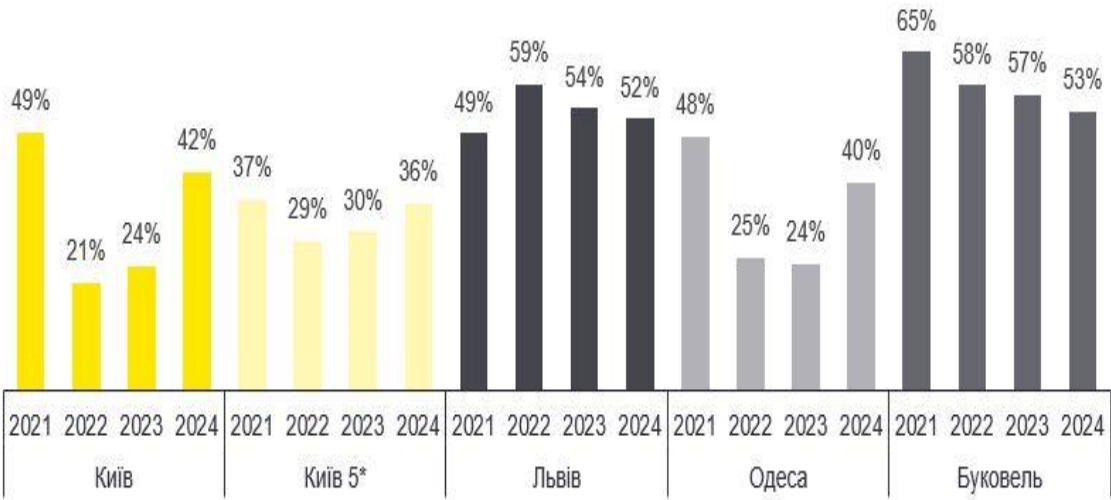


Рис 2.6. Динаміка середнього рівня заповнюваності готелів у період 9 місяців 2021-2024 рр. Києва, Львова, Буковелю та Одеси, %

Аналіз заповнюваності готелів за місяцями надає змогу стверджувати (Рис. 2.6), що на ринку готельної нерухомості Львова середній показник заповнюваності за дев'ять місяців 2024 року залишився майже незмінним порівняно з аналогічним періодом попереднього року і склав 54%.

У готелях Одеси попит традиційно є нестабільним і залежить від сезону. Піковим місяцем 2023 року став серпень із показником заповнюваності 35%. Однак середній рівень заповнюваності за три квартали 2023 року становив лише 24%, що вдвічі менше, ніж за аналогічний період довоєнного 2021 року. Однією з причин такого низького попиту є нестабільна безпекова ситуація в регіоні, що призвела до переорієнтації туристичних вподобань на гірські курорти навіть у літній період.

Саме тому 2023 рік, особливо літній період, був надзвичайно успішним для готелів Буковелю. За перші три квартали 2023 року середня заповнюваність склала 57%, а влітку цей показник сягав 88%. Такий високий попит сформувався завдяки кільком факторам. Значна частина сімей, які раніше віддавали перевагу відпочинку за кордоном, наразі не можуть здійснити поїздки в повному складі через обмеження на перетин кордону, тому обирають нові туристичні напрямки в межах України. Враховуючи широку пропозицію розваг та місць відпочинку, а також кращу безпекову ситуацію в рекреаційних зонах західного регіону, Буковель та інші населені пункти Карпат стали центром тяжіння внутрішнього туризму у 2023 році.

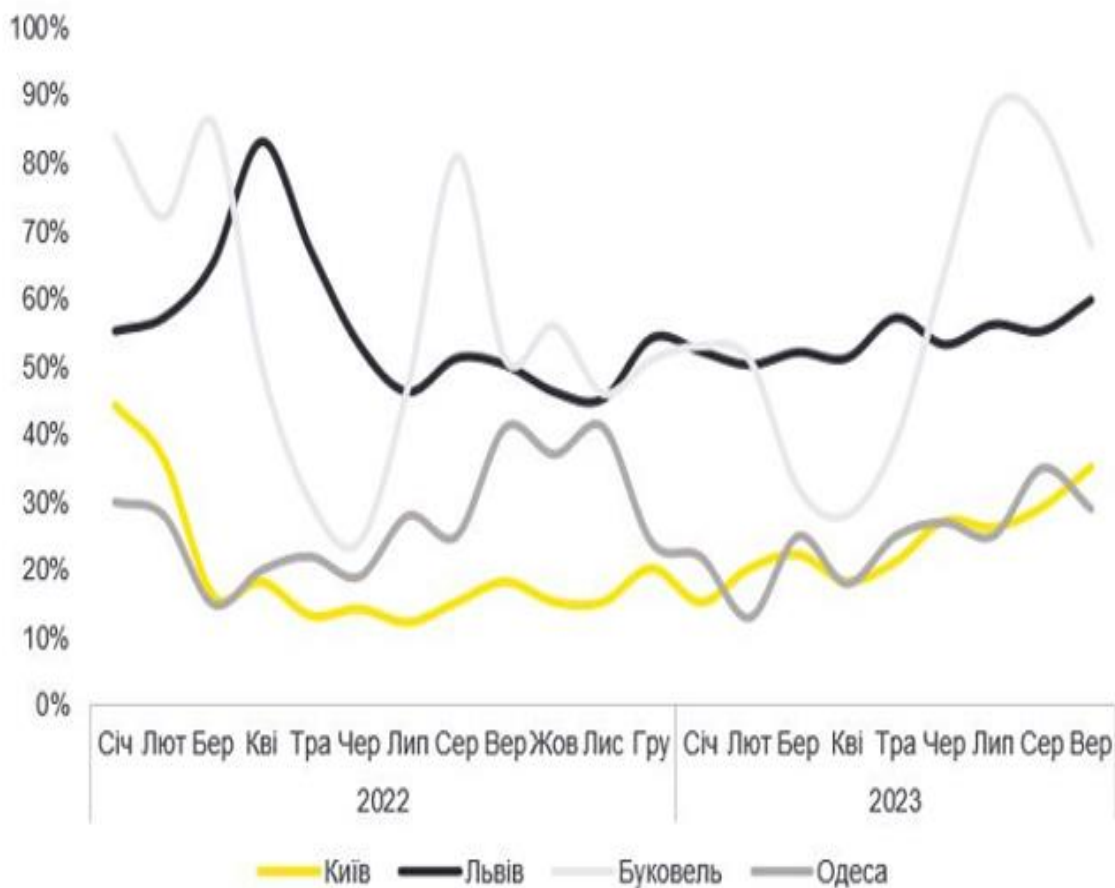


Рис 2.7 Середній рівень заповнюваності готелів за місяцями

Середня вартість номерів найбільшою серед аналізуємих готелів є в Києві. Вартість готелів Одеси є найменшою (Рис.2.7)

Готельний бізнес Одеси показує гірші результати порівняно з довоєнним 2021 роком. Так, за дев'ять місяців 2023 року ADR одеських готелів становив \$58 (проти \$71 за аналогічний період 2021 року), а середня дохідність номера – \$14 (проти \$38 за перші три квартали 2021 року)

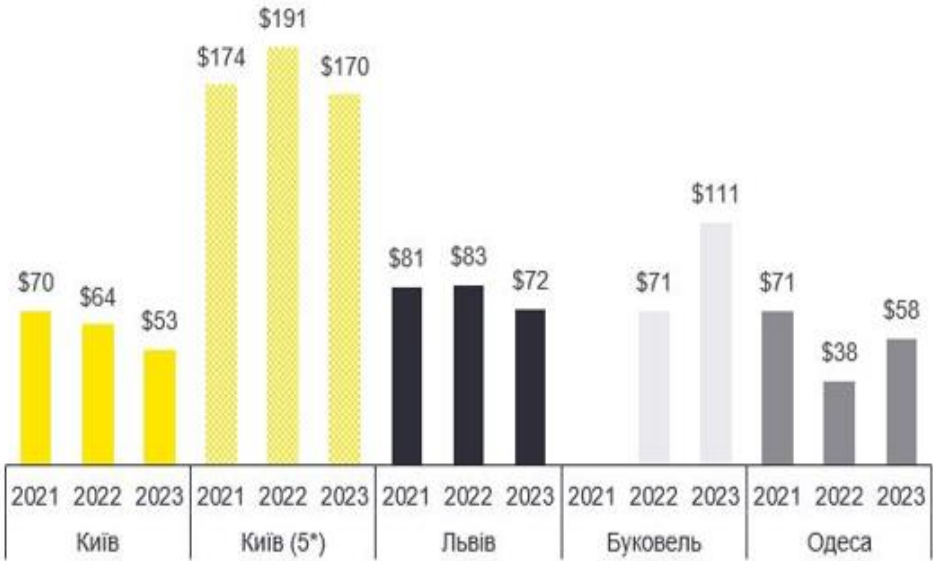


Рис 2.8 Середня вартість номеру

Незважаючи на негативні тенденції розвитку готельного бізнесу в Україні в період військових дій, можна відзначити, що більшість готелів України впоралися з цими завданнями, а деякі навіть повністю покращили свої позиції та відкрили нові готелі (рис 2.9).

№	Назва готелю	Місцерозташування	Номерний фонд
1	Mountain Residence	Буковель	353
2	Select Hotel	Львів	22
3	LEV Lifestyle Hotel	Львів	93
4	Hotel Tourist Lviv*	Львів	21
5	Campus Inspire Хмельницький	Хмельницький	54
6	Optima River Mykolaiv**	Миколаїв	28
7	Optima Collection Chernivtsi	Чернівці	58
8	Glacier Premium Apartments	Буковель	128
9	Optima Collection River Park	Луцьк	86

Рис 2.9. Нові готелі, які було відкрито у 2024 році

Отже, попри складну ситуацію, спричинену війною, готельний ринок України демонструє ознаки адаптації та відновлення у західних регіонах, зокрема в Буковелі, де спостерігається високий попит внутрішніх туристів. Київ та Львів показують стабілізацію попиту, хоча й не досягли довоєнних показників. Одеса демонструє значне зростання в літній період, маючи потенціал для подальшого розвитку. Готельний бізнес шукає нові можливості, як розвиток конференц-сервісу та адаптація до потреб внутрішнього ринку, що свідчить про стійкість та прагнення до відновлення галузі.

2.3 Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Отрада»

Визначимо конкурентну позицію ТОВ «Отрада». Готель відноситься до сегменту premium-класу. До таких готелів входять 5ти зіркові готелі та верхній сегмент 4х зіркових готелей. Найважливішими характеристиками за якими можна виокремити стратегічні групи є:

- Спектр додаткових послуг;
- Розмір готелю

Для аналізу нами обрано такі готелі:

- Boutique Hotel California;
- KADORR Resort & Spa Hotel;
- Premier Hotel Odesa
- M1 Club Hotel
- NEMO Hotel Resort & SPA
- Hotel Otrada
- Palace del Mar;
- Panorama De Luxe
- Ribas Duke Boutique Hotel
- Maristella Marine Residence
- Hotel Mozart

- Black Sea Park Shevchenko

Нами було проведено аналіз перелічених готелів за їх розміром та спектром додаткових послуг. За розміром готелі з понад 100 номерів ми віднесли до великих, з кількістю від 40 до 100 віднесли до середніх, всі інші – до малих. Результати аналізу представлені в таблицях 2.7

Таблиця 2.7

Оцінювання готелів за розміром

Готелі	Кількість номерів	Поле
Boutique Hotel California	45 номерів	Середні
KADORR Resort & Spa Hotel	25 номерів	Малі
Premier Hotel Odesa	200 номерів	Великі
M1 Club Hotel	68 номерів	Середні
NEMO Hotel Resort & SPA	180 номерів	Великі
Hotel Otrada	30 номерів	Малі
Palace del Mar	35 номерів	Малі
Panorama De Luxe	33 номери	Малі
Ribas Duke Boutique Hotel	41 номер	Середні
Maristella Marine Residence	100 номерів	Великі
Hotel Mozart	58 номерів	Малі
Black Sea Park Shevchenko	150 номерів	Великі

Оцінювання готелів Одеси за рівнем додаткових послуг (високий, середній, низький) базується на наявності таких зручностей, як спа-центр, басейни, фітнес-зали, ресторани, конференц-зали, приватні пляжі тощо. Результати аналізу представлені в таблицях 2.8

Таблиця 2.8

Оцінювання готелів за набором додаткових послуг

Готелі	Рівень додаткових послуг	Поле
Boutique Hotel California	Сауна, тренажерний зал, ресторан	мінімальний набір
KADORR Resort & Spa Hotel	Критий басейн, хамам, джакузі, спа-центр, ресторан, фітнес-центр	широкий спектр
Premier Hotel Odesa	Критий басейн, сауна, джакузі, фітнес-центр, спа-зона, ресторани, конференц-зали	широкий спектр
M1 Club Hotel	Приватний пляж, літній басейн, сауна,	широкий

	ресторан на даху, конференц-зал	спектр
NEMO Hotel Resort & SPA	Приватний пляж, відкриті басейни з морською водою, гідромасажні ванни, інфініті-басейн на даху, аквапарк для дітей, спа-центр, ресторани	широкий спектр
Hotel Otrada	Літній басейн, тренажерний зал, ресторан	обмежений набір
Palace del Mar	Сауна, тренажерний зал, відкритий басейн, ресторан, конференц-зали, салон краси	широкий спектр
Panorama De Luxe	Відкритий басейн, ресторан, спа-центр, фітнес-центр, конференц-зали	широкий спектр
Ribas Duke Boutique Hotel	Спа-центр, фітнес-зал, ресторан, конференц-зал	обмежений набір
Maristella Marine Residence	Три сезонні відкриті басейни, дитячий басейн, ресторан, банкетний зал	широкий спектр
Hotel Mozart	Спа-центр з сауною та джакузі, ресторан, конференц-зали	обмежений набір
Black Sea Park Shevchenko	Фітнес-зал, ресторан, конференц-зали	обмежений набір

За представленими даними побудуємо карту стратегічних груп.

Для побудови карти стратегічних груп використаємо два основних критерії: розмір готелю (кількість номерів) та рівень додаткових послуг.

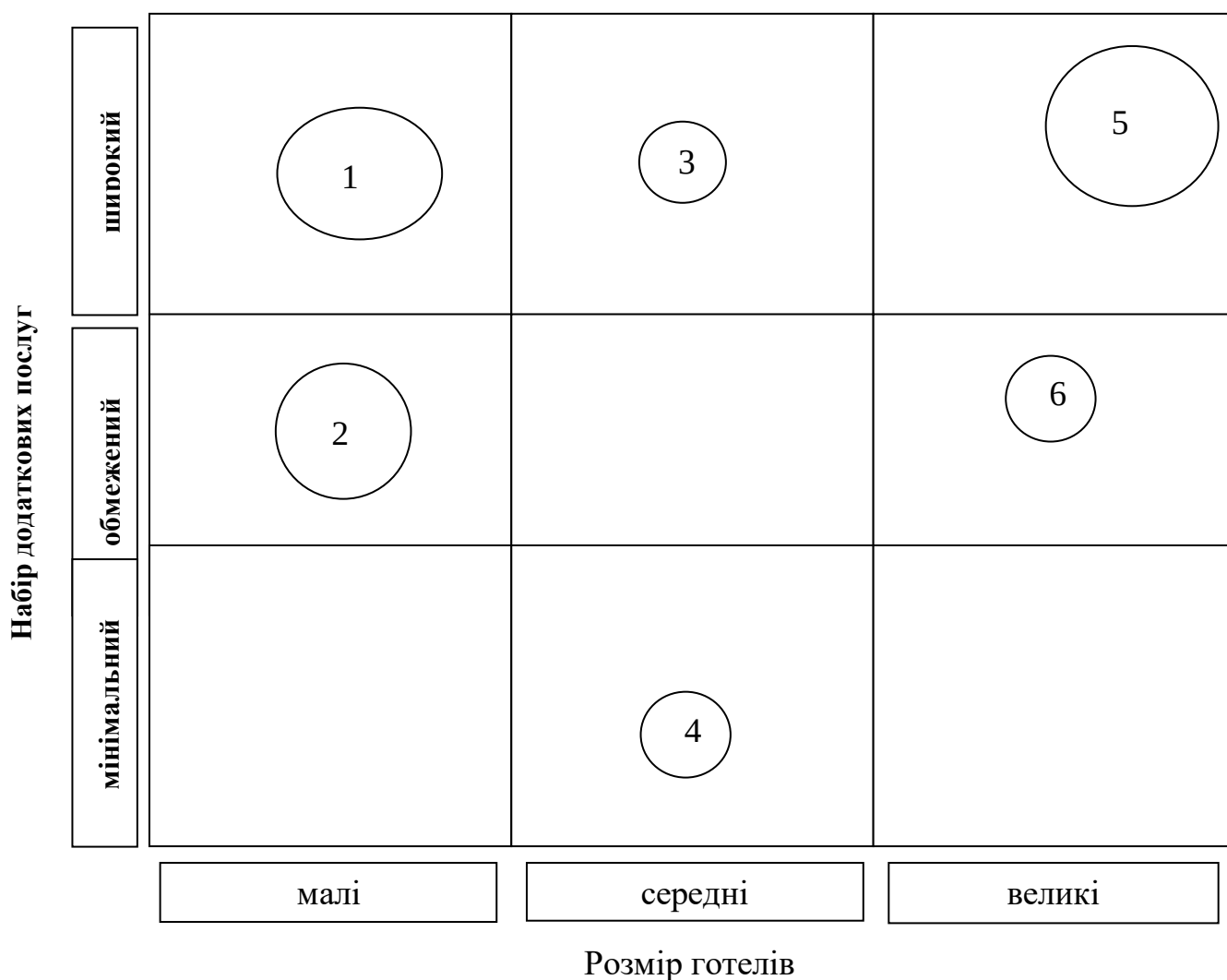
На вісі X розмістимо розмір готелю. Розмістимо готелі вздовж горизонтальної осі, поділивши їх на три групи відповідно до таблиці:

- Малі: до 40 номерів
- Середні: 41-100 номерів
- Великі: понад 100 номерів

На вісі Y розмістимо рівень додаткових послуг. Розмістимо готелі вздовж вертикальної осі, використовуючи оцінки з другої таблиці:

- Обмежений набір: мінімальний набір або обмежений перелік послуг (сауна, тренажерний зал, басейн, ресторан).
- Широкий спектр: розширений перелік послуг, включаючи спа-центри, кілька басейнів, конференц-зали, приватні пляжі тощо.

Розмістимо кожен готель на карті відповідно до його розміру та рівня додаткових послуг (рис. 2.10)



- 1 - KADORR Resort & Spa Hotel; Palace del Mar; Panorama De Luxe
 2 - Hotel Otrada; Ribas Duke Boutique Hotel; Hotel Mozart
 3 - M1 Club Hotel
 4 – Boutique Hotel California
 5 – Premier Hotel Odesa; NEMO Hotel Resort & SPA; Maristella Marine Residence
 6 - Black Sea Park Shevchenko

Рис.2.10 Стратегічна карта готелів

Отже, в квадрант «Малі готелі з обмеженим набором послуг» разом з Hotel Otrada ввійшли готелі Ribas Duke Boutique Hotel та Hotel Mozart. Вони будуть розглянуті як основні конкуренти.

Для оцінювання конкурентоспроможності готелей нами обрано такі характеристики:

1. місцезнаходження - престижність району, транспортна доступність, близькість до туристичних об'єктів, моря;
2. репутація - рейтинги, відгуки на спеціалізованих сайтах;
3. вишуканість інтер'єру,
4. комфорт номерів - площа, оснащення, інтер'єр, звукоізоляція, вид з вікон;
5. рівень сервісу - професіоналізм персоналу, індивідуальний підхід, швидкість обслуговування;
6. спектр додаткових послуг - ресторани, спа, фітнес, басейн, конференц-зали;
7. якість харчування - рівень ресторанів, різноманітність меню,
8. цифровізація сервісів - онлайн-бронювання, мобільні додатки, цифрові ключі, Wi-Fi
9. безпека - системи відеоспостереження, сейфи, охорона, бомбосховище,
10. маркетингова ефективність,
11. сезонна адаптивність - здатність підтримувати завантаженість у різні сезони,
12. інноваційність - впровадження сучасних технологій та практик гостинності

Через важливість додаткових послуг для готелів преміум-класу проведемо їх порівняльний аналіз (Табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Порівняння додаткових послуг готелів

Перелік додаткових послуг	Готелі		
	«Hotel Otrada»	«Ribas Duke Boutique Hotel»	«Hotel Mozart»
Конференц зал	-	+	+
Тренажерний зал	+	+	-
Салон краси	+	+	+
Цілодобове	+	+	+

обслуговування номерів			
Басейн	+	-	-
Пляж біля моря, електромобіль	+	-	-
Спа-центр	-	+	+

Можна стверджувати, що за додатковими послугами готель Отрада перевершує своїх конкурентів.

За переліченими вище характеристиками проведемо оцінювання конкурентоспроможності за 5бальною шкалою в порівняльній таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Оцінювання конкурентоспроможності готелів

	Питома вага	Готелі					
		«Hotel Otrada»		«Ribas Duke Boutique Hotel»		«Hotel Mozart»	
		бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка	бали	зважена оцінка
місцезнаходження	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
репутація	0,08	5	0,4	5	0,4	5	0,4
вишуканість інтер'єру	0,08	5	0,4	5	0,4	5	0,4
комфорт номерів	0,08	5	0,4	5	0,4	4	0,32
рівень сервісу	0,08	5	0,4	5	0,4	4	0,32
спектр додаткових послуг	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
якість харчування	0,08	5	0,4	5	0,4	5	0,4
цифровізація сервісів	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
безпека	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4
маркетингова ефективність	0,1	4	0,4	5	0,5	5	0,5
сезонна адаптивність	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
інноваційність	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Всього	1,00	-	4,70	-	4,60	-	4,34

За результатами аналізу конкурентоспроможності можна дійти висновку, що готель «Отрада» не поступається конкурентам і має в цілому оцінку вище за конкурентів.

Нами побудовано профіль конкурентоспроможності (Рис. 2.11)

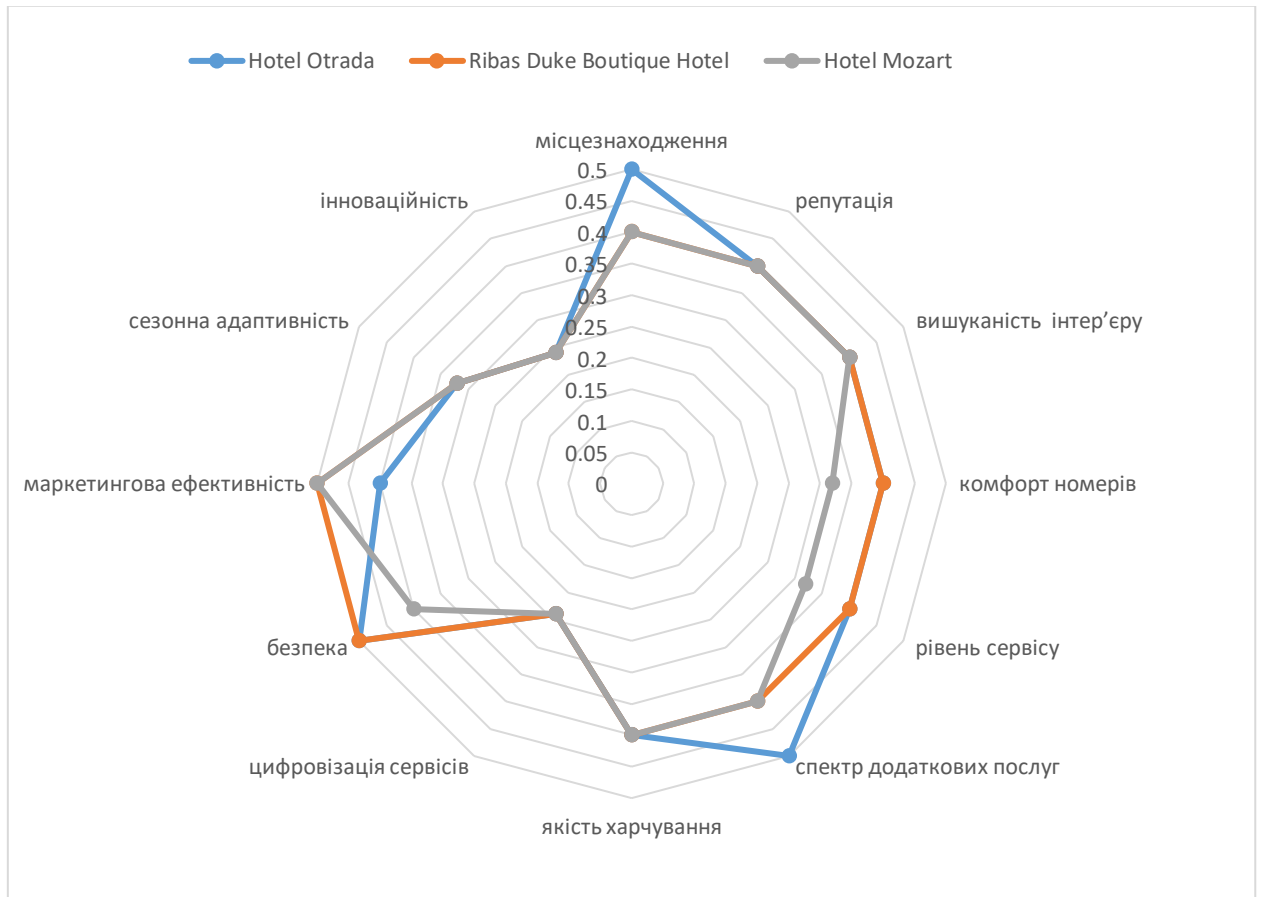


Рис. 2.11 Профіль конкурентоспроможності готелю «Отрада»

За профілем конкурентоспроможності можна визначити, що готель Отрада відстає від конкурентів за маркетинговою ефективністю. Також є резерви росту за :

- цифровізацією сервісів,
- сезонною адаптивністю,
- інноваційністю.

2.4 Формування стратегічних напрямків розвитку готелю та їх економічне обґрунтування

За проведеним вище аналізом можна дійти висновку, що для підприємства готель Отрада доречно обрати стратегію фокусування, яка полягає у концентрації на премія-сегменті, пропонуючи унікальну цінність, та отримуючи конкурентні переваги через глибину задоволення специфічних вимог клієнтів.

Для її реалізації сформуємо стратегічні цілі з використанням методу дерева цілей (Рис. 2.12).



Рис. 2.12 Дерево цілей стратегічних цілей готелю «Отрада»

На підставі розробленого дерева цілей проведемо розрахунок пріоритетності цілей. Коефіцієнт пріоритетності розрахуємо за формулою:

$$K_{\text{пр}} = K_{\text{ц}} * K_{\text{пц}} \quad (2.1)$$

К ц – коефіцієнт важливості цілі;

К пц – коефіцієнт важливості підцілі.

Розрахунок пріоритетності цілей представлено в табл. 2.11

Таблица 2.11

Визначення пріоритетності стратегічних цілей готелю Отрада

Номер цілі відповідно до дерева цілей	Найменування мети	Коефіцієнт важливості цілі	коефіцієнт важливості підцілі	Коефіцієнт пріоритетності
1.	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,2	-	-
1.1.	Модернізація Інтернет сайту	-	0,4	0,08
1.2.	Проведення рекламної компанії	-	0,6	0,12
2.	Підвищення сезонної адаптивності	0,3	-	-
2.1.	Зниження витрат	-	0,6	0,18
2.2.	Створення привабливих цінових пропозицій	-	0,4	0,12
3.	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,5	-	-
3.1.	Формування системи лояльності для постійних клієнтів	-	1,0	0,5

За розрахованими рангами пріоритетними цілями розвитку готелю Отрада є наступні:

1. Формування системи лояльності для постійних клієнтів (коефіцієнт пріоритетності – 0,5);
2. Зниження витрат (коефіцієнт пріоритетності – 0,18);
3. Проведення рекламної компанії (коефіцієнт пріоритетності – 0,12);
4. Створення привабливих цінових пропозицій (коефіцієнт пріоритетності – 0,12).

Наявність лояльної клієнтської бази є сильною конкурентною перевагою готелю і, як наслідок, вирішальним фактором у ринковій боротьбі. Основною особливістю будь-якої програми лояльності є її орієнтація на довгострокові відносини з клієнтом.

Ми пропонуємо ввести програму лояльності з використанням трьох типів карт: Silver, Gold, Platinum

Таблиця 2.12

Програма лояльності готеля «Отрада»

Тип	Знижка	Умови надання карти	Привілеї
Silver	5% карта анулюється, якщо протягом календарного року гість не скористався послугами готелю	5 заїздів або 15 ночей	- Безкоштовне раннє заселення (за наявності вільних номерів) - Безкоштовне пізнє виселення (за наявності вільних номерів)
Gold	10% карта анулюється, якщо протягом календарного року гість не скористався послугами готелю, і йому присвоюється статус «Silver»	10 заїздів або 25 ночей	- Безкоштовне раннє заселення (за наявності вільних номерів) - Безкоштовне пізнє виселення (за наявності вільних номерів) - Можливість розміщення в номері вищої категорії за тією ж ціною - Подарунок від готелю
Platinum	15% карта анулюється, якщо протягом двох календарних років гість не скористався послугами готелю, і йому присвоюється статус «Platinum»	30 заїздів або 50 ночей	- Безкоштовне раннє заселення (за наявності вільних номерів) - Безкоштовне пізнє виселення (за наявності вільних номерів) - Можливість розміщення в номері вищої категорії за тією ж ціною - Комплімент у номер - Безкоштовний трансфер

Програма лояльності надасть змогу збільшити кількість постійних клієнтів і у такий спосіб збільшити обсяг реалізації його послуг. За оцінкою фахівців дохід від реалізації збільшиться на 10 %. Постійні витрати збільшаться на суму витрат на впровадження програми лояльності – 24 тис. грн.

Розрахунок ефективності представлено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок ефективності впровадження програми лояльності, тис. грн.

Показники	Значення до впровадження	Значення після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації	3500	3605	105
Змінні витрати	525	540,75	15,75
Постійні витрати	2100	2124	24
Маржинальний дохід	2975	3064,25	89,25
Прибуток	875	940,25	65,25

Отже, за результатами впровадження запропонованих заходів буде збільшено прибуток на 62,25 тис. грн. Тобто впровадження програми лояльності є доцільним.

Висновки:

1. На підставі критичного аналізу наукової літератури визначено головні підходи до виділення джерел конкурентних переваг, а саме пошук джерел конкурентних переваг у зовнішніх факторах та внутрішніх параметрах організації, узагальнено відмінні риси поняття конкурентної переваги.

2. За результатами аналізу внутрішнього середовища бутік-готелю ТОВ «Отрада» встановлено:

- має привабливе розташування в елітному районі міста Одеса, неподалік від пляжу «Отрада» Чорного моря,
- має значний номерний фонд (26 індивідуально оформлених номерів, розділених на три основні категорії);
- має інфраструктуру, що відповідає категорії «5 зірок» та позиціонується як преміальний заклад, орієнтований на вибагливого клієнта, що цінує комфорт та високоякісне обслуговування;
- має широкий спектр додаткових послуг;
- демонструє позитивну динаміку ключових фінансових показників, включаючи зростання чистого прибутку, власного капіталу та покращення ліквідності. Загалом, фінансовий стан готелю виглядає стабільним та має позитивні тенденції.

3. Дослідження розвитку готельного бізнесу виявило:

- складну та динамічну картину функціонування готельної індустрії України. У довоєнний період галузь демонструвала значне зростання, зумовлене збільшенням туристичного потоку та інвестиціями в інфраструктуру. Однак пандемія призвела до різкого спаду завантаженості та зростання операційних витрат. Повномасштабне вторгнення росії спричинило безпрецедентну кризу в готельному бізнесі східних, південних та північних регіонів України,
- Виявлені регіональні відмінності. Східні регіони, які постраждали від вторгнення РФ, відповідно демонструють спадну тенденцію. Водночас

західні області країни стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, що призвело до тимчасового зростання завантаженості готелів у цих регіонах на початку війни.

- аналіз динаміки основних показників (кількості готелів та кількості місць) засвідчив різке скорочення у 2022 році, що є прямим наслідком воєнних дій. Однак, починаючи з 2023 року, спостерігається часткове відновлення, переважно у відносно безпечних західних регіонах.

- Західна Україна залишається лідером за попитом, зокрема гірськолижний курорт Буковель, який демонстрував високі показники завантаженості, хоча й з певними коливаннями, зумовленими погодними умовами.

- У великих містах, таких як Київ та Львів, спостерігається стабілізація попиту, хоча рівень заповнюваності готелів ще не досяг довоєнних показників. Київ демонструє певну адаптацію за рахунок розвитку бізнес-туризму та конференц-сервісу.

- Одеса показала значне сезонне зростання в літній період 2024 року, але залишається вразливою до безпекової ситуації.

- Ідентифіковано нові тенденції: зміни у структурі попиту, зокрема зростання внутрішнього туризму, розвиток конференц-сервісу як важливого джерела доходу та залежність галузі від безпекової ситуації.

- Загалом, встановлено високу вразливість готельного бізнесу до зовнішніх кризових факторів, але водночас демонструє його здатність до адаптації та часткового відновлення у відносно безпечних регіонах. Подальший розвиток галузі безпосередньо залежатиме від тривалості війни, загальної економічної ситуації в країні та ефективності заходів з підтримки.

4. Проведено аналіз конкурентної позиції ТОВ «Отрада» з використанням карти стратегічних груп для виявлення готелів, що мають схожі характеристики. Для побудови карти стратегічних груп використано два основних критерії: розмір готелю (кількість номерів) та рівень додаткових послуг. В квадрант «Малі готелі з обмеженим набором послуг» в

карті стратегічних груп разом з Hotel Otrada ввійшли готелі Ribas Duke Boutique Hotel та Hotel Mozart. Вони розглянуті як основні конкуренти.

За результатами оцінювання конкурентоспроможності можна дійти висновку, що готель «Отрада» не поступається конкурентам і має в цілому оцінку вище за конкурентів. За профілем конкурентоспроможності можна визначити, що готель Отрада відстає від конкурентів за маркетинговою ефективністю. Також є резерви росту за: цифровізацією сервісів, сезонною адаптивністю, інноваційністю.

5. За проведеним аналізом встановлено, що для готель Отрада доречно обрати стратегію фокусування, яка полягає у концентрації на премія-сегменті, пропонуючи унікальну цінність, та отримуючи конкурентні переваги через глибину задоволення специфічних вимог клієнтів.

З використанням методу дерева цілей для реалізації стратегії фокусування сформовано стратегічні цілі. На підставі розробленого дерева цілей проведено розрахунок пріоритетності цілей.

За розрахованими рангами пріоритетними цілями розвитку готелю Отрада визначені:

- 1). Формування системи лояльності для постійних клієнтів (коефіцієнт пріоритетності – 0,5);
- 2). Зниження витрат (коефіцієнт пріоритетності – 0,18);
- 3). Проведення рекламної компанії (коефіцієнт пріоритетності – 0,12);
- 4). Створення привабливих цінових пропозицій (коефіцієнт пріоритетності – 0,12).

Запропоновано ввести програму лояльності з використанням трьох типів карт: Silver, Gold, Platinum.

Обґрунтовано, що програма лояльності надасть змогу збільшити кількість постійних клієнтів і у такий спосіб збільшити обсяг реалізації його послуг. За оцінкою фахівців дохід від реалізації збільшиться на 10 %. Ефективність заходу обґрунтовано з використанням CVP-аналізу.

Література:

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://library.lgaki.info>
2. Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством / Кузнецова І., Балабаш О. //Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.85-95
3. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн, 22(2), 2017. С.1-9.
4. Гарафонова О.І. (2018). Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості. Соціально-економічні проблеми і держава, 18(1), 93-100.
5. Діденко Є.О., Жураківський П.І. (2017). Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка, 5, 58-63.
6. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. (2008). Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків: ІНЖЕК, 352 с.
7. Ілляшенко, С. М. Прокопенко К. В.Формування конкурентної стратегії промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2017. № 3 (77). С. 59-68.
8. Касич А.О., Глущенко Д.О. (2016). Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава, 11, 65-70.
9. К1) Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостинність і туризм. К. 2001.
10. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020

11. Кузнецова І.О., Кюне О.О. (2020). Формування стійкої конкурентної позиції підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень, 73(1), 86-96.

12. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.

13. Кузнецова І.О. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: Монографія/ За заг. ред. І.О. Кузнецової. // Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 14-24

14. Кузнецова І.О., Балабаш О.С. , Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / За заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс. 2022. 156 с.

15. Кузнецова І.О., Артемова О.С., Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства /// Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2016. - № 10 (242) - с. 54-72

16. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б. // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106

17. Кудрявцев В., Прокопенко Н., Коваленко Н. Стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024

18. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Кулінічев П.К. (2018). Конкуренція: її сутність та особливості в умовах глобалізації. Технологический аудит и резервы производства, 39(3/5), 57-61.

19. Особливості конкуренції та розвитку конкурентоспроможності підприємств сфери готельного бізнесу на міжнародному ринку. К. В. Ковтуненко, О. М. Коваленко, К. О. Бондаренко, К. О. Лихащенко. Економіка, фінанси, право. 2021

20. Офіційний сайт Державно служби статистики // Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Павлова В.А., Кузьменко О.В. (2021). Методологічні аспекти визначення конкурентоспроможності підприємства. Академічний огляд, 54(1), 5-12.
22. Перерва, П. Г. , Кобець І. В. Формування та оцінка ефективності конкурентних стратегій підприємств. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 123-128.
23. Пилипенко А.А., Пилипенко Д.Р. (2019). Розвиток стратегічного інструментарію забезпечення стійкості конкурентних переваг підприємства. Проблеми економіки, 43(1), 85-93.
24. П1) Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Львів: видавництво Львівської політехнік. 2012. 400 с.
25. (П2) Портер, М. Е. Стратегія конкуренції : Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : [пер. з англ.] Київ : Основи, 1998. – 415 с.
26. Рзаєв Г.І., Жовтківська О.В. (2019). Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 270(4), 126-131.
27. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Переклад з англійської. 2008. 576 с.
28. Харчук Т.В., Хмурова В.В. (2020). Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Економіка та суспільство, 22, 62-70.
29. Швед Т.В., Біла І.С. (2017). Конкурентні стратегії підприємств: зміст і основні види. Агросвіт, 21, 82-86.
30. Янковий О.Г. (2019). Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса: Атлант, 470 с.