

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
на тему: «Формування конкурентної стратегії
готельного підприємства»

Виконавець:

студент факультету менеджменту, обліку та інформаційних технологій

Баранова Дар'я Анатоліївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н, професор

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2025

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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 бутік-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»;
- сформулювати 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.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 58 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У першому розділі «теоретичні основи формування довгострокових конкурентних переваг» розглядається сутність конкурентних відносин та їх роль у ринковій економіці. Акцентуємо увагу, що без конкурентного середовища неможливе повноцінне функціонування ринку та виникає дисбаланс. Конкуренція в роботі визначена як об'єктивний механізм регулювання ринкового господарства, що виник одночасно з товарним виробництвом. Виокремлені дві основні концепції розуміння конкуренції: поведінкова та структурна та описано ключові функції конкуренції в підприємницькому середовищі. Встановлено що переваги конкурентного ринку включають знеособлений характер вирішення економічних проблем, свободу вибору роду занять та стимулювання ефективної економічної політики. Представлено чотири моделі ринку: чиста конкуренція, чиста монополія, монополістична конкуренція та олігополія. При їх аналізі досліджувались такі фактори, як кількість продавців, однорідність продукції, контроль над цінами, умови входу нових фірм, наявність об'єднань та нецінова конкуренція. Проведенно глибокий аналіз конкурентних стратегій підприємств та виділено три основні універсальні стратегії: лідерство у зниженні витрат, диференціація та фокусування. Аналіз стратегії в роботі розглядається як фундаментальна інформаційно-методологічна основа для прийняття стратегічних

рішень. Підкреслюється, що аналіз є безперервним процесом, що супроводжує не лише формування, а й імплементацію та контроль стратегії. 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

У другому розділі « Формування конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу» проведено детальний аналіз внутрішнього середовища готелю "Отрада", який є п'ятизірковим бутік-готелем в Одесі, що функціонує як ТОВ. Детально описана система управління готелем, його організаційну структуру та активне впровадження сучасних технологій, таких як інтегрована система Opera Hotel System. Представлено фінансовий аналіз готелю "Отрада" за 2022-2024 роки. Незважаючи на складну ситуацію в країні через війну, готель демонструє позитивну динаміку, що свідчить про покращення фінансової стійкості та ефективне управління готелем в умовах війни. Проаналізовано розвиток готельного бізнесу в Україні, висвітлюючи його динаміку в довоєнний період, під час пандемії та в умовах повномасштабної війни. Зазначається, що до війни ринок зростав, проте пандемія завдала йому значних збитків. Війна ж призвела до різкого падіння активності, особливо у східних, південних та північних регіонах, а також до руйнувань готельних об'єктів та міграції кадрів. Загалом, підкреслюється, що, попри виклики війни, готельний ринок України демонструє ознаки адаптації та шукає нові можливості, такі як розвиток конференц-сервісу та фокус на внутрішньому туризмі. Проведений аналіз конкурентної позиції готелю "Отрада" де для визначення конкурентів та їх стратегічних груп обирали такі характеристики, як спектр додаткових послуг та розмір готелю. Проведено оцінювання 12 готелів Одеси за цими критеріями, класифікуючи їх на малі, середні та великі, а також за рівнем додаткових послуг. На основі цих даних побудовано стратегічну карту, яка дозволяє візуалізувати позиції готелю на ринку, яка виявила, що готель дещо відстає за маркетинговою ефективністю. Крім того, існують значні можливості для зростання у сферах

цифровізації сервісів, сезонної адаптивності та інноваційності. На основі проведеного аналізу, для готелю «Отрада» найбільш доцільною визначено стратегію фокусування. Ця стратегія передбачає концентрацію на преміум-сегменті ринку, пропонуючи унікальну цінність і здобуваючи конкурентні переваги за рахунок глибокого задоволення специфічних потреб клієнтів. Для реалізації стратегії фокусування було розроблено та пріоритезовано стратегічні цілі за допомогою методу дерева цілей. З метою підвищення лояльності постійних клієнтів запропоновано впровадити програму лояльності, що включатиме три типи карт: Silver, Gold та Platinum. Обґрунтовано, що така програма дозволить збільшити кількість постійних клієнтів та, відповідно, обсяг реалізації послуг готелю. За оцінками фахівців, впровадження програми лояльності може призвести до збільшення доходу на 10%, а її ефективність була підтверджена за допомогою CVP-аналізу.

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 увійшли 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 проведенням 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.

АНОТАЦІЯ

Баранова Дар'я Анатоліївна. Формування конкурентної стратегії готельного підприємства

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 073 "Менеджмент". – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з двох розділів. Об'єкт дослідження – готель ТОВ «Отрада».

У роботі розглядаються теоретичні основи конкуренції та конкурентних стратегій, підкреслено роль аналізу для прийняття рішень.

На прикладі бутик-готелю "Отрада" в Одесі проведено аналіз внутрішнього середовища та фінансового стану. Проаналізовано розвиток готельного бізнесу в Україні та конкурентні позиції готелю "Отради", виявлено відставання підприємства в маркетинговій діяльності, потенціал для цифровізації та інновацій. Для готелю "Отрада" запропоновано стратегію фокусування на преміум-сегменті, розроблено стратегічні цілі та обґрунтовано впровадження програми лояльності.

Ключові слова: конкурентні переваги; конкурентне середовище; стратегічні рішення; PEST-аналіз; модель Портера; стратегія фокусування; ринок готельних послуг; метод дерева цілей.

ANNOTATION

Baranova Darya Anatoliivna. Formation of a competitive strategy of a hotel enterprise

Thesis for Bachelor degree in specialty 073 «Management» - Odessa National Economic University, Odessa, 2025.

The bachelor's thesis consists of two sections. The object of research - "Otrada" LLC hotel.

The paper examines the theoretical foundations of competition and competitive strategies, emphasizing the role of analysis for decision-making.

Using the example of the boutique hotel "Otrada" in Odessa, an analysis of the internal environment and financial condition is conducted, which demonstrates positive dynamics despite the war. The development of the hotel business in Ukraine and the competitive positions of "Otrada" are analyzed, revealing its lag in marketing efficiency and potential for digitalization and innovation. For the hotel "Otrada" a strategy of focusing on the premium segment is proposed, strategic goals are developed, and the implementation of a loyalty program is justified, which, according to forecasts.

Key words: competitive advantages; competitive environment; strategic decisions; PEST analysis; Porter's model; focus strategy; hotel services market; objective tree method.