

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: \_\_\_\_\_ Розробка проекту підвищення  
\_\_\_\_\_ конкурентоспроможності готелю*

*Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
Освітня програма 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ / Карінцева О.І. /*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ / Весперіс С.З. /*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ / Курченко В. В. /  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ ПЕ – 71  
шифр*

## ЗМІСТ

<b>РЕФЕРАТ .....</b>	<b>3</b>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Конкурентоспроможність підприємства і особливості її оцінки для готельного бізнесу .....	6
1.2 Показники конкурентоспроможності готелю та критерії їх оцінки	8
1.3 Методичні підходи до вибору конкурентної стратегії .....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СТАНУ ГОТЕЛЮ ДНІПРОПЕТРОВСЬК .....</b>	<b>17</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю Дніпропетровськ .....	17
2.2 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища готелю та оцінка його конкурентоспроможності .....	23
2.3 Обґрунтування конкурентної стратегії готелю Дніпропетровськ..	32
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ ДНІПРОПЕТРОВСЬК .....</b>	<b>34</b>
3.1 Зміст проекту підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ .....	34
3.2 Оцінка ефективності проекту підвищення конкурентоспромож- ності готелю Дніпропетровськ .....	36
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>39</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>41</b>

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 24 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи бакалавра становить 43 сторінки, у тому числі 23 таблиці, 4 рисунки, список використаних джерел на 2 сторінках.

*Мета кваліфікаційної роботи бакалавра* – розробка проекту підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

*Задачі дослідження* полягають у дослідженні поняття конкурентоспроможність підприємства і особливостей її оцінки для готельного бізнесу; наведенні характеристики основних показників конкурентоспроможності готелю та критеріїв їх оцінки; обґрунтуванні методичні підходи до вибору конкурентної стратегії; наведенні організаційно-економічної характеристики готелю Дніпропетровськ; аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища готелю Дніпропетровськ; обґрунтуванні конкурентної стратегії готелю Дніпропетровськ; розробці проекту підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ.

*Об'єкт дослідження* – господарська діяльність готелю Дніпропетровськ.

*Предмет дослідження* – конкурентна стратегія і конкурентоспроможність готелю Дніпропетровськ.

*Ключові слова:* КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ГОТЕЛЬ, ГОТЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, ПОКАЗНИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## ВСТУП

Готельний бізнес являє собою один з найбільш творчих видів бізнесу, що включає три основні елементи: готелі, послуги і персонал. Всі три елементи взаємопов'язані і складають основу індустрії гостинності, управління конкурентоспроможністю якої має виступати принципом і засобом інтенсифікації діяльності готелів, основною метою діяльності яких має стати не тільки зростання прибутку і завоювання певного споживчого сегмента ринку, але і в більшій мірі управління процесом формування стійких конкурентних переваг на ринку готельних послуг. Тобто управління конкурентоспроможністю готелів повинно формуватися як комплекс довгострокових і короткострокових управлінських впливів на всі підрозділи та осіб, які взаємодіють у сфері забезпечення конкурентоспроможності, як готелю, так і готельного продукту на ринку послуг, а також здійснювати вплив на інтенсифікацію зусиль щодо досягнення цілей і запланованих результатів діяльності готелю.

Актуальність дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю організацій готельного бізнесу пояснюється тими вимогами, які висувають нові умови господарювання до сфери готельного бізнесу на українському і світовому ринках. Тому питання підвищення конкурентоспроможності готелів у сучасних умовах господарювання є актуальними, що і визначило тему дослідження.

Методологічну і теоретичну основу дослідження при написанні кваліфікаційної роботи бакалавра склали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, фахівців у галузі конкуренції та управління конкурентоспроможністю. Дослідженню проблеми управління конкурентоспроможністю присвячені роботи Г. Азоєва, І. Ансофа, Л. Балабанової, О. Гараніної, І. Должанського, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Р. Фатхутдінова та інших, проте питання підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу вивчені недостатньо.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка проекту підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Реалізація поставленої мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити поняття конкурентоспроможність підприємства і особливості її оцінки для готельного бізнесу;
- охарактеризувати основні показники конкурентоспроможності готелю та критерії їх оцінки;
- обґрунтувати методичні підходи до вибору конкурентної стратегії;
- навести організаційно-економічну характеристику готелю Дніпропетровськ;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище готелю Дніпропетровськ;
- обґрунтувати конкурентну стратегію готелю Дніпропетровськ;
- розробити проект підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність готелю Дніпропетровськ.

Предметом дослідження є конкурентна стратегія і конкурентоспроможність готелю Дніпропетровськ.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи з питань конкуренції та конкурентоспроможності, офіційні статистичні матеріали, звітно-статистичні дані досліджуваного готелю.

Практичне значення кваліфікаційної бакалаврської роботи міститься у розробці відповідних заходів з підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства, які дозволять поліпшити показники діяльності не лише досліджуваного суб'єкта господарювання, але й інших підприємств готельного бізнесу.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1 Конкуренентоспроможність підприємства і особливості її оцінки для готельного бізнесу

Термін «конкуренція» має походження з латинської мови «concurrere», що в перекладі означає «стикатись» або «суперничати». В економічному контексті конкуренції конкурентоспроможність суб'єктів ринку забезпечує найкращі умови та результати комерційної діяльності [20].

Виробники товарів, робіт та послуг вступають у боротьбу між собою за покупців (споживачів) і за частку ринку, збільшуючи реалізацію іміджевих ринкових продуктів (товарів, робіт, послуг), максимізуючи тим самим свій прибуток.

Конкуренентоспроможність – це здатність конкурувати на ринках товарів та послуг. В основі конкурентоспроможності знаходиться поєднання ціни і якості. За однакової якості продукції і високої репутації продуцентів постачальники є конкурентоспроможними лише за умови, що їхні ціни не перевищують цін конкурентів [22].

Розглянемо суть конкуренції у різних галузях її застосування [13].

*Конкуренція в економіці.* У літературі, присвяченій конкуренції, виділяють три підходи до визначення цього поняття. Перший підхід є характерним для класичної економічної теорії, і розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє врівноважити попит та пропозицію. (А. Смит). Другий підхід, характерний для української спільноти, визначає конкуренцію як змагання на ринку. Третій підхід визначає конкуренцію як критерій, за яким визначається тип галузевого ринку (Е. Чемберлін, Дж. Блей, Штакельберг). Цей підхід базується на сучасній теорії морфології ринку.

*Конкуренція в менеджменті.* Конкуренція - це обумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого

товаровиробника на внутрішньому та зовнішніх ринках. Конкурентоспроможність - це така позиція підприємства, яка дозволяє йому виграти боротьбу між підприємцями на ринку товарів та послуг. Виділяють три рівні суб'єктів конкурентної боротьби:

- мікрорівень - певні види продукції підприємств;
- мезорівень - галузі, корпоративні об'єднання підприємств та організації конгломератного рівня;
- макрорівень - народногосподарські комплекси.

*Конкурентоспроможність у соціології.* Конкурентоспроможність - це, з одного боку, особливе щодо інших просування у напрямку встановленої цілі, а з іншого - досягнення визначеного статусу, положення в суспільстві, причому відносно інших гравців на ринку. Тоді конкурентоспроможність можна трактувати не просто як здатність підтримувати конкуренцію, а і як здатність досягати більших переваг.

*Конкурентоспроможність у психології.* У психології термін «конкуренція» використовується як одна із стратегій при вирішенні конфлікту між сторонами. Так, під конкуренцією розуміють певну форму відносин, за якої інтереси, цілі або мотиви учасників у певній мірі протирічають один одному, в той час як характер інтересів учасників не можуть бути зміненими. Іншими словами, це означає, що для конкуренції учасникам потрібно отримати одне і те ж в кінцевому підсумку.

На основі вищезазначених підходів, кожен об'єкт готельного ринку намагається збільшити обсяги реалізації своїх послуг, налагодити ефективну роботу, яка задовольнила б вимоги сучасного споживача, і стикається із перешкодою - наявністю жорсткої конкуренції, яка, як відомо, є основним механізмом ринку.

Сутність конкурентоспроможності зображена на рис.1.1.

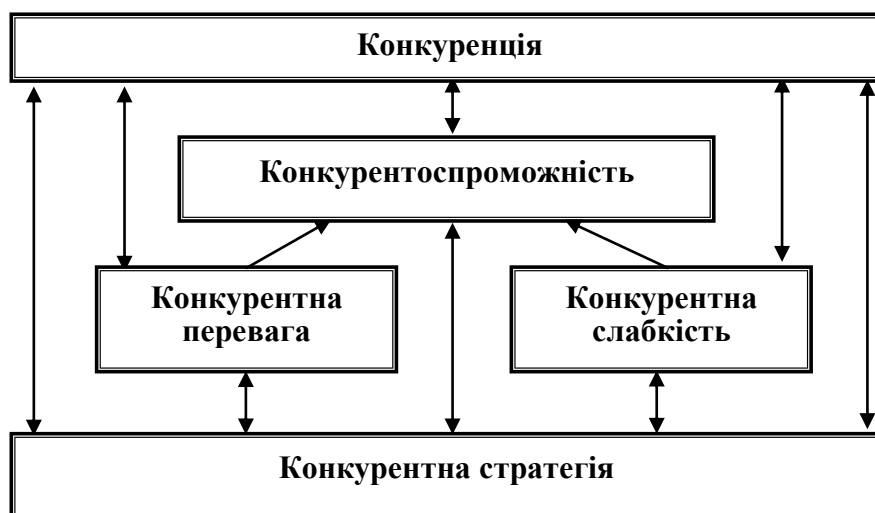


Рисунок 1.1 - Сутність конкурентоспроможності

Для підприємства готельного бізнесу характерним є високий ступінь конкуренції. Конкуренти можуть бути розміщені на протилежному боці вулиці, на іншому кінці міста. Коли людина приїздить у те чи інше місто, то вона, як правило, зупиняється у готелі. Питання міститься у тому, якому готелю вона надасть перевагу.

## 1.2 Показники конкурентоспроможності готелю та критерії їх оцінки

Конкурентоспроможність готелю можна оцінити за деякими основними параметрами. По-перше, це здатність готелю запропонувати споживачу готельний продукт з більш привабливими характеристиками, ніж у конкурентів, по-друге, ефективність діяльності готелів на ринку, яка визначається співвідношенням отриманого ринкового результату до витрат, по-третє, ринковий результат, який дозволяє досить успішно розвиватись готелю у перспективі та задовольнити потреби як власників, так і найманого персоналу.

Показники конкурентоспроможності готелів [7]:

- грошові та натуральні - залежно від одиниці виміру;
- кількісні та якісні;



- об'ємні (виражені у абсолютних величинах) або питомі (виражені в частці показника у загальному обсязі).

Усі показники, що використовуються для аналізу діяльності готельного підприємства, можуть бути зведені у систему (групу показників):

- чисельність і структура готельного персоналу (чисельність персоналу, кількість одиниць персоналу на одного гостя, норматив персоналу на одиницю доходу тощо);

- величина, структура та динаміка доходів готельного підприємства (середня ціна проданих номерів за добу, середня ціна доступних номерів, темпи приросту доходу тощо);

- величина, структура та динаміка витрат готельного підприємства (середня собівартість різних видів послуг з номеру за добу, середня заробітна плата персоналу, співвідношення постійних та змінних витрат, загальна собівартість тощо);

- ділова активність готельних підприємств (середній коефіцієнт завантаження номерів, середня кількість щоденно готових до здачі номерів, середня кількість реалізованих за добу номерів, середній добовий тариф проживання, середній коефіцієнт завантаження ліжок тощо);

- попит на послуги готельного підприємства (еластичність попиту, детермінанти попиту тощо);

- цінова політика готельного підприємства (середній добовий тариф номеру, середній добовий тариф по галузі, рівень цін порівняно із конкурентами тощо);

- конкурентоспроможність товару (окремі показники конкурентоспроможності, групові показники конкурентоспроможності, інтегральний показник конкурентоспроможності - наприклад, рейтингова оцінка);

- ефективність діяльності готельного підприємства за наданням послуг (рентабельність продаж, собівартість, капіталовіддача, дохід на одного співробітника, відношення отриманого доходу до планового тощо);

- результати фінансової діяльності різних підрозділів (середня вартість покупок одного клієнта у ресторані, оборотність місць у ресторанах, обсяг продаж закладів харчування, обсяг продажу додаткових послуг тощо) [7].

*Критерії оцінки конкурентоспроможності:* задоволеність гостей готелю можна оцінити завдяки відгуку. Відгуки гостей щодо перебування у готелі є ефективним методом оцінки якості обслуговування.

Раніше у готелях існували «Книги скарг та пропозицій», але вони вже давно не використовуються. Їм на зміну прийшли листи-опитувальники (відгуки) гостей про якість обслуговування або, по-іншому, анкети гостя, в яких гості можуть відобразити своє ставлення до рівня обслуговування та пропонованих послуг. Аналіз анкет дозволяє побачити реальну картину всього, що відбувається у готелі, очима клієнтів. На основі отриманих від клієнтів відповідей легше виявити факти неякісного обслуговування. Дуже важливо безпосередньо від самого клієнта отримати інформацію про сильні та слабкі сторони у обслуговуванні клієнтів. Відкриті відгуки відвідувачів надають суттєву допомогу в удосконаленні діяльності готельного підприємства. Також задоволеність гостей можна оцінити за допомогою онлайн-опитування [9].

Удосконалення систем оцінки задоволеності споживачів спрямовано на постійне відстежування стану задоволеності, співставлення отриманих результатів з вимогами та очікуваннями, виявлення тенденцій їх змін із метою прийняття управлінських рішень. Даний напрямок є дуже важливим, так як діяльність будь-яких готелів сьогодні здійснюється в умовах високої конкуренції.

Тому однією з важливих умов успішного існування таких організацій має бути орієнтація її діяльності на споживача [19].

*Оцінка роботи персоналу* широко використовується в готельних підприємствах. Оцінка людських ресурсів являє собою формалізовані дії, спрямовані на вивченні поточного стану людських ресурсів в організаціях.

Для аудиту людських ресурсів можуть бути використані найрізноманітніші прийоми - відкриті вакансії, звільнення, посадові інструкції, добавки до заробітної плати, програми навчання, страховки, результати співбесіди, робочий розпис, атестація, скарги тощо.

*Оцінка управління якістю послуг* у готелях передбачається, завдяки дотриманню норм стандартів обслуговування, системи контролю пропонованих послуг. Для аналізу проблем стану якості обслуговування та організації

управління цим процесом переважно використовується оцінка якості, що включає різні методи визначення відповідності стандарту якості, а також дозволяє справедливо оцінювати свою діяльність, виявляти те сторони, в яких можливо перспективне покращення.

Основними проблемами готелів є:

- некомпетентність персоналу;
- відсутність моніторингу якості наданих послуг у готелях;
- відсутність чіткої системи управління якістю послуг [7].

*Якість готельного продукту (послуги)* - сукупність властивостей, що визначають його здатність задовольнити потреби клієнта. Якість послуг визначається такими факторами, як чуйність, переконання, співчуття, матеріальність. У готельній справі оцінка якості, що включає різні методи визначення відповідності стандарту якості (опитувальний, органолептичний тощо), дозволяє справедливо оцінювати свою діяльність, виявляти ті сторони, у яких можливо перспективне покращення, широко використовувати для аналізу проблем стану якості обслуговування та організувати управління цим процесом.

Виходячи з вищевикладеного, можна зауважити, що конкурентоспроможність - це не раз і назавжди дана характеристика, вона вимагає систематичної роботи та адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища.

### **1.3 Методичні підходи до вибору конкурентної стратегії готелю**

В умовах жорсткої конкуренції і швидких змін зовнішнього середовища стратегія стає основним фактором в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. У таких умовах перемагає той, хто може краще передбачити і швидше прорахувати різні варіанти ведення бізнесу.

В основі будь-якої успішної бізнес-стратегії лежать конкурентні переваги організації. Конкурентною перевагою може бути якийсь унікальний її сильний бік, що дозволяє їй виділитися серед конкурентів за рахунок особливої компетенції. Розглянуті у роботах Ж.-Ж. Ламбена фактори конкурентних переваг

(якість, мінімальні витрати і ключові компетенції) в повній мірі діють і в готельному бізнесі [16].

Головними напрямками забезпечення конкурентних переваг готелів є:

- концентрація ресурсів для попередження дій конкурентів,
- утримання ініціативи в конкурентній боротьбі,
- забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей,
- розробка гнучкої системи планування діяльності на ринку шляхом обґрунтування ефективної стратегії взаємодії з конкурентами.

Готель, який орієнтується на успіх, має ставити собі за мету задоволення попиту споживачів послуг. У центрі уваги її менеджерів має бути розробка та реалізація власної конкурентної стратегії, що дозволяє досягти поставленої мети. Стратегія повинна враховувати характер і потенціал конкуруючих сил ринку, для чого необхідно відстежувати його динаміку, дифузію споживачів і конкурентів в ринковому середовищі.

Розглянемо дію п'яти конкурентних сил, виділених М. Портером, найбільш значимих для оцінки конкурентної позиції підприємства, стосовно до готельного бізнесу [20].

Перша з виявлених М. Портером сил стосується сприятливої ситуації на ринку або проблем, з якими може зіткнутися новий конкурент, що з'явився на ринку. Основним бар'єром входження на даний ринок є обсяг (розмір) необхідних капіталовкладень. Величина компаній-лідерів в готельному бізнесі не є значущим бар'єром для входження на нього.

Для ринку готельних послуг характерною є велика кількість учасників, які є другою силою по М. Портеру (внутрішня конкуренція в галузі). У результаті кожен готель займає невелику ринкову частку. Відповідно, для досягнення високих результатів необхідно визначати найбільш привабливі сегменти ринку і оцінювати конкурентні позиції безпосередньо в їх межах. Мережа готелів може бути лідером за обсягами продажів, але в той же час вона не обов'язково буде займати лідируючі позиції на всіх сегментах ринку.

Третя виявлена М. Портером конкурентна сила стосується легкості, з якою покупець може замінити один тип продукту або послуги іншим. У готельному

бізнесі можна виділити наступні види товарів-замінників для основних і додаткових послуг:

- продукти-замінники основної послуги готельного підприємства, у якості яких виступають альтернативні засоби розміщення, наприклад, здача квартир в оренду приїжджим через ріелторські агентства;
- продукти-замінники додаткових послуг (послуги підприємств сервісу, наприклад, послуги салонів краси, ресторанів тощо).

Якщо організації, які надають альтернативні послуги з розміщення не можуть бути залучені до взаємовигідної співпраці з готелем, то підприємства сфери послуг, що пропонують різні послуги, не пов'язані з проживанням, можуть стати партнерами, які будуть сприяти завоюванню ринку і підвищенню конкурентних переваг. Так, наприклад, якщо відвідувач готелю потребує авіаквиток, готель може запропонувати йому провести замовлення на рецепції. Причому готелю не обов'язково надавати дану послугу самостійно, він може залучити сторонню організацію, наприклад, туристичне агентство.

Диференціація в готельному бізнесі є одним із значних факторів підвищення конкурентоспроможності, збільшення кількості споживачів і обсягів надаваних послуг. Багато в чому тільки за рахунок даного фактору можна зробити ринковий прорив. Саме покупці (які є четвертою силою по М. Портеру) найбільше впливають на діяльність готелю. Тому необхідними умовами для успішного існування готелів є проведення широких маркетингових досліджень, удосконалення матеріальної складової сервісу, робота з популяризації підприємства, залучення висококваліфікованого персоналу, тобто все те, що дозволяє виявити різноманітність потреб потенційних клієнтів, залучити їх і утримати, сформувавши лояльність.

Стійкий позитивний імідж і висока прибутковість роботи полегшують стосунки з постачальниками (п'ята сила по Портеру).

Таким чином, на ринку готельних послуг діють п'ять сил, дія яких варто враховувати при розробці конкурентних стратегій та формуванні асортименту.

У зв'язку з високим насиченням ринку, загостренням конкуренції, а особливо з появою нових технологій обслуговування або послуг, що викликають різку зміну

споживчих переваг, успішна на даний час компанія ризикує втратити перспективу свого розвитку. Часто зміна потреб споживачів, технологічні інновації або нові товари-замінники знижують прибутковість однопрофільних компанії і призводять до їх краху. Тому потрібно вести пошук нових підходів до розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності готелю. Одним із таких перспективних напрямків є диверсифікація.

За визначенням, диверсифікація готельного підприємства - це одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту наданих послуг в рамках одного готелю тощо. Диверсифікація застосовується з метою підвищення ефективності діяльності, отримання економічної вигоди і запобігання банкрутства. Основні економічні переваги диверсифікації наведені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Економічні переваги диверсифікації

В основі диверсифікації знаходяться економічні вигоди для компанії, які проявляються в ослабленні впливу кризових чинників, таких як падіння рентабельності основного виду бізнесу, посилення конкуренції тощо і пом'якшення їх наслідків.

Існує чимало стратегічних напрямків для диверсифікації компанії. Можна диверсифікуватись у родинні або в неспоріднені галузі, в галузі, технології і товари яких доповнюють продукцію компанії, в галузі, де навички і досвід компанії стануть ключовими факторами успіху і цінним конкурентним активом,

можна вийти на нові ринки, де технологічні ноу-хау компанії дозволяють домогтися суттєвого конкурентної переваги.

Після прийняття рішення про диверсифікацію, компанія вибирає напрямок свого розширення (рис. 1.3). Основними є концентрична і конгломератна диверсифікація видів діяльності компанії [23].



Рисунок 1.3 – Види диверсифікації

Концентрична диверсифікація - поповнення асортименту новими виробами, які з технічної або маркетингової точки зору схожі на існуючі товари іншої фірми. Даний вид диверсифікації орієнтований на використання подібності ланцюжків цінності або їх ланок для досягнення синергетичного ефекту, який підсилює конкурентну позицію компанії з двох основних причин – економія на масштабах діяльності та підвищення стійкості компанії в кризові моменти завдяки зв'язкам і взаємній підтримці напрямків бізнесу.

Конгломератна диверсифікація - поповнення асортименту компанії виробами, що не мають ніякого відношення ні до застосовуваної в ній технології, ні до існуючих вже товарів фірми. За конгломератної диверсифікації між окремими сферами діяльності компанії не існує ніяких зв'язків і елементів подібності в області їх виробничо-комерційної діяльності, а відбувається лише передача грошових коштів. Ланки ланцюжків цінності тут настільки різноманітні, що це не дозволяє обмінюватися навичками або технологіями, об'єднувати види діяльності, знижувати витрати і створювати інші конкурентно значущі переваги при функціонуванні під корпоративною парасолькою.

Більшість компаній вважають за краще розширення в родинні галузі за типом концентричних диверсифікації, оскільки воно забезпечує підвищення

продуктивності за рахунок синергетичного ефекту. Однак деякі компанії з тих чи інших причин обирають шлях конгломератної диверсифікації; далеко не всі поєднують і ту, і іншу.

Концентрична диверсифікація вигідна в тому випадку, якщо між ланцюжками цінності компаній існує стратегічна відповідність.

Стратегічною відповідністю називається подібність ланок ланцюжка цінності компаній, що дозволяє:

- обмінюватися конкурентоцінним досвідом, технологічними ноу-хау і можливостями;
- об'єднувати споріднені види діяльності компаній для зниження витрат виробництва;
- спільно використовувати бренди на взаємовигідній основі;
- налагоджувати співпрацю між компаніями для створення конкурентно-цінних можливостей і ресурсів.

Таким чином, у складному конкурентному середовищі найбільш прийнятною для підприємства готельного бізнесу є стратегія диверсифікації, тому що від портфеля надаваних послуг, а також розвитку нових, залежить лояльність споживача, створюються конкурентні переваги і, відповідно підвищується конкурентоспроможність. Швидкозмінні технології і запити споживачів готельних послуг вимагають гнучкості і швидкої реакції для створення нових додаткових напрямків бізнесу.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СТАНУ ГОТЕЛЮ ДНІПРОПЕТРОВСЬК

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю Дніпропетровськ

Готель Дніпропетровськ – центральний готель міста, який розташований на одній із найкрасивіших набережних Дніпра неподалік від історичного і культурного центру міста. Вдале розташування і зручна транспортна розв'язка забезпечує максимально комфортні умови як для роботи, так і для відпочинку гостей готелю. Готель побудовано у 1978 році і у 2010 році проведена реконструкція.

Адреса місцезнаходження: 49000 м.Дніпро, вул. Січеславська Набережна,33.

Готель Дніпропетровськ пропонує своїм клієнтам цілий комплекс продуктів і послуг, головним з яких є готельний продукт. Готель Дніпропетровськ має номери різних категорій – стандартні, поліпшені, люкс, студії. Послугами, які надаються готелем, є:

- бізнес-центр і конференц-зал. У бізнес-центрі готелю можна працювати самостійно або доручити кваліфікованому персоналу виконати певну роботу. Тут можна надрукувати ділові листи, виготовити візитівки і організувати проведення конференцій і ділових нарад у представницьких конференц-залах, розрахованих на 70 і 25 місць;

- сауна з басейном і більярдом;
- на замовлення здійснюється доставка їжі із кафе;
- послуги масажу;
- бар і кафе із першокласною кухнею;
- салон зачісок і косметичних послуг;
- солярій і масажний кабінет;
- авіакаси;
- сейфи для зберігання документів;
- магазин сувенірів;
- доставка до вокзалів і аеропорту.

Номерний фонд готелю Дніпропетровськ наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура номерного фонду готелю Дніпропетровськ

Категорія номеру	Кількість номерів	Частка, %
Одномісний (стандарт)	40	16,1
Двомісний (стандарт)	42	16,9
Одномісний (поліпшений)	34	13,7
Студіо (С)	30	12,0
Студіо (В)	20	8,0
Студіо (А)	18	7,2
Люкс (С)	25	10,0
Люкс (В)	22	8,8
Люкс (А)	18	7,2
<b>Разом</b>	<b>249</b>	<b>100,0</b>

Найбільшу частку у структурі номерного фонду становлять одномісні і двомісні номери (стандарт) – 16,1 і 16,9% відповідно, тому що дані категорії користуються найбільшим попитом у клієнтів. Найменшу частку становлять номери «Люкс», з яких «Люкс» (С) – 10%, «Люкс» (А) – 10%, «Люкс» (В) – 8,8%.

У таблиці 2.2 наведено цінову характеристику номерів готелю Дніпропетровськ.

Таблиця 2.2 – Цінова характеристика номерів готелю Дніпропетровськ

Категорія номеру	Ціна, грн/добу	Категорія номеру	Ціна, грн/добу
Одномісний (стандарт)	720	Студіо (А)	1960
Двомісний (стандарт)	750	Люкс (С)	2235
Одномісний (поліпшений)	1210	Люкс (В)	2555
Студіо (С)	1560	Люкс (А)	2880
Студіо (В)	1820		

До вартості номера включається:

- безкоштовний сніданок за системою «шведський стіл» представлено розмаїттям традиційних ранкових страв – омлет, салати, каші, випічка і гарячі другі страви для тих, хто віддає перевагу ситному сніданку;
- бездротовий Інтернет у номері та на території готелю;
- послуги бізнес-центру – друк, сканування і копіювання документів, робочі місця з комп'ютером, відправка факсів;
- телефонні розмови всередині міста Дніпро.

Комфортний номер з ліжком, яке обладнане ортопедичним матрацом, з холодильником і кондиціонером, електронним замком, плазмовою панеллю, світлозахищеними шторами, електричним чайником і чашками, халатами, тапочками, сейфом. Санвузол оснащений всім необхідним для проведення гігієнічних процедур. Двокімнатна студія ДеЛюкс має джакузі на дві персони.

Крім надання номерного фонду, готель надає низку інших послуг, перелік яких надано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Перелік послуг готелю Дніпропетровськ

Види послуг	Зміст
Бізнес-центр	<ul style="list-style-type: none"> <li>- робочі місця з комп'ютером;</li> <li>- високошвидкісний Інтернет;</li> <li>- послуги електронної пошти, у т.ч. через електронну адресу готелю;</li> <li>- копіювання документів, факс;</li> <li>- кольоровий і ч/б друк;</li> <li>- запис на електронні носії;</li> <li>- брошурування документів;</li> <li>- ламінування документів</li> </ul>
Сауна з басейном і більярдом	місце відпочинку
Бар і кафе	кафе «Гостинний двір» пропонує страви української і європейської кухні
Салон зачісок і косметичних послуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повний перелік перукарських і косметичних послуг;</li> <li>- ультразвукове чищення і апаратна косметологія для обличчя і тіла, послуги візажу і перманентний макіяж, нарощування вій, епіляція, солярій, різні види масажу</li> </ul>
Дитяча ігрова кімната	для занять дітей
Авіакаси	Продаж авіа- і залізничних квитків
Трансфер	напрямки «Готель – Аеропорт», «Залізничний вокзал – Готель», а також оренда автомобіля з водієм
Пральня і прасувальна кімната	Платні і безплатні послуги із прання і прасування одягу
Доктор, стоматолог	Медичні послуги
Безкоштовна парковка з охороною	-
ІТ	Інтернет, Wi-Fi

Таким чином, спектр надаваних послуг є достатньо широким і відповідає рівню готелю Дніпропетровськ.

Аналіз структури виручки готелю за видами послуг наведено у таблиці 2.4.

Як видно із наведених даних обсяг виручки готелю Дніпропетровськ за 2018-2019 р.р. збільшився на 7,4%, тоді як у 2017-2018 р.р. спостерігалось її зменшення, що було викликано тим, що частина номерного фонду у цей період

знаходилась у капітальному ремонті і номерний фонд використовувався не у повному обсязі.

Таблиця 2.4 – Аналіз виручки готелю Дніпропетровськ за видами послуг

Види послуг	2017 р		2018 р		2019 р		Темпи росту, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2018 р до 2017 р	2019 р до 2018 р
Виручка від використання номерного фонду	92682	63,4	77380	59,9	104307	75,2	83,5	134,8
Інші послуги, разом	53596	36,6	51738	40,1	34362	24,8	96,5	66,4
у т.ч.								
послуги бізнес-центру	307	0,2	362	0,3	374	0,3	117,7	103,6
послуги сауни	1156	0,8	1330	1,0	777	0,6	115,1	58,4
послуги бару і кафе	7094	4,9	6998	5,4	4618	3,3	98,6	66,0
послуги салону зачісок і косметичні послуги	1536	1,1	1420	1,1	679	0,5	92,5	47,8
послуги дитячої кімнати	205	0,1	194	0,2	153	0,1	94,6	78,8
послуги авіакаси	14540	9,9	13364	10,4	9305	6,7	91,9	69,6
послуги трансферу	1858	1,3	1653	1,3	1234	0,9	89,0	74,7
послуги пральні	249	0,2	220	0,2	180	0,1	88,3	82,1
здача приміщень у оренду	26652	18,2	26198	20,3	17029	12,3	98,3	65,0
<b>Виручка разом</b>	<b>146278</b>	<b>100</b>	<b>129118</b>	<b>100</b>	<b>138669</b>	<b>100</b>	<b>88,3</b>	<b>107,4</b>

Аналіз структури виручки дозволяє зазначити, що найбільшу частку у структурі має виручка від використання номерного фонду (у 2019 році вона склала 75,2%. Серед інших послуг найбільш значимим є здача приміщень у оренду (у 2019 році виручка становила 12,3% від загальної суми).

Результати діяльності готелю Дніпропетровськ визначають його фінансові показники, аналіз яких наведено у таблиці 2.5.

Аналізуючи отримані показники можна зазначити, що виручка готелю Дніпропетровськ за період 2018-2019 р.р. зросла на 9551 тис.грн, що оцінюється позитивно. Проте, негативною тенденцією є випереджаючий темп росту собівартості (за період 2018-2019 р.р. вона зросла на 15,2% ,тоді як виручка лише на 7,4%), що і мало суттєвий вплив на приріст валового доходу готелю. Валовий прибуток готелю у 2017-2018 р.р. суттєво зменшився і навіть його зростання у період 2018-2019 р.р. не досягло рівня 2017 року.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів діяльності готелю Дніпропетровськ, тис.грн

Види послуг	2017 р	2018 р	2019 р	Зміни (+/-)		Темпи росту, %	
				2018 р до 2017 р	2019 р до 2018 р	2018 р до 2017 р	2019 р до 2018 р
Виручка від продаж	146278	129118	138669	-17160	9551	88,3	107,4
Собівартість продаж	120095	90941	104788	-29154	13847	75,7	115,2
Валовий прибуток	26183	38177	33881	11994	-4296	145,8	88,7
Комерційні витрати	2814	3121	2415	307	-706	110,9	77,4
Управлінські витрати	22105	22587	21445	482	-1142	102,2	94,9
Прибуток від продаж	1264	12469	10021	11205	-2448	986,5	80,4
Відсотки до отримання	2756	1614	2014	-1142	400	58,6	124,8
Інші доходи	4334	4058	4652	-276	594	93,6	114,6
Інші витрати	19162	11452	9520	-7710	-1931	59,8	83,1
Прибуток до оподаткування	-10808	6689	7167	17497	478	-	107,1
Поточний податок на прибуток	-	1337	1433	1337	96	-	107,2
<b>Чистий прибуток</b>	<b>-10808</b>	<b>5352</b>	<b>5734</b>	<b>16160</b>	<b>382</b>	<b>-</b>	<b>107,1</b>

Розмір чистого прибутку у 2018 р. порівняно із 2017 р. збільшився на 16160 тис. грн, а у наступному періоді (2018-2019 р.р.) лише на 382 тис. грн або на 7,1%. Варто зауважити, що підприємству вдалося вийти із збиткового стану 2017 р, що можна оцінити як позитивну тенденцію.

Враховуючі особливості основної діяльності готелю і його готельного продукту, варто проаналізувати чисельність і рух персоналу готелю (табл.2.6-2.7).

Таблиця 2.6 – Аналіз чисельності персоналу готелю Дніпропетровськ

Категорія працівників	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019р до 2017р	
				+/-	%
<b>Всього по готелю</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>+5</b>	<b>106,9</b>
Робітники основної діяльності з них	54	54	58	+4	107,4
постійні працівники	31	29	31	0	100
сезонні і тимчасові працівники	23	25	27	+4	117,4
Службовці з них	18	18	19	+1	105,6
керівники	6	6	6	0	100
спеціалісти	12	12	13	+1	108,3

Як можна побачити з таблиці 2.6, середньорічна кількість працівників готелю Дніпропетровськ зросла за період 2017-2019 р.р. на 5 осіб (збільшено прийом сезонних і тимчасових працівників на 4 особи і прийнято 1 спеціаліста).

Таблиця 2.7 – Аналіз руху персоналу готелю Дніпропетровськ

Категорія працівників	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2019р до 2017р, +/-
<b>Середньоспискова чисельність працівників</b>	<b>72</b>	<b>71</b>	<b>77</b>	<b>+5</b>
Кількість прийнятих працівників	2	7	3	+1
Кількість звільнених працівників	3	1	1	-2
Кількість працівників, звільнених за власним бажанням	3	1	1	-2
Кількість працівників, які пропрацювали весь рік	71	72	74	+3
Кількість працівників, які пропрацювали останні три роки	42	43	44	+2
Коефіцієнт обороту по прийому	0,032	0,091	0,034	+0,002
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,042	0,017	0,017	-0,025
Коефіцієнт плинності кадрів	0,042	0,017	0,017	-0,025
Коефіцієнт постійності складу персоналу	0,991	1,009	0,967	-0,024
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,585	0,596	0,567	-0,017

Аналіз руху робочої сили у готелі показує, що кадрова ситуація достатньо стабільна – коефіцієнт плинності кадрів знизився на 0,025. Коефіцієнти постійності складу персоналу і стабільності кадрів демонструють достатньо високі значення.

Якісний склад працівників поліпшується – зростає питома вага працівників з вищою освітою, а серед керівництва – з вищою освітою за фахом, а також тих, хто пропрацював на підприємстві від 10 до 15 років, що позитивно характеризує кадрову політику керівництва готелю і має позитивний вплив на міцність позиції готелю на конкурентному ринку.

## **2.2 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища готелю та оцінка його конкурентоспроможності**

Готель Дніпропетровськ розвивається під впливом зовнішніх факторів і на основі внутрішніх особливостей, які мають різний вплив (або можуть по-різному вплинути) на діяльність організації.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає вивчення двох її складових – макрооточення (середовище опосередкованого впливу) і мікрооточення

(середовище прямого впливу). Аналіз оточення і збір даних підприємства проводились із залученням трьох незалежних експертів, а також за статистичними даними готелю Дніпропетровськ.

Проводимо оцінку умов зовнішнього середовища прямого і опосередкованого впливу і визначаємо, чи стримують, чи стимулюють вони діяльність досліджуваного готелю, тому що будь-яка зміна структури має відбуватись з урахуванням всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, тому необхідно провести аналіз особливостей безпосереднього оточення готелю. Направленість впливу оцінюємо за характером впливу фактору на діяльність підприємства (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінка факторів зовнішнього середовища (можливості і загрози)

Сфера	Подія/фактор	Характер змісту впливу фактору (фактор як можливість +1; фактор як загроза -1)	Ймовірність прояву (0-1)	Важливість (1-10)	Вплив
Політична	Зміни законодавства	-1	0,2	1	-0,2
	Налагоджування зв'язків з державами	+1	0,3	7	2,1
	Введення обмежень	-1	0,7	3	-2,1
	Популяризація з боку держави внутрішнього туризму	+1	0,8	8	6,4
Економічна	Збільшення темпів зростання галузі	+1	0,6	10	6,0
	Нестабільне економічне середовище	-1	0,5	9	-4,5
	Зростання курсів валют	-1	0,7	6	-4,2
	Зростання рівня наявних доходів населення	+1	0,3	10	3,0
	Зниження ділової активності і зменшення кількості підприємств	-1	0,5	9	-4,5
Соціальна	Зниження купівельної активності	-1	0,7	10	-7,0
	Динаміка чисельності населення (зростання)	+1	0,2	7	1,4
	Збільшення доходів на душу населення	+1	0,2	9	1,8
	Підвищення вимог до рівня сервісу	+1	0,9	10	9,0
Технологічна	Впровадження нових технологій	+1	0,8	10	8
	Доступність нових технологій	+1	0,7	9	6,3
	Наявність інвестицій у технології	+1	0,8	10	8
	Розвинута транспортна система	+1	0,9	10	9

Аналізуючи показники таблиці 2.8, можна виділити фактори опосередкованого впливу, які мають найбільший позитивний вплив на діяльність готелю Дніпропетровськ:

- підвищення вимог до рівня сервісу – 9;
- розвинута транспортна система – 9;
- наявність інвестицій у технології – 8;
- впровадження нових технологій – 8;
- популяризація з боку держави внутрішнього туризму – 6,4;
- збільшення темпів зростання галузі – 6.

Це означає, що ефективний розвиток готелю Дніпропетровськ має інноваційну спрямованість, тобто використання нових технологій позитивно вплине на розвиток готельного бізнесу, особливо підсилюється вплив у комплексі із збільшенням зростання галузі.

Найбільш негативним є вплив наступних факторів:

- зниження купівельної активності населення – 7;
- нестабільне економічне середовище – 4,5;
- зниження ділової активності і зменшення кількості підприємств – 4,5;
- зростання курсу валют – 4,2.

Оцінка нестабільності середовища готелю Дніпропетровськ з урахуванням думки залучених експертів врахована у побудові профілю середовища готелю (рис. 2.1).

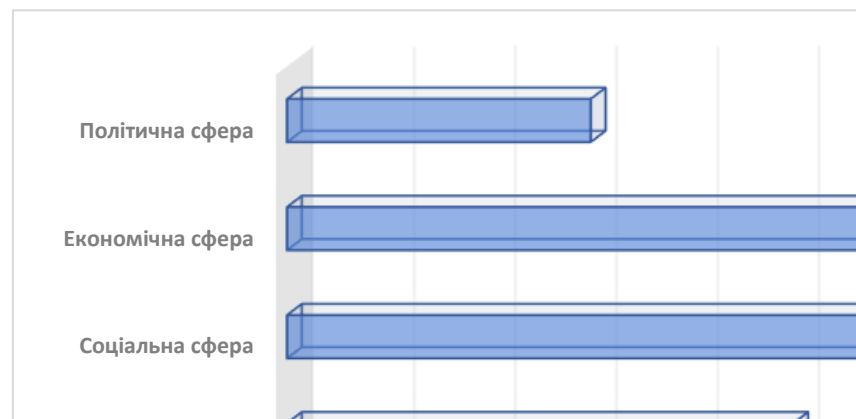


Рисунок 2.1 – Профіль середовища готелю Дніпропетровськ



На основі експертних оцінок профіля середовища готелю можна зробити висновок, що найбільш нестабільною визнано соціальну сферу через зміни вимог до якості сервісу, рівня доходу на душу населення, купівельної активності населення. Також експерти виділили економічну сферу, тому що негативний вплив економічних тенденцій може негативно вплинути на зміни темпів зростання галузі, економічного стану у країні і області, скороченні кількості відвідувачів у відрядженні у зв'язку із скороченням працюючих підприємств. Нестабільність соціальної сфери оцінена у 3,1 бали, а економічної – у 3,0 бали. Такі оцінки ґрунтуються на тому, що діяльність готелю є ефективною і закладає у свою стратегію варіанти можливих змін з боку соціальної сфери і економіки. Проте, варто контролювати технологічні і політичні процеси і враховувати їх зміни у своїй стратегії.

Для аналізу мікрооточення готелю Дніпропетровськ використана методика п'яти сил М.Портера, де кожна із сил оцінена експертним шляхом (табл. 2.9–2.13).

Таблиця 2.9 – Аналіз сили клієнтів готелю Дніпропетровськ

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажу	понад 80% продаж приходить на кількох клієнтів	незначна частина клієнтів утримує близько 50% продаж	обсяг продаж рівномірно розподілений між всіма клієнтами
			1
Схильність і перехід на товари-субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, окремі унікальні характеристики є важливими для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	покупець завжди буде переключатись на товар з більш низькою ціною	покупець буде переключатись тільки при суттєвій різниці у ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
		2	
Споживачі не задоволені якістю присутніх на ринку товарів	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна незадоволеність якістю
		2	
<b>Разом</b>			<b>8</b>

Таким чином, сила клієнтів оцінена у 8 балів із 12, тобто рівень загрози з боку покупців знаходиться на рівні вище середнього. Це очевидно, тому що

готель Дніпропетровськ є клієнтоорієнтованим підприємством і рівень доходу напряму залежить від клієнтської бази.

Таблиця 2.10 - Аналіз сили постачальників готелю Дніпропетровськ

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	незначна кількість постачальників або монополія	широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість у обсягах	необмеженість у обсягах
		1
Витрати переходу	високі витрати переходу до інших постачальників	низькі витрати переходу до інших постачальників
		1
Пріоритетність напрямку для постачальників	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
<b>Разом</b>		<b>4</b>

Аналіз сили постачальників готелю Дніпропетровськ показав 4 бали із 8 можливих, тобто рівень впливу постачальників – середній, том що на ринку надано широкий вибір постачальників і їхня зміна не буде мати суттєвого впливу на витрати готелю.

Таблиця 2.11 - Аналіз загрози появи послуг-замінників готелю Дніпропетровськ

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Товари-замінники "ціна-якість"	існують і займають високу частку на ринку	існують, але щойно зайшли на ринок і мають незначну частку	не існує
	3		
<b>Разом</b>			<b>3</b>

Як видно з таблиці 2.11, послуги-замінники з відповідними ціновими і якісними параметрами існують на ринку м. Дніпро. Загроза від наявності послуг-замінників становить 3 бали із 3 можливих, тобто для готелю дана загроза має найсильніший вплив. До послуг-замінників відносяться подорожна оренда квартир, яка займає достатньо високу частку ринку у місті.

Таблиця 2.12 – Аналіз вхідних бар'єрів готелю Дніпропетровськ

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	відсутній	Існує лише у кількох учасників ринку	значимий
Сильні марки з високим рівнем знань і лояльності	відсутні потужні учасники	2-3 потужних учасника утримують близько 50% ринку	2-3 потужних учасника утримують понад 80% ринку
Диференціація продукту	низький рівень розмаїття товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті учасниками
Рівень інвестицій і витрат для входу у галузь	низький (термін окупності - 1-3 місяці роботи)	середній (термін окупності 6-12 місяців роботи)	високий (термін окупності - понад 1 рік роботи)
Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
Політика уряду	з боку держави відсутні акти, що обмежують діяльність	державна втручається у діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
Готовність існуючих учасників до зниження цін	учасники не погоджуються на зниження цін	крупні учасники не погоджуються на зниження цін	за будь-яких спроб введення більш дешевої пропозиції існуючі учасники знижують ціни
Темп росту галузі	високий і зростаючий	повільний	стагнація або падіння
<b>Разом</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
			<b>21</b>

На основі цього аналізу можна зробити висновок, що загроза входження нових гравців на ринок достатньо висока. Основні загрози становлять готельні підприємства, міні-готелі, подорожна оренда квартир, які займають певні ніші на даному ринку. Проте, враховуючі ринкову частку готелю Дніпропетровськ дана загроза не має суттєвого впливу. Для готелю Дніпропетровськ важливими є цінові і продуктові характеристики і рівень сервісу надаваних послуг.

Рівень конкурентної боротьби готелю Дніпропетровськ складає 10 балів із 12 (табл. 2.13) і його можна оцінити як високий. На ринку існує велика кількість підприємств, які надають готельні послуги. Послуги, представлені на ринку, мають подібні властивості, але при цьому вони відрізняються за цінами, якістю, рівнем сервісу та іншими.

Таблиця 2.13 – Аналіз рівня конкурентної боротьби

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Якість учасників	високий рівень насичення ринку	середній рівень насичення ринку (3-10)	невелика кількість учасників (1-3)
	3		
Темп росту ринку	стагнація або зниження обсягу ринку	повільний, але зростаючий	високий
		2	
Рівень диференціації продукту на ринку	компанії продають стандартизований товар	товар на ринку стандартизований по ключовим властивостям, але відрізняється за додатковими перевагами	продукти компаній значимо відрізняються між собою
		2	
Обмеження на підвищення цін	жорстока цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у підвищенні цін	є можливість до підвищення цін лише у межах покриття зростання витрат	завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
	3		
<b>Разом</b>			<b>10</b>

Важливою складовою аналізу мікрооточення є оцінка конкурентоспроможності на основі дослідження основних конкурентних переваг.

Готельний ринок м. Дніпро розвивається швидкими темпами, нещодавно було завершено будівництво одного готелю і реконструкція іншого, які розташовані у одному районі із досліджуваним готелем.

Основними конкурентами готелю Дніпропетровськ є Park-Готель, готель Abri, Гранд Отель Україна, готель Reikartz Дніпро, які розташовані у одному районі міста і мають приблизно однаковий рівень якості послуг і ціновий діапазон.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності п'яти підприємств на ринку готельних послуг м. Дніпро. Експертним способом було визначено основні фактори конкурентоспроможності і проведено оцінку їх вагомості. На основі цих показників проведено порівняльний аналіз основних конкурентів (табл. 2.14).

Порівняльний аналіз конкурентів готелю Дніпропетровськ дозволяє провести ранжування конкурентів (табл. 2.15).

Зважений рейтинг конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ склав 4,84 бали і знаходиться на 2 місці з п'яти виділених конкурентів, поступаючись лише готелю Reikartz Дніпро.

Таблиця 2.14 – Порівняльний аналіз конкурентів готельного ринку м. Дніпро

Фактори конкурентоспроможності	Вага показника	Дніпропетровськ		Park-Готель		Reikartz Дніпро		Гранд Отель Україна		Abri	
		бал	зважений рейтинг	бал	зважений рейтинг	бал	зважений рейтинг	бал	зважений рейтинг	бал	зважений рейтинг
<b>1. Рівень якості</b>	<b>0,31</b>		<b>1,31</b>		<b>1,29</b>		<b>1,38</b>		<b>1,31</b>		<b>1,30</b>
Стан будівель і спільних приміщень	0,04	34	1,36	30	1,2	41	1,64	33	1,32	33	1,32
Наявність додаткових послуг	0,07	27	1,89	27	1,89	44	3,08	29	2,03	28	1,96
Якість і стан номерного фонду	0,06	11	0,66	11	0,66	16	0,96	11	0,66	10	0,60
Якість і стан ванних кімнат	0,04	14	0,56	11	0,44	17	0,68	11	0,44	12	0,48
Наявність і стан ІТ-технологій	0,05	11	0,55	10	0,5	11	0,55	10	0,50	10	0,50
Класність готелю	0,05	0,89	0,04	0,77	0,04	1,02	0,05	0,90	0,05	0,85	0,04
<b>2. Маркетинг</b>	<b>0,11</b>		<b>0,05</b>		<b>0,06</b>		<b>0,06</b>		<b>0,05</b>		<b>0,05</b>
Бренд	0,06	0,60	0,04	0,59	0,04	0,74	0,04	0,61	0,04	0,62	0,04
Реклама	0,02	0,50	0,01	0,50	0,01	0,62	0,01	0,43	0,01	0,43	0,01
Ринкова частка	0,03	0,05	0,002	0,02	0,003	0,09	0,003	0,03	0,001	0,02	0,001
<b>3. Ціна</b>	<b>0,29</b>		<b>1,27</b>		<b>1,03</b>		<b>1,34</b>		<b>1,19</b>		<b>1,27</b>
Ціна номерного фонду	0,09	6,44	0,58	2,85	0,26	6,46	0,58	3,93	0,35	3,25	0,29
Ціна додатково наданих готельних послуг	0,09	4,50	0,40	2,82	0,25	5,50	0,50	2,75	0,25	2,59	0,23
Загальна ціна обслуговування	0,11	9,74	1,07	5,37	0,59	12,30	1,35	6,59	0,73	5,16	0,57
<b>4. Операційна діяльність</b>	<b>0,30</b>		<b>2,21</b>		<b>2,23</b>		<b>2,37</b>		<b>2,26</b>		<b>2,20</b>
Дохідність готелю	0,08	556,9	44,55	548,0	43,84	818,7	65,50	631,4	50,51	529,8	42,38
Продуктивність готелю	0,08	40,24	3,22	82,09	6,57	59,40	4,75	40,15	3,21	46,08	3,69
Завантаження номерного фонду	0,06	87,49	5,25	89,51	5,37	87,43	5,25	84,62	5,08	90,12	5,41
Рентабельність номерного фонду	0,04	0,068	0,003	0,15	0,006	0,073	0,003	0,064	0,003	0,087	0,003
Рентабельність наданих додаткових послуг	0,04	0,12	0,005	0,14	0,01	0,13	0,01	0,12	0,005	0,15	0,01
<b>Разом</b>	<b>1,0</b>		<b>4,84</b>		<b>4,61</b>		<b>5,15</b>		<b>4,81</b>		<b>4,82</b>

Таблиця 2.15 – Ранжування конкурентів ринку готельних послуг м. Дніпро

Назва готелю	Підсумкова оцінка	Ранг
Reikartz Дніпро	5,15	1
Дніпропетровськ	4,84	2
Гранд Отель Україна	4,82	3
Abri	4,81	4
Park-Готель	4,61	5

Таким чином, варто зауважити, що готель Reikartz Дніпро є безумовним лідером на ринку готельних послуг м. Дніпро. Порівнюючи досліджуваний готель із лідером на ринку зазначимо, що найбільш значимими слабкими сторонами готелю Дніпропетровськ є:

- не достатній спектр додаткових послуг, що впливає на класність готелю;
- якість і стан номерного фонду нижчий, ніж у лідера на ринку;
- значно нижчі показники дохідності і продуктивності готелю;
- нижчою є рентабельність наданих додаткових послуг.

Таким чином зауважимо, що в сучасних умовах готель Дніпропетровськ, як і багато інших підприємств готельного бізнесу, розвивається у складних економічних умовах. Це відбивається на низьких темпах зростання готельної галузі. Ринок готельних послуг м. Дніпро є насиченим і відрізняється високим рівнем конкуренції. Основними загрозами з боку мікрооточення є загрози входження нових конкурентів на ринок, послуги-замінники і ризик втрати клієнтів. Незважаючи на високі конкурентні переваги, готель Дніпропетровськ має постійно удосконалювати і підвищувати якість своїх послуг для збереження ринкових позицій і гідно конкурувати на ринку готельних послуг м. Дніпро. Для вирішення цих задач готель Дніпропетровськ повинен мати чітку і ефективну стратегію конкурентоспроможності.

## 2.3 Обґрунтування конкурентної стратегії готелю Дніпропетровськ

Проведений аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, а також оцінка конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ дозволив визначити існуючі можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони його діяльності (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз готелю Дніпропетровськ

	<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привабливе розташування готелю</li> <li>2. Стійкі зв'язки з туроператорами, які забезпечують в'їзний туризм у Дніпро</li> <li>3. Один із лідерів ринку готельних послуг м. Дніпро</li> <li>4. Висококваліфікований персонал</li> <li>5. Високий рівень завантаження номерного фонду</li> <li>6. Ціни нижчі, ніж у конкурентів</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатній спектр додаткових послуг, що впливає на класність готелю</li> <li>2. Якість і стан номерного фонду нижчий, ніж у конкурентів</li> <li>3. Значно нижчі показники доходності і продуктивності готелю</li> <li>4. Рентабельність наданих додаткових послуг нижче, ніж у конкурентів</li> </ol>
<p><b>Можливості (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налагодження стосунків з іншими країнами</li> <li>2. Популяризація з боку держави внутрішнього туризму</li> <li>3. Збільшення темпів зростання галузі</li> <li>4. Зростання рівня наявних доходів населення</li> <li>5. Зростання чисельності населення</li> <li>6. Підвищення вимог до рівня сервісу</li> <li>7. Впровадження і доступність нових технологій</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення нових видів готельних послуг з використання висококваліфікованого персоналу</li> <li>2. Розвиток клієнтської бази за допомогою наявності досвіду і широкого асортименту готельних послуг</li> <li>3. Використання додаткових послуг для підтримки задоволення клієнтів</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту додаткових готельних послуг</li> <li>2. Розробка заходів з поліпшення номерного фонду</li> </ol>
<p><b>Загрози (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільна економічна ситуація</li> <li>2. Скорочення наявних доходів населення</li> <li>3. Зниження кількості підприємств веде до скорочення відряджень</li> <li>4. Зростання курсів валют</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити проект з надання нового виду послуги для утримання клієнтів від переходу до конкурентів</li> <li>2. Підтримка обсягу готельних послуг за сезонного зниження за допомогою додаткових видів послуг</li> </ol>	<p><b>Поле стратегій WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренти можуть запропонувати додаткові послуги, які у досліджуваного готелю відсутні</li> <li>2. Створення стабілізаційного фонду для зниження втрат від зростання курсу валют, змін у політичному та економічному середовищі, посилення законодавства</li> <li>3. Відсутність стратегії може привести до поступового зниження прибутку</li> </ol>

За підсумками SWOT-аналізу готелю Дніпропетровськ можна виділити наступні напрямки стратегії диверсифікації готельних послуг:

- створення нових видів готельних послуг;
- використовувати додаткові і супутні послуги для підтримки задоволення клієнтів;
- розробити заходи з поліпшення частини номерного фонду;

- розробити проект з надання нового виду послуг для утримання клієнтів від переходу до конкурентів;
- підтримка обсягу готельних послуг за сезонного зниження за допомогою додаткових видів послуг;
- забезпечення зростання прибутку за рахунок розробки стратегії конкурентоспроможності для підвищення рівня дохідності готелю.

Таким чином, враховуючи, що готельна діяльність є клієнтоорієнтованою, то в умовах помірному зростання галузі основним драйвером зростання даного виду бізнесу є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку надаваних послуг і підвищення якості обслуговування для якнайповнішого задоволення запитів клієнтів. Для готелю Дніпропетровськ для підвищення своєї конкурентоспроможності варто використовувати стратегію диверсифікації. Зосередження на цій стратегії дозволить підсилити конкурентні переваги і зміцнити лідируючі позиції готелю Дніпропетровськ на ринку готельних послуг в умовах негативних факторів з боку зовнішнього і внутрішнього середовища.



## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ ДНІПРОПЕТРОВСЬК**

### **3.1 Зміст проекту підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ**

Як довів проведений у другому розділі аналіз, готелю Дніпропетровськ необхідно дотримуватись стратегії диверсифікації, тобто розвивати уже існуючі послуги, підвищувати їх якість і вигадувати нові модифікації у рамках існуючої сфери діяльності.

Здійснюючи вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства, переходимо до конкретних заходів з реалізації стратегії. Такими заходами можуть стати:

- організація послуг для молодят;
- послуги кейтерингу.

Дані напрямки диверсифікації обумовлені ринковою потребою послуг, а також можливостями готелю Дніпропетровськ для їх надання. Готель має номерний фонд, а також виробничі потужності ресторану.

Досить перспективним напрямком діяльності є організація послуг для молодят. Кожна весільна пара знає про старовинні українські обряди для молодят і хоче створити для себе романтичний настрій після завершення весільних урочистостей. У багатьох готелях такі весільні номери уже виділені у окрему групу.

Номер у готелі – це комфорт. Співробітники готелю прикрасять апартаменти з урахуванням побажань молодят, доставлять замовлений сніданок зранку. Такі моменти можуть суттєво підсилити враження від весілля.

З іншого боку, номер для молодят – це романтика. Можливість залишитись наодинці після гучного свята – це вартує великого. До того ж у банкетному залі готелю Дніпропетровськ часто влаштовують святкування весіль, тому надання молодятим спеціальних весільних номерів було б затребувано клієнтами готелю.

Планується переобладнати чотири номери готелю для молодят відповідно до нових тенденцій у дизайні та архітектурі, створення у номері святкового і романтичного затишку. Крім святкового оздоблення номера, у пропозицію для молодят буде входити весільний подарунок від готелю Дніпропетровськ, сніданок на двох у номер, романтична вечеря на двох у ресторані, а також за бажанням клієнтів – прогулянка на човні.

Для переобладнання має сенс вибрати чотири номери на п'ятому поверсі готелю, щоб нічого не заважало молодят. У цей час на п'ятому поверсі розташовано 40 одномісних номерів площею 14 м<sup>2</sup> кожний, після реконструкції 8 з них будуть об'єднані у 4 номери площею: 2 номери по 28 м<sup>2</sup> і 2 номери по 35 м<sup>2</sup>. Поліпшені номери будуть містити лаунж-зону і спальну зону, ванні кімнати будуть розширені до 7 м<sup>2</sup> і обладнані гідромасажними ваннами на двох.

Ринок кейтерингу у Дніпрі знаходиться у стадії зародження і розвивається у напрямку сектору доставки готової їжі. Таких операторів з доставки у Дніпрі нараховується небагато. Крім того перспективним є напрямок громадського харчування, пов'язаний із наданням послуг на віддалених точках, включаючи всі підприємства і служби, що надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб у приміщеннях і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж готової кулінарної продукції.

Для кейтерингу будуть частково використовуватись виробничі потужності готелю, але потрібно буде і додаткове обладнання – технологічне обладнання для виробництва м'ясних, овочевих, кондитерських і хлібобулочних напівфабрикатів, перших і других готових страв, а також пакувальна лінія.

Виробничий цех буде надавати послуги з приготування і упаковки готових страв і його потужність буде становити 300 комплексних наборів за добу.

Враховуючи результати проведеного дослідження ринку кейтерингу м. Дніпро, можна зазначити, що він знаходиться у стадії розвитку, тому можна очікувати попит на послуги кейтерингу у майбутньому. Це дозволяє обґрунтовано припустити, що попит на послуги кейтерингу у майбутньому буде зростати, тобто ця послуга буде актуальною на ринку м. Дніпро.

Останнім часом на ринку кейтерингу самим швидкозростаючим сегментом стала доставка, що є особливо актуальним в сучасних епідеміологічних умовах. Попит на доставку готової їжі в середньому за рік зростає на 30-40% проти 10-15% зростання на виїзному обслуговуванні. Зростаючий попит у цій ніші представляє цей напрямок особливо перспективним.

Реалізація цих пропозицій буде мати наступні ефекти:

- для керівництва готелю – збільшення прибутку і розширення масштабів готельного бізнесу, підвищення конкурентоспроможності;
- для персоналу – створення нових робочих місць, збільшення обсягів готельних послуг, стабільність зайнятості;
- для клієнтів – задоволення потреб.

Для реалізації проекту необхідно використання ресурсів, які представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ресурси, необхідні для реалізації проекту з підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ

Ресурс	Характеристика
1. Основні засоби	Реконструкція і обладнання номерного фонду. Обладнання приміщення під реалізацію послуг кейтерингу. Придбання транспортних засобів.
2. Матеріальні	Придбання сировини і матеріалів
3. Трудові	Персонал для реалізації послуг кейтерингу – 13 осіб
4. Фінансові	Власні засоби

Таким чином, для реалізації проекту будуть потрібними всі основні види ресурсів – основні засоби, сировина і матеріали, трудові і фінансові ресурси.

Розрахунок витрат на реалізацію проекту представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок інвестиційних витрат

Призначення витрат	Сума, тис.грн
Реконструкція номерного фонду під номери для молодят	2274
Оснащення і декор номерів для молодят	1576
Обладнання виробничого цеху під кейтеринг	4552
<b>Разом</b>	<b>8402</b>

Таким чином, для реалізації проекту підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ і реконструкції номерів для молодят і послуг кейтерингу необхідні грошові кошти у обсязі 8402 тис.грн.

### 3.2 Оцінка ефективності проекту підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ

Для визначення ефективності проекту проведемо спочатку розрахунок витрат на реалізацію кожного напрямку проекту на 5 років (табл. 3.3 – 3.4).

Таблиця 3.3 – Розрахунок повної собівартості функціонування номерів для молодят на прогнозний період з урахуванням інфляції, тис.грн

Статті витрат	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
Амортизація	38	38	38	38	38
Електроенергія	92	97	101	107	112
Опалення	31	32	34	36	37
Освітлення	315	330	347	364	382
Водопостачання	248	260	273	287	301
<b>Разом</b>	<b>723</b>	<b>757</b>	<b>793</b>	<b>831</b>	<b>871</b>

Таблиця 3.4 – Розрахунок повної собівартості робіт цеху кейтерингу на прогнозний період з урахуванням інфляції, тис.грн

Статті витрат	Роки				
	2021	2022	2023	2024	2025
Сировина і матеріали	5625	5906	6202	6512	6837
Заробітна плата основного і допоміжного виробничого персоналу	2333	2450	2572	2701	2836
Страхові внески	700	735	772	810	851
Амортизація	383	383	383	383	383
Електроенергія для технологічних цілей	455	478	502	527	553
Опалення	104	109	115	120	126
Електроенергія побутова	314	330	346	363	382
Водопостачання	248	260	273	287	301
<b>Разом</b>	<b>10162</b>	<b>10651</b>	<b>11164</b>	<b>11703</b>	<b>12269</b>

На основі проведеного дослідження можна спрогнозувати виручку від реалізації проекту (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – План виробництва на період реалізації проекту

Показники	Роки реалізації проекту				
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Функціонування номерів для молодят</i>					
Річний обсяг реалізації, тис.грн	8387	8806	9246	9709	10194
<i>Реалізація послуг кейтерингу</i>					
Річний обсяг реалізації, шт	109500	109500	109500	109500	109500
Ціна одного комплексу, грн	114	120	126	132	139
Виручка від реалізації, тис.грн	12505	13130	13787	14476	15200
<b>Разом</b>	<b>20892</b>	<b>21936</b>	<b>23033</b>	<b>24185</b>	<b>25394</b>

Проводимо розрахунок грошових потоків і оцінку ефективності інвестицій у проект диверсифікації діяльності готелю з урахуванням коефіцієнта дисконтування на рівні 15% (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Розрахунок грошових потоків і оцінка ефективності інвестиційного проекту, тис.грн

Показники	Значення показника за роками					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Операційна діяльність</b>						
Виручка від реалізації	0	20892	21936	23033	24185	25394
Повна собівартість	0	10885	11429	12001	12601	13231
Прибуток від реалізації	0	10007	10507	11033	11584	12164
Податок на прибуток	0	2001	2101	2207	2317	2433
Чистий прибуток	0	8006	8406	8826	9267	9731
Амортизація	0	421	421	421	421	421
Грошовий потік з операційної діяльності	0	8427	8827	9247	9688	10152
<b>Інвестиційна діяльність</b>						
Інвестиційні витрати, в т.ч.		0	0	0	0	0
Грошовий потік з інвестиційної діяльності	-8402	0	0	0	0	0
Загальний грошовий потік	-8402	8427	8827	9247	9688	10152
Коефіцієнт дисконтування (15%)	1	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Дисконтований ЧДП	-8402	7331	6708	6103	5522	5076
Дисконтований ЧДП наростаючим підсумком	-8402	-1071	5638	11741	17263	22339
NPV	22339					
Індекс рентабельності	2,66					
Внутрішня норма доходності, %	87					
Термін окупності, років	1,40					

Як показали результати розрахунку, проект з підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ має високу внутрішню норму доходності (87%), достатньо високий індекс рентабельності (2,66), чисту поточну вартість у розмірі 22339 тис.грн, а також прийнятний термін окупності проекту – 1,4 року. Таким чином, можна зазначити, що проект підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ є доцільним і вигідним.

Крім того, потрібно оцінити, як отримані в результаті реалізації стратегії диверсифікації результати вплинуть на рівень конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ. В результаті реалізації проекту зростання якісних показників буде становити:

- впровадження послуги кейтерингу додасть 1 бал;
- збільшення часу роботи підприємства харчування з 12 годин на добу до 14 додасть 2 бали;

- збільшення площі закладу харчування з 1,6 м<sup>2</sup> до 1,8 м<sup>2</sup> на одного відвідувача додасть 1 бал;
- реалізація додаткової послуги для молодят додасть 1 бал;
- реконструкція номерного фонду під номери для молодят додасть готелю 1 бал.

Отримання додаткових 6 балів дозволить готелю піднятися у загальному рейтингу готелей і претендувати на збільшення «зірковості».

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ до і після реалізації стратегії диверсифікації у порівнянні з найближчим конкурентом представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняльний аналіз конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ

Фактори конкурентоспроможності	Готель Дніпропетровськ		Reikartz Дніпро
	2019 р	Проект	
Рівень якості	1,31	1,33	1,38
Маркетинг	0,05	0,90	0,06
Ціна	1,27	1,36	1,34
Операційна діяльність	2,21	2,30	2,37
<b>Разом</b>	<b>4,84</b>	<b>5,89</b>	<b>5,15</b>

Таким чином, реалізація проекту диверсифікації готелю Дніпропетровськ дозволить збільшити загальний бал конкурентоспроможності до 5,89 порівняно із 2019 роком, у якому цей показник дорівнював 4,84. Рівень якості підвищиться на 0,02 за рахунок наявності додаткових послуг і поліпшення стану номерного фонду, маркетингу на 0,85 за рахунок зростання частки ринку готельних послуг, поліпшиться вплив цінового фактору за рахунок більш гнучкої цінової політики, суттєво поліпшиться показник операційної діяльності, який характеризує загальне зростання ефективності готельного підприємства.

Основним результатом реалізації проекту диверсифікації є те, що загальна оцінка конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ (5,89) перевищує оцінку лідера Reikartz Дніпро на 0,74, що дозволяє готелю Дніпропетровськ вийти на позицію лідера на ринку готельних послуг м. Дніпро.

Отримані результати дозволяють рекомендувати до реалізації вибрану стратегію диверсифікації готелю Дніпропетровськ.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність готельної послуги обумовлена якісними і вартісними показниками, які можуть бути достатньо повно охарактеризовані за допомогою системи якісних (якість послуги і обслуговування), економічних і маркетингових показників.

Конкурентоспроможність - це не раз і назавжди дана характеристика, вона вимагає систематичної роботи та адаптації до зовнішнього та внутрішнього ринкового середовища.

Для більш об'єктивної оцінки конкурентоспроможності підприємства готельних послуг пропонується до економічних показників включати не лише оцінку цінового фактору, але й такі галузеві показники, як рівень завантаження номерного фонду, дохідність та продуктивність готелю, рівень номерного фонду, рівень рентабельності послуг готельного підприємства. Ці показники з попередніми результатами готельної діяльності дозволяють вирішити управлінські проблеми і підвищити конкурентоспроможність готельного бізнесу. Крім того, включення цих показників підвищують комплексність оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства.

У складному конкурентному середовищі найбільш прийнятною для підприємства готельного бізнесу є стратегія диверсифікації, тому що від портфеля надаваних послуг, а також розвитку нових, залежить лояльність споживача, створюються конкурентні переваги і, відповідно підвищується конкурентоспроможність. Швидкозмінні технології і запити споживачів готельних послуг вимагають гнучкості і швидкої реакції для створення нових додаткових напрямків бізнесу.

Об'єктом дослідження бакалаврської роботи взято готель Дніпропетровськ – центральний готель міста, який розташований на одній із найкрасивіших набережних Дніпра неподалік від історичного і культурного центру міста. Вдале розташування і зручна транспортна розв'язка забезпечує максимально комфортні умови як для роботи, так і для відпочинку гостей готелю.

Аналіз внутрішнього середовища довів, що досліджуване готельне підприємство має достатній ресурсний потенціал для розвитку, масштаб його діяльності збільшується. В сучасних умовах готель Дніпропетровськ, як і багато

інших підприємств готельного бізнесу, розвивається у складних економічних умовах. Це відбивається на низьких темпах зростання готельної галузі. Ринок готельних послуг м. Дніпро є насиченим і відрізняється високим рівнем конкуренції. Основними загрозами з боку мікрооточення є загрози входження нових конкурентів на ринок, послуги-замінники і ризик втрати клієнтів. Незважаючи на високі конкурентні переваги, готель Дніпропетровськ має постійно удосконалювати і підвищувати якість своїх послуг для збереження ринкових позицій і гідно конкурувати на ринку готельних послуг м. Дніпро. Для вирішення цих задач готель Дніпропетровськ повинен мати чітку і ефективну стратегію конкурентоспроможності. Для готелю Дніпропетровськ для підвищення своєї конкурентоспроможності варто використовувати стратегію диверсифікації. Зосередження на цій стратегії дозволить підсилити конкурентні переваги і зміцнити лідируючі позиції готелю Дніпропетровськ на ринку готельних послуг.

Конкретними заходами з реалізації стратегії диверсифікації можуть стати організація послуг для молодят; послуги кейтерингу.

Планується переобладнати чотири номери готелю для молодят відповідно до нових тенденцій у дизайні та архітектурі, створення у номері святкового і романтичного затишку. Крім святкового оздоблення номера, у пропозицію для молодят буде входити весільний подарунок від готелю Дніпропетровськ, сніданок на двох у номер, романтична вечеря на двох у ресторані, а також за бажанням клієнтів – прогулянка на човні.

Для кейтерингу будуть частково використовуватись виробничі потужності готелю, але потрібно буде і додаткове обладнання – технологічне обладнання для виробництва м'ясних, овочевих, кондитерських і хлібобулочних напівфабрикатів, перших і других готових страв, а також пакувальна лінія. Виробничий цех буде надавати послуги з приготування і упаковки готових страв і його потужність буде становити 300 комплексних наборів за добу.

Як показали результати розрахунку, проект з підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ має високу внутрішню норму доходності (87%), достатньо високий індекс рентабельності (2,66), чисту поточну вартість у розмірі 22339 тис.грн, а також прийнятний термін окупності проекту – 1,4 року. Таким чином, можна зазначити, що проект підвищення конкурентоспроможності готелю Дніпропетровськ є доцільним і вигідним.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2010. 459 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2011. 344 с.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навч. посібник. К.: ВД "Професіонал", 2016. 448 с.
4. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
5. Бритвина В.В., Шабалина Н.В., Дусенко С.В., Седенков С.Е., Шинков С.О. Внедрение инноваций для повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий. *Научное обозрение*. 2016. №2. С. 96-99.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. М.: Гардарика, 2011. 296 с.
7. Гаранина Е.Н., Забаев Ю.В. Методология и практика формирования конкурентных стратегий гостиничных компаний: монография. М.: Логос, 2013. С. 26-30.
8. Головки-Марченко І.С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства». *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 67–73.
9. Гребенькова Я.В. Инновации в гостиничном бизнесе. *Современные наукоемкие технологии*. 2017. № 10. С.20-25.
10. Грищенко Д. А. Инновационное развитие гостиничного предприятия. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*. № 1.2016. с. 48-53.
11. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2012. 864 с.
12. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. №6. С. 29–35.

13. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с.
14. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100–103.
15. Кліменко І. М. Генезис сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник університету*. 2016. № 31 (1). С. 143–150.
16. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 2016.- 589 с.
17. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми : ВТД «Університетська книга». 2013. № 4. С. 274–282.
18. Минцберг Г., Альстэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Питер, 2011. 336 с.
19. Морозова Л.С., Поправкина А. А., Чернова Д.Г. Подходы к определению понятия «лояльность потребителя» в индустрии гостеприимства. *Сервис в России и за рубежом*. 2016. Т.10, №1(62). URL: [http://electronicjournal.rguts.ru/index.php?do=cat&category=2016\\_1](http://electronicjournal.rguts.ru/index.php?do=cat&category=2016_1) (дата обращения: 21.05.2021).
20. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. И. Минервина. М.: Альпина Паблишер. 2017. 454 с.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. М.: Вильямс, 2012. 307 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2017. 424 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2009. 416 с.
24. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.