

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і логістики

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: Підвищення конкурентних переваг підприємства на  
засадах логістики**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.481-03.1.22

Здобувачка Вікторія МАТАШНЮК

Керівники к.е.н., доц. Валерія ДРОЗДОВА  
ст. викл. Юлія ЛЕВЧУК

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 17.05.2023 р., протокол № 15

Завідувач

кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність.** Сучасний етап розвитку української економіки, особливо в умовах кризи, актуалізує проблему забезпечення виживання та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на ринку послуг. В умовах зростаючої конкуренції керівники підприємств постійно шукають нові інструменти управління та важелі для підвищення своєї конкурентоспроможності. Оскільки ринок гостинності є чутливим до незначних змін у зовнішньому середовищі, керівникам підприємств гостинності необхідно розробляти та впроваджувати ефективні заходи щодо підтримки рівня заповнюваності, достатнього для уникнення збитків та забезпечення конкурентоспроможності. Розвиток та посилення конкуренції в Україні означає що компанії змушені приділяти все більше уваги створенню ефективної логістичної системи для забезпечення досягнення підприємствами належного рівня конкурентоспроможності. Використання українськими підприємствами старих традиційних методів управління функціями постачання, виробництва та дистрибуції не дає їм суттєвих конкурентних переваг. Тому вітчизняним компаніям необхідно інтегрувати логістику в свої системи управління, а рівень її організації та впровадження є одним з визначальних чинників конкурентоспроможності, оскільки логістика дозволяє задовольняти потреби ринку з мінімальними сукупними витратами.

Отже, в умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг забезпечення конкурентоспроможності готельного закладу набуває особливої актуальності.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ»** надано поняття конкурентоспроможності та конкурентні переваги підприємства, розглянута логістична діяльність як складова конкурентоспроможності підприємства та визначена її роль у сфері гостинності

У другому розділі **«АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ "ДОМІНАНТА"МПП (готель «Лондон»)**» розглянуто сучасний стан готельного бізнесу в Одеській області, надана характеристика діяльності готелю «Лондон» та проведено оцінку конкурентоспроможності фірми "ДОМІНАНТА"МПП у сфері гостинності.

У третьому розділі **«РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ "ДОМІНАНТА"МПП (ГОТЕЛЬ «ЛОНДОН»)**» запропоновані проєкти підвищення конкурентоспроможності готелю «Лондон» на логістичних засадах та розрахована ефективність впровадження проєкту.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 72 сторінки, 21 таблицю, 8 рисунків. Перелік посилань нараховує 34 найменування.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, логістика, готельний бізнес, автоматизована система управління, кейтеринг.

## SUMMARY

**Topicality.** The current stage of the development of the Ukrainian economy, especially in the conditions of the crisis, actualizes the problem of ensuring the survival and competitiveness of the hotel and restaurant business enterprises in the service market. In the conditions of growing competition, company managers are constantly looking for new management tools and levers to increase their competitiveness. As the hospitality market is sensitive to minor changes in the external environment, hospitality managers need to develop and implement effective measures to maintain occupancy levels sufficient to avoid losses and ensure competitiveness. The development and strengthening of competition in Ukraine means that companies are forced to pay more and more attention to the creation of an effective logistics system to ensure that enterprises achieve the appropriate level of competitiveness. The use of old traditional methods of managing supply, production and distribution functions by Ukrainian enterprises

does not give them significant competitive advantages. Therefore, domestic companies need to integrate logistics into their management systems, and the level of its organization and implementation is one of the determining factors of competitiveness, since logistics allows meeting the needs of the market with minimal total costs.

Therefore, in the conditions of ever-increasing competition in the market of hotel services, ensuring the competitiveness of a hotel becomes especially relevant.

**In the first chapter** "THEORETICAL BASICS OF THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE LOGISTICS SPHERE" the concept of competitiveness and competitive advantages of the enterprise is given and the logistics activity is considered as a component of the competitiveness of the enterprise and its role in the field of hospitality is determined

**In the second chapter** "ANALYSIS OF THE ACTIVITY OF THE COMPANY "DOMINANTA" IPL (hotel "London")" considered the current state of the hotel business in the Odesa region, provided a description of the activity of the "London" hotel, and assessed the competitiveness of the company "DOMINANTA" IPL in the field of hospitality.

**In the third chapter** "DEVELOPMENT OF RECOMMENDATIONS FOR INCREASING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF "DOMINANTA" IPL (HOTEL "LONDON")" proposed projects to increase the competitiveness of the "London" hotel on the basis of logistics and calculated the effectiveness of the proposed project.

The bachelor's thesis contains 72 pages, 21 tables, and 8 figures. The list of links includes 34 titles.

**Key words:** competitiveness, competitive advantages, logistics, hotel business, automated management system, catering.

<b>ЗМІСТ</b>		Стор.
<b>ВСТУП</b>		8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ЛОГІСТИЧНІЙ СФЕРІ</b>		10
1.1. Поняття конкурентоспроможності та конкурентні переваги підприємства		10
1.2. Логістична діяльність як складова конкурентоспроможності підприємства та її роль у сфері гостинності		19
Висновки до 1 розділу		28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ "ДОМІНАНТА" МПП (готель «Лондон»)</b>		29
2.1. Огляд сучасного стану готельного бізнесу в Одеській області		29
2.2. Загальна характеристика діяльності фірми "ДОМІНАНТА" МПП (готель «Лондон»)		33
2.3. Оцінка конкурентоспроможності фірми "ДОМІНАНТА" МПП (готель «Лондон»)		43
Висновки до 2 розділу		49
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ "ДОМІНАНТА" МПП (ГОТЕЛЬ «ЛОНДОН»)</b>		51
3.1. Опис проекту підвищення конкурентоспроможності готелю «Лондон» на логістичних засадах		51
3.2. Оцінка ефективності впровадження проекту		57
Висновки до 3 розділу		64
<b>ВИСНОВКИ</b>		66
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		70

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку української економіки, особливо в умовах кризи, актуалізує проблему забезпечення виживання та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на ринку послуг. В умовах зростаючої конкуренції керівники підприємств постійно шукають нові інструменти управління та важелі для підвищення своєї конкурентоспроможності. Оскільки ринок гостинності є чутливим до незначних змін у зовнішньому середовищі, керівникам підприємств гостинності необхідно розробляти та впроваджувати ефективні заходи щодо підтримки рівня заповнюваності, достатнього для уникнення збитків та забезпечення конкурентоспроможності. Розвиток та посилення конкуренції в Україні означає що компанії змушені приділяти все більше уваги створенню ефективної логістичної системи для забезпечення досягнення підприємствами належного рівня конкурентоспроможності. Використання українськими підприємствами старих традиційних методів управління функціями постачання, виробництва та дистрибуції не дає їм суттєвих конкурентних переваг. Тому вітчизняним компаніям необхідно інтегрувати логістику в свої системи управління, а рівень її організації та впровадження є одним з визначальних чинників конкурентоспроможності, оскільки логістика дозволяє задовольняти потреби ринку з мінімальними сукупними витратами.

Отже, в умовах постійно зростаючої конкуренції на ринку готельних послуг забезпечення конкурентоспроможності готельного закладу набуває особливої актуальності.

**Мета роботи** полягає в розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентних переваг підприємства готельного господарства на логістичних засадах.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність», «конкурентна перевага»;
- дослідити стан ринку готельного господарства;
- визначити конкурентну позицію підприємства на ринку;
- проаналізувати існуючу організаційну структуру підприємства та його фінансову діяльність;
- застосувати SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз готельного закладу;
- розробити заходи з підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу на засадах логістики.

**Об'єктом дослідження** є логістична діяльність готелю «Лондон».

**Предмет дослідження** є теоретичні та методичні засади підвищення конкурентних переваг підприємства готельного господарства на засадах логістики в сучасних умовах.

Теоретичними й методичними засадами є спостереження, порівняльний метод, метод статичного аналізу та метод відображення наукових досліджень у графічній та табличній формах.

**Інформаційну базу дослідження** становили підручники, наукові публікації з обраної теми, звітні матеріали об'єкту дослідження, публікації у пресі, власні спостереження.

**Результати дослідження** можуть бути використані підприємствами в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства на логістичних засадах.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розкрито зміст про поняття конкурентоспроможності та роль логістичної діяльності, як складової конкурентоспроможності підприємства, у сфері гостинності. Тому можна підбити підсумки, що в даний час за наявності жорсткої конкуренції головне завдання сучасних підприємств це забезпечити завоювання та збереження підприємством переважної частки ринку та домогтися переваги над конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами (послугами) потреби людей та ефективності виробничої діяльності.

Конкуренція в логістиці готельного бізнесу може бути важливим чинником для визначення успіху готелю. Готелі повинні ретельно планувати та контролювати свої логістичні операції, щоб зменшити затрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Крім того, готелі повинні бути в курсі ринкових тенденцій та стежити за конкурентами, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Логістичний підхід до управління потоками інформації, фінансів, послуг та трудовим потоком є найважливішим стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності та зміцнення позицій компанії лідерів на готельному ринку.

Можна зробити висновок, що на основі логістичного підходу до управління конкурентоспроможністю створюються нові джерела конкурентних переваг підприємства, які ґрунтуються на високій якості продукції, адаптивних та гнучких бізнес-процесах, оптимальних витратах.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано діяльність фірми "ДОМІНАНТА"МПП (готель «Лондон»).

Внутрішній ринок готельно-ресторанних послуг в Україні є досить насиченим та висококонкурентним, тому важливо не просто існувати, а

постійно удосконалювати діяльність закладів. Особливості ринку готельно-ресторанних послуг, а саме мобільність, нерозривність процесу надання та споживання послуг визначають особливості конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг. Дослідження ринку готельно-ресторанних послуг в Україні свідчить про те, що Одеська область була і залишається у лідерських позиціях. Звісно, з подіями останніх років, а це пандемія COVID 19 та військовий стан, показники ефективності у галузі гостинності різко впали, але наша країна потроху оговтується та продовжує працювати.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра була фірма "ДОМІНАНТА"МПП (готель «Лондон»). Це юридична особа, що здійснює діяльність на ринку ресторано-готельних послуг у місті Одеса за адресою вулиця Успенська, будинок 95. Основним видом діяльності закладу є діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, а також фірма "ДОМІНАНТА" здійснює додаткові види діяльності, до яких входить діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування та надання інших індивідуальних послуг. Фірми "ДОМІНАНТА"МПП має в своєму складі: готель «Лондон», ресторан "The London Restaurant" і бар під назвою «Glasgow».

Готель «Лондон» за європейською класифікацією належить до чотирьохзіркового, що свідчить про відповідність таким критеріям, як: високий рівень обслуговування, наявність різних типів номерів (економ, стандарт, люкс та інші); наявність додаткових елементів меблів (наприклад туалетний столик); санвузол у номері; ресторан чи кафе на території готелю; робочий персонал – лише у форменому одязі. Знаходиться заклад в Одесі у затишному куточку біля Старобазарного скверу, що дозволяє з легкістю пішки або за допомогою різних видів транспорту добиратися як до центру, так і до вокзалу або пляжів.

Проведене аналітичне дослідження діяльності готелю «Лондон» за 2020-2022 рр. виявило, що чистий прибуток закладу у 2020 р. після карантинних обмежень становив 125 тис. грн, у 2021 р. порівняно із

попереднім він підвищився на 140%, що є досить добрим показником, але у 2022 р., внаслідок воєнних дій на Західно-Південній частині країни знизився до 80%. Взагалі отримання навіть такого малого прибутку, у порівнянні з минулими роками, в складних умовах сьогодення свідчить про ефективну комерційно-господарську діяльність закладу на ринку.

Також було проведено аналіз внутрішнього середовища організації за допомогою SWOT-ТАБЛИЦІ, де були виявлені проблеми, які заважають підприємству збільшити свої конкурентні переваги на ринку, а також запропоновані шляхи вирішення ліквідації слабких сторін та можливим загрозам.

В результаті проведення аналізу діяльності фірми "ДОМІНАНТА"МПП (готель «Лондон») у третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано як один із заходів реалізації підвищення конкурентних переваг готелю «Лондон» на засадах логістики послуги кейтерингу, задля збільшення кількості клієнтів у ресторані готелю. У сучасному світі з напруженим темпом життя дуже актуальними стали так звані «мобільні» заходи організовані саме за допомогою послуги кейтеринг, яка могла би стати одним з головних показників якісного додаткового обслуговування в готелі.

Також запропоновано та розраховано впровадження електронної системи замків на території готелю, як можливість покращення діяльності готелю за рахунок логістичного підходу. Було розраховано рентабельність проекту, інвестиційну привабливість, термін окупності, чистий прибуток, суму інвестицій і т.д.

В кінцевому підсумку запропонований проєкт з впровадження інформаційних систем у логістику готелю сприятиме зростанню якості готельних послуг, що надаються, прискоренню та підвищенню надійності розрахунків, максимізації доходу та прибутку готелю, створить підстави до підвищення конкурентоспроможності підприємства в індустрії гостинності на довгостроковий період.

Сучасна готельна індустрія характеризується високим ступенем інновацій у використовуваних технологіях. Це проявляється в постійному вдосконаленні послуг для гостей і різних характеристик готельних продуктів. Слід вважати, що реалізація проекту є доцільною, до того ж строк окупності інвестицій у межах прийнятого терміну фінансової оцінки. Сьогодні інноваційні технології в готельному бізнесі не просто щось модне, а необхідність, яка обумовлює подальший розвиток бізнесу та формує міцні конкурентні переваги. Будь-яка подальша діяльність з розробки та впровадження техніко-технологічних, продуктових і сервісних інновацій не зможе досягти бажаних результатів, якщо не буде забезпечена відповідною організаційно-управлінською базою, що забезпечить впровадження електронної системи замків на території готелю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, складає понад \$127 млрд – звіт KSE Institute станом на вересень 2022 року. Kyiv School of Economics. [Електронний ресурс] URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturiukrayini-skladaye-ponad-127-mlrd-zvit-kse-institute-stanom-na-veresen-2022-roku/>
2. Бобров В. Я. Основи ринкової економіки. Київ, "Либідь", 1999
3. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський : Основи, 1997. 390 с
4. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : [Навчальний посібник] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: Експрес-Поліграф, 2002. – 562 с.
5. Шершньова З. Е. Стратегічне управління : [Навчальний посібник] / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
6. Діксон П. Р. Управління маркетингом / П. Р. Діксон; пров. з англ. - М.: ВІНОМ, 1998. - 560 с.
7. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств : стан і перспективи / І. І. Вініченко // Агросвіт. – 2013. – № 21. – С. 10-13.
8. Багрова І.В.. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В.Багрова, О.Г. Нефедова// Науковий журнал „Вісник економічної науки України”. – 2007. – № 1(11). – С. 11–16.
9. Смиричинський В.В., Смиричинський Основи логістичного менеджменту: навч. посіб. Т: Економічна думка, 2003. 240 с
10. Іванов В.В. Логістичні аспекти управління ресурсопотоками готельного підприємства/В.В.Іванов// Індустрія гостинності. -2005 С.
11. Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 176-180.
12. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання

економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2007. – Випуск 12. – 419 с.

13. Должанський І.З. Конкуренентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

14. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с

15. Портер М. Конкуренція: Уч. пос. — Київ: Видавництво «Вільямс», 2013. - 460 с

16. «Війна допоможе... туризму?» [Електронний ресурс] URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/viynadopomozhe-turyzmu> .

17. Антонюк Т., Паралюш М. «Встояти під час війни: як працюють готелі України». [Електронний ресурс] URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak->

18. Будна Ю.А., Малюта Л.Я. «Готельний бізнес в Україні в умовах війни». [Електронний ресурс] URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39961/2/SRBD\\_2022\\_Budna\\_Y-Hotel\\_business\\_in\\_Ukraine\\_during\\_23-24.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39961/2/SRBD_2022_Budna_Y-Hotel_business_in_Ukraine_during_23-24.pdf)

19. Сайт бронювання готелів по Україні. [Електронний ресурс] URL: <https://hotels24.ua>

20. Сайт бронювання готелів по Україні. [Електронний ресурс] URL: <https://www.booking.com/>

21. О.С. Олійник Динаміка розвитку готельних підприємств, Економіка та суспільство, 2021 [Електронний ресурс] URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/936>

22. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / За ред. П'ятницької Н. О. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 584 с

23. А. Лупашко На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. [Електронний ресурс] URL: <https://forbes.ua/>

24. Hotel news now [Електронний ресурс] URL: <http://www.hotelnewsnow.com/>

25. «Навіщо готелю електронні замки?» [Електронний ресурс] URL: [https://ribashotelsgroup.ua/blog/zachem\\_otelyu\\_elektronnie\\_zamki/](https://ribashotelsgroup.ua/blog/zachem_otelyu_elektronnie_zamki/)

26. Сайт компанії виробника електронних замків [Електронний ресурс] URL: <https://omnitec-systems.com.ua/>

27. Кальченко А.Г. Основи логістики : [навч. посіб.] / А.Г. Кальченко. – К. : Знання, КОО, 1999. – 201 с

28. Окландер М.А. Логістика: Навчальний посібник. –К.: Центр учбової літератури, 2008. — 346 с.

29. Крикавський С.В. Логістика. Основи теорії: Підручник. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+»), «Інтелект-Захід», 2004. — 416 с.

30. Горянов О.М. Теорія і практика дисципліни «Логістика» (для менеджерів): Навчальний посібник. — Харків: НТМТ, 2009. — 522с.

31. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум.- Київ «Кондор», 2007.- 336с.

32. Безсмертна О. В., Мороз О. О., Білоконь Т. М. Логістика : навчальний посібник / – Вінниця : ВНТУ, 2018.- 161с.

33. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 146-150

34. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи бакалаврів, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» всіх форм навчання / Укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, Козак К. Б., В. А. Бондар. Одеса, ОНТУ, 2022. 81 с.