



Галина Олександрівна СОКОЛЮК,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Хмельницького національного університету,
galina.sokol@bk.ru,

Наталія Валеріївна ПРИЛЕПА,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Хмельницького національного університету,
nataprilepa@gmail.com

УДК: 338.46:640.4

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Розглянуто комплексність поняття «стратегія конкуренції» через призму економічних категорій, таких як: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, стратегія. На основі огляду наукових джерел наведено власне визначення поняття «стратегія конкуренції». Систематизовано підходи до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Охарактеризовано особливості розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу. На основі систематизації класифікації конкурентних стратегій та характеристики особливостей готельно-ресторанного бізнесу виокремлено стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Аргументовано, що підприємствам готельно-ресторанного бізнесу варто використовувати декілька взаємодоповнюючих конкурентних стратегій одночасно, що дає можливість побудувати систему конкурентних стратегій. На основі аналізу розглянутого матеріалу запропоновано процес формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу реалізовувати відповідно до виділених стадій. Це дає можливість удосконалювати управління готельними та ресторанными підприємствами в сучасних динамічних умовах розвитку сфери послуг.

Ключові слова: конкуренція, стратегія конкуренції, готельно-ресторанний бізнес.

© Соколюк Г. О., Прилепа Н. В., 2016



Перманентні трансформаційні процеси, які відбуваються у вітчизняній економіці, характеризуються великою динамічністю, що примушує підприємства розвивати свої адаптаційні можливості, відновлюючи тим самим баланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем, які мають знаходитись у динамічній рівновазі. Це відображається у стратегії, зміст та завдання якої повинні відповідати умовам зовнішнього середовища і можливостям підприємства. Вона формується на основі всебічного аналізу існуючих стратегічних альтернатив з метою вибору таких, реалізація яких дала б змогу зміцнити ринкові позиції підприємства, збільшити його присутність на ринку, унеможливити від агресивної наступальної політики конкурентів.

Кожен суб'єкт господарювання визначає стратегію свого розвитку, керуючись, по-перше, загальними для всіх правилами поведінки, установлюваними законодавством, по-друге, власними інтересами, метою і можливостями і, по-третє, тими позиціями на ринку, що склалися у процесі конкурентної боротьби.

Становлення ринку послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні пов'язане з необхідністю переходу до нових умов господарювання, що викликало низку проблем та неузгодженостей. Високий рівень конкуренції у цій сфері господарювання спонукає підприємства до пошуку нових можливостей та формування стійкої стратегії конкуренції, яка забезпечить підвищення конкурентоспроможності як на національному, так і міжнародному ринках.

Проблемам характеристики та формування конкурентних стратегій присвячені роботи багатьох науковців, зокрема М. Портера [1], А. Томпсона та А. Стрікланда [2], І. Ансоффа [3], Г. Азоева [4], Ю. Іванова [5], З. Шершньової [6], Г. Хемела та С. Прахалада [7]. Проте недостатньо дослідженими є проблеми та особливості формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Метою дослідження є виокремлення стратегій конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу та розробка стадій процесу формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Формування стратегії має безпосередній вплив на всі сфери діяльності підприємства, пов'язані як із внутрішнім середовищем, так і зовнішнім, тому планування майбутнього повинно здійснюватись на основі стратегічних складових, підпорядкованість яких визначає ієрархію стратегії підприємства, яка будується на основі поставлених завдань.

Поняття стратегії конкуренції варто розглядати через призму багатьох економічних категорій, таких як: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, стратегія.

Розглянемо детальніше кожне визначення цих економічних категорій.

Конкуренція — це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку для одержання перемоги або досягнення іншої мети у боротьбі з конкурентами [8, с. 98].

Конкурентоспроможність — здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування [9, с. 52].

Конкурентна перевага — характеристики і властивості товару (марки), які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами [10, с. 236].

Стратегія — довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення мети, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики [6, с. 91].



Проаналізувавши цей взаємозв'язок поняття «стратегія конкуренції» з економічними категоріями, можна зробити висновок, що підприємству для того, щоб найбільшою мірою відповідати тенденціям розвитку ринкової економіки, необхідно вибрати для себе систему пріоритетів, конкурентних переваг та розробити відповідну стратегію конкурентної боротьби. У науковій літературі є багато варіантів визначення поняття «стратегія конкуренції». М. Портер [1, с. 104] стверджує, що стратегія конкуренції спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі. А. Томпсон, А. Стрікленд [2, с. 326] розглядають стратегію конкуренції як розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі. І. Ансофф [3, с. 260] трактує стратегію конкуренції як стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Г. Азоев [4, с. 56] характеризує стратегію конкуренції, як план дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку. Ю. Іванов [5] дає таке визначення конкурентної стратегії: «Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі». З. Шершньова [6, с. 24] пише, що стратегія конкуренції — це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага. Г. Хемел та С. Прахалад [7, с. 58] стверджують, що формування конкурентної стратегії полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.

Аналіз поняття «стратегія конкуренції» демонструє, що як вітчизняні, так і закордонні вчені дають різні визначення залежно від орієнтації стратегії на ринок або галузь; це свідчить про складність та багатоплановість цього поняття. Таким чином, *стратегія конкуренції розглядається як комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що складають основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і спрямовані на завоювання споживачів та задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами і закріплення позицій на ринку.*

Вивчення літературних джерел та досвіду господарювання підприємств на ринку показує, що існують різноманітні класифікації стратегій конкуренції. Оскільки єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів не існує, вважаємо доцільною їх систематизацію, оскільки вони є визначними при побудові механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у будь-якій галузі.

М. Портер виділяє три конкурентні стратегії підприємств: стратегію найменших сукупних витрат; стратегію диференціації пропозиція продукту чи послуги, що в межах галузі сприймається унікальною; стратегію зосередження, яка передбачає зосередження на конкретній групі покупців, сегменті, товарній номенклатурі, географічному ринку [11, с. 51–57].

Інші західні вчені — А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд пропонують більш розширену класифікацію, виділяючи п'ять видів стратегій конкуренції: стратегія лідирування у витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що залучає велику кількість покупців; стратегія широкої диференціації направлена на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців; стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати



і ціни щодо виробників продукції з аналогічними рисами і якістю; сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі низьких витрат, орієнтована на вузький сегмент покупців; сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші на основі диференціації продукції [2, с. 164–187].

Г. Л. Азоєв, А. П. Челенков конкурентні стратегії розподіляють на стратегію зниження собівартості продукції, стратегію диференціації продукції, стратегію сегментування ринку — розробку ринкових ніш, стратегію реалізації нововведень; стратегію негайного реагування на потреби [4, с. 118–148].

І. Ансофф виділяє такі стратегії: максимізації ринкової частки, диференціювання товарів/послуг фірми, диференціювання ринку (ринкової ніші), зростання [3, с. 171–173].

Ф. Котлер за конкурентною позицією та маркетинговим спрямуванням виділяє стратегію ринкового лідера, стратегію претендента на лідерство, стратегію фірми-послідовника, стратегію фірми-нішера [12, с. 212–223].

Г. Хулей, Д. Лінч, Д. Джоббер за стратегічним профілем фірми виокремлюють стратегію агресорів, стратегію фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями, стратегію «середніх» фірм, стратегію фірм, які займають сегменти з високою цінністю, стратегію оборонців [13].

Таким чином, в основі класифікаційних ознак науковці використовують різні підходи. Найчастіше за ознаку класифікації приймається спосіб здобуття конкурентних переваг; водночас деякі науковці вважають за необхідне взяти за основу кінцеву мету реалізації стратегії — досягнення певних ринкових позицій. Також пропонуються класифікації, що поєднує виокремлені вище підходи та характеризують вибір стратегії конкуренції залежно від комбінації стратегічних ідей, розміру підприємства та спеціалізації бізнесу. Можна зауважити стосовно зазначених підходів, що вони є взаємодоповнюючими, оскільки характеризують різні частини стратегії конкуренції; це слід брати до уваги при її плануванні та реалізації.

У сучасних умовах господарювання світовий готельно-ресторанний бізнес під натиском значних глобалізаційних та інтеграційних процесів; зазнає впливу як зі сторони зовнішніх факторів, так і внутрішніх, тому підприємства змушені шукати нові інструменти та методи управління, які базуватимуться на системних підходах. Це підтверджується сучасним станом індустрії гостинності та рівнем конкуренції у цій сфері.

Сучасний готельний та ресторанный бізнес як економічне явище має індустріальну форму, виступає у вигляді продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися, створює нові робочі місця і стає часто піонером освоєння нових районів, сприяє прискореному розвитку національної економіки, виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі, є мультиплікатором зростання національного доходу, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення, характеризується високим рівнем ефективності та швидкою окупністю інвестицій, є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини, поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини. Підприємства готельного та ресторанного господарства в галузевому комплексі сфери туризму займають провідне місце, становлячи один із найперспективніших напрямів діяльності [14].

У світовому просторі спостерігається зростання як кількості, так і якості послуг у сфері гостинності, проте такі позитивні тенденції не притаманні для України. Результатом впливу значної кількості факторів на ринку готельно-



ресторанного бізнесу склалася ситуація, за якої співвідношення попиту і пропозиції в різних регіонах, містах та закладах є неоднаковим.

Існуючі розбіжності між кон'юнктурою ринку готельних послуг різної цінової групи та категорій є достатньо суттєвими. Тому формування стратегії конкуренції значною мірою залежить від мети та досвіду діяльності закладу.

Узагальнюючи вищесказане, виокремимо стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1
Стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Вид стратегії	Значення та особливості стратегії
Стратегія концентрації (фокусування)	Зосередження зусиль на одному або декількох сегментах ринку, досягнення лідерства на ньому за витратами або за допомогою іміджу. Є доцільною за умов наявності більш ефективних методів оволодіння ринком та переваг стратегії лідерства за витратами.
Стратегія глобалізації	Встановлення тісних зв'язків і створення комунікативних мереж за основними напрямками, в якості яких виступають географічні регіони, які постачають основний потік туристів на світовому ринку.
Стратегія розвитку готельного або ресторанного продукту	Своєчасна адаптація закладом своєї продуктової політики до потреб ринку. Згідно з досвідом готельних та ресторанних корпорацій вважається, що нові продукти та послуги, орієнтовані на незайняті ділянки ринку, можуть принести підприємству найвищу віддачу. Інновації повинні спиратися на можливості закладу.
Стратегія диференціації	Передбачає індивідуалізацію продукту або послуги організації від тих, які пропонують у цій галузі конкуренти; потребує наукових досліджень та інноваційних розробок.
Стратегія лідерства за витратами	Передбачає жорсткий контроль над витратами, зведення до мінімуму витрат у таких сферах, як дослідження і розробки, реклама тощо.
Стратегія інноваційних технологій	Діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинна відповідати технологічному прогресу задля забезпечення відповідності змінам споживчого попиту.
Стратегія створення торговельної марки	Передбачає створення торговельної марки, що забезпечить визначення і «впізнання» продукту або послуги з точки зору їх рівня і якості, положення, ціни та престижності.



Продовження табл. 1

Стратегія об'єднання торгових марок	Передбачає, що готельно-ресторанні підприємства залучають інвесторів порівняно за низькими цінами, за якими можна було придбати торгові марки або мережі, що мали високий потенціал зростання завдяки їх входженню в глобальні франчайзингові програми.
Стратегія міжнародного маркетингу	Передбачає, що компанії концентрують свої зусилля з розвитку Готельної мережі у великих містах різних країн.
Стратегія національної торгової марки	Компанії гостинності орієнтуються на задоволення місцевого попиту та не концентрують зусилля на проникненні на закордонні ринки.
Стратегія інтеграції	Передбачає об'єднання підприємств. Інтеграція може розвиватися за напрямками: вертикально, горизонтально, «вперед» і «назад».
Стратегія спеціалізації	Передбачає концентрацію зусиль готельної мережі на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок.

Примітка: удосконалено автором на основі [14].

Враховуючи все вищесказане, можна стверджувати, що в науковій економічній літературі запропоновано безліч різноманітних визначень стратегії конкуренції (конкурентної стратегії). Але, незважаючи на певні розбіжності, всі ці визначення об'єднують одну спільну мету — оптимізація діяльності компанії щодо інших в одному й тому ж конкурентному середовищі. Широкий спектр стратегій конкуренції (стратегій ринкової конкуренції) об'єднують у систему конкурентних стратегій, яку визначають як сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку.

Слід наголосити на тому, що система конкурентних стратегій містить значну сукупність їх різновидів, у той же час таке розмаїття конкурентних стратегій не свідчить про їх взаємовиключення. У широкому спектрі різновидів окремі конкурентні стратегії взаємодоповнюють одна одну.

Сучасна теорія і практика управління пропонує для цього різний інструментарій, з якого слід обрати найбільш ефективні методики та мотиватори, які даватимуть змогу, по-перше, визначити тенденції розвитку суспільних потреб (з урахуванням їх важливості для цільових груп споживачів і суспільства в цілому), по-друге — оцінити здатність підприємства сформувати тривалі конкурентні переваги у перспективному з позицій економічної вигоди напрямі діяльності; по-третє — розробити конкурентну стратегію, опираючись на існуючий конкурентний статус, обмеження та загрози з боку зовнішнього середовища. Нарешті, по-четверте — створити ефективну систему управління реалізацією стратегії, яка поєднувала б тісним зворотним зв'язком систему завдань і мотиваторів їх досягнення.

Враховуючи наведене вище, доцільно підкреслити, що процес формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинен обов'язково охоплювати визначені етапи (рис. 1).

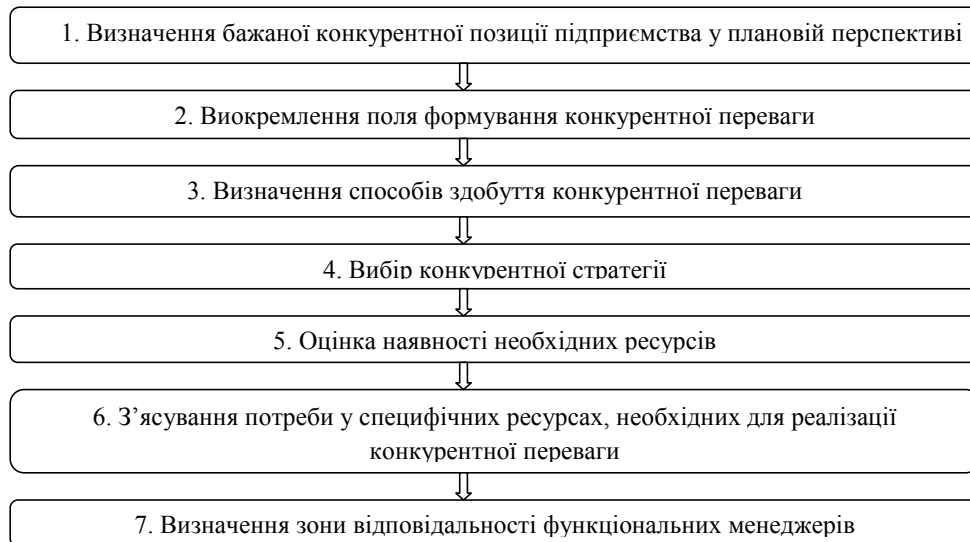


Рис. 1. Етапи процесу формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Таким чином, різноманітність класифікацій стратегій значною мірою ускладнює процес формування ефективної конкурентної стратегії, при якому лише системне використання внутрішніх можливостей для створення конкурентних переваг забезпечить вчасне реагування на зміни параметрів зовнішнього середовища та стійкість стратегії конкуренції підприємства у визначеному стратегічному періоді. Тому предметом подальших досліджень є ґрунтовний аналіз факторів впливу на формування та реалізацію конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу та розробка заходів з мінімізації їх негативного впливу.

Список використаних джерел

1. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. М. : Бизнес-школа, Интел-Синтез, 1997. 304 с.
2. *Югданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. М. : Гном-пресс, 2008. 153 с.
3. *Ламбен, Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
4. *Шериньова З. Є.* Стратегічне управління. вид. 2-ге, перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
5. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції ; пер. з англ. К. : Основи, 1998. 328 с.
6. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
7. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия ; [пер. с англ. С. Жильцова ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. СПб. : Питер, 1999. 416 с.
8. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. М. : Новости, 2000
9. *Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю.* Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352 с.



10. Хэмел Г., Прахалад К. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
11. Портер М. Конкуренция [пер. с англ. О. Л. Пелявский, А. П. Уриханян, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкина] ; под ред. Я. З. Заблоцкого, М. С. Иванова, К. П. Казаряна [и др.]. М. : Вильямс, 2005. 608 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : экспресс курс. 2-е изд. ; пер. с англ. Д. Раевская ; под ред. С. Г. Божук. СПб. : Питер, 2006. 464 с.
13. Hooley G. J., Lynch J. E., Jobber D. Generic Marketing Strategies // International Journal of Research in Marketing. 1992. Vol. 9. № 1. P. 75–78.
14. Єрмаченко В. Є., Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства // Молодий вчений. 2015. № 5. Ч. 1. С. 138–141.

*Рекомендовано до друку кафедрою менеджменту
Хмельницького національного університету
(протокол № 1 від 30 серпня 2016 року)*

Надійшла до редакції 12.11.2016

Соколюк Г. О., Прилепа Н. В. Формирование стратегии конкуренции предприятий гостинично-ресторанного бизнеса

Рассмотрены комплексность понятия «стратегия конкуренции» сквозь призму экономических категорий, таких как: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, стратегия. На основе обзора научных источников приведено собственное определение понятия «стратегия конкуренции». Систематизированы подходы к классификации конкурентных стратегий и их разновидностей. Охарактеризованы особенности развития сферы гостинично-ресторанного бизнеса. На основе систематизации классификации конкурентных стратегий и характеристики особенностей гостинично-ресторанного бизнеса выделены стратегии конкуренции предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. Аргументировано, что предприятиям гостинично-ресторанного бизнеса следует использовать несколько взаимодополняющих конкурентных стратегий. На основе анализа рассматриваемого материала предложено процесс формирования стратегии конкуренции предприятий гостинично-ресторанного бизнеса реализовывать в соответствии с выделенными стадиями. Это дает возможность совершенствовать управление гостиничными и ресторанными предприятиями в современных динамических условиях развития сферы услуг.

Ключевые слова: конкуренция, стратегия конкуренции, гостинично-ресторанный бизнес.



Sokoliuk, G. O.; Prylepa, N. V. Formation of Hotel and Restaurant Business Enterprises

The concept of competition strategy has been considered through economic categories such as: competition, competitiveness, competitive advantage and strategy. The definition of the concept of competitive strategy has been given on the basis of the review of scientific sources. The approaches to the classification of competitive strategies and their varieties have been systematized. Peculiarities of the development of hotel and restaurant business have been characterized. Competitive strategies of hotel and restaurant business enterprises have been singled out on the basis of systematization of competitive strategies' classification and characteristics of hotel and restaurant business features. It has been argued that hotel and restaurant business enterprises have to use several complementary competitive strategies simultaneously. That makes it possible to build a system of competitive strategies. It has been proposed to implement the process of forming of competitive strategy for hotel and restaurant business enterprises according to the selected stages. This enables to improve management of hotel and restaurant enterprises in today's dynamic conditions of service industry.

Keywords: *competition, competitive strategy, hotel and restaurant business.*

