

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна  
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний  
аграрно-економічний університет



№ 10, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.5.011

*Е. Ю. Лукьянова,  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и туристического бизнеса, заместитель заведующей кафедрой по науке,  
Институт экономики и управления Республиканского высшего учебного заведения «Крымский гуманитарный университет», г. Ялта*  
*Е. Е. Свояк,  
магистрант,  
Институт экономики и управления Республиканского высшего учебного заведения  
«Крымский гуманитарный университет», г. Ялта*

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ И ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

*Y. Y. Lukyanova,  
Philosophy Doctor in Economic Science,  
Docent of Management and Touristic Business Department, Vice-Head of Department in Science,  
Institute of Economics and Management State Higher Educational Establishment  
Crimean University for the Humanities, Yalta*  
*E. E. Svoyak,  
Master Degree Applicant  
Institute of Economics and Management State Higher Educational Establishment  
Crimean University for the Humanities, Yalta*

### ECONOMIC UNITS' COMPETITIVENESS INCREASING STRATEGIES AND TOOLS USE IN ECONOMIC INSTABILITY CONDITIONS

*В данной статье охарактеризованы возможные стратегии и инструменты повышения конкурентоспособности предприятий в условиях экономической нестабильности. Раскрыты аспекты применения конкурентных стратегий для адаптации бизнес-единиц к изменяющимся требованиям макро- и микросреды. Предложены специфики их использования на примере гостиничных комплексов. Дано описание особенностей реинжиниринга, совершенствования бизнес-процессов и бенчмаркинга в качестве инструментального обеспечения усиления конкурентных преимуществ предприятия. На основе этого изучены перспективы развития базиса качественного роста отечественных гостиничных комплексов, функционирующих в условиях высоких требований к рынку. А также совершенствования их деятельности через адаптацию успешных практик объектов высшего сегмента, зарубежных конкурентов, возможности подготовки к стандартизации на основе требований международных стандартов, повышения привлекательности для иностранных инвесторов.*

*This article describes economic entities' competitiveness possible strategies and tools enhance in economic instability conditions. Business units' adapting competitive strategies aspects are disclosed in accordance to macro- and microenvironment changing requirements. It is offered their use peculiarities for hotel complexes. It is described features of reengineering, business process improvement and benchmarking as gain competitive advantages ensure tool. Domestic residences qualitative development prospects basis was suggested in market demands operating growth. As well as their performance improving is given through higher segment, foreign competition, training opportunities successful practices and experience adaptation for standardization based on international standards requirements and foreign investors attractiveness increasing.*

**Ключевые слова:** *предприятие, бизнес-единица, процесс, конкурентоспособность, стратегия, инструменты, нестабильность экономики.*

**Keywords:** *economic entity, business unit, process, competitiveness, strategy, tools, economy instability.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время экономика региона характеризуется высокой изменчивостью внешней и внутренней среды предприятий, которые являются высоко стохастическими. Новые реалии вынуждают экономические субъекты реагировать на данную ситуацию: адаптироваться, повышать конкурентоспособность, увеличивать и развивать компонентный потенциал. Наиболее важным моментом в управленческом аспекте здесь будут являться стратегии и инструменты, которые выберут бизнес-единицы для достижения поставленных макросредой целей по их преобразованию.

**Анализ последних исследований.** Исследованиями в направлении управления конкурентоспособностью занимались отечественные и зарубежные авторы: Ю.Б. Иванов, Т.М. Каретников, С.М. Клименко, Л.С. Кобыляцкий, Р.Р. Тимиргалеева (Ларина), Е.Ю. Лукьянова, И.П. Отенко, М. Портер, С.Д. Резник, Р.А. Фатхудинов, R. Axelvod, J. Barney, P. Drucker, Cr. Fleisher, Ch. Gronroos, A. Kohn и другие. В то же время использование стратегий и инструментов повышения конкурентоспособности в стохастических условиях требует дополнительного изучения, что и определило цель статьи.

**Цель статьи** – исследовать возможность использования стратегий и инструментов повышения конкурентоспособности предприятий в условиях экономической нестабильности (на примере гостиничных комплексов).

**Основное содержание.** В стохастических условиях развития экономики, когда предприятия региона сталкиваются с разными проявлениями

нестабильности микросреды, гостиничные комплексы поставлены перед необходимостью совершенствования конкурентных преимуществ. Неоднородность, значительные изменения, сокращение роста экономики, увеличение уровня безработицы, рост инфляции, высокие значения волатильности рынка, депрессия финансовых потоков, социальная напряженность – лишь некоторые негативные последствия общего кризиса, с которыми сталкиваются отечественные бизнес-единицы.

В то же время М.А. Сажина утверждает, что кризис – тяжелое переходное состояние экономической системы, во время которого закладываются основы восстановления нарушенных законов движения экономики и дальнейшего ее развития [4]. Именно в этот период каждое предприятие должно начать внедрение собственных решений для удержания и усиления своей конкурентоспособности и позиций на рынке, что подтверждают исследования Д. В. Арутюновой, И.А. Аренкова, И.Т. Балабанова, С.П. Медлик, Е.Н. Рябовой. Необходимо предложить следующую классификацию основных стратегий конкурентной борьбы, которые могут быть применимы в гостиничной индустрии и будут иметь повышенную актуальность в условиях экономической нестабильности:

1) виолентная стратегия, предполагающая наличие у бизнес-единиц сравнительно доступных цен и невысоких издержек, при этом будет обеспечиваться средний уровень качества (например, такая политика подойдет для гостиниц уровня 2-3 звезды);

2) адаптивная стратегия состоит в высокой приспособляемости малого бизнеса и требованиям клиентов (например, отели-апартаменты, бутик-отели, спа-отели, гостиницы в аэропортах и при вокзалах и т. д.);

3) стратегия нишинга, основанная на глубокой специализации производства – поиск эксклюзивных потребителей, удовлетворение их потребностей;

4) стратегия, ориентированная на инновации, – в этом случае рынок вынужден кардинально измениться после прихода на него предприятия.

Возможны переходные стратегии, сочетание элементов различных по принципу стратегий: если в рамках бизнес-единицы выделяется структурный департамент, обладающий значительной самостоятельностью, он вполне может подчиняться другим принципам, чем предприятие в целом. В гостиничном комплексе это может использоваться при формировании специальной услуги.

В научной литературе по стратегическому менеджменту в связи с развитием конкурентных предприятий, многие авторы приводят три типа базовых стратегий [1,5,6]:

1) ценовое лидерство;

2) дифференциация;

3) стратегия фокусирования.

Данные стратегии рекомендуются предприятиям с целью привлечения и удовлетворения клиентов, а также укрепления позиций на рынке. Проанализировав данные стратегии, можно выделить основные преимущества и угрозы их применения для предприятий гостиничной индустрии.

Достоинствами стратегии лидерства, построенных на демпинге, является возможность предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же уровне прибыли. В условиях жесткого противоречия фирм на рынке это предоставит способность выдержать конкуренцию, благодаря лучшим стартовым условиям, однако, бизнес-единицы будут находиться в относительной безопасности лишь до тех пор, пока будет сохраняться ценовое преимущество и регулярность спроса.

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества путем создания уникальных услуг, поливариантность которых и высокая лояльность клиентов создает барьеры для входа на рынок других предприятий, которым для этого необходимо развивать конкурентный потенциал. Услуги-заменители могут создать угрозу только при способности конкурентов оказывать услуги, удовлетворяющие в такой же степени клиентов, и способные снизить лояльность. Д.В. Арутюнова отмечает, что основная проблема, которая может возникнуть при использовании стратегии дифференциации – это имитации и копирование. Угроза может также возникнуть из-за изменения требований клиентов [1].

Применяя стратегию фокусирования, чаще всего использует отличительное преимущество в виде качества на основе компетентности в узкой области с ориентацией на конкретный целевой сегмент. При этом, гостиничный комплекс с фокусной стратегией должен находиться в состоянии постоянной защиты своей ниши, так как предприятия-дифференциаторы будут создавать аналогичные услуги, а ценовой лидер привлечет потребителей низкой ценой.

Помимо приведенной классификации существует множество вариантов и нюансов использования стратегий. Предприятию необходимо определить оптимальные для себя, которые обеспечат увеличение конкурентных преимуществ, исходя из ресурсных возможностей и условий среды. При этом оперативность реакции в условиях новой экономики вынуждает бизнес-единиц смещать акценты с манипуляции издержками и дифференциации продуктов и услуг на управление знаниями и человеческими ресурсами.

По мнению автора Л. И. Михайловой [3] на современном этапе развития общества, особая роль отводится нематериальным активам, рассматриваемых в качестве средства инновационного обеспечения конкурентоспособности, которая достигается за счет таких спецификаций услуг, как:

– неимитируемость – существует степень защищенности от использования конкурентами;

– незаменимость – исключается возможность и опасность замены услуг при незначительных имитационных барьерах создания ресурса, аналогичного заменяемому;

– высокая степень добавленной стоимости и способность к ее увеличению.

Гостиничным комплексам при формировании стратегии следует уделить внимание эффективности использования нематериальных активов, акцент должен ставиться на ключевые компетенции, уровень и качество образования человеческих ресурсов, ценность торговой марки, гудвил и т.д. При этом, использование новых концепций конкурентоспособности не отрицают значения традиционных компонентов – размера предприятия, ассортиментной политики, ценовой дифференциации и низких издержек.

Следует учитывать формирование долгосрочных отношений между экономическими субъектами и клиентом. Бизнес-единица стремится закрепить определенного клиента за собой. Особенно это характерно для сферы услуг, связанных со здоровьем и развитием человека. В условиях экономической нестабильности персонализированное отношение помогает удержать лояльность клиента и предотвратить поиск им альтернативных, экономически более выгодных партнеров и поставщиков. Для уменьшения искажений в работе гостиничного комплекса и его эффективного функционирования следует производить постоянный мониторинг всех бизнес-процессов предприятия, использовать превентивные, антикризисные меры до развития негативных ситуаций – выявить резервы, провести их анализ, превратить их в дополнительное преимущество. Необходимо применять инструментальные средства реинжиниринга, совершенствования бизнес-процессов и бенчмаркинга.

Реинжиниринг бизнес-процессов [2] – фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов экономических бизнес-единиц для достижения улучшений на качественно новом уровне в основных актуальных показателях их деятельности – стоимости, спецификациях, услугах и темпах. Обычно он включает следующие этапы:

1) разработку образа-видения (vision) будущего предприятия (как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей);

2) анализ существующего бизнеса (проводятся исследования предприятия и составляются схемы их работы в настоящий момент);

3) разработка нового бизнеса (создаются модели новых, полностью измененных процессов, поддерживающей их информационной системы, проводится их верификация и стимуляция модели (проверка ее пригодности с помощью компьютерных программ) и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы);

4) внедрение проекта нового бизнес-процесса.

Руководству предприятия необходимо осознать степень сложности процессов, рисков, которые понесет предприятие при слабой подготовке к преобразованиям и т.д. Реинжиниринг – комплексное, дорогостоящее, длительное мероприятие. Поэтому допускается поэтапная перестройка бизнес-процессов предприятия, их совершенствование, подчиненное конкретной цели, чтобы при последующей итерации реализовать новую.

Практическое применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях [7]:

1) детальное понимание собственных бизнес-процессов;

2) анализ бизнес-процессов других предприятий;

3) сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых экономических субъектов;

4) внедрение необходимых изменений для преодоления отставания предприятия от конкурентов.

По сути бенчмаркинг охватывает все уровни работы бизнес-единиц, направленных как на макро-, так и на микросреду. Это связано с тем, что нет ограничений в изучении опыта, поиске и анализе самых успешных и прогрессивных методов и инструментов ведения бизнеса на рынке. Бенчмаркинг является триггером для усиления конкурентоспособности экономических субъектов, постижения того, за счет чего одни фирмы добиваются значительно более высоких результатов, чем другие. В условиях экономической нестабильности анализ конкурентов, их деятельности и причин успеха может способствовать повышению собственного благосостояния предприятия.

**Выводы.** Предприятиям региона в условиях экономической нестабильности (в частности, гостиничным комплексам) при формировании стратегии с целью повышения конкурентных преимуществ следует придерживаться следующих рекомендаций: производить мониторинг всех бизнес-процессов и превентивно использовать антикризисные меры, формировать долгосрочные отношения бизнес-единиц с потребителями на основе персонализированного обслуживания в рамках требований клиент-ориентированной экономики. А также обеспечить эффективное управление нематериальными активами, применять предложенные инструменты реинжиниринга, совершенствование бизнес-единиц, бенчмаркинга. Преимущество от их внедрения заключается в приобретении основы для качественного роста отечественных гостиничных комплексов, функционирующих в условиях высоких требований к рынку, подготовки к стандартизации на основе требований международных стандартов, повышения привлекательности для иностранных партнеров. Бенчмаркинг, в свою очередь, позволяет значительно совершенствовать деятельность гостиничных комплексов через адаптацию успешных практик объектов размещения высшего сегмента и зарубежных конкурентов, оперирующих на гостиничном рынке.

**Список использованных источников.**

1. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: [учебное пособие] / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. Прогнозирование. Реинжиниринг. Бенчмаркинг : [Учебник для вузов ] / И.Т. Балабанов. – Питер, 2001. – 304 с.
3. Михайлова Л. И. Інноваційний менеджмент: [навч. посібник] / Л.І. Михайлова, С.Г. Турчина. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
4. Сажина М.А. Фирма: управление кризисом : [учебное пособие] / М.А. Сажина. – М.: Деловая литература, 2004. – С. 36.
5. Gamble J., Jr. Essentials of strategic Management: The Quest for Competitive Advantage / J. Gamble, Jr., A. Thompson, M. Peteraf. – NY : McGraw-Hill/Irwin, 2012. – 560.
6. Porter M. On Competition/ M. Porter. – Boston : Harvard Business School Pr, 2005. – 485.
7. Newman D. Do it! Marketing: 77 Instant-Action Ideas to Boost Sales, Maximize Profits, and Crush your Competition/ D. Newman. – NY : AMACOM, 2013. – 240.

**References.**

1. Arutiunova, D.V. (2010), *Strategicheskii menedjment* [Stegic management], Uchebnoe posobie, Injenerno-tehnologicheskaya akademiya YFU, Taganrog, Russia.
2. Balabanov, I.T. (2001), *Innovacionniy menedjment. Prognozirovaniye. Reinjiniroving. Benchmarking* [Innovation management. Forecasting. Reengineering. Benchmarking], Saint Petersburg, Russia.
3. Mikhailova, L.I. and Turchina, S.G. (2007), *Innovaciynny menedjment* [Innovation management], Centr uchbovoi literature, Kiev, Ukraine.
4. Sazhina, M.A. (2004), *Firma: upravlenie krizisom* [Company: crisis management], Delovaya literatura, Moscow, Russia.
5. Gamble, J. Thompson, A. Peteraf, M. (2012), *Essentials of strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, New York, USA.
6. Porter M. (2005), *On Competition* M. Porter, Harvard Business School Pr., Boston, USA.
7. Newman D. (2013), *Do it! Marketing: 77 Instant-Action Ideas to Boost Sales, Maximize Profits, and Crush your Competition*, AMACOM, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"