

# АКТИВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ ТА ПОСЛУГ

УДК 658. 5:33+061.5

Мізюк Б. М.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Визначено принцип альтернативності при вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки. Розглянуто специфіку та необхідність застосування певної конкурентної стратегії, що зумовлюється співвідношенням між кількістю конкурентних переваг готельних підприємств та рівнем їх конкурентоспроможності. Запропоновано декомпозиційну схему процесу обґрунтування стратегічних альтернатив у формуванні конкурентних стратегій. Розроблено та обґрунтовано модель вибору оптимальних конкурентних стратегій для готельних підприємств. Доведено, що без чітко сформованої стратегії та ретельно прорахованих засобів її розробки готельним підприємствам неможливо досконало здійснювати свою роботу та отримувати очікувані результати. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на впровадження у практику як готельних підприємств, так і для інших установ індустрії гостинності стратегічної моделі вибору їх конкурентних стратегій.

**Ключові слова:** конкурентні стратегії, стратегічні альтернативи, модель вибору конкурентних стратегій, готельні підприємства, стратегічні напрями.

Mizyuk B. M.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Tourism and Hotel&Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

## COMPETITIVE STRATEGIES OF HOTEL ENTERPRISES

**Abstract.** The principle of alternativeness in solving problems of development and competitive behavior is determined. The specificity and necessity of using a certain competitive strategy, determined by the ratio between the number of competitive advantages of hotel enterprises and their competitiveness level, are considered. The decomposition scheme of the process of substantiation of strategic alternatives in the competitive strategies development is proposed. The model of the choice of optimal competitive strategies for hotel enterprises is developed and substantiated. It is proved that without a well-elaborated strategy and carefully calculated means of its development, the hotel enterprises can not perform their work perfectly as well as receive the expected results. Further research should be focused at introducing into the practice of both hotel enterprises and other institutions of the hospitality industry a strategic model for choosing their competitive strategies.

**Key words:** competitive strategies, strategic alternatives, model of competitive strategies choice, hotel enterprises, strategic directions.

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-21>

**Постановка проблеми.** Адекватний вибір конкурентної стратегії є необхідною складовою функціонування будь-якого готельного підприємства (ГП). Сьогодні постає необхідність формування конкурентних стратегій на основі конкурентних

переваг, які належать тому чи іншому ГП. У результаті повинні бути розроблені стратегічні альтернативи та вибрана та стратегія, яка б забезпечила підвищення ефективності її діяльності у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і методологічні основи вивчення конкурентних стратегій представлені у працях таких західних вчених, як І. Ансофф [1], М. Портер [4, 5], А. Томпсон [6], Н. Боровських [2] та інші.

**Постановка завдання.** Необхідність застосування певної конкурентної стратегії зумовлюється співвідношенням між кількістю конкурентних переваг ГП та значенням його рівня конкурентоспроможності. В якості основи процесу формування стратегічного набору конкурентних стратегій ми пропонуємо принцип альтернативності при вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі сформульованої стратегічної мети і результатів аналізу середовища формуються різноманітні варіанти поведінки ГП, визначаються можливі шляхи досягнення цілей при реалізації виявлених можливостей. Кожна з альтернатив, виходячи з розвитку зовнішнього оточення, повинна конкретизуватися у програмі розвитку, яка придатна до реалізації і є зорієнтована на досягнення успіху.

Такий підхід до вибору конкурентних стратегій дозволить ефективно розвиватися в умовах конкурентного середовища, а запропонована послідовність дій допоможе вибрати актуальну траєкторію поведінки. По-перше, це пов'язано з умовами ринку, в яких працюють більшість ГП. По-друге, сучасні концепції, а також особливості діяльності конкретного готелю дозволяють здійснити динамічну комбінацію різних стратегій при проведенні диверсифікації. При цьому слід врахувати таку умову формування базових конкурентних стратегій, як цінова еластичність і однорідність попиту на пропоновані сервісні продукти.

Для ефективного формування конкурентних стратегій з огляду на системність стратегічні альтернативи необхідно обґрунтувати, а вибір конкурентних стратегій здійснювати на основі даних, одержаних у результаті аналізу чинників середовища. Зміст і структуру процесу обґрунтування стратегічних альтернатив представлено у вигляді декомпозиційної схеми (рис. 1). Нами пропонується виділяти ті альтернативи конкурентних стратегій, які враховують власне умови їх діяльності (рівень цін, асортимент продуктів та послуг, географічне розміщення, зручність, зовнішність та культура персоналу, загальна репутація ГП, якість обслуговування, репутація клієнтів та додаткові послуги) та забезпечують відповідний рівень конкурентоспроможності.

В якості альтернативних стратегій запропоновано три: стратегія продуктового лідерства, цінового лідерства, оптимальних витрат. Стратегія продуктового лідерства дає можливість зробити крок назустріч тому споживачу, якому не потрібна масова стандартна продукція; при цьому використовуються відмінності як сервісу, так і їх якості. Суть конкурентної стратегії цінового лідерства полягає в

тому, що при її дотриманні ГП повинні орієнтуватися на отримання довгострокового прибутку, за рахунок якого можна адекватно реагувати на виклики конкурентів щодо ціни.

Основна ідея стратегії оптимальних витрат полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування клієнтів за всіма параметрами послуг (якість, привабливість, рівень обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у продуманості ціни за таку цінність.

Доцільно провести експертну бальову оцінку (табл. 1) ефективності альтернатив конкурентних стратегій для ГП за допомогою формули 1:

$$K = P / Z, \quad (1)$$

де  $K$  – оцінка ефективності альтернатив конкурентних стратегій для ГП;  $P$  – прогнозна оцінка результативності альтернативних стратегій для ГП;  $Z$  – оцінка зусиль реалізації альтернативних стратегій для ГП.

Відповідно до оцінки результативності альтернативних конкурентних стратегій ГП найбільшу кількість балів одержала стратегія оптимальних витрат (560 балів). Натомість згідно з прогнозно оцінкою зусиль реалізації альтернатив конкурентних стратегій для ГП найбільшу кількість балів одержала стратегія цінового лідерства (368 балів). Таким чином, було визначено, що найкращою стратегією є стратегія оптимальних витрат, яка отримала найбільшу кількість балів відповідно до оцінки ефективності.

Отже, для ГП доцільно використовувати стратегію оптимальних витрат як конкурентну, що передбачає стратегічну орієнтацію на низькі витрати, одночасно надаючи покупцю більш якісний привабливий продукт із кращими споживчими характеристиками та обслуговуванням. Такий вибір альтернативних конкурентних стратегій є відображенням оцінювання конкурентоспроможності, резервів використання конкурентних переваг, впливу конкурентного середовища та ринкової інфраструктури.

Як відомо, у кожній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому ГП повинно правильно оцінити конкурентів та їх інтереси, для того щоб виробити найбільш оптимальні конкурентні стратегії, які б забезпечували конкурентоспроможність. Формування конкурентних стратегій та вибір альтернатив обумовлює прийняття відповідних управлінських рішень щодо використання трьох можливостей зростання: 1) інтенсивного розвитку за рахунок власного потенціалу; 2) придбання інших ГП або посилення контролю над ними; 3) диверсифікаційного розширення сфер діяльності на основі пропозиції нових продуктів та послуг, у випадку послаблення їх конкурентної позиції.

Отже, вибір оптимальних конкурентних стратегій передбачає досягнення високого рівня ефективності всіх операційних процесів, що дозволить забезпечити низький рівень витрат порівняно з конкурентами. Це дасть змогу пропонувати свої сервісні продукти та послуги за нижчими цінами.

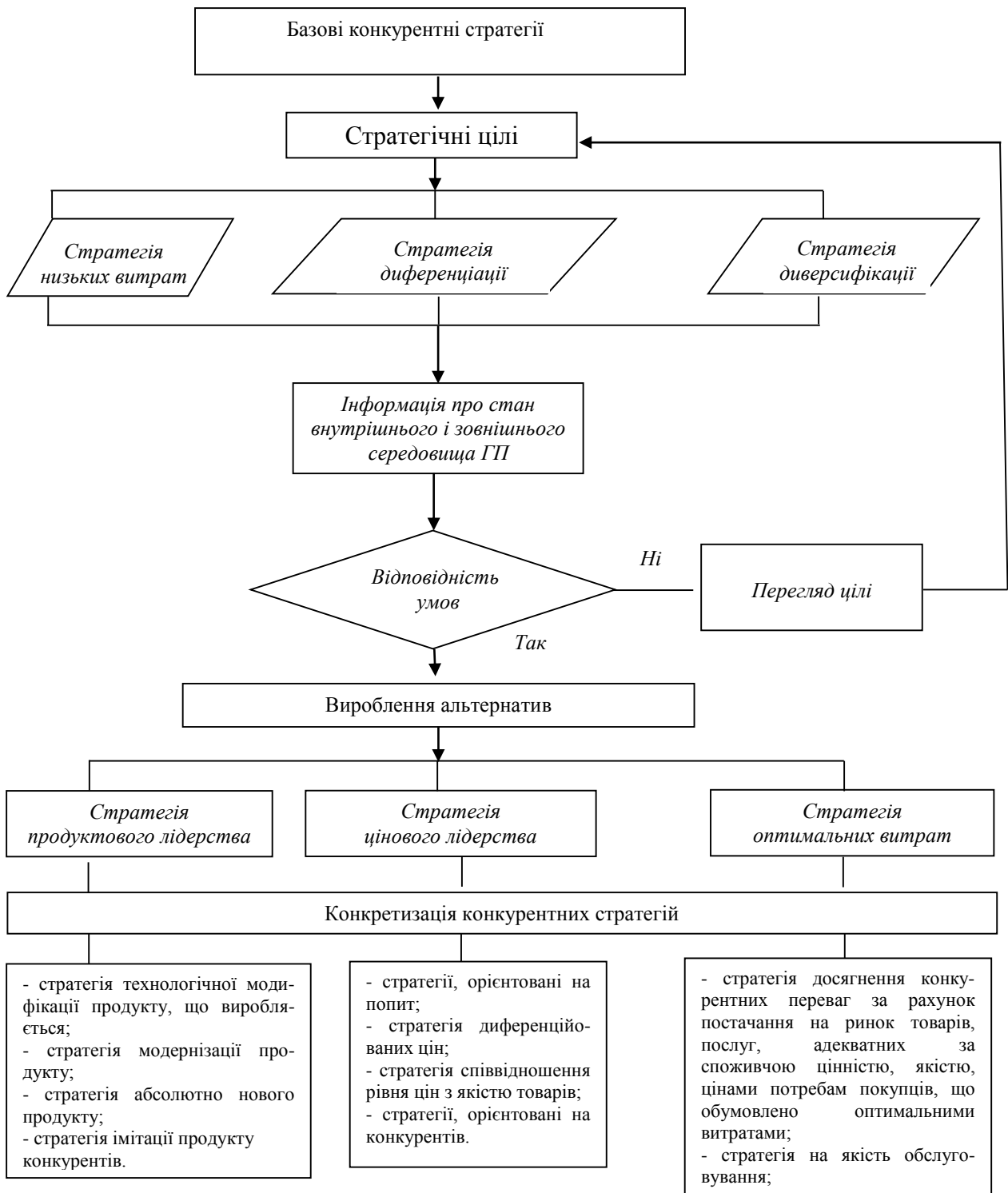


Рис. 1. Декомпозиційна схема процесу обґрунтування стратегічних альтернатив у формуванні конкурентних стратегій

Таблиця 1

**Балова оцінка ефективності альтернатив конкурентних стратегій**

Параметри оцінки ефективності	Альтернативні конкурентні стратегії		
	стратегія продуктового лідерства	стратегія цінового лідерства	стратегія оптимальних витрат
Прогнозна оцінка результативності альтернативних стратегій	436	433	560
Оцінка зусиль реалізації альтернатив стратегій	321	368	299
Оцінка ефективності альтернативних конкурентних стратегій	1,36	1,17	1,77
Стратегія, що переважає	Стратегія оптимальних витрат		

Перевага за витратами забезпечуватиме дохід лише доти, доки конкуренти не робитимуть спроб знизити ціни і збільшити за рахунок цього обсяг продажів. Незалежно від позиції на ринку ГП повинні: а) уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного середовища; б) спостерігати за потребами та смаками клієнтів і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності пропонованих продуктів та послуг, порівняно з конкурентами.

Вибір конкурентної стратегії передбачає, що конкретне ГП визначає свої переваги порівняно з конкурентами, які діють на тому ж сегменті ринку, але не менш важливим є оцінювання наявної та прогнозованої неконкурентної здатності наявних та потенційних конкурентів.

Пропонуємо скористатися графічною моделлю стратегічних напрямів діяльності ГП (рис. 2). З її допомогою окреслюється та обґрунтовується лінія поведінки конкретного ГП, виходячи з раніше визначеного набору альтернативних конкурентних стратегій.

Відповідно до моделі стратегічний простір поділено на чотири квадранти, кожен із яких визначає певну конкурентну стратегію. При переході з одного квадранта в інший можлива зміна поведінки ГП відповідно до дев'яти альтернативних позицій (А – Л) (рис. 2).

Використання цієї моделі дозволить передбачити можливі майбутні результати функціонування ГП і за необхідності швидко перейти до іншої альтернативної стратегії, яка б відповідала змінам умов діяльності.

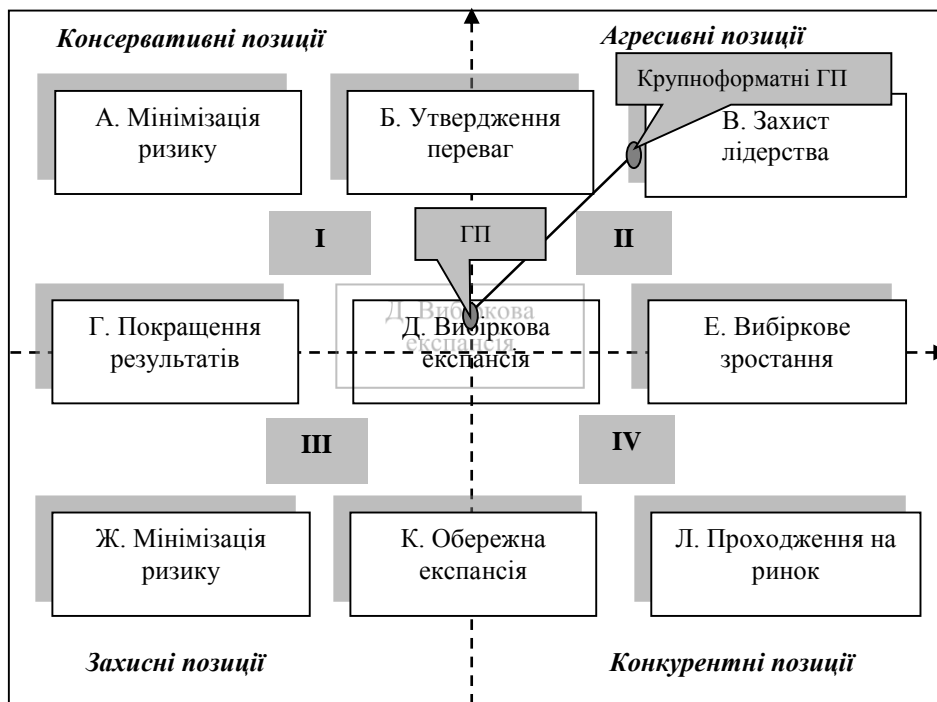


Рис. 2. Графічна модель вибору конкурентних стратегій діяльності ГП

**Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі.** Зокрема, основною місією організаційного механізму є пошук нових можливостей і забезпечення на основі його конкурентних переваг на ринках готельних послуг. Економічний механізм реалізації конкурентних стратегій повинен ґрунтуватися на розрахунках потреби у власних і залучених фінансових ресурсах для досягнення цілей стратегії. Під терміном "мотиваційний механізм" пропонуємо розуміти сукупність мотивів, що використовуються при управлінні для досягнення стратегічних цілей, на які спрямована та чи інша сукупність мотивів. Ця система здатна забезпечувати досягнення стратегічних цілей за різних умов функціонування. Структуризація реалізації конкурентних стратегій ГП передбачає взаємозв'язок визначених заходів і дій відповідно до стратегічних цілей і тактичних завдань.

Враховуючи вищевказане, можна сказати, що правильний підхід до вибору конкурентних стратегій дасть можливість ГП ефективно розвиватися в умовах конкурентного середовища, а запропонований алгоритм допоможе обрати найкращу траєкторію поведінки. Зауважимо, що без чітко сформованої стратегії, ретельно прорахованих засобів її розробки неможливо досконало здійснювати свою роботу та отримувати бажані результати.

Отже, процес формування ефективної конкурентної стратегії є необхідним і має безперечну практичну цінність. Також слід відзначити складність вибору оптимальної конкурентної стратегії з усього різноманіття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів. Для цього необхідна розробка інформаційної бази ефективного вибору конкурентних стратегій, що враховує цілу низку чинників, дає можливість здійснювати критичний кількісний та якісний аналіз стратегічних альтернатив та передбачає використання оптимального набору. Це дозволить сформулювати справді конкурентну стратегію та забезпечити її успішну практичну реалізацію.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И.; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1994. – 214 с.

2. Боровських Н. В. Конкурентні стратегії: методологія формування і розвитку / Боровських Н. В. // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37-49.

3. Геєць В. Про сучасні проблеми економічного розвитку України / Геєць В., Пирожков С., Гунський Б. // Економіка України. – 1999. - № 9. – С. 4.

4. Портер М. Е. Конкурентные стратегии / Портер М. Е. – М. : Логос, 2004. – 588 с.

5. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Портер М. Е.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1997. – 390 с.

6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, Д. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 577 с.

7. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. – М., 2002. – 222 с.

8. Мізюк Б. М. Конкурентні стратегії торговельних підприємств : монографія / Б. М. Мізюк, І. І. Тучковська. – Львів : Вид-во ЛКА, 2013. – 192 с.

#### REFERENCES

1. Ansoff I. (1994), Strategicheskoye upravleniye : per. z angl., Ekonomika, M., 214 s.

2. Borovs'kykh, N. V. (2005), Konkurentni stratehiyi: metodolohiya formuvannya i rozvytku, Marketynh, № 2, s. 37-49.

3. Heyets' V., Pyrozhhkov S. and Huns'kyu B. (1999), Pro suchasni problemy ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny, Ekonomika Ukrayiny, № 9, s. 4.

4. Porter, M. Ye. (2004), Konkurentnyye strategii, Logos, M., 588 s.

5. Porter, M. E. (1997), Stratehiya konkurentsiyi, per. z anhl. A. Oliynyk, R. Skil's'kyu, Osnovy, K., 390 s.

6. Tompson, A. A. and Stricklend D. (1998), Strategicheskyy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza, YUNITI, M., 577 s.

7. Fatkhutdinov R. (2002), Konkurentosposobnost' organizatsiy v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment, M., 222 s.

8. Mizyuk, B. M. and Tuchkovs'ka, I. I. (2013), Konkurentni stratehiyi torhovel'nykh pidpryyemstv : monohrafiya, Vyd-vo LKA, L'viv, 192 s.