

**РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ  
ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

*Охарактеризовано особливості реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Наведено етапи процесу формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Розроблено схему виявлення напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу для реалізації конкурентної стратегії.*

*Ключові слова: конкурентна стратегія, інноваційний потенціал, готельно-ресторанний бізнес.*

SOKOLIUK G. O.  
Khmelnitsky National University**COMPETITIVE STRATEGY IMPLEMENTATION OF HOTEL AND RESTAURANT  
BUSINESS THROUGH INNOVATION POTENTIAL**

*The competitiveness of hotel and restaurant business has to be provided by effective management that can generate competitive advantages in the most sensitive fields for public good customers. Such fields have to be the basis for selection of their strategy, which has to be competitive, helping to strengthen the competitive position of the company and at the same time its stability. The process of competitive strategy forming of hotel and restaurant business companies necessarily must include certain stages: which have been shown in this article. Hotel and restaurant business is - a powerful mechanism that actively operates, develops and plays an important role in enhancing the effectiveness of social production. Its goal is to meet a variety of domestic, economic and cultural needs of guests and provide a number of services. An important element in justifying competitive strategy of hotel and restaurant business is to assess their ability to create a new product or service. This ability has to be determined by the enterprises innovative potential. If the enterprises innovative potential consorts with its activity goals the realization of competitive strategy can provide quantitative growth of business. The scheme identifying potential areas of innovation of hotel and restaurant business to implement competitive strategies has been elaborated in this article.*

*Keywords: competitive strategies, innovation potential, hotels and restaurants business.*

**Вступ.** Кожен суб'єкт господарювання визначає стратегію свого розвитку, керуючись, по-перше, загальними для всіх правилами поведінки, установлюваними законодавством, по-друге, власними інтересами, цілями 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 ряд проблем та неузгодженостей. Високий рівень конкуренції у даній сфері господарювання спонукає підприємства до пошуку нових можливостей та формування стійкої стратегії конкуренції, яка забезпечить підвищення конкурентоспроможності як на національному так і міжнародному ринках. За таких умов використання інноваційного потенціалу для реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу забезпечить конкурентні переваги у найбільш чутливих з погляду споживача певного суспільного блага сферах та стійкість підприємства на висококонкурентному ринку.

**Постановка завдання.** Різним аспектам реалізації конкурентних стратегій присвячені роботи багатьох науковців, зокрема, М. Портера [1], А. Томпсона та А. Стрікланда [2], І. Ансоффа [3], Г. Азоева [4], З. Шершньової [5] та ін. Проблеми розвитку інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств різних галузей економіки представлені в працях В. Нижника [6], В. Попової та В. Татарінова [7], В. Стадник [8], І. Федулової та Г. Кундєєвої [9] та інших. Однак, проблеми забезпечення інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу або одержували непряме висвітлення, або не висвітлювалися взагалі. Недостатньо висвітленими в науковій літературі є й питання реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі інноваційного потенціалу, що і обумовило мету даної статті. Метою статті є визначення особливостей розвитку інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу для реалізації конкурентної стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу забезпечується ефективним менеджментом, здатним формувати конкурентні переваги у найбільш чутливих з погляду споживача певного суспільного блага сферах. Такі сфери є основою для вибору стратегії діяльності, яка обов'язково має бути конкурентною, сприяючи зміцненню конкурентних позицій підприємства і, водночас, його стійкості – як відкритої соціально-економічної системи.

У спеціальній економічній літературі конкурентна стратегія 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 [1-5].

Управління конкурентоспроможністю є динамічним процесом, який здійснюється протягом усього життєвого циклу (ЖЦ) підприємства і може охоплювати як дії, спрямовані на захист від негативного впливу зовнішнього середовища, так і на використання сприятливих можливостей, які з'являються у цьому середовищі для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства. На кожному із етапів ЖЦ можуть формуватися різні конкурентні переваги, виходячи із накопиченого внутрішнього потенціалу підприємства та його ринкових можливостей. Це потребує зміни акцентів в системі цілей управління при переході від одного етапу ЖЦ до іншого, про що йдеться, зокрема у низці публікацій [8, 10, 11].

Водночас це вимагає синхронізації управлінських рішень і дій з динамікою змін у зовнішньому середовищі (на цільових ринках) – реалізація поставлених цілей має сприяти збереженню чи зміцненню конкурентних позицій підприємства для продовження найбільш продуктивних стадій його життєвого циклу.

Реалізація 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 цілей.

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, по-друге — оцінити здатність підприємства сформувати тривалі конкурентні переваги; по-третє — розробити конкурентну стратегію. Нарешті, по-четверте — створити ефективну систему управління реалізацією стратегії.

Враховуючи наведене вище, доцільно підкреслити, що процес формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу має обов'язково охоплювати визначені етапи: визначення бажаної конкурентної позиції підприємства у плановій перспективі; виокремлення поля формування конкурентної переваги; визначення способів здобуття конкурентної переваги; вибір конкурентної стратегії; оцінка наявності необхідних ресурсів; з'ясування потреби у специфічних ресурсах, необхідних для реалізації конкурентної переваги; визначення зони відповідальності функціональних менеджерів.

Таким чином, різноманітність класифікацій стратегій значною мірою ускладнює процес формування та реалізації ефективної конкурентної стратегії, за якого 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.

Готельно-ресторанний бізнес - це потужний механізм, що активно функціонує, розвивається та відіграє важливу роль у підвищенні ефективності громадського виробництва. Його метою є задоволення найрізноманітніших побутових, господарських і культурних запитів гостей, їх обслуговування та надання низки послуг.

На сучасному етапі розвиток вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу не відповідає світовому рівню. Існує ряд проблем, які ускладнюють діяльність підприємств даної сфери: нечітке законодавче регулювання; невідповідність цін якості обслуговування; неефективні, консервативні форми культури виробництва; низький рівень гостинності; нестача кваліфікованого персоналу.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу відчувають значний вплив, так як це сфера діяльності з високим рівнем конкуренції. Досить часто створюються нові концепції, відкриваються нові готелі та ресторани, через певний час одні з них виходять з бізнесу, не витримуючи конкуренції, а інші успішно функціонують. Часто саме вчасне оновлення надає можливість розвитку та стійкі конкурентні позиції, тому вирішальне значення в забезпеченні ефективності реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу відіграє використання інноваційного потенціалу. Для збереження своїх позицій на ринку підприємства гостинності повинні впроваджувати передові технології, шукати нові форми послуг.

На етапі обґрунтування найбільш прийнятної стратегічної альтернативи відновлення (зміцнення) конкурентоспроможності важливим завданням менеджменту підприємства є оцінка його здатності сформувати у новому напрямі стійкі конкурентні переваги, які можуть забезпечити його успіх на ринку. Вони й мають стати основою конкурентної стратегії у тому разі, якщо зовнішнє середовище буде сприятливим для їх реалізації.

Важливою ланкою в обґрунтуванні конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу є оцінка їх здатності створити новий продукт чи послугу. Така здатність визначається інноваційним потенціалом підприємства, зокрема тими його складовими, які створюють основу ефективної інноваційної діяльності. За належного рівня фахових компетенцій персоналу підприємства це забезпечує отримання позитивного результату інноваційного пошуку. У поєднанні з належною мотивацією усіх учасників інноваційного процесу новинка швидко проходить стадію освоєння і виходить на ринок.

Отже, оцінка інноваційного потенціалу підприємства має стати обов'язковим елементом

обґрунтування стратегії, оскільки саме він визначає «...сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовзабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому» [12].

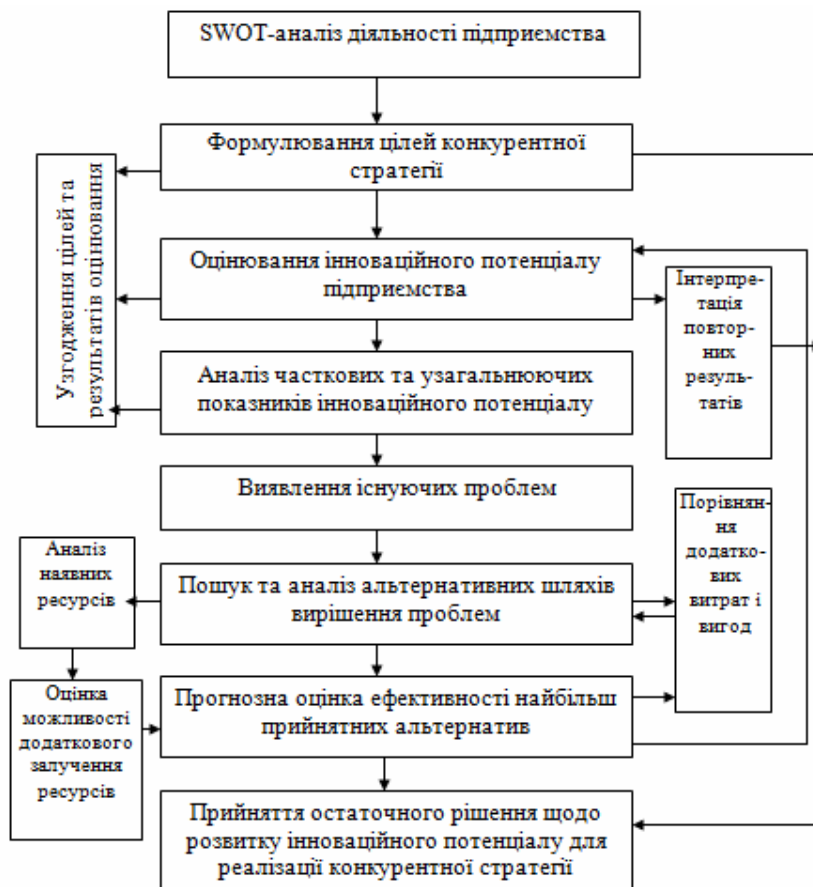


Рис. 1. Схема виявлення напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу для реалізації конкурентної стратегії

На рис. 1 відображено схему виявлення напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу для реалізації конкурентної стратегії. Саме за відповідності інноваційного потенціалу підприємства завданням його діяльності реалізація конкурентної стратегії може забезпечити кількісне зростання бізнесу. Тому важливо, щоб оцінка інноваційного потенціалу здійснювалася в розрізі стратегічних завдань підприємства. Крім усього іншого, це дає змогу наступним кроком розробляти заходи для усунення проблем недостатньої відповідності складових інноваційного потенціалу завданням обраної конкурентної стратегії.

На жаль, інноваційний потенціал більшості підприємств готельно-ресторанного бізнесу України за багатьма позиціями не відповідає завданням реалізації конкурентної стратегії. І це стосується не стільки гнучкості функціональних систем, скільки наявності компетенцій, які необхідні для того, щоб максимально реалізувати ринкові можливості.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Підприємства готельно-ресторанного бізнесу функціонують в умовах жорсткої конкуренції. Виживання в таких умовах забезпечить реалізація конкурентної стратегії яка базуватиметься на інноваційному потенціалі підприємства. При цьому одним із стратегічних завдань підприємств готельно-ресторанного бізнесу, вирішення якого є важливою передумовою успішної реалізації конкурентної стратегії, є побудова системи розвитку професійних компетенцій персоналу та інших фахівців функціональних служб, що є ключовими для формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства у новому напрямі діяльності. Тому предметом подальших досліджень стане вивчення особливостей компетентнісної складової забезпечення реалізації конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

#### Література

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : АльпинаБизнес Букс, 2005. – 454 с.

2. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд □ [пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Strategic Management: Classic Edition. Серия: Теория менеджмента / И. Ансофф. – СПб : Питер, 2009. – 344 с.
4. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Інноваційне управління промисловими підприємствами в системі ефективного використання конкурентного потенціалу / [В. М. Нижник та ін.] ; за наук. ред. Нижника В. М. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 547 с.
7. Павлова В. А. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність : монографія / В. А. Павлова, В. В. Татарінов, А. Г. Жукова. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. – 199 с.
8. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств / [В. В. Стадник та ін.] ; за наук. ред. В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 446 с.
9. Федулова І. В. Інноваційний потенціал підприємства : монографія / І. В. Федулова, Г. О. Кундєєва. – К. : Нац. ун-т харч. технологій. [Медінформ], 2010. – 346 с.
10. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.
11. Стадник В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю на різних стадіях життєвого циклу організації / В. В. Стадник, О. В. Ксенченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т. 2. – С. 146-150.
12. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22-31.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Стадник В. В.