

## Управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції

**Малюга Л.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманського національного університету садівництва

**Загороднюк О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Уманського національного університету садівництва

У статті узагальнено теоретичні положення формування ефективної системи управління конкурентними перевагами підприємств готельно-ресторанного бізнесу та уточнено основні категорії теорії конкуренції. Визначено, що отримання конкурентної переваги і підвищення конкурентоспроможності на ринку вимагає від підприємства формування системи управління, що враховуватиме динамічність його внутрішнього та зовнішнього середовища та взаємозв'язок із соціально-економічним, природним, технологічним середовищами. Окрім того, важливо врахувати задоволення потреб споживачів та інших суб'єктів і можливу зміну ринкової поведінки та методів прийняття управлінських рішень в управлінні конкурентними перевагами.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, потреби, управлінське рішення, конкуренція, ринкова поведінка, підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Малюга Л.Н., Загороднюк О.В. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

В статье обобщены теоретические положения формирования эффективной системы управления конкурентными преимуществами предприятий гостинично-ресторанного бизнеса и уточнены основные категории теории конкуренции. Определено, что получение конкурентного преимущества и повышение конкурентоспособности на рынке требует от предприятия формирования системы управления с учетом динамичности его внутренней и внешней среды, а также взаимосвязи с социально-экономической, естественной, технологической средой. Кроме того, важно учесть необходимость удовлетворения потребностей потребителей и других субъектов и возможное изменение рыночного поведения и методов принятия управленческих решений в управлении конкурентными преимуществами.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, потребности, управленческое решение, конкуренция, рыночное поведение, предприятия гостинично-ресторанного бизнеса.

Maliuga L.M., Zagorodniuk O.V. MANAGING ENTERPRISES OF HOTEL-RESTAURANT BUSINESS UNDER CONDITIONS OF COMPETITION

The article summarizes the theoretical provisions for the formation of an effective system for managing the competitive advantages of the hotel and restaurant business enterprises and clarifies the main categories of competition theory. It is determined that obtaining a competitive advantage and increasing competitiveness in the market requires the enterprise to form a management system, taking into account the dynamism of its internal and external environment, as well as the relationship with the socio-economic, natural, technological environment. In addition, it is important to take into account the need to meet the needs of consumers and other entities and the possible change in market behavior and management decision-making techniques in managing competitive advantages.

**Keywords:** competitive advantages, needs, management decision, competition, market behavior, enterprises of hotel and restaurant business.

**Постановка проблеми.** Підприємствам готельно-ресторанного бізнесу для того, щоб завоювати або зберегти ринкову позицію, потрібно сформувати і розвивати конкурентні переваги на цільовому ринку. Конкурентоспроможність таких підприємств включає у себе здатність зберігати або розширювати

конкурентні позиції та впливати на ринкову ситуацію через пропозицію якісних послуг, задовольняючи специфічні вимоги споживачів і забезпечуючи ефективність функціонування.

Іншими словами, конкурентоспроможність визначається багатьма факторами, серед яких особливе місце займають конку-

рентні переваги. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти теорії і практики конкурентоспроможності як елемента управління діяльністю висвітлено в роботах І. Ансоффа, Д. Джоббера, П. Дойля, Дж. Еванса, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона та ін. Питання конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічності конкурентних переваг досліджуються у працях вітчизняних учених: О.І. Амоші, В.Г. Андрійчука, Л.В. Балабанової, П.І. Гайдучького, І.Б. Гуркова, А.О. Задой, Р.Б. Кожухівської, А.А. Мазаракі, Р.А. Фатхутдінова та ін.

**Формулювання цілей статті.** Незважаючи на вагомий дослідження та напрацювання вчених, залишаються проблеми, що потребують спеціального наукового аналізу. Зокрема, недостатньо уваги приділяється дослідженню теорії конкурентних переваг і відносин у сфері діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Саме цим проблемам присвячена ця стаття.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкуренція як процес і соціально-економічне явище тлумачиться через змагання між суб'єктами підприємницької діяльності, що сприяє активізації до пошуку нових можливостей у системі конкурентних переваг щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

У процесі еволюційного розвитку ринкових відносин підприємства готельно-ресторанного бізнесу намагаються приймати ефективні рішення та раціонально діяти, вишукувати можливості для забезпечення конкурентоспроможності в обраних сегментах ринку та створювати сприятливі умови для діяльності. Однією із категорій ринкової економіки, що впливає з теорії конкуренції, є конкурентоспроможність, яка розглядається як наслідок наявності конкурентних переваг. Конкуренційні переваги, у свою чергу, виступають наслідком конкурентного потенціалу. Деякі науковці характеризують поняття «конкурентоспроможність», базуючись на таких твердженнях: як «можливість забезпечити кращу пропозицію в порівнянні з конкуруючою компанією» [1, с. 17] або ж як «властивість об'єкта, яка характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку» [2, с. 7].

Деякі автори, трактуючи поняття конкурентоздатності, звертають увагу на «наявність внутрішніх факторів, які дадуть змогу (теоретично) завоювати ринок за допомогою продукції власного виробництва, або це можливість знаходити шляхи для досягнення переваг над іншими учасниками ринку за рахунок внутрішніх факторів» [3, с. 20]. Однак зводити це поняття лише до внутрішніх факторів не зовсім правильно. Більш усебічно пропонують визначити поняття «конкурентоздатність» автори [4, с. 44], що формулюють її як «сформований потенціал соціально-економічних систем, адекватний місії і обраним стратегіям, які можуть забезпечити високий конкурентний статус організаційних формувань, їх стійкість та динамізм розвитку». Конкурентоспроможність проявляється через створений конкурентний потенціал, що реалізується завдяки поєднанню факторів зовнішнього та внутрішнього середовища у процесі організаційної взаємодії господарюючих структур із суб'єктами ринку. Потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу є передумовою ы підґрунтям формування нових і розвитку наявних конкурентних переваг.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта діяльності, його системи управління формувати і розвивати конкурентні переваги під дією сил конкуренції та завчасної адаптації до змін факторів зовнішнього середовища, а також забезпечити вищу конкурентоспроможність та ефективний стратегічний розвиток підприємства порівняно з конкурентами.

Управління конкурентними перевагами підприємств готельно-ресторанного бізнесу та їх розвитком є складним процесом, на який впливає дуже багато факторів. Тому його можна розглядати як досить складну, динамічну систему з активним спрямуванням.

Конкуренційні переваги підприємств готельно-ресторанного бізнесу насамперед залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на функціонування підприємства та формування його конкурентних переваг. Внутрішні фактори, що впливають на ефективне функціонування підприємства, це насамперед фактори, що формуються всередині підприємства та залежать від рівня компетентності системи управління та забезпеченості матеріальними та нематеріальними активами. Майстерність у процесі діяльності підприємства поєднувати та пристосуватися до цих умов і визначатиме рівень

ефективності підприємства готельно-ресторанного бізнесу на певному сегменті ринку.

Основні причини неефективності системи управління конкурентними перевагами вітчизняних підприємств криються в їх незбалансованості: невідповідності фінансового стану підприємства його становищу на ринку; дисбалансі між інтенсивністю виробничих і відтворювальних процесів; невідповідності внутрішньої структури, загальної та функціональних стратегій підприємства його цілям та завданням; слабкості інформаційно-аналітичного забезпечення управління розвитком; невідповідності рівня корпоративного управління і потреб ринкової економіки; низькій ефективності реалізації функцій стратегічного планування та прогнозування; зміні власних центрів відповідальності, «підвищенні рухомості капіталів, товарів і послуг, посиленні конкуренції» [5, с. 11] та ін.

На нашу думку, досягнення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на ринку вимагає формування необхідної системи управління конкурентними перевагами, що враховуватиме динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у взаємозв'язку із соціально-економічним, технологічним і природним середовищем. Також необхідно врахувати необхідність задоволення потреб споживачів та інших суб'єктів щодо їхніх вимог і можливу зміну своєї ринкової поведінки та методів прийняття раціональних управлінських рішень в управлінні конкурентними перевагами. Це вимагає дослідження різних методологічних підходів до побудови динамічно-ефективної системи управління конкурентними перевагами та розроблення алгоритму її формування.

Через «інтеграцію зусиль всіх функціональних сфер діяльності для досягнення цілей підприємства» розглядає управління конкурентними перевагами Є.О. Полтавська [6, с. 5]. Методологічні підходи до формування системи та ефективності управління конкурентними перевагами автор у роботі [5] визначає з позицій ситуаційного, динамічного, процесного, інтеграційного, функціонального, ресурсно-ринкового, системного підходів, а також врахування загальнонаукових принципів: історизму; всезагального зв'язку; розвитку; причинності; об'єктивності; системності та основних принципів управління конкурентними перевагами. Така позиція, на нашу думку, є цілком обґрунтованою.

Врахування основних наукових підходів дасть змогу підвищити оперативність управлінських рішень і доведення конкретних цільових орієнтирів до кожного функціонального підрозділу підприємства.

Під час формування адаптивно-орієнтованої системи управління конкурентними перевагами підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно використовувати всі підходи у системній взаємодії. Науковий і практичний інтерес становлять такі підходи, як комплексний, системний, функціонально-інтеграційний, маркетинговий, стратегічно-інноваційний, ситуаційний. Кожен із підходів має власну цільову спрямованість, критерії оцінки не повторюють, а доповнюють один одного.

Окрім того, конкурентні переваги є не лише метою, а й інструментом досягнення соціально-економічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в ринковому середовищі. Сформовані конкурентні переваги можуть виступати як системно-потенційні можливості та передумови забезпечення ефективності діяльності, засади конкурентного потенціалу підприємства.

На нашу думку, управління конкурентними перевагами повинно стати однією із складових частин загальної системи управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу із власними якісними та кількісними характеристиками. Тому системне управління конкурентними перевагами передбачає: встановлення стратегічної цільової орієнтації розвитку підприємницьких структур та управління конкурентними перевагами; встановлення конкретних цілей, завдань, визначення функцій, принципів, об'єкта та суб'єкта управління конкурентними перевагами; формування системи критеріальної бази оцінки конкурентних переваг та управління; визначення структури, механізму, етапів та моделі управління системою конкурентних переваг підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Управління конкурентними перевагами підприємств насамперед вимагає побудови чіткої управлінської системи, яка дає змогу: досягти кінцевої цільової спрямованості – реалізації місії підприємства; формувати та розвивати конкурентні переваги, адекватні стратегічній поведінці підприємств, на основі випереджувальної дії; формувати потенціал конкурентних переваг; забезпечити ефективність конкурентних переваг відповідно до вимог ринкового середовища, конкурентоспроможність та сталий розвиток підпри-

емства на ринку. Одним із критеріїв високої якості системи управління є її самоорганізація, саморозвиток і гнучкість.

**Висновки.** Отже, ефективна система управління конкурентними перевагами підприємств готельно-ресторанного бізнесу має базуватися на системно-комплексному підході до її формування та враховувати максимально можливі потреби підприємства як відкритої соціально-економічної одиниці. Таким чином, управління конкурентними перевагами та їх розвитком як система повинно враховувати: систему основних економічних законів (підвищення потреб людини; закон попиту та пропозиції; закон зростання додаткових витрат; спадної прибутковості; закон взаємозв'язку витрат у сферах виробництва і споживання; закон ефекту масштабу виробництва; закон економії часу; закон конкуренції) [7] та переходу до більш креативних методів управління (нестандартний підхід до тієї чи іншої ситуації), що забезпечать створення конкурентних переваг; систему законів організації в статичній та динамічній (закон композиції, пропорційності, закон найменших; онтогенезу; синергії; упорядкованості; єдності аналізу і синтезу; самозбереження та розвитку); погляди керівників на далекоглядність і прогнозованість у майбутнє, орієнтація виробників не повинна зводитися тільки до поточних потреб споживачів і суспільства; системний та інші підходи, що полягають у розкритті явища від загального до одиничного і тим самим дають змогу вия-

вити багатоаспектні взаємозв'язки між елементами та головні потреби підприємства як окремої соціально-економічної одиниці; систему управління конкурентними перевагами, яка є складником загальної системи менеджменту підприємств і має визначати свій порядок та роль у ній; конкурентні переваги та їх систему управління, що мають відповідати цільовій спрямованості підприємства, не суперечити загальній та частковим цілям, відповідати рівню його стратегічного розвитку, організаційній структурі та іншим складникам; систему управління конкурентними перевагами та видами конкурентних переваг, що мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства та набору портфельних стратегій функціонування підприємства на ринку; стратегічний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність через потенціал конкурентних переваг адекватних новим цілям і завданням; обґрунтування портфеля стратегій забезпечення розвитку підприємницьких структур та конкурентних переваг, виходячи із: рівня конкурентного потенціалу, конкурентних переваг, рівня економічного розвитку, наявного рівня конкурентоспроможності, типу поведінки та реакції в ринковому середовищі, позиції підприємства на ринку; методологію оцінки та дослідження системи конкурентних переваг, факторів підтримки, джерел розвитку, нарощування нових конкурентних переваг у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Гайдук В.А. Конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку / В.А. Гайдук // Економіка та держава. 2007. № 2. С. 16–17.
2. Ільяшенко В.А. Формування конкурентоздатності підприємства АПК в ринкових умовах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08. 06. 01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В.А. Ільяшенко. Х., 2004. 24 с.
3. Чернега В.В. Конкурентостійкість підприємств та механізмів її забезпечення : монографія / В.В. Чернега, [відповід. ред. О.Д. Гудзинський]. К. : ІПК ДСЗУ, 2008. 235 с.
4. Гудзинський О.Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко. К. : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.
5. Гудзинський О.Д. Методологічні аспекти формування потенціалу, адекватного стратегічному розвитку підприємств / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир // Вісник аграрної науки Причорномор'я. Миколаїв. 2007. Вип. 1 (39). С. 11–15.
6. Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економічних наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є.О. Полтавська. Харків, 2004. 20 с.
7. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоздатністю підприємства : підручник / Р.А. Фатхутдінов, Г.В. Ососька (ред.). К. : «Кондор», 2009. 470 с.

REFERENCES:

1. Hayduk V.A. (2007). Konkurentospromozhnist' v umovakh suchasnoho rynku [Konkurentospromozhnist' v umovakh suchasnoho rynku]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 16–17.
2. Il'yashenko V.A. (2004). Formuvannya konkurentozdatnosti pidpryyemstva APK v rynkovykh umovakh. Kharkiv.
3. Cherneha V.V. (2008). Konkurentostiykist' pidpryyemstv ta mekhanizniv yiyi zabezpechennya [Konkurentostiykist' pidpryyemstv ta mekhanizniv yiyi zabezpechennya]. Kyiv, IPK DSZU
4. Hudzyns'kyy O.D. (2010). Upravlinnya formuvannyam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryyemstv (teoretyko-metodolohichnyy aspekt) [Upravlinnya formuvannyam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryyemstv (teoretyko-metodolohichnyy aspekt)]. Kyiv, IPK DSZU.
5. Hudzyns'kyy O.D. (2007). Metodolohichni aspekty formuvannya potentsialu, adekvatnoho stratehichnomu rozvytku pidpryyemstv [Metodolohichni aspekty formuvannya potentsialu, adekvatnoho stratehichnomu rozvytku pidpryyemstv]. *Visnyk ahraryoi nauky Prychornomor'ya*, 1 (39), 11–15.
6. Poltavs'ka Ye.O. (2004). Upravlinnya konkurentnymy perevahamy pidpryyemstva [Upravlinnya konkurentnymy perevahamy pidpryyemstva]. Kharkiv.
7. Fatkhutdinov R.A. (2009). Upravlinnya konkurentozdatnistyu pidpryyemstva [Upravlinnya konkurentozdatnistyu pidpryyemstva]. Kyiv, Kondor.