



УДК 640

**ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY: ESSENCE AND CLASSIFICATION****СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ****Khetagurova D.O. / Хетагурова Д.О.***3rd year postgraduate student / аспірантка 3 курсу*

ORCID: 0000-0003-0026-9053

**Balabash O.S. / Балабаш О. С.***PhD, Associate Professor / к.е.н, доцент*

ORCID: 0000-0002-5794-1309

*Odesa National Economic University, Preobrazhenska str., 8, Odesa**Одеський національний економічний університет, Преображенська, 8, Одеса*

**Анотація.** В роботі було досліджено сутність поняття «стратегія розвитку», їх основні особливості та відокремлено основні підходи: визначення цільових орієнтирів розвитку; визначення альтернативних варіантів розвитку підприємства; об'єднання усіх доступних ресурсів підприємства. На основі опрацювання наукової літератури було уточнено класифікацію стратегій розвитку готельних підприємств та виділено кваліфікаційні групи, які визначають довгострокове функціонування готельних підприємств.

**Ключові слова:** готельні підприємства; готельна галузь; стратегія розвитку, класифікація стратегій.

**Вступ.**

Функціонування вітчизняних готельних підприємств відбувається під впливом змінного та нестійкого середовища, глобалізації економічних процесів та державних вимог володіння бізнесом. Становище на ринку надання послуг ускладнюється через сезонні коливання попиту, зростання цін на послуги, неможливістю створення запасів специфічного продукту - готельної послуги, недостатнім рівнем якості обслуговування тощо. Тому, для готельних підприємств доцільним є формування стратегій розвитку, що сприятимуть досягненню поставлених цілей в довгостроковому періоді часу.

Загалом, в більшості випадків, стратегії розвитку використовують для виживання підприємства в довгостроковому періоді часу, тому в процесі формування здебільшого потребують інвестиційно-інноваційних вкладень, які характеризуються певним рівнем ризику, наприклад, непередбачуваний вплив зовнішнього середовища, зниження ефективності в життєдіяльності підприємства, втрачений контроль над ризиками, недостатній рівень інвестування тощо. Саме інвестиційні вкладення є гарантією в реалізації обраної стратегії розвитку підприємства.

Питанням формування та реалізації обраної стратегії розвитку на підприємствах було досліджено в наукових роботах іноземних та вітчизняних вчених: І. Ансоффа, О. Віханського, А. Воронкової, І. Герчикової, П. Друкера, В. Горелової, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Мінцберга, С. Попова, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера, М. Хамеля, З. Шершньової тощо. Звертаючи увагу на велику кількість наукових робіт щодо вивчення та аналізу значення стратегії розвитку, можемо стверджувати, що не існує єдиного підходу щодо вивчення цього питання та ускладнює процесу



формування класифікацій стратегій розвитку підприємств. Розглянемо визначення стратегій розвитку у роботах науковців. Результати узагальнення визначень представимо нижче (таблиця 1).

**Таблиця 1 – Підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»**

№	Підходи	Визначення	Автори
1	Напрями розвитку	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.	І. Денисюк
		Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі	Р. М. Захарчин
		Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.	С. М. Ступчук
		Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	Ю. С. Погорелов
		Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	О. В. Тур
		Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації	Ю. В. Гончаров, Ю. Ю. Лапчик
		Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу	А. В. Золотаревський



2	Використання ресурсів	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	Л. П. Артеменко, О. В. Гук, Ж. М. Жигалкевич
		Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	М. В. Хацер
3	Прийняття управлінських рішень	Передбачає установлення цілей підприємства та розробки стратегічного плану.	В. А. Власенко

*Джерело: розроблено автором на підставі дослідження періодичних видань*

Аналізуючи наукові здобутки різних вчених, можемо стверджувати, що остаточного варіанту визначення поняття «стратегії розвитку» не існує. Автори відокремлюють свої результати, з точки зору відокремлення підходів щодо сутності поняття (таблиця 1).

Серед представлених визначень вчених, ми можемо відокремити три основних підходи щодо сутності «стратегії розвитку». Перший підхід визначає стратегію розвитку, як сукупність стратегічних орієнтирів, що визначають напрямок розвитку підприємства, заснований на баченні майбутнього вигляді підприємства та на його можливостях внутрішнього середовища до оновлень в перспективі з урахуванням змін в зовнішньому конкурентному середовищі. Другий підхід об'єднує думки вчених щодо визначення стратегії розвитку, з точки зору використання ресурсів підприємства у внутрішньому середовищі. Звертаючи увагу на довготривалий період дії стратегії розвитку, третій підхід вважає за потрібним використати усі можливості підприємства до прийняття рішень в умовах змінної ситуації в навколишньому середовищі підприємства та загальному становищі на ринку.

Для уточнення класифікації найбільш розповсюджених стратегій розвитку, які застосовуються в сфері надання готельних послуг, вчені провели багаточисленні дослідження, результатом якого, були відокремлені групи стратегій розвитку (таблиця 2).

Розглянуті групи стратегій та кожна відокремлена стратегія розвитку тісно взаємопов'язані. Одна стратегія може бути причиною або наслідком застосування іншої. Стратегія розвитку характеризується діями підприємства та обов'язковим отриманням результатів функціонування підприємства в досягненні цілей. Отож, результат – остаточний наслідок конкретних дій, який виражається у якісних або кількісних показниках.

Проаналізувавши наукову літературу, серед основних характеристик, що відображають сутність стратегії розвитку підприємства, можемо відокремити наступні: довгостроковий період, інвестиції, ризики, інноваційна складова,



досягнення успішних результатів, закріплення конкурентоспроможності підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Таблиця 2 – Класифікація стратегій розвитку готельних підприємств**

№	Кваліфікаційні ознаки	Вид стратегії	Характеристики
1	Стратегії майбутнього розвитку підприємства/ Стратегії кооперації	Стратегія вертикальної інтеграції	Збільшення ринкової долі шляхом надання додаткових послуг
		Створення стратегічних альянсів	Формальне об'єднання підприємств з метою співробітництва для ефективності управління, створення спільного продукту, залученню нових клієнтів, реклами
		Франчайзинг	Самостійне управління на основі договору франшизи використанням технології управління та маркетингової системи збуту
		Стратегія управління за контрактом	Спосіб виходу на зарубіжний ринок з мінімальним ризиком і отриманням доходів з самого початку діяльності підприємства
		Географічне розширення	Діяльність організації зі збільшенням збуту за рахунок впровадження наявних чи нових товарів на нові ринки в різних кутах світу
		Консолідація	Передбачає придбання активів основних конкурентів на національному та світовому ринках
2	Стратегії розвитку продукту	Стратегія спеціалізації	Націлена на пошук та засвоєння нових, специфічних послуг для даного ринку
		Стратегія розвитку торгової марки	Створення більш привабливого готельного продукту та покращення його збуту за рахунок залучення торгових марок відомих готельних мереж
3	Збутові стратегії	Підвищення ролі турагентств в організації каналів збуту	Вдосконалення відносин із сектором туризму та збільшення об'ємів бронювання через туристичні агентства
		Залучення комп'ютерних систем бронювання	Використання комп'ютерних технологій дає можливість підвищити об'єми завантажень



		Розвиток електронних каналів збуту	Їх використання дозволить легше організувати процес бронювання номерів в готелі
4	Цінові стратегії	Управління доходами, використання тактики гнучких цін	Використання системи знижок і стимулювання попиту
		Використання програм лояльності для постійних клієнтів	Розробка системи привілей для постійних покупців, створення системи знижок, пільги
5	Стратегії просування	Посилення внутрішніх продажів	Поширення можливостей і пошук нових шляхів отримання прибутку шляхом організації і продажу додаткових послуг
		Застосування прямого споживчого маркетингу	Просування товарів і послуг шляхом використання мережі Internet потенційними клієнтами для отримання інформації

*Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукової літератури*

### **Висновки.**

За результатами узагальнення наукових джерел за розглянутою темою було виділено наступні підходи до визначення поняття «стратегія розвитку підприємства»: напрямок розвитку; використання ресурсів та процес ухвалення рішень. В межах виділених підходів розглянуто сутність стратегії розвитку. Ми вважаємо за доцільне під стратегією розвитку розуміти, як довготривалий перелік дій стратегічного спрямування за умови постійного моніторингу факторів зовнішнього середовища для досягнення ефективних результатів діяльності та закріплення позицій конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Уточнено кваліфікацію стратегій розвитку готельних підприємств та виділено наступні кваліфікаційні групи: стратегії просування, цінові стратегії, збутові стратегії, стратегії розвитку продукту та стратегії кооперації. Запропонована класифікація дозволяє відокремлювати пов'язані в рамках груп стратегії.

Було визначено, що стратегія розвитку підприємств, в першу чергу, формує напрямки та перспективи розвитку, стан позиціонування на ринку, при цьому, аналізуючи свої очікувані результати діяльності. Саме тому, головною особливістю стратегії розвитку підприємства є формування та аналіз перспектив розвитку діяльності за умови постійного моніторингу зовнішнього середовища.



### Література:

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Навчальний посібник. 2002. – с. 358.

2. Балабаш О. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного бізнесу на засадах процесного підходу. Стаття. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf>.

3. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Стаття. Мукачівський державний університет. 2018 р. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf).

4. Єрмаченко В.Є., Журавльова С.М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. Стаття. Харківський державний університет харчування та торгівлі Запорізький національний технічний університет. 2015. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/31.pdf>

5. Козлова А. С., Бреусова Е. А. (2017). Конкурентоспособность гостиничного бизнеса и факторы, влияющие на нее. Стаття. Научно-методический электронный журнал «Концепт». №7 (июль). URL: <http://e-koncept.ru/2017/170164.htm>.

6. Полінкевич Оксана. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Стаття. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. Луцьк.

7. Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. Стаття. Одеса. 2022. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/95-101.pdf>.

8. Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22. Issue 2.

9. Galasyuk S. S., Galasyuk, K. A. (2019). Development trends of the hotel industry establishments. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland. Publishing House «Baltija Publishing», 489-502 p.

### References:

1. Agafonova L. G. Tourism, hotel and restaurant business: Pricing, competition, state regulation. Tutorial. 2002. - p. 358.

2. Balabash O. S. Management of the competitiveness of the hotel business enterprise based on the process approach. Article. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/268/pdf/31-43.pdf>.

3. Hudz O.I. Enterprise development strategy: essence and classification. Article. Mukachevo State University. 2018. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf).

4. Yermachenko V.E., Zhuravlyova S.M. Strategies for the development of hotel enterprises. Article. Kharkiv State University of Food and Trade Zaporizhzhia National Technical University. 2015. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/31.pdf>.

5. Kozlova A. S., Breusova E. A. (2017). Competitiveness of the hotel business and factors affecting it. Article. Scientific and methodological electronic magazine "Concept". No. 7 (July).



URL: <http://e-koncept.ru/2017/170164.htm>.

6. Polinkevich Oksana. Strategies for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine. Article. Economic journal of Lesya Ukrainka East European National University. 2020. Lutsk.

7. Khetagurova D.O., Balabash O.S. Strategic analysis of the environment of hotel industry enterprises. Article. Odesa. 2022. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/290-291/pdf/95-101.pdf>.

8. Balabash O. The role of entrepreneurship in strategic management of the tourism industry. M. Khmelyarchuk, I. Demko, N. Kozmuk, O. Balueva, O. Balabash. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22. Issue 2.

9. Galasyuk S. S., Galasyuk, K. A. (2019). Development trends of the hotel industry establishments. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland. Publishing House "Baltija Publishing", 489-502.

**Abstract.** *The work explored the essence of the concept of "development strategy", its main features and separated the main approaches: definition of target development guidelines; determination of alternative options for enterprise development; combining all available resources of the enterprise. Based on the study of scientific literature, the classification of strategies for the development of hotel enterprises was clarified and qualification groups were identified, which determine the long-term functioning of hotel enterprises.*

**Key words:** *hotel enterprises; hotel industry; development strategy, classification of strategies.*

Науковий керівник: к.е.н., доцент Балабаш О.С.

Стаття відправлена: 20.12.2022 г.

© Хетагурова Д.О.