

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: УЗАГАЛЬНЕННЯ РІЗНОВИДІВ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

STRATEGICALLY MANAGEMENT: GENERALIZATION STRATEGIES OF ENTERPRISES OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Захарченко Ю.І.

студентка,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

Занора В.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
та економічної безпеки,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького

У статті обґрунтовано необхідність систематизації різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. Узагальнено основні види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства за п'ятнадцятьма класифікаційними ознаками. Розглянуто шістьдесят сім стратегій, що використовують підприємства готельно-ресторанного господарства, орієнтуючись на стабільну та ефективну діяльність; стисло висвітлено їхню сутність та зміст.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегія підприємства, класифікація, готельно-ресторанне господарство.

В статье обоснована необходимость систематизации разновидностей стратегий предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Обобщены основные виды стратегий предприятий гостинично-ресторанного хозяйства по пятнадцати классификационным признакам. Рассмотрены шестьдесят семь стратегий, которые используют предприятия гостинично-ресторанного хозяйства, ориентируясь на стабильную и эффективную деятельность; кратко освещены их сущность и содержание.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегия предприятия, классификация, гостинично-ресторанное хозяйство.

Given the fact that the strategy is a basic component of strategically management theory, processing problems of the methodological foundations in this area are actually and practically important for domestic enterprises of hotel and restaurant business. The above is due to focus on effective enterprises activities, providing the opportunity to realize their main goal of the functioning. Formed a systematic classification of varieties of strategies based on consideration of fifteen classification attributes, which classified sixty seven kinds of strategies. Provides a brief description of each type of strategies, their content. Classification of strategies, firstly, gives a clear understanding of what strategies are used enterprises today on the market, and secondly, allows senior management choose the appropriate type of strategy in view of the situation in which the enterprise is functioning, which leads to the need to consider factors that influence its activity.

Keywords: strategy, strategically management, enterprises strategy, classification, hotel and restaurant business.

Постановка проблеми. Одним із основних чинників, що визначає стабільність та результативність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства, є ефективна система стратегічного управління, базовими елементами якої є стратегія, що визначається як план дій суб'єкта господарювання, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку; ретельно розро-

блена програма заходів, що мають бути реалізовані підприємством з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та його адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах [1, с. 184]. Значення стратегії для господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства обумовлено тим, що вона, по-перше, визначає напрям функціонування підприємства на довгостроковий період,

по-друге, є підґрунтям ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

Сьогодні існують різні види стратегій, які науковці класифікують, використовуючи різні критерії, ознаки, проте відсутньою є єдина, узагальнена класифікація [2, с. 284].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Важливу роль у створенні сучасних видів стратегій відіграв Майкл Портер – професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу, визнаний фахівець в галузі вивчення економічної конкуренції, зокрема конкуренції на міжнародних ринках, конкуренції між країнами і регіонами. Він виокремив низку основних стратегій, серед яких слід назвати стратегію диференціації та стратегію фокусування [3, с. 128].

Різновиди стратегій у своїх працях розглядали та класифікували такі українські фахівці, як, зокрема, А.А. Мазаракі [4], Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза [2], Я.В. Литвиненко [5], Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська [6].

А.А. Мазаракі стверджує, що стратегії поділяються на загальні та специфічні [4, с. 201], Л.І. Скібіцька виділяє сім основних стратегій підприємства [2, с. 391], а Я.В. Литвиненко описує вісімнадцять видів стратегій ціноутворення [5, с. 137]. Г.В. Осовська наводить чотири стратегії, що сформовані за критерієм організаційного рівня їх розробки [6, с. 86].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізувавши наукові праці вчених, які виокремлюють та класифікують за певними ознаками стратегії підприємств, ми визначили, що сьогодні немає чіткої систематизації та узагальненої класифікації стратегій.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є формування узагальненої класифікації стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства, що класифіковані за різноманітними ознаками, та наведення їх короткої характеристики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління – це не лише встановлення певних параметрів майбутнього стану організації, але й перш за все забезпечення можливості прийняття ефективних стратегічних рішень сьогодні, що спрямовані на досягнення обраних мети, завдань [7, с. 307]. Система стратегічного управління, на думку, наприклад, А.Е. Воронкової [8], є комплексною системою, базисом якої є визначення та реалізація мети підприємства у довгостроковій перспективі за допомогою певного інструментарію та з врахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Значимо, що саме ж слово «стратегія» запозичене з військової термінології. Полководці розробляли приблизний військовий план, виходячи з ключових завдань: знищити ворога, підірвати союз, який загрожує заволодіти певними позиціями, тощо [3, с. 79]. Сьогодні кате-

горія «стратегія» визначається як довгостроковий та якісно визначений напрям розвитку підприємства, що спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставленої мети [7, с. 308].

З огляду на зазначене констатуємо, що ефективне функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства залежить, по-перше, від стратегії, яку обрано для подальшого їхнього функціонування, а по-друге, від результативності реалізації того комплексу дій, мети, завдань тощо, що передбачені стратегією.

Для того щоб розробити стратегію підприємства, потрібно ознайомитися з тими, що визначені сьогодні. Стратегії, систематизацію яких доцільно використовувати задля успішної роботи підприємства готельно-ресторанного господарства, узагальнені у табл. 1.

Наведемо коротку характеристику кожного виду стратегій, перелік яких наведено у табл. 1, ґрунтуючись на працях [1–7; 9].

Сутність стратегії диференціації полягає в концентрації організацією своїх зусиль на декількох пріоритетних напрямках, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Стратегія фокусування розглядається, коли підприємство готельно-ресторанного господарства цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів або на обмежену частину асортименту послуг, або на специфічний географічний ринок, тобто на певну нішу на ринку [3, с. 128].

Метою початкової стратегії є помірний ріст для того, щоб забезпечити підприємству готельно-ресторанного господарства вихід на оптимальну ефективність. Стратегія проникнення спрямовує зусилля підприємства готельно-ресторанного господарства на глибше проникнення на ринок і додаткові зусилля, що орієнтовані на збільшення темпів росту обсягу продажів. Метою стратегії прискореного росту є максимально повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей, що характеризується ефективним використанням ресурсів. Стратегія перехідного періоду має за мету забезпечення після періоду прискореного росту періоду перегрупування і перебудови діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства для входження в новий цикл росту якнайшвидше, тобто не допускаючи тривалої стагнації, що передбачає економію, відмову від нових виробництв, глибокий аналіз наявного стану справ у підприємства з метою зменшення витрат, підвищення прибутковості продукції, перебудови системи управління [7, с. 48]. Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту. Стратегія виживання є антикризовою, а саме оборонною стратегією, що застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства, у стані, близькому

Таблиця 1

Класифікація стратегій

| № | Ознака | Вид стратегій |
|---|--|--|
| 1 | За контролем над затратами [3, с. 128] | Стратегія диференціації |
| | | Стратегія фокусування |
| 2 | За рентабельністю та життєвим циклом товарів (послуг) [2, с. 391] | Початкова стратегія |
| | | Стратегія проникнення |
| | | Стратегія прискореного росту |
| | | Стратегія перехідного періоду |
| | | Стратегія стабілізації |
| | | Стратегія виживання |
| 3 | За рівнем зростання [1, с. 292] | Стратегії інтегрованого зростання |
| | | Стратегії концентрованого зростання |
| | | Стратегія концентричної диверсифікації |
| | | Стратегія спільного підприємництва |
| | | Стратегія ліквідації |
| | | Певна |
| 4 | За рівнем опрацьованості та усвідомленості керівництвом стратегії [7, с. 309] | Невизначена |
| | | |
| 5 | За масштабом ведення конкурентної боротьби [5, с. 107] | Стратегія мінімізації витрат |
| | | Горизонтальна диференціація |
| | | Вертикальна диференціація |
| | | Стратегія інновацій |
| | | Стратегія оперативного реагування |
| 6 | За характером змін, що відбуваються у діяльності організації [2, с. 401] | Стратегія обмеженого зростання |
| | | Стратегія зростання |
| | | Стратегія скорочення |
| 7 | За способом реакції на зміну зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації [6, с. 86] | Функціональна |
| | | Наступальна |
| | | Оборонна |
| | | Вертикальної інтеграції |
| 8 | Залежно від масштабу розробки [2, с. 39] | Загальна (генеральна) |
| | | Допоміжна |
| 9 | Залежно від темпів розвитку [6, с. 89] | Стратегія прискореного зростання |
| | | Стратегія обмеженого зростання |
| | | Стратегія збереження становища |
| | | Стратегія «відсічення зайвого» |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| 10 | Залежно від способів забезпечення розвитку [9, с. 9] | Стратегія концентрованого розвитку |
| | | Стратегія диверсифікованого розвитку |
| | | Стратегія інтегрованого розвитку |
| 11 | За конкурентною позицією на ринку [4, с. 312] | Стратегія лідера |
| | | Стратегія претендента (на лідерство) |
| | | Стратегія послідовника |
| | | Стратегія новачка |
| 12 | За ієрархією в системі управління [4, с. 307] | Корпоративна |
| | | Ділова (конкурентна, бізнес-стратегія) |
| | | Функціональна |
| 13 | За функціональним критерієм [9, с. 9] | Операційна |
| | | Маркетингова |
| | | Виробнича |
| | | Фінансова |
| | | Організаційна |
| 14 | За способом досягнення конкурентних переваг [4, с. 312] | Соціальна |
| | | Стратегія мінімальних витрат |
| 15 | За способом ціноутворення [5, с. 137] | Стратегія зосередження |
| | | Стратегія «психологічного впливу» |
| | | Стратегія «престижної ціни» |
| | | Стратегія «лідера на ринку» |
| | | Стратегія «плинної спадаючої ціни» |
| | | Стратегія «довгострокової ціни» |
| | | Стратегія «сегменту ринку» |
| | | Стратегія «гнучкої ціни» |
| | | Стратегія «переважної ціни» |
| | | Стратегія ціни на знятий з виробництва товар |
| | | Стратегія «зниженої ціни» |
| | | Стратегія «договірної ціни» |
| | | Стратегія масових закупівель |
| | | Стратегія «єдиної ціни» |
| | | Стратегія ціноутворення під час розпродажу |
| Стратегія сезонної ціни | | |
| Стратегія сервісної ціни | | |

Джерело: складено авторами на основі [1–7; 9]

до банкрутства, основною метою якої є стабілізація становища, тобто перехід до стратегії стабілізації, а надалі – до стратегії росту [2, с. 391].

Стратегія інтегрованого зростання – це стратегія бізнесу, яка пов'язана з тим, що підприємство готельно-ресторанного господарства розвивається за рахунок нових структур, тобто шляхом придбання власності або шляхом розширення за рахунок власних ресурсів. До групи стратегій концентрованого зростання відносять такі, що пов'язані зі зміною продукту або ринку з метою удосконалення свого продукту або виготовлення нового, не змінюючи при цьому галузі. Стратегія концентричної диверсифікації ґрунтується на пошуку та використанні додаткових можливостей розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства за рахунок пропонування нових продуктів. Стратегія спільного підприємництва полягає в організації спільного підприємства готельно-ресторанного господарства з іноземним партнером або поєднанні різних форм власності. Стратегія ліквідації включає ліквідацію підприємства готельно-ресторанного господарства та продаж активів у разі досягнення критичної крапки (банкрутства) [2, с. 391].

Певна стратегія є такою, що чітко сформульована керівництвом підприємства готельно-ресторанного господарства. Невизначена стратегія визначає відсутність добре продуманих і прийнятих керівництвом підприємства готельно-ресторанного господарства формулювань [7, с. 309].

Стратегія мінімізації витрат – стратегія, що характеризується спрямуванням на зростання обсягу надання послуг, який визначає зниження рівня витрат на виробництво послуг. Горизонтальна диференціація передбачає, що ціни на продукцію або надані послуги залишаються приблизно однаковими, змінюються лише їхні функціональні характеристики. Вертикальна диференціація передбачає зміну цін, що може бути пов'язано з більшою відмінністю функціональних можливостей пропонованої продукції або рівня та характеру надаваних послуг. Стратегія інновацій полягає у спрямуванні зусиль керівництва підприємства готельно-ресторанного господарства на вдосконалення технологій, обладнання, виробничого процесу, на включення в асортимент принципово нової продукції або послуг. Стратегія оперативного (швидкого) реагування припускає високий рівень використання під час управління підприємством готельно-ресторанного господарства принципу зворотного зв'язку та ґрунтується на швидкій адаптації сфери послуг до змін попиту на обслуговуваному підприємством сегменті ринку збуту [5, с. 107].

Стратегія обмеженого зростання характерніша для вже сформованих підприємств готельно-ресторанного господарства, що мають, як правило, ресурси, технології, систему управління, які достатні для здійснення їх діяльності. Стратегія зростання припускає досягнення істотно значніших обсягів надання послуг, зміну

профілю діяльності, перехід на нові або розширення наявних ринків збуту, впровадження нових технологій, переоснащення підприємства готельно-ресторанного господарства, істотну зміну структури управління організацією тощо. Стратегія скорочення використовується у випадках, коли для керівництва підприємства готельно-ресторанного господарства доцільнішими є зменшення обсягів надання послуг, згортання якого-небудь з напрямів діяльності, ліквідація організації [2, с. 401].

Функціональна стратегія – тип забезпечуючої стратегії у стратегічному наборі, що визначає стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством готельно-ресторанного господарства, яка забезпечує досягнення її мети, завдань, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керуваність процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Наступальні стратегії у сфері бізнесу передбачають активність підприємств готельно-ресторанного господарства у конкурентній боротьбі із застосуванням різних способів і прийомів, таких як, наприклад, використання сильних сторін конкурента, тиск на слабкі сторони конкурента, захоплення стратегічних рубежів, партизанські напади. Оборонні стратегії полягають насамперед у зміцненні досягнутих раніше позицій і вжитті адекватних заходів під час здійснення наступальної стратегії конкурента, а також у підтримці цін на свої продукти на рівні, що не перевищує відповідні ціни конкурентів, укладенні ексклюзивних договорів з дистриб'юторами та дилерами, навчанні працівників організацій-споживачів на пільговій основі, збільшенні та скороченні термінів постачань тощо. Стратегія вертикальної інтеграції передбачає збільшення частки підприємства готельно-ресторанного господарства в ланцюзі від постачання сировини до надання послуг, постачання товарів споживачам [6, с. 86].

Загальна стратегія (генеральна) – основний управлінський план, спрямований на налагодження функціонування та розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства у довгостроковій перспективі шляхом виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, що необхідні для досягнення стратегічної мети. Допоміжна стратегія забезпечує реалізацію генеральної стратегії [2, с. 391].

Стратегія прискореного зростання передбачає значне підвищення рівня коротко- та довгострокових цілей, завдань над досягнутими показниками, характерна для підприємств готельно-ресторанного господарства, що розвиваються, й пов'язана з високим рівнем ризику. Стратегії обмеженого зростання характерне встановлення мети від досягнутого, що є доцільним для підприємств готельно-ресторанного господарства, які переважно задоволені своїм становищем, тобто прибуткових та ефективних. Стратегія збереження становища орієнтована

на забезпечення стабільної ринкової позиції підприємства готельно-ресторанного господарства на ринку та зміцнення її. Показники діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства визначаються, виходячи з темпів, що прогноуються, та характеру зміни ринку діяльності підприємства. Стратегія «відсічення зайвого» передбачає реорганізацію або ліквідацію окремих підрозділів підприємства готельно-ресторанного господарства [6, с. 89].

Стратегія концентрованого розвитку визначає подальший розвиток підприємства готельно-ресторанного господарства, що забезпечується шляхом удосконалення діяльності в межах освоєного ринку функціонування (ринкової ніші). Стратегія диверсифікованого розвитку визначає подальший розвиток підприємства готельно-ресторанного господарства, що забезпечується шляхом диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту. Стратегія інтегрованого розвитку визначає подальший розвиток підприємства готельно-ресторанного господарства, що забезпечується шляхом утворення нових структурних підрозділів, розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції зі своїми контрагентами [9, с. 9].

Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку та зміцнення конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного господарства. Стратегія претендента (на лідерство) визначається загалом як агресивна стратегія, що спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, які відсутні у лідера певної галузі. Стратегія послідовника – переважно сукупність дій, що спрямовані на фокусування та диференціацію, за результатами реалізації яких підприємства-послідовники готельно-ресторанного господарства прагнуть лише зайняти ті ніші, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія новачка – стратегія підприємства готельно-ресторанного господарства, що намагається увійти у новий бізнес, яка залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості) [1, с. 198].

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня, що характерна для диверсифікованих підприємств, система управління яких повинна включати в себе високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним, досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів й перетворювати його на конкурентну перевагу, визначати інвестиційні пріоритети та спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу. Ділова стратегія (конкурентна, бізнес-стратегія) – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих, що полягає у розробленні заходів, що спрямовані на посилення конкурентоспроможності та збереження

конкурентних переваг, формуванні механізму реагування на зовнішні зміни, об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів, вирішенні специфічних питань і проблем, що пов'язані з бізнесом. Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованого чи вузькоспеціалізованого суб'єкта господарювання (стратегія управління кадрами, маркетингу, стратегія фінансів тощо) та спрямовується на підтримку ділової стратегії та досягнення поставленої мети. Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць (готелів, ресторанів, магазинів тощо) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів), що має вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами підприємства готельно-ресторанного господарства завдань.

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових завдань підприємства готельно-ресторанного господарства та його можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, що мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту [4, с. 307]. Виробнича стратегія (стратегія надання послуг) – це загальний план нарощування виробничих потужностей (потужностей з надання послуг) і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу, надання послуг відповідно до маркетингової стратегії підприємства готельно-ресторанного господарства. Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. Організаційна стратегія формується під впливом потреб системи управління та тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою й фінансовою стратегіями, адаптується до них та впливає на них. Соціальна стратегія розробляється підприємством готельно-ресторанного господарства під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій, а також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями [9, с. 9].

Стратегія мінімальних витрат полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції та отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Метою стратегії зосередження є найкраще обслуговування конкретної цільової групи та досягнення конкурентних переваг у вузькому секторі. Здебільшого підприємство готельно-ресторанного господарства, що зосереджене на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з підприємствами, які обслуговують весь ринок [4, с. 312].

Стратегія вузької спеціалізації характерна для більшості суб'єктів господарювання, що розпочи-

нають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії розширення та перетворення у великі підприємства.

Сутність стратегії «психологічного впливу» полягає в установленні ціни підприємством готельно-ресторанного господарства, психологічно привабливої для споживача, що має бути нижчою, ніж у конкурентів, і не становити цілої цифри. Сутність стратегії «лідера на ринку» полягає в тому, що ціна на нову продукцію, послуги встановлюється з урахуванням ціни підприємства-лідера у галузі або на ринку. Стратегія «престижної ціни» використовується під час установлення ціни на предмети розкоші або виробу відомих підприємств із традиційно високою якістю. Визначальними чинниками стратегії «плинної спадаючої ціни» є попит та пропозиція: ціна на послугу зменшується, якщо пропозиція зростає. При цьому перш за все знижується оптова ціна (й доволі швидко), а роздрібна ціна може досить довго бути відносно стабільною. Стратегія «довгострокової ціни» застосовується для продукції масового споживання, стосовно якої ціна протягом довгого часу не зазнає якихось суттєвих коливань, проте зниження ціни на ці товари, послуги не завжди сприяє зростанню збуту, тому для зростання прибутку підприємство готельно-ресторанного господарства має намагатися знизити витрати на виробництво продукції, надання послуг. За стратегією «сегменту ринку» товар має бути чітко зорієнтований на певні групи споживачів, які відокремлені один від одного соціально та географічно. Стратегія «гнучкої ціни» характеризується оперативною реакцією підприємства готельно-ресторанного господарства на постійні коливання ціни, причинами яких є зміни кон'юнктури ринку. Стратегія «переважної ціни» дає змогу підприємствам готельно-ресторанного господарства зберігати окремі переваги на ринку порівняно з іншими, а тим більше новими конкурентами. Важливими умовами реалізації стратегії ціни на послугу, що більше не надається, або на таку, надання якої припинено, є наявність на ринку споживачів, яким ця послуга потрібна (тобто наявність попиту на неї), а також збереження попиту на продукцію навіть у разі раптового припинення надання послуг. Головною метою стратегії «зниженої ціни» є привертання уваги споживачів до своєї продукції, послуг з подальшою їх реалізацією за звичайними цінами. Сутність стратегії «договірної ціни» полягає в тому, що споживачу під час придбання продукції, послуги надають додаткові знижки порівняно зі звичайною роздрібною ціною. Стратегія масових закупівель може бути як різновидом стратегії «договірної ціни», так і окремою. Її сутність полягає в тому, що під час закупівлі великого обсягу продукції, послуг споживачеві може надаватися досить суттєва знижка. Стратегія «єдиної ціни» харак-

теризується тим, що підприємство установлює єдину ціну для всіх споживачів, що може змінюватись залежно від часу, місця придбання продукції, замовлення послуги та її кількості, отриманого сервісу, однак у момент дії ціни всі споживачі мають можливість придбати цей товар або послугу за однаковою ціною. Стратегію ціноутворення під час розпродажу застосовують підприємства, що проводять розпродаж товарів, послуг у кінці сезону реалізації та зацікавлені у зростанні обсягу послуг, що надаються, у будь-який спосіб. Сутністю стратегії сезонної ціни є визначення ціни залежно від сезону реалізації, що передбачає встановлення високих цін у період масової реалізації послуг, продукції, поступове їх зниження із закінченням сезону. Стратегія сервісної ціни характеризується тим, що підприємство, окрім реалізації товару, послуги, пропонує додаткове сервісне обслуговування [5, с. 137].

Зазначимо, що необхідними є систематичний перегляд класифікації стратегій, оновлення її змісту з огляду на появу нових класифікаційних ознак, видів стратегій, що є актуальними в умовах структурної трансформації вітчизняної економіки зокрема та глобалізаційних процесів у світі загалом. Наприклад, доречним є додавання стратегій, що систематизовані за класифікаційною ознакою «функцій управління», зокрема, таких, як стратегії регулювання рівня мотивації праці, до яких належать стратегія збереження рівня мотиваційної складової, стратегія зниження частки мотиваційної складової, стратегія збільшення частки мотиваційної складової [10, с. 180].

Діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства є успішною у тому разі, коли досягається поставлена мета, що полягає в отриманні визначених результатів, наприклад, певного рівня прибутку. Для того щоб досягти успіху, керівництво має не лише сформулювати ефективну систему стратегічного управління як підприємством загалом, так й окремими його складовими зокрема, але й приділяти увагу її розвитку та вдосконаленню [11], враховуючи різновиди стратегій, використовуючи їхню класифікацію.

Висновки. Сьогодні дослідники визначили ряд стратегій, якими можуть користуватися підприємства для досягнення ефективних результатів роботи. Класифікація стратегій, по-перше, дає чітке розуміння того, якими саме стратегіями послуговуються сьогодні підприємства на ринку, по-друге, дає можливість вищому керівництву швидко зорієнтуватися у виборі доцільної для використання стратегії.

У подальших дослідженнях вбачається доцільність ідентифікації та розширення класифікації стратегій шляхом визначення нових з метою систематизації усіх видів з огляду на динамічність сучасного економічного простору.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Отенко В.І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: [монографія] / В.І. Отенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
2. Антикризовий менеджмент: [навч. посіб.] / [Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза]. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 584 с.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке /П. Друкер; пер. с англ. – М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
4. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: [підручник для студентів вищих навчальних закладів] / А.А. Мазаракі. – Х.: Фоліо, 2014. – 846 с.
5. Литвиненко Я.В. Маркетингова цінова політика: [навч. посіб.] / Я.В. Литвиненко. – К.: Знання, 2010. – 294 с.
6. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: [навч. посібник для студ. вищих навч. закл.] / [Г.В. Осовська, О.Л. Фіщук, І.В. Жалінська]. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
7. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська. – Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – 2015. – № 5. – С. 306–310.
8. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентноспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВЛУ, 2000. – 315 с.
9. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності / Є.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 2. – С. 6–13.
10. Грінько І.М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування / І.М. Грінько. – К.: НТУУ «КПІ» Вид-во «Політехніка», 2016. – 240 с.
11. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством / В.О. Занора // Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 33 (366). – С. 59–63.