

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Методичні вказівки
ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «Стратегічний менеджмент в готельно-ресторанному
господарстві»

для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
денної та заочної форм навчання

Запоріжжя
2019

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання / Укл.: Т.В. Шелеметьєва. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. – 44 с.

Укладач: Т.В. Шелеметьєва, к.е.н., доцент

Рецензент: В.М. Зайцева, к.п.н., професор

Відповідальний за випуск: Т.В. Шелеметьєва

Затверджено
на засіданні кафедри
«Туристичного, ресторанного
та готельного бізнесу»

Протокол № 1 від 29.08.2019

НМК факультету
Протокол № 1
від «30» серпня 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГРГ	6
ТЕМА 2. КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ	14
ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДИ ПІДПРИЄМСТВА ГРГ	20
ТЕМА 4. ЗАГАЛЬНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА ГРГ	27
ТЕМА 5. СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ГРГ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.	32
ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГРГ	35
ТЕМА 7. ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРГ В УКРАЇНІ	38
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	42

ВСТУП

Зарубіжні та вітчизняні підприємства мають великий досвід стратегічного управління, який постійно оновлюється. Програма курсу спрямовано на узагальнення цього досвіду, а також на розвиток практичних навичок дослідження спроможності та готовності туристичних підприємств до впровадження систем стратегічного управління.

Навчальна дисципліна «Стратегічний менеджмент в готельно-ресторанному господарстві» розрахована на магістрів денного та заочного відділень, що навчаються за напрямом «Готельно-ресторанна справа».

Мета: розкрити сутність і можливості стратегічного менеджменту для ГРГ, ознайомити з сучасними методами і прийомами роботи в умовах галузевої конкуренції, орієнтуючись не тільки на сьогоднішній успіх, але і на тверді конкурентні позиції ГРГ в майбутньому.

Завдання: Методичні – навчання студентів виявленню законів та закономірностей в процесі стратегічного управління підприємством, використання нормативно-правових документів у сфері управління підприємством.

Пізнавальні – розкриття основних понять теорії стратегічного управління підприємством; визначення сутності та методологічних основ стратегічного управління підприємством; вивчення теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів та компетенцій підприємства.

Практичні – формувати практичні навички роботи студентів зі спеціальною літературою, орієнтувати їх на інтенсивну роботу, осмислення здобутих знань і глибоке вивчення теоретичних і практичних проблем стратегічного розвитку туризму.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен отримати

загальні компетентності: здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; здатність до адаптації та дії в новій ситуації; вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми;

здатність працювати в команді; здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); здатність розробляти та управляти проектами; здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт; здатність працювати в міжнародному контексті; визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

фахові компетентності: вміти застосовувати сучасні управлінські технології розвитку туристичних та готельних підприємств; здійснювати поточне та стратегічне планування; оцінює ефективність менеджменту в туризмі; розробляти організаційні структури; знати системний підхід до менеджменту туристичного підприємства; знати місце та роль стратегічного управління в системі управління; причини виникнення та переваги стратегічного управління; сфери використання стратегічного управління; відмінності концепцій стратегічного управління; основні методологічні підходи до стратегічного управління; особливості використання стратегічного управління на туристичних підприємствах.

Очікувані програмні результати навчання:

1. Знати: основні категорії теорії стратегічного менеджменту; методичні основи проведення стратегічного аналізу та оцінки стратегічного потенціалу ГРГ; види стратегій підприємства та їх особливості; інструментарій оцінки альтернативних стратегічних варіантів та обґрунтування найбільш доцільної стратегії; методи стратегічного планування.

2. Вміти: застосовувати знання основ стратегічного управління й аналізу стратегій розвитку конкурентних переваг ГРГ в межах корпоративних стратегій і механізмів їх реалізації; виконувати стратегічний аналіз місця та ролі ГРГ на ринку; використовувати методи обґрунтування стратегічних управлінських рішень; проводити аналіз, оцінювати зовнішнє оточення ГРГ та виявити його загрози та можливості, оцінити поточний стан та перспективу розвитку ГРГ та дослідити його сильні і слабкі сторони.

1 КОРОТКИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ

ТЕМА: ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Сутність, принципи і об'єкти стратегічного управління.
2. Визначення місії і формування цілей фірми.
3. Функції і етапи процесу стратегічного управління.
4. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.
5. Види стратегічного управління залежно від міри нестабільності зовнішнього середовища.

Сутність, принципи і об'єкти стратегічного управління.

Стратегія (грец.) - 1) найважливіша частина військового мистецтва. Включає теорію і практику ведення війни, військових компаній (великих бойових операцій). 2) Мистецтво управління громадської, політичною боротьбою.

Термін «стратегічне управління» введено у вжиток на межі 60 - 70 років XX ст. для підкреслення різниці між поточним управлінням нарівні виробництва (торговельно-технологічного процесу) і керівництвом, що здійснюється на вищому рівні управління фірмою.

Розробкою питань стратегічного управління займалось багато авторів: Грангер (1971), І. Ансофф (1972), Шендел і Хаттен (1972), Ірвін (1974) та ін.

Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

Стратегія – генеральна програма дій і розподіл (ранжування) пріоритетів і ресурсів фірми для досягнення її глобальних цілей, тобто це засіб досягнення цілей.

Мета стратегії – визначення основних завдань і напрямів діяльності фірми.

У науковій літературі стратегічне управління може розглядатися як процес, система або діяльність.

Стратегічне управління є діяльністю, спрямованою на досягнення довгострокових цілей і завдань підприємства, які визначені на основі передбачення можливих змін довкілля і організаційного потенціалу, шляхом координації і розподілу ресурсів, і забезпечують підприємству конкурентну перевагу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Стратегічне управління виступає як процес розробки і реалізації стратегій підприємства в конкурентних умовах, а також як процес за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства з його оточенням.

Стратегічне управління – це комплексна система постановки і реалізації стратегічних цілей підприємства, яка заснована на прогнозуванні середовища і вироблення способів адаптації до її змін а також впливу на неї.

Можна виділити основні принципи стратегічного управління:

- принцип перспективності;
- принцип пріоритетності;
- принцип реалізації;
- принцип ітеративності (поетапності);
- принцип комплексності.

Виділяють три групи об'єктів стратегічного управління:

- 1) організації (підприємства, фірми);
- 2) стратегічні господарські підрозділи;
- 3) функціональних зони організації.

Як об'єкт стратегічного управління організація розглядається як відкрита соціально-економічна система.

Системою називають сукупність взаємозв'язаних елементів (підсистем), що має вхід (ресурси), вихід (результати, цілі), зв'язок із зовнішнім середовищем, прямий і зворотний зв'язок.

Економічна система – це особливим чином впорядкована система зв'язків між виробниками і споживачами матеріальних благ і послуг.

Стратегічний господарський підрозділ – це напрям або ряд суміжних напрямів діяльності організації, самостійний ринково орієнтований господарський підрозділ, який може виступати повноцінним конкурентом на своєму сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів і конкурентів.

Визначення місії і формування цілей фірми.

В широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації.

У вузькому розумінні місія фірми - це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини фірма існує, саме існування фірми, що виявляє її відмінності від багатьох подібних.

Задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу (П. Друкер)

Місія фірми – виживання на ринку в довгостроковому періоді

Місія висвітлює, чим є фірма і якою вона намагається бути, визначає її відмінності від подібних.

Визначення місії фірми

Етапи	Ключові питання для визначення місії
1	Яку продукцію (товари, послуги) виробляє (чи вироблятиме) фірма?
2	Хто є основними споживачами і яка продукція їм потрібна?
3	Чому вони купуватимуть ваші товари (послуги)?
4	На яких ринках (сегментах ринку) планується оперувати?
5	Як планується задовольняти потреби потенціальних клієнтів?
6	Які існують конкурентні переваги?

Цілі формування місії

1. Місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що являє собою фірма, до чого вона прагне, які засоби готова використовувати в своїй діяльності, яка її філософія. Сприяє формуванню і закріпленню іміджу фірми в свідомості суб'єктів оточення	
2. Вона сприяє єднанню співробітників фірми і створенню духу тому що:	3. Вона створює можливість для вдосконалення управління тому що:

2.1. Висвітлює для співробітників єдину мету і призначення фірми	3.1. Є базою для встановлення цілей фірми, забезпечує їх не-суперечливість, допомагає опрацюванню стратегії, визначає напрям і припустимі межі функціонування фірми
2.2. Сприяє співробітникам в ідентифікації себе з фірмою і виступає відправною точкою в їх діяльності	3.2. Дає загальний підхід до розподілу ресурсів фірми і створює базу для оцінки їх використання
2.3. Сприяє встановленню здорового психологічного клімату в колективі фірми	3.3. Розширює для працівника сенс і зміст його діяльності, що впливає на використання заходів мотивації

Поняття про цілі фірми

1	Цілі - це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на це націлена її діяльність
2	Ціль - це бажаний стан об'єкту в майбутньому
3	Ціль - це вихідна точка планування діяльності фірми
4	Ціль - це кінцевий стан, якого фірма сподівається досягти в певний момент майбутнього, це ідеальне уявлення про майбутні межі фірми

Вимоги до цілей

1. Досяжність	2. Гнучкість	3. Вимірюваність	4. Зорієнтованість у часі
5. Конкретність	6. Сумісність (несуперечливість)	7. Прийнятність (в т.ч. морально-етична)	8. Письмове формулювання

Процес установлення цілей

№з/п	Фаза
1	Виявлення та аналіз тенденцій і змін в оточенні
2	Встановлення цілей для фірми в цілому
3	Побудова ієрархії цілей
4	Встановлення індивідуальних цілей

Функції і етапи процесу стратегічного управління.

Підприємство існує як єдине ціле завдяки управлінському процесу. Управління як процес прийняття і реалізації управлінських рішень складається з набору завдань (етапів) і процедур, що повторюється. Стандартні процедури називають функціями управління.

Існують різні підходи до виділення функцій управління. Класичними є два з них:

- по універсальності дій;
- по об'єкту управління.

По універсальності дій виділяють наступні функції стратегічного управління:

1. Планування стратегії припускає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії і бюджетування. Прогнозування передуює власне складанню стратегічних планів. Воно ґрунтується на проведенні аналізу широкого круга внутрішніх і зовнішніх чинників - умов функціонування підприємства з метою передбачення можливості розвитку і оцінки ризику. З урахуванням результатів проведеного аналізу керівництво підприємства формулює місію (сферу бізнесу, глобальну мету), визначає перспективи розвитку організації і розробляє стратегію. Ув'язка стратегічних цілей підприємства з результатами діяльності окремих підрозділів здійснюється за допомогою розробки необхідної програми дій і складання бюджету. Бюджетування включає вартисну оцінку програми і розподіл ресурсів.

2. Організація виконання стратегічних планів припускає формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури і системи управління з вибраною стратегією розвитку, створення корпоративної культури, підтримувальної стратегію.

3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовною консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на більш високих сходах управління.

4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів як функція стратегічного управління пов'язана з розробкою системи стимулів, спонукаючих до досягнення поставлених стратегічних результатів.

5. Контроль за процесом виконання стратегії. Контроль полягає в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Він покликаний завчасно визначати небезпеки, що насуваються, виявляти помилки і відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства.

По об'єкту управління виділяють наступні функції стратегічного управління:

- стратегічний маркетинг;
- стратегічні інновації;
- стратегічне постачання;

- стратегічні кадри;
- стратегічне виробництво;
- стратегічний збут;
- стратегічні фінанси.

Коротка характеристика основних етапів процесу стратегічного управління:

1. Аналіз середовища забезпечує базу для розробки стратегії поведінки, що дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей. Завданням аналізу є отримання повної характеристики об'єкту, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку.

Аналіз середовища припускає вивчення трьох її складових :

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища організації.

2. Визначення місії і цілей складається з трьох підпроцесів, кожен з яких вимагає великої і виключно відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає у формуванні місії підприємства, яка виражає сенс його існування, його призначення. Далі йде підпроцес визначення довгострокових цілей. І завершується ця частина стратегічного управління підпроцесом встановлення короткострокових цілей.

3. Вибір стратегії. Визначення стратегічних альтернатив і вибір стратегії є наступним етапом процесу стратегічного управління. Тут на основі оцінки дій усіх чинників зовнішнього і внутрішнього середовища визначається позиція підприємства на ринку.

4. Реалізація стратегії. На цьому етапі здійснюється реалізація раніше прийнятих рішень, усієї стратегії.

5. Оцінка і контроль реалізації стратегії є логічно завершуючим процесом, здійснюваним в стратегічному управлінні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед організацією.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління.

Реалізація концепції стратегічного управління тісно пов'язана з інформацією. При виборі і впровадженні будь-яких стратегій кожне підприємство повинне:

- визначити тип і об'єми необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збору, обробки, використання і зберігання інформації;
- прийняти заходи по запобіганню негативному ефекту використання недостатньої інформації;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для ухвалення стратегічних рішень, які безпосередньо визначають долю підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність.

Стратегічні інформаційні потреби підприємства охоплюють інформацію, яка орієнтована на внутрішнє середовище (технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники і тому подібне) і на зміни і події в середовищі, які знаходяться за межами безпосередньої діяльності і впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від таких стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

Надійне інформаційне забезпечення потребує створення баз стратегічних даних, допущень і прогнозів, які виступають у вигляді системного опису (картотек) найістотніших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства (наприклад, розвиток економіки по країнах – потенційних імпортерах, їх виробничих технологій; розвиток диверсифікації товарів; економічний стан партнерів, конкурентів і тому подібне).

Сферами виникнення інформації є:

- внутрішньодержавна економічна інформація про національний розвиток;
- міжнародна економічна інформація про світовий розвиток;
- галузева інформація про розвиток галузі і ринків;
- науково-технічна інформація про розвиток техніки, технології, нових товарів;
- внутріфірмова інформація про завантаження виробничих потужностей, просування товарів, форми і методи управління і тому подібне

Добре сформовані і постійно поновлювані стратегічні дані є основою для стратегічного планування і управління.

Види стратегічного управління залежно від міри нестабільності зовнішнього середовища.

Управління залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища, тобто від кількості часу, відведеного підприємству для ухвалення рішення. Рівень нестабільності залежить від галузі, в якій панує підприємство, економічних і політичних чинників.

Міра нестабільності зовнішнього середовища повинна оцінюватися для того, щоб при виборі виду управління уявляти собі, якого роду зміни чекають підприємство в майбутньому. Оцінку нестабільності доцільно проводити на основі шкали И. Ансоффа (таблиця.1.1).

Таблиця 1.1. – Оцінка міри нестабільності зовнішнього середовища відповідно до шкали И. Ансоффа

Шкала И. Ансоффа	Характеристики		
	Звичність подій	Темп змін	Передбачуваність
Стабільність (0 (0 - 2,0)	Звична	Повільніше, ніж реагує фірма	По аналогії з минулим
Реакція на зміни ((2,0 - 3,0)	В межах екстраполяції	Порівнянний з реакцією фірми	Шляхом екстраполяції
Передбачення ((3,0 - 3,5)	Несподівані події, що не мають аналогії з минулим	Порівнянний з реакцією фірми	Передбачувані проблеми і нові можливості
Дослідження і творчість (3,5 - 5,0)	Несподівані і абсолютно нові події	Швидше, ніж реагує фірма	Часткова або повна непередбачуваність

При цьому дотримують наступний порядок оцінки:

1. Визначають, які з умов діяльності підприємства будуть, на думку служби маркетингу підприємства, найменш стабільними в найближчих 5-7 років.

2. Користуючись шкалою (0-5) таблиці.1, визначають для вибраних умов рівень звичності подій, темп змін і передбачуваність майбутнього. Зв'язавши ці характеристики, викреслюють схему очікуючої підприємство нестабільності.

3. Розділивши схему навпіл, визначають середній рівень нестабільності, пов'язаний з діленнями шкали нестабільності.

Вибір виду стратегічного управління здійснюється відповідно до конкретного рівня нестабільності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2. – Зв'язок видів стратегічного управління і рівня нестабільності зовнішнього середовища

Назва рівня нестабільності середовища	Рівень нестабільності середовища	Вид управління	Вид стратегічного управління
Відносна стабільність	2,5 - 3,0	Управління на основі контролю	Стратегічне планування
Реактивність	3,0 - 3,5	Реактивне управління	Управління шляхом вибору стратегічних позицій
Прогнозування довгострокових змін	3,5 - 4,0	Довгострокове планування	Управління шляхом ранжирування стратегічних завдань
Передбачення середньострокових змін	4,0 - 4,5	Управління на основі передбачення змін	Управління по слабких сигналах
Дослідження короткострокових змін	4,5 - 5,0	Управління на основі гнучких екстрених рішень	Управління в умовах стратегічних несподіванок

Чим вище рівень нестабільності, тим складніше управляти і більше зусиль потрібно для переходу на новий вид управління.

ТЕМА: КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ

1. Економічна стратегія фірми – загальна стратегія діяльності та поведінки організації.
2. Ієрархія стратегій підприємства (стратегічний набір).
3. Зв'язок загальних стратегій з «життєвим циклом підприємства».

Економічна стратегія фірми – загальна стратегія діяльності та поведінки організації.

В науковій літературі зі стратегічного менеджменту та проблем антикризового управління виділяють **економічну стратегію** як загальну стратегію діяльності та поведінки організації. Ця стратегія визначає правила та прийоми забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей. Градов А.П. пропонує модель класифікації економічної стратегії за ознаками макро- і мікрорівня (рис.1.1).

Змістовні складові економічної стратегії фірми у зовнішньому середовищі

Товарна стратегія фірми – визначає методи пошуку найбільш пріоритетної діяльності фірми, виокремлення стратегічних зон господарювання (СЗГ), методи створення і управління набором СЗГ. СЗГ – це окремий сегмент оточення, на який підприємство має (або хоче отримати) вихід.

Змістовні складові економічної стратегії фірми	
У зовнішньому середовищі	У внутрішньому середовищі
1. Товарна стратегія фірми	1. Стратегія зниження виробничих витрат
2. Стратегія ціноутворення	2. Стратегія інвестиційної діяльності
3. Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів	3. Стратегія інноваційної діяльності фірми (реінжиніринг бізнес-процесів)
4. Стратегія поведінки фірми на ринках цінних паперів	4. Стратегія стимулювання персоналу
5. Стратегія зниження транзакційних витрат	
6. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності	
<u>Стратегія попередження банкрутства та оздоровлення фінансового стану фірми</u>	

Рисунок 1.1 – Склад економічної стратегії фірми

Стратегія ціноутворення – відповідає на питання: як повинна вести себе фірма на різних сегментах ринку, щоб за допомогою ефективної цінової політики сформувані у покупців стійкі уподобання. *Проблеми:* зниження ціни може бути сприйнято:

- як цінова війна;
- як погана якість.

Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів – передбачає ефективний розподіл ресурсів, вибір найбільш переважних постачальників та споживачів. *Постачальники обираються з причин:* ціни, якості, ресурсного кредиту, термінів та умов постачання, довгострокової співпраці. *Споживачі:* коректність в оплаті, довгострокова співпраця.

Стратегія поведінки фірми на ринках грошей та цінних паперів – передбачає :

- вибір часу, форм та умов отримання кредитів;
- вибір моменту придбання або продажу цінних паперів.

Стратегія зниження транзакційних витрат – вибір способів підготовки та заключення договорів (угод) з метою запобігти зайвих витрат (зайвих відряджень, ненадійної інформації, попередження юридичних помилок, вибір ненадійних клієнтів). *Трансакція* – угода, що супроводжується взаємними поступками.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності – випрацьовує правила поведінки на зовнішньому ринку (здійснюється вибір ринків, визначаються стратегічні цілі експорту, розподіляються ресурси за видами експортної діяльності).

Змістовні складові економічної стратегії фірми у внутрішньому середовищі

Стратегія зниження виробничих витрат – М. Портер виділив 3 потенційно успішних підходи до конкурентної боротьби:

1. *Мінімальні сукупні витрати* – це прагнення досягти мінімуму сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на цю базову мету.

2. *Диференціація* – продукту чи послуги проявляється у вигляді пропозиції такого продукту, який сприймається у межах галузі як дещо унікальне.

3. *Зосередження* – на конкретній групі покупців, сегментах або товарній номенклатурі, на географічному ринку або на конкретних цільових аудиторіях.

Стратегія інвестиційної діяльності – формування портфелю (сукупності цінних паперів). Розглядається вкладення коштів у власну матеріально-технічну базу, визначається найбільш переважна форма виробництва: технічне переоснащення, модернізація, реконструкція, оптимізація організаційної структури.

Стратегія інноваційної діяльності передбачає реінжиніринг бізнес-процесів.

Стратегія стимулювання персоналу – створення мотиваційних важелів, зацікавленість персоналу у ефективному і своєчасному задоволенні ринку.

Стратегія попередження банкрутства та оздоровлення фінансового стану фірми передбачає раннє виявлення кризових

тенденцій, слабких сигналів, напрацювання заходів, що протидіють небезпечним явищам.

Ієрархія стратегій підприємства (стратегічний набір).

Особливості формування стратегій вимагають представлення їх у вигляді багаторівневої стратегії, одним з основних принципів побудови якої є принцип ієрархічної підлеглості. Цей принцип визначає, що стратегії усіх рівнів повинні розроблятися на основі стратегії вищого рівню, забезпечиваючи підтримку загальної стратегічної лінії досягнення успіху.

У зв'язку з цим стратегії класифікують за наступними ознаками:

1. Належність до стратегій управління портфелем корпорації (**корпоративні стратегії**).

2. Належність до стратегій досягнення конкурентних переваг (**стратегії бізнесу (ділові) або конкурентні стратегії**).

3. Належність до стратегій, що застосовуються залежно від стану внутрішнього середовища підприємства (**функціональні стратегії**).

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії організації з факторами макросередовища бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює вибір сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку організації. Вся різноманітність корпоративних стратегій може бути зведена до 4-х основних:

- *стратегія зростання (наступальна)* – реалізується у нових або динамічне розвинутих областях і сегментах ринку, коли ринок приваблює нових «гравців» високими потенційними можливостями;

- *стратегія стабілізації (обмеженого зростання)* – зосередження на існуючих напрямках бізнесу та їх підтримка, притаманна для зрілих галузей;

- *стратегія виживання* застосовується у випадках розбалансованості економічної діяльності підприємства, близькому до банкрутства. Включає в себе стратегії: розвороту, відділення та ліквідації;

- *стратегія поєднання* – поєднання розглянутих вище альтернатив.

Конкурентна стратегія націлена на встановлення і закріплення довгострокової конкурентоспроможної позиції компанії на ринку. Окрім виділених М. Портером потенційно успішних підходів до конкурентної боротьби (лідерство в мінімізації витрат, диференціації та зосередження), виділяють 4 стратегії конкурентної боротьби:

- «*Силова стратегія*» - захоплення великої частки ринку за рахунок широкого асортименту стандартної продукції середньої якості за середніми цінами.

- «*Нішова стратегія*» - націлює діяльність організації на завоювання максимальної долі маленького ринкового сегменту за рахунок пропозиції незвичайної продукції вузькому колу споживачів («хитрі лиси»).

- *Стратегія «пристосування»* вимагає від організації підвищеної гнучкості та націленості на отримання прибутку за рахунок локальної діяльності («сірі миші»).

- «*Піонерська стратегія*» - характеризується бажанням організації створювати принципово нові ринки та бути певний час монополістами на них («швидкі ластівки»).

Зв'язок загальних стратегій з «життєвим циклом підприємства».

Теорія та практика менеджменту довели доцільність застосування «життєвого циклу» підприємства при визначенні стратегій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Класифікація стратегій на основі життєвого циклу підприємства (ЖЦП)

Фаза ЖЦП	Характеристики	Можливі стратегії	Фактори успіху
Зародження	Початок бізнесу з «нуля», створення спільного підприємства, придбання фірми, акціонування, випуск нових товарів. Формування	Стратегії концентрованого зростання – можливості розвитку на основі переваг концентрації та спеціалізації виробництва	- своєчасний початок; - інтенсивна реклама нової продукції; - інтенсивні маркетингові дослідження споживчих властивостей нової продукції та

	конкурентних переваг		потенційного попиту; - ціни на рівні собівартості, щоб зацікавити споживача в надії на майбутній прибуток;
Прискорене зростання	Різностороннє формування фірми. Боротьба за споживачів та постачальників. Конкуренція – слабка – основний акцент у конкурентній боротьбі – захват ринкової частки	Стратегія інтегрованого зростання – виробництво однорідних товарів (послуг)	- розширення виробництва; - зниження собівартості виробництва за рахунок економії на масштабах, покращення організації виробництва та збуту; - збільшення частки
Загасання швидкості зростання	Фірма сформована. Досягнута економія на масштабах. Визначено місце в галузі. Конкурентна боротьба за рахунок якості, сервісу, ноу-хау. Посилення конкуренції	Стратегія диверсифікованого зростання – охоплення нових сфер бізнесу. Інноваційні стратегії	- прогнозування потреб; - диверсифікація товарів та ринків; Зусилля НІОКР направляються на покращення якості продукції і пошук нових технологій; - продовження зусиль зі зниження собівартості продукції - рекламна підтримка збуту; - післяпродажне обслуговування та надання інших послуг

			- зміцнення конкурентних позицій - увага до зовнішніх ринків
Зрілість	Прибутковість знижується, конкуренція посилюється. Лишаються найбільш сильні фірми. Залучення нових споживачів	Стратегія диверсифіковано-го зростання. Стратегії міжнародного розвитку	- поновлення товарів та технологій; - сегментація ринку; - інтенсифікація зусиль інтернаціоналізації виробництва та виходу на зовнішні ринки; - стимулювання попиту за рахунок штучного зістарівання продукції; - посилення рекламної кампанії; - пошук потенційних СЗГ; розробка нових видів продукції
Зістарівання	Прибутковість знижується, зростає конкурентна сила постачальників та інших фірм	Стратегії: ліквідації, «збору врожаю», скорочення СЗГ, скорочення витрат	- згортання виробництва, швидкий (з найбільшими витратами) або повільний (з максимальним прибутком)

ТЕМА: СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СРЕДИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1. Теоретичні основи стратегічного аналізу середовища.
2. Зовнішнє середовище непрямого впливу і її аналіз.

3. Аналіз зовнішнього середовища прямої дії.
4. Внутрішнє середовище підприємства і її аналіз.
5. Спеціальні методи стратегічного аналізу середовища підприємства.

Теоретичні основи стратегічного аналізу середовища.

Стратегічний аналіз – багаторівневе дослідження зовнішнього середовища і стратегічного потенціалу, їх взаємодії, для визначення стратегічної орієнтації, на основі якого формується стратегія розвитку підприємства, розробляється стратегічний план.

Об'єктом стратегічного аналізу виступає організація як комплексна управлінська система, яка включає сукупність інтегрованих керівників і керованих функціональних підсистем, напрямів і форм діяльності. Стратегічний аналіз дозволяє створити систему загальних індикаторів довгострокового розвитку організації, відповідно до яких розробляється фінансова, економічна, збутова, виробнича, соціальна стратегія.

Можна виділити такі три рівні стратегічного аналізу відносно макро-, мезо- і мікро- управління:

- стратегічний макроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання і прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні національної економіки держави в цілому;
- стратегічний мезоекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання і прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні регіонів, галузей, великих корпорацій, які мають складну вертикально і горизонтально інтегровану організаційно-правову структуру;
- стратегічний мікроекономічний аналіз для цілей дослідження, оцінювання і прогнозування розвитку об'єктів управління на рівні організації в цілому, напрямів (видів) її діяльності, структурних підрозділів.

Методика стратегічного аналізу передбачає такі етапи:

- 1) аналіз місії і існуючих цілей підприємства ("дерево цілей");
- 2) аналіз зовнішнього середовища – потрібне проводити шляхом:
 - дослідження сучасного стану відповідного комплексу галузей як зовнішнього середовища для підприємств галузі;
 - оцінювання стану галузі (галузевий аналіз);
 - структурний аналіз, який передбачає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників підприємства галузі;

- 3) аналіз внутрішнього середовища і стратегічного потенціалу;
- 4) стратегічний моніторинг, який передбачає процес збору стратегічної інформації і порівняння її характеристик з очікуваними значеннями;
- 5) визначення стратегічної орієнтації передбачає визначення стратегічної орієнтації для обґрунтування і вибору пріоритетів при формуванні стратегії стійкого розвитку підприємства.

Зовнішнє середовище непрямого впливу і її аналіз.

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в довкіллі. Як відомо, середовище будь-якої організації можна визначити як сукупність внутрішнього середовища і зовнішнього оточення, яке є середовищем прямої дії (мікросередовище) і середовищем непрямої (непрямого) дії (макросередовище).

Зовнішнє середовище непрямої дії – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на яких підприємство не може взагалі впливати або має незначний вплив.

Загальний стан зовнішнього середовища непрямої дії можна визначити за допомогою таких груп чинників:

1. Стан економіки і ринків (економічні чинники) :
 - характер економіки і економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція);
 - система оподаткування і якість "економічного законодавства";
 - масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств).
2. Діяльність уряду (політико-інституціональні чинники):
 - стабільність уряду;
 - державна політика приватизації (націоналізації);
 - державний контроль і регулювання діяльності підприємств.
3. Структурні тенденції:
 - структура галузей національної економіки;
 - виникнення нових галузей;
 - згорання діяльності "застарілих галузей".
4. Науково-технічні тенденції:
 - "технологічні прориви";
 - скорочення або продовження "життєвого циклу" технологій;
 - питома вага наукомістких виробництв і продукції.
5. Природно-екологічна складова:

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалини і природних ресурсів;

- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів.

6. Тенденції ресурсного забезпечення:

- структура і наявність національних ресурсів;
- імпорт / експорт ресурсів;
- рівень дефіцитності ресурсів, які споживаються наявними підприємствами.

7. Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах і в їх прибутках);
- наявна і потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили).

8. Соціально-культурна складова:

- сприяння / недовіра до приватного бізнесу;
- стосунки "підприємство - громадські організації";
- "економічний націоналізм", відношення до іноземців.

9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування.

10. Міжнародне середовище (по окремих країнах):

- структура господарства країни;
- середній рівень заробітної плати;
- інфляція і ставки банківського відсотка і так далі

Аналіз зовнішнього середовища прямої дії.

Зовнішнє середовище прямого впливу – це сукупність чинників, які формують довгострокову прибутковість підприємства і на яких воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій. До чинників зовнішнього середовища прямого впливу (мікросередовища) відносяться: постачальники ресурсів, споживачі, посередники (фінансові, торговельні, маркетингові), конкуренти, державні структури (наприклад, податкова інспекція), тобто ті елементи зовнішнього середовища, з якими безпосередньо взаємодіє організація і які можуть вплинути на її існування, на конкретні результати діяльності.

1. Споживачі. У основі функціонування підприємств в ринковій економіці лежить ідея задоволення потреб споживача. Потреби є передумовою купівлі, купівля дає можливість відшкодувати витрати на виробництво товару і отримати певний прибуток для продовження виробництва, а, отже, і для існування підприємства. Споживачів розрізняють як кінцевих, які купують товари для власного, домашнього або сімейного споживання, так і проміжних - у вигляді організацій, які купують товари для використання їх в наступному виробництві або для продажу іншим споживачам.

2. Постачальники. Під постачальниками розуміється ціла група різних за своєю природою організацій і окремих осіб, що беруть участь в процесі матеріально-технічного забезпечення виробничої і науково-технічної діяльності підприємства.

3. Товари-замінники (продукти або послуги) виконують ті ж функції, що і основні продукти, але використовуються іншими групами споживачів, оскільки вони задовольняють їх конкретні потреби і мають значно нижче ціну (наприклад, масло і маргарин; кава і чай; мазут і природний газ; автотранспорт або залізниця і тому подібне).

4. Конкуренти – сила, що робить, мабуть, один з найсильніших впливів на процес ухвалення рішень. Вивчення конкурентів спрямоване на виявлення слабких і сильних сторін конкурентів, з метою побудови на базі цього своєї стратегії конкурентної боротьби.

5. Партнери. До партнерів відносяться усі інші підприємства і організації, з якими підприємство вступає у договірні відносини, : організації системи розподілу і продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми і тому подібне.

Внутрішнє середовище підприємства і її аналіз.

При розробці стратегії менеджери повинні досліджувати не лише зовнішнє середовище, але і ситуацію усередині підприємства.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність чинників, які формують його довгострокову прибутковість і знаходяться під безпосереднім контролем керівників і персоналу підприємства. Внутрішнє середовище організації складається з елементів, які знаходяться в межах організації.

Основне призначення аналізу внутрішнього середовища – виявити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства. Цей аналіз дозволяє виявити той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Для аналізу внутрішнього середовища підприємства використовують такі показники:

1. Загальної характеристики підприємства:

- імідж підприємства, наявність чітко певної мети і стратегій;
- рівень самостійності підприємства (форма власності);
- конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними і зарубіжними організаціями.

2. Показники, що характеризують маркетинг (чинники конкурентоспроможності):

- розміри сегменту ринку, який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків;
- рівень розвитку комплексу заходів щодо маркетингу;
- рівень продажів.

3. Показники, що характеризують виробництво (техніка і технології) :

- можливості реагування на цикли пошук / пропозиції;
- тривалість і особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);
- рівень розвитку окремих виробничих систем.

4. Показники, що характеризують фінанси:

- можливості пом'якшення впливу на інфляційні процеси;
- розміри власного (акціонерного) капіталу, активи і потрібний для розвитку капітал;
- ліквідність.

5. Показники, що характеризують науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НІОКР), :

- рівень інвестицій в НІОКР;
- дослідницький потенціал (є розробки, винаходи, патенти, відкриття та ін.);
- наявність і рівень ісследовательско-експериментальної бази і ін.

6. Показники, що характеризують організацію і управління:

- підприємницька орієнтація і політика ведення бізнесу;
- використання системи стратегічного управління;

- організаційна структура підприємства (характеристика і цільова оцінка).

7. Показники, що характеризують персонал:

- можливість залучення і ефективного використання висококваліфікованих кадрів;
- структура і рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили;
- компетентність керівників і підлеглих.

8. Показники, що характеризують рівень організаційної культури :

- цінності і норми, які визначаються і визнаються усіма працівниками (трудова дисципліна, мораль і тому подібне);
- "клімат" в колективі;
- мотивація діяльності, системи матеріальної і нематеріальної винагороди і ін.

Спеціальні методи стратегічного аналізу середовища підприємства.

Вибір методів і прийомів, які відповідають цілям, завданням і етапам, є важливою складовою методичного забезпечення стратегічного аналізу.

У світовій економічній науці аналіз основних чинників зовнішнього середовища непрямої дії називається PEST-аналізом. Його основна мета - відстежування зміни макросередовища по чотирьох напрямках і виявлення тенденцій (сприятливих і несприятливих), подій, непередбачуваних підприємству, але що чинять вплив на ухвалення стратегічних рішень.

Методологія SWOT-аналіз припускає, по-перше, виявлення зовнішніх чинників функціонування (можливостей і загроз) і внутрішніх особливостей підприємства (сильних і слабких сторін) і, по-друге, встановлення ланцюжка зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства в перспективі.

Метод "аналіз дії" – припускає складання профілю середовища, окремо макро-, мікро- і внутрішнього середовища підприємства. За допомогою цього методу можна оцінити відносну значущість для підприємства окремих чинників середовища.

У таблицю профілю середовища (таблиця 1.4) вносять ключові чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом привласнюють оцінку:

- важливості (значущості) для області за шкалою: 3 - велика; 2 - середня; 1 - слабка;
- інтенсивності впливу на підприємство за шкалою: 3 - сильне; 2 - умеренное; 1 - слабе; 0 - відсутність впливу;
- спрямованості впливу за шкалою: (+1) - позитивне; (- 1) - негативне.

Таблиця 1.4. – Профіль середовища підприємства

Чинник середовища	Важливість для галузі А	Вплив на підприємство В	Спрямованість впливу С	Міра важливості, $D=A*B*3$
1.				
2.				
...				

Перемножування цих експертних оцінок дає інтегральну оцінку цьому чиннику, по якій можливо судити про характер дії чинника на підприємство. По такому показнику керівництво підприємства визначає, який з чинників середовища має найбільш важливе значення для підприємства, отже, заслуговує на серйознішу увагу, а які чинники заслуговують на меншу увагу. Розглянуті методи оцінки дозволяють аналізувати кожен ключовий чинник, будь-яку подію або тенденцію, але не зачіпають їх взаємозалежність.

Встановити взаємозв'язки при оцінці вплив середовища на підприємство можна застосовуючи метод "аналіз перехресної дії". Суть цього методу полягає в аналізі і оцінці взаємозалежності між зовнішніми тенденціями, що визначають можливості або погрози для організації, і її внутрішнім потенціалом з точки зору сильних і слабких сторін. В ході аналізу за цією методикою треба побудувати матрицю SWOT і на кожному з чотирьох полів розглянути усі можливі парні комбінації, які мають бути враховані при розробці стратегії.

ТЕМА: ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

1. Вибір стратегії залежно від масштабів діяльності підприємства.

2. Стратегії підприємств, що займають різні ринкові позиції.

Вибір стратегії залежно від масштабів діяльності підприємства.

На вибір стратегії підприємства впливає масштабність його діяльності.

Особливості стратегії зростання великих фірм. Великі фірми до відмінності від малих, мають можливість проводити агресивнішу політику з метою збільшення частки ринку на існуючому напрямі діяльності (інтенсивний і інтеграційний зростання) або розповсюдити свою діяльність на декілька галузей, тобто здійснити диверсифікацію

Стратегія спеціалізації, тобто концентрації на одному виді бізнесу може дати добрі результати і дозволити функціонувати довгі роки, поки не вичерпані усі можливості, пов'язані з однією галуззю.

Стратегії диверсифікації як напрями зростання фірми вже були досить детально розглянуті. Стратегія зростання через диверсифікацію оправдана, якщо виробничий ланцюжок, в якому знаходиться фірма, представляє їй мало можливостей для подальшого розвитку.

Особливості розвитку малих фірм. Економічний ризик у сфері малого бізнесу, як правило, вище в силу об'єктивно властивих йому особливостей, таких як:

- велика чутливість до стану економічного середовища (якщо у зв'язку з інфляцією рівень витрат випереджає рівень прибутків, фірма неминуче терпить крах);

- "життєвий цикл" малих підприємств зазвичай коротше, ніж великих фірм;

- обмеженість обсягу виробництва;

- вузько регіональний характер діяльності;

- недостатньо високий, як правило, рівень фінансового і виробничого управління;

- невисока продуктивність праці;

- вимушена або свідомо зневага маркетингом.

Стратегія копіювання. Це стратегія оперативного, швидкого реагування на ринкову кон'юнктуру, при якій мала фірма вибирає незалежну форму існування (суверенітет) і пропонує ринку продукт, подібний до продукту великої фірми.

Стратегію оптимального розміру малі організації впроваджують, коли найбільш доцільним є виробництво малими

партіями, велике виробництво неефективне, прибуток невеликий по масштабах великих фірм, високі витрати, пов'язані з доданою вартістю. Це в першу чергу відноситься до сфери обслуговування

Стратегія участі в продукті великої фірми передбачає кооперацію малої організації з великим підприємством. Малі фірми при виборі цієї стратегії використовують можливості, пов'язані з політикою дезінтеграції, що проводиться великими компаніями, відказиваючимися від власного дрібного проміжного виробництва усередині фірми, яке рідка буває ефективним.

Стратегія використання переваг великої фірми може здійснюватися однією з найбільш поширених форм господарської співпраці великого і малого бізнесів у сфері збуту - франчайзингу.

Особливості стратегії середніх фірм. Середні фірми не володіють потужністю великих компаній і мобільністю малих фірм. Ця особливість примушує середні фірми дотримуватися нішевою спеціалізації.

Відмітимо, що ринкова ніша - це обмежена по масштабах, з різко обкресленим числом споживачів сфера діяльності, яка дозволяє фірмі виявити свої кращі якості і переваги перед конкурентами.

Стратегія збереження спрямована на збереження існуючого положення фірми. Застосовується організаціями у тому випадку, коли розмір організації залишається практично незмінним і номенклатура продукції змінюється досить повільно.

Стратегія залучення додаткових ресурсів. Ця ситуація характеризується браком власних коштів (недостатні темпи зростання фірми) для збереження свого положення в швидко зростаючій ніші.

Стратегія лідерства в ніші може бути застосовна в двох випадках: фірма росте так само швидко, як і ніша, що дозволяє їй перетворитися в монопольну компанію і не допустити в нішу конкурентів; фірма повинна мати відповідні фінансові ресурси для підтримки свого прискореного зростання.

Стратегія виходу за рамки ніші. Цю стратегію доцільно застосовувати у тому випадку, коли темпи зростання організації високі, а темпи розширення ніші помірні, що передбачає перехід організації до категорії великого підприємств з досить широкою номенклатурою продукції.

Стратегії підприємств, що займають різні ринкові позиції.

При виборі стратегії необхідно враховувати окрім ринкової ситуації, конкурентну позицію фірми, яка багато в чому визначається величиною її ринкової долі. Ринкова позиція фірми, у свою чергу, взаємозв'язана із стратегічним завданням. Чи прагне фірма діяти у рамках усього ринку (широка область конкуренції) або зайняти ринкову нішу (вузька область конкуренції)?

Стратегії лідера. Фірма-лідер, як правило, добре відома, займає домінуючу позицію, її визнають конкуренти, які по відношенню до лідера вибирають свою лінію поведінки. Вони можуть спробувати атакувати лідера, повторювати його дії, імітувати продукцію і технологію або відхилитися від відкритої боротьби, зайнявши ринкову нішу.

У лідера є досить широкий вибір стратегій, включає наступальні і оборонні дії, а в окремих случаях і скорочення.

Наступальна стратегія зазвичай застосовується фірмами, прагнучими зберегти домінуюче положення на ринку ("краща захист-напад").

Наступальна стратегія, орієнтована на високі темпи інноваційної діяльності, припускає модифікацію продукції, що випускається, розробку нових товарів і перспективних зразків, розробку і використання новітніх технологій, у тому числі радикального характеру. Оборонна стратегія фірм-лідерів ставить метою, передусім, захист завойованих позицій, зокрема своєї частки ринку, шляхом створення високих перешкод на найбільш вірогідних напрямках атакуючих дій з боку небезпечніших конкурентів.

Позиційна оборона має на увазі створення лідером засобів захисту вироблюваної продукції і/або використовуваних технологій. Слабкість такого підходу полягає в статичності, тобто пасивності захисту. Захист флангів має на увазі використання ударів у відповідь після атаки супротивника. Такі дії повинні перешкоджати атакам конкурентів на найуразливіших ділянках "лінії фронту" шляхом створення лідером додаткових "захисних укріплень". Агресивна оборона, на відміну від попередньої стратегії захисту флангів, передбачає попереджуючі захисні дії у вигляді завдання превентивних ударів по потенційному конкурентові, припускаючи його можливу атаку. Контратака пов'язана з ударом у відповідь лідера в найвразливіше місце атакуючого конкурента. Мобільна оборона більшою

мірою орієнтована на створення перешкод для конкурентів, що використовують суміжні технології і що намагаються атакувати через дію на клієнтів фірми-лідера з метою їх залучення. Стратегія скорочення – це більшою мірою вимушений засіб, застосовується фірмами-лідерами в тих випадках, коли доцільніше відмовитися від наступальних і оборонних дій відносно тих товарів і послуг, які не володіють явним перевагою, і сконцентруватися на продукції, домінуючій на ринку.

Стратегії фірм - претендентів на лідерство. Претендентами на лідерство називають компанії, не задоволені своїм становищем на ринку і що ставлять перед собою мету зайняти місце лідера. У галузях з яскраво вираженими ефектами масштабу це можливо тільки збільшенням частки ринку за допомогою зниження витрат. Це дає малим фірмам мало шансів на успіх.

Класична агресивна стратегія претендента на лідерство - це цінова війна, тобто пропозиція ринку аналогічного товару, але за істотно нижчою ціною.

Стратегії фірм, що йдуть за лідером. Ці стратегії мають на увазі вибір послідовником адаптивної поведінки по відношенню до фірми-лідера, яке не викликає відсічі з його боку. Такі фірми переслідують мету "мирного існування" і усвідомленого розділу ринку; їх влаштовує отримуваний прибуток, вони утримуються від ініціативних стратегічних кроків і спроб переманити клієнтів у лідера. Подібна поведінка характерна на ринках в стадії зрілості, коли первинний попит став нерозширюваним, а також в ситуаціях недиференційованої олігополії.

Стратегія характерного іміджу заснована на специфічних прийомах, що дозволяють виділити фірму серед конкурентів.

Стратегії фірм із слабкою конкурентною позицією. У наукових дослідженнях стратегій розвитку фірм, що мають малу долю ринка, було встановлено, що на повільно зростаючих або насичених ринках (що характерно для більшості галузей) ефективно діючими фірмами є ті, які:

- концентрують зусилля на одному або декількох ринкових сегментах, а не на ринку в цілому;
- фокусуються на ринкових сегментах, на яких можна краще реалізувати свою специфічну компетенцію або уникнути прямого зіткнення з домінуючими фірмами;

- покращують технології з метою зниження витрат;
- концентрують увагу на прибутку, а не на збільшенні обсягу продажів або частці ринку;

ТЕМА: СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1. Сутність стратегічного потенціалу підприємства та його складові.
2. Методологія оцінки потенціалу підприємства.
3. Комплексна оцінка показника конкурентного потенціалу підприємства (КПП).

Сутність стратегічного потенціалу підприємства та його складові.

Аналізування поведінки зовнішнього середовища необхідно доповнити аналізом стану внутрішніх елементів організації та їх відповідності стану зовнішніх факторів. Для того, щоб організація могла успішно діяти в конкурентному середовищі, вона повинна мати відповідний потенціал. В літературі зі стратегічного менеджменту під **стратегічним потенціалом підприємства** – розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та здійснення стратегії підприємства. Але стратегічний потенціал формують не тільки наявні ресурси, але і ресурси, які організація може придбавати або змінювати їх характеристики в процесі здійснення стратегічних рішень (додаткові кредитні ресурси за пільговими банківськими процентами, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення організаційної структури управління, використання інформаційних технологій в управлінні). Тому до складу ресурсів, що формують потенціал організації треба додати як наявні, так і потенційні ресурси.

Тому під **потенціалом організації** будемо розуміти її можливості випускати та реалізовувати конкурентну продукцію (послуги) та успішно протистояти впливу зовнішнього середовища.

Методологія оцінки потенціалу підприємства.

Фінансовий потенціал. Рівень фінансового потенціалу організації є визначальним критерієм оцінки результатів її діяльності, які характеризуються оцінкою її фінансового стану. Аналізування

фінансового стану організації є однією із областей фінансового менеджменту та антикризового управління, які в останній час знайшли методичний та практичний розвиток. В літературі зі стратегічного менеджменту для аналізування фінансового стану організації найбільш популярним є використання агрегатних моделей балансової оцінки фінансової стійкості організації. Вони широко використовуються в економічній літературі. Оскільки під **фінансовим потенціалом** будемо розуміти забезпеченість організації фінансовими ресурсами та їх використання, то для спрощення оцінки рівня фінансового потенціалу можна використовувати лише систему агрегатних (балансових) моделей.

Виробничий потенціал. Основу оцінки виробничого потенціалу широко застосований в економічній літературі організаційно-технічний рівень виробництва. Деякі показники з часом втратили свою актуальність, а деякі залишилися актуальними.

В сьогоденних умовах доцільним є виділення таких груп показників:

- рівень техніки та технології, що застосовує організація;
- рівень організації виробництва;
- рівень організації праці у виробництві.

На основі узагальнення існуючих методів та практичних рекомендацій можна запропонувати інформаційне представлення оцінки виробничого потенціалу організації.

Кадровий потенціал. Структура персоналу та ефективність його використання характеризується рівнем кадрового потенціалу організації. На основі узагальнення літературних джерел, з урахуванням результатів аналізу структури кадрового складу на підприємствах можна запропонувати перелік компонентів для оцінки кадрового потенціалу організації.

Для визначення показників кадрового потенціалу необхідно використовувати показники, що є в державних статистичних документах.

Управлінський потенціал. Важливе значення для визначення можливостей організації має значення управлінського потенціалу. Найбільш загальним показником, що характеризує ефективність

управління, є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління.

Маркетинговий потенціал. Для українських організацій, що лише починають функціонувати в ринкових умовах, особливого значення набуває використання функції маркетингу. **Під маркетинговим потенціалом** будемо розуміти можливості організації вивчати та задовольняти потреби споживачів шляхом відображення їх в товарі, здійснювати процес ціноутворення, просування товару на ринок, реалізації ідей, що надходять від споживачів.

Комплексна оцінка показника конкурентного потенціалу підприємства (КПП).

Кількісна оцінка потенціалу організації повинна базуватися на статистичному вивченні значень показників. Для того, щоб мати більш узагальнююче значення потенціалу, за яким можна робити висновки та давати рекомендації щодо розвитку організації, можна використовувати показник **конкурентного потенціалу підприємства (КПП)**, за допомогою якого доцільно визначити загальний стан організації, зробити висновки про її можливості стосовно ринкових умов.

Оцінку КПП доцільно проводити поетапно. На першому етапі оцінки КПП потрібно визначити перелік показників потенційних можливостей організації, що може бути представлено у вигляді такої залежності:

$$ПМ=f\{[ФП];[ВП];[УП];[КП];[МП]\},$$

де ПМ - потенційні можливості організації; ФП - фінансовий потенціал; ВП - виробничий потенціал; УП- управлінський потенціал; КП- кадровий потенціал; МП- маркетинговий потенціал.

Комплексна оцінка показника КПП розглядається як середнє геометричне від функції Харінгтона за всіма показниками d_j :

$$КПП(y(a_i)) = \sqrt[n]{d_j}$$

Значення КПП може змінюватися 0 до 1.0- ідентифікує найгірше значення показника; 1-найкраще значення. Для того, щоб дати відповідь на те, який елемент стратегічного потенціалу підприємства потребує першочергового удосконалення або забезпечення ресурсами, рекомендується визначити показник $КПП_j$ – за кожним напрямом потенціалу, а потім визначати комплексний КПП.

ТЕМА: ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1. Поняття, основні принципи і завдання стратегічного планування.
2. Основні компоненти забезпечення реалізації стратегії.
3. Стратегічний контроль в діяльності підприємства.
4. Оцінка реалізації стратегії підприємства.

Поняття, основні принципи і завдання стратегічного планування.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка і коригування системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю і оцінки змін, які відбуваються за межами і усередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- і короткострокових планів, проектів і програм, але головний смисловий акцент при цьому робиться на довгострокові цілі і стратегії їх досягнення.

В процесі стратегічного планування вирішуються такі основні завдання:

1. Адаптація до зовнішнього середовища охоплює усі дії стратегічного характеру, які покращують стосунки підприємства з його оточенням.
2. Розподіл ресурсів включає розподіл обмежених ресурсів, таких як фонди, дефіцитні управлінські таланти і технологічний досвід.
3. Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.
4. Організація стратегічного передбачення. Ця діяльність передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка може вчитися на минулих стратегічних рішеннях.

Стратегічний план надає підприємству визначеність, індивідуальність, відкриває перспективу для організації. Стратегічні плани мають бути розроблені так, щоб не лише залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка направляє діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу. Стратегічне планування само по собі не гарантує успіху, і підприємство, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу із-за помилок в організації, мотивації і контролі. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих чинників для організації діяльності підприємства. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення із-за помилкової або недостовірної інформації про можливості організації або про зовнішню ситуацію, тобто планування допомагає створити єдність загальної мети внутр. підприємства.

Основні компоненти забезпечення реалізації стратегії.

Важливою особливістю стадії реалізації стратегії є те, що вона потребує висококваліфікованого менеджменту. Невміла реалізація найперспективнішої стратегії може привести до погіршення ситуації, а за умови професійного підходу організація може отримати шанс на успіх, навіть якщо були допущені помилки при розробці стратегії.

У реалізації нових завдань і стратегій вирішальна роль належить вищому керівництву підприємства. Його діяльність на стадії реалізації нової стратегії складається з п'яти послідовних етапів:

Перший етап - поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій.

На другому етапі вище керівництво приймає рішення по ефективному використанню ресурсів, які використовує підприємство.

На третьому етапі вище керівництво приймає рішення по внесенню змін до організаційної структури підприємства.

Четвертий етап полягає в проведенні необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступати до реалізації стратегій.

На п'ятому етапі вище керівництво здійснює перегляд плану здійснення стратегії, якщо цього вимагають нові обставини.

Реалізація стратегії передбачає:

- здійснення змін;
- розробка бюджету;
- розробка тактики;
- розробка політики, правил і інших атрибутів, необхідних

для досягнення успіху.

Бюджет є планом (метод) розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісній формі, для досягнення мети.

Стратегічний контроль в діяльності підприємства.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який полягає в спостереженні і оцінці проходження процесу стратегічного управління, забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання вибраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Стратегічний контроль проводиться, як правило, через 3-6 місяців після початку робіт, для якого розробляються нормативні значення таких найважливіших показників, як витрати, окупність та ін. Стратегічний контроль не може існувати без поточного і завершального контролю.

Основними етапами стратегічного контролю є:

- 1) визначення органів контролю і механізмів його застосування;
- 2) визначення стандартів і норм, показників, по яких оцінюють реалізацію стратегії.
- 3) вимір і відстежування параметрів контролю.
- 4) порівняння реального положення параметрів контролю зі встановленими стандартами і нормами або бажаними для визначення рівня їх виконання.
- 5) оцінка результату порівняння і ухвалення рішень відносно можливого коригування.

Контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і здатна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно вимірювати і оцінювати те, що дійсно важливо.

Оцінка реалізації стратегії підприємства.

Оцінка вибраної стратегії є завершуючим етапом формування стратегії. Вона базується на досить вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні можливих наслідків, до яких може привести реалізація вибраної стратегії.

Основним критерієм оцінки вибраної стратегії є визначення того, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх

цілей. Якщо стратегія відповідає цілям, то проводиться наступна оцінка по таких напрямках:

- відповідність вибраної стратегії стану і вимогам середовища;
- відповідність вибраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства;
- прийнятність ризику, який закладений в стратегії.

Головним критерієм якості вибраної стратегії вважають економічні результати розвитку організації. Для дослідження і оцінки стратегій можна застосувати оригінальну методику, яка передбачає:

- формування переліку показників визначення економічного зростання;
- встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників, тобто побудова нормативної структури показників відповідно до конкретних умов;
- вибір нормативної структури показників з урахуванням особливостей ситуації;
- визначення фактичної структури показників, яка відображує реальний стан організації;
- оцінку відповідності між нормативною і фактичною структурою показників;
- виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають фактичну структуру показників і міру їх впливу;
- формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільності розробки нової стратегії.

ТЕМА 7. ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРГ В УКРАЇНІ

1. Практика стратегічного планування туризму в Україні як складової стратегічного управління.
2. Практика SWOT-аналізу - найважливішого інструменту стратегічного управління.

1. Практика стратегічного планування туризму в Україні як складової стратегічного управління.

Для вітчизняної практики характерна розробка загальнодержавних стратегій та регіональних стратегій розвитку. За останнє десятиліття в Україні було розроблено декілька стратегій національного рівня, а саме: «Стратегія економічного та соціального

розвитку України на 2002-2011 роки», «Стратегія економічного та соціального розвитку України до 2011 року», «Стратегія економічного та соціального розвитку України (2004-2015 роки) «Шляхом європейської інтеграції», проте жодна з них не була реалізована. Перший програмний документ - Указ Президента України «Про основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року» було розроблено у 1999 році. Його ціллю було створення сприятливого організаційно-правового й економічного середовища для розвитку молоді туристичної галузі України, формування конкурентоспроможного на світовому ринку вітчизняного туристичного продукту на основі ефективного використання природного та історико-культурного потенціалу країни, забезпечення її соціально-економічних інтересів і екологічної безпеки. В проєкті Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року, яка була схвалена в 2013 році передбачалось створення умов для збільшення потоку туристів, створення конкурентоспроможної розвинутої туристичної інфраструктури шляхом раціонального використання туристичних ресурсів, що сприятиме збільшенню обсягу надходжень до бюджетів усіх рівнів від провадження туристичної діяльності. Ця програма передбачала розвиток туризму та курортів на умовах державно-приватного партнерства, забезпечення раціонального використання, охорони та відтворення туристичних ресурсів, детінізацію туристичної діяльності, збалансування державних та приватних інтересів у сфері туризму та курортів, збереження та ефективне використання природних територій курортів і природних лікувальних ресурсів, забезпечення доступності та прозорості інформації про туристичні ресурси і суб'єктів туристичної діяльності. Однак за політичних змін в Україні в 2013-2015 роках дію програми було припинено. Практика створення стратегій розвитку також присутня і на регіональному рівні. Вже розроблено стратегії розвитку практично усіх областей України. Підхід до стратегічного планування у більшості областей України є здебільшого формальний, проте це свідчить про наявність європейського підходу до розвитку регіонів. Відповідні стратегії економічного та соціального розвитку, що розроблені сьогодні у Львівській, Івано-Франківській, Чернігівській, Вінницькій, Хмельницькій та Сумській областях демонструють чіткий методичний підхід, визначений у документі «Методичні рекомендації щодо

формування регіональних стратегій розвитку». Разом з тим, чимало регіонів України в стратегії свого розвитку вже тривалий час віддають чіткі пріоритети розвитку туризму. Зокрема, у Програмі розвитку туристично-рекреаційної галузі Одеської області на 2011-2015 роки та Стратегії економічного та соціального розвитку Одеської області на період до 2015 року, зазначено, що стратегічним орієнтиром подальшого розвитку рекреаційної сфери Одеської області має стати модернізація діючої матеріально-технічної бази санаторно-курортного комплексу, вихід на нові сегменти споживчого ринку і залучення додаткових клієнтів шляхом запровадження таких тенденцій сучасного ринку, як поліфункціональність послуг та диверсифікація власного продукту. Особлива увага надається розвитку подієвого туризму, розробці і проведенню масштабних знакових заходів в культурному, науковому, спортивному житті територіальних громад, нових святкових програм, конференцій, конгресів, «круглих столів», які будуть привертати велику кількість учасників і гостей та здатні зняти таку актуальну для регіону проблему, як сезонний чинник в туризмі.

Лідером у реалізації стратегічного підходу в розвитку туризму є м. Львів. Починаючи з 2006 року у Львові почали активно працювати над виробленням стратегії - курсу, яким потрібно слідувати для розвитку міста як туристичного, культурного, економічно розвиненого та комфортного для життя. Приймаючи «Комплексну стратегію розвитку міста 2012-2025» було використано закордонний, вітчизняний досвід та досвід, здобутий під час створення таких документів: «Стратегія підвищення конкурентоспроможності міста Львова до 2015 року»; «Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста»; «План сталого енергетичного розвитку м. Львова до 2020 року»; «Генеральний план Львова до 2025 року». Інтегрована концепція розвитку центральної частини міста Львова, що спрямована на розвиток центральної частини Львова охоплює такі аспекти як: збереження архітектурної та культурної спадщини, покращення якості громадського простору, вдосконалення системи транспорту, розвиток роздрібної торгівлі та ремесел, розвиток культури та туризму, розвиток соціальної складової та освіти, модернізація управління містом. Стратегія має на меті підвищення рівня конкурентоспроможності економіки міста Львова завдяки розвитку двох пріоритетних економічних кластерів: туризму та бізнес-послуг.

2. Практика SWOT-аналізу - найважливішого інструменту стратегічного управління.

Важливим інструментом, який сприяє розвитку туризму і зменшення логістичних витрат, є SWOT-аналіз розвитку туризму конкретної країни (регіону, території). Логістика туризму (ЛТ) - це сучасний напрям логістики, яке передбачає оптимізацію туристичних (людських), матеріальних та інформаційних потоків, пов'язаних з наданням туристичних послуг.

На основі SWOT-аналізу можна пояснити стратегічну інтерпретацію впливу факторів на тенденції в'їзного та внутрішнього туризму, специфіку логістичних процесів на туристичних підприємствах різних країн.

SWOT-аналізу - це аналіз, дозволяє узагальнити сильні і слабкі сторони туристичної галузі (внутрішнє середовище), можливості та загрози з боку інших галузей (зовнішнє середовище). Склавши SWOT-аналіз, можна буде визначити основну стратегію розвитку туризму в регіоні і конкретні напрямки стимулювання розвитку цієї галузі, як динамічною, високорентабельною, екологічно чистою, низькоенергоємкою. Усвідомивши перешкоди, які можуть вплинути на створення інфраструктури туризму, ретельно оцінивши проблеми, які будуть виникати на шляху розвитку галузі, зможемо сформувати заходи для їх запобігання або зменшення їх впливу на розвиток туристичної галузі. Наступним кроком буде побудова ієрархії можливостей, які може використовувати галузь для досягнення позитивних результатів через здійснення стратегічних цілей. Це нові можливості, які в майбутньому будуть потрібні і корисні для постійного оновлення туристичних послуг просування вперед.

Усвідомлення загроз - це один з етапів, на якому необхідно детально зупинитися, щоб уникнути його недооцінки. Оскільки загрози існують і на них вплинути важко, то необхідно вжити заходів, щоб уникнути негативних наслідків. Ігнорування загроз може призвести до втрати ринків, гальмування розвитку галузі, а це, в свою чергу, до зниження темпів розвитку економіки в цілому.

Облік всіх чотирьох складових SWOT-аналізу в комплексі дозволить визначити основні стратегічні напрямки розвитку туристичної галузі, сформулювати цілі та конкретні завдання. Також SWOT-аналіз дозволить намітити план стратегічного розвитку галузі в

майбутньому, передбачити необхідні дії і засоби, врахувати нові можливості.

Застосування SWOT-аналізу необхідно поєднувати з іншими інструментами менеджменту в туризмі, які дозволяють підвищити якість туристичного продукту з міжнародними стандартами, залучити більшу кількість споживачів туристичних послуг, які, за даними дослідників, незадоволені оцінкою параметрів "витрати-якість" по туристичних продуктах вітчизняних турфірм. Отже, на сучасному етапі становлення туристичної галузі необхідно звернути особливу увагу на розвиток логістики в її взаємозв'язку з іншими напрямками та інструментами менеджменту в туризмі.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Папирян Г.А. Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани). М.: Економіка, 2000. – 207 с.
2. Менджмент туризму / Ткач В.О., Беліков С.Б., Зайцева В.М., Камушков О.С. – Запоріжжя: 2011. – 228 с.
3. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. М.: Финансы и статистика, 1999. – 496 с.
4. Управління персоналом туристичного підприємства / В.О. Ткач, О.В. Шевченко, Т.С. Кукліна. - ЛПКС, 2013. - 135 с.
5. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой. М.: Финансы и статистика, 2007. - 230 с.

Допоміжна

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика. – 2012. – 365 с.
2. Баламирзоев Н. Л. Основные методы и функции управления, способствующие развитию регионального туристского комплекса // Молодой ученый. – 2012. – №4. – С. 97 – 99.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. - К.: Каравела, 2012. - 464 с.
4. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] /. Є.М.Кайлюк, В.М. Андрєєва, В.В. Гриненко. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 279 с.

5. Стратегічний менеджмент: теорія та практика / Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В.: Навч. пос. – К.: Кондор, 2012. - 196 с.

6. Стратегічний менеджмент. Ігнатєва І.А. Підручник. – К.: Каравела, 2015. - 464 с.

7. Шелеметєва Т. В. Особливості, проблеми та зміст процесу стратегічного управління в туристичній галузі. Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 26 жовтн. 2017 р. Полтава: ПНТУ ім. Юрія Кондратюка, 2017. С. 224–226.

8. Трохимець О. І., Шелеметєва Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 70–78.

9. Шелеметєва Т. В. Використання програмно-цільового методу управління розвитком туризму в регіонах України. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. Т. 29 (68). № 6. С. 48–53.

10. Шелеметєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні: монографія. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2019. 356 с.

11. Шелеметєва Т. В. Проблеми ефективного менеджменту в діяльності туристичних підприємств. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький нац. тех. ун-т. Запоріжжя: ТОВ “ЛПІС” ЛТД, 2014. С. 249–259.

12. Шелеметєва Т. В. SWOT-аналіз як дієвий інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. Інтелект XXI. 2018. Вип. 6. С. 110–113.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [Посилання дійсне на 10.06.2019 р.]

2. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року Кабінет Міністрів України; Розпорядження, Стратегія від 16.03.2017 № 168-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> [Посилання дійсне на 10.06.2019 р.]

3. Стратегія розвитку туризму та курортів на 2016 – 2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.knteu.kiev.ua/file/NjY4NQ==/e1227acdf34bb4a1da39d384139b9d7a.pdf> [Посилання дійсне на 10.06.2019 р.]

4. Гордієнко В. Туризм – рушій соціально-економічного розвитку країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/gordienko.pdf. [Посилання дійсне на 10.06.2019 р.]