

І.В. Саух, к.е.н., доц.

Житомирська філія Київського інституту бізнесу та технологій

### Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств

Стаття присвячена оцінці наукових підходів до ідентифікації класифікаційних ознак стратегії та уточненню видів, виокремлених за цими ознаками. Об'єктом дослідження в статті визначено діяльність туристичних підприємств, що обумовлює вибір стратегій, характерних для сфери туризму. Обґрунтовано, що наукові підходи до класифікації стратегій в спеціальній літературі є різноманітними, що пов'язано із нечіткістю трактування стратегії, неоднозначністю та множинністю її класифікаційних ознак. В результаті проведеного дослідження удосконалено класифікаційну модель стратегій туристичних підприємств, що сприятиме прийняттю виважених та ефективних управлінських рішень, спрямованих на розвиток потенціалу підприємств в умовах нестабільного та складнопрогнозованого зовнішнього середовища. В контексті формування стратегії туристичних підприємств виділено особливості функціонування сфери туризму, які необхідно враховувати: висока чутливість до змін зовнішнього середовища; високий рівень конкуренції в галузі, динамічність, недоцільність застосування «далекоглядних» стратегій у чистому вигляді, недостатність інформаційного забезпечення для застосування традиційних західних моделей та матричних методів розробки стратегії; розрив у часі між придбанням послуги та її споживанням; значна кількість посередників; сезонні коливання попиту, неочікувана зміна зовнішнього середовища під впливом циклічності, глобалізації, політичних рішень окремих країн тощо. Відзначено наявність суттєвих відмінностей у розробці фінансових стратегій малих підприємств та акціонерних товариств туристичного бізнесу. Обґрунтовано, що малі підприємства розробляють стратегії, спрямовані на більш високий рівень персональних послуг, професійної компетентності, вміння та досвіду конструювання, кращі знання регіональних умов та гнучкі рішення, які виходять з особливостей одержаних замовлень. Зважаючи на особливості функціонування туристичних підприємств малого та середнього бізнесу, в межах запропонованої класифікації запропоновано таку пріоритетність стратегій: 1-й пріоритет: фокусування на диференціації; 2-й пріоритет: диференціація; 3-й пріоритет: зосередження на витратах; 4-й пріоритет: лідерство за витратами.

**Ключові слова:** стратегія; функціональна стратегія; класифікаційна модель стратегій; туристичне підприємство.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільності та складнопрогнозованості зовнішнього середовища зростає значення стратегічного управління на підприємствах. Вітчизняним підприємствам як відкритим системам особливо складно пристосуватись до нових умов, що пояснюється складністю довгострокового та стратегічного планування, недосконалістю методів оцінки впливу оточуючого середовища на їх діяльність, відсутністю єдиних методологічних підходів до проведення стратегічного аналізу. В умовах невизначеності і мінливості політичних, технологічних, економічних та соціальних факторів система менеджменту підприємства зазнає глибоких змін, що вимагає застосування принципово нових концептуальних і методологічних положень, удосконаленого механізму управління та відповідного інструментарію. В результаті еволюції теорії управління та необхідності адаптації закордонних та вітчизняних підприємств до зовнішніх змін з'явився стратегічний менеджмент як окрема підсистема управління підприємством.

Центральним поняттям у стратегічному управлінні є поняття стратегічного управлінського рішення, що реалізується у формі стратегії. Особливості стратегічних рішень докладно чітко розкрито в економічній літературі [Вдовина; Гордиенко; Сич]: 1) орієнтація на майбутнє, що є основою для прийняття оперативних управлінських рішень; 2) рішення, пов'язані із значною невизначеністю та залученням значних фінансових ресурсів; 3) наявність довгострокових наслідків для підприємства; 4) новизна рішень та відсутність часових меж. До цього переліку можна додати незворотність стратегічних рішень [5, с. 21] та їх глобальний характер [6, с. 17].

Наукові підходи до визначення стратегії як форми реалізації стратегічних рішень є різноспрямованими. Авторське трактування стратегії є таким: це система формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формується в межах обраного напрямку діяльності, орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, сформованих з врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства. Уточнене трактування стратегії дозволило ідентифікувати змістовні ознаки стратегії, а саме: 1) фінансова стратегія завжди

пов'язана зі стратегічним вибором; 2) мета фінансової стратегії – максимальне використання накопиченого потенціалу та його подальший розвиток; 3) будь-яка стратегія має низку ресурсних обмежень; 4) фінансова стратегія пов'язана з досягненням місії підприємства та його цілями і завданнями на довгострокову перспективу, що обумовлює точність таких цілей; 5) характер стратегії часто є неформалізованим, а процес розробки стратегії – унікальним.

Незважаючи на важливість розробки стратегії на підприємствах, стратегічне фінансове управління не набуло необхідного поширення на вітчизняних підприємствах з таких причин: 1) відсутність досвіду стратегічного управління у керівників підприємств; 2) недосконалість методів та інструментів стратегічного фінансового управління; 3) відсутність єдиних підходів до стратегічного управління для підприємств різноманітних організаційно-правових форм господарювання, оскільки неможливо врахувати специфіку кожного підприємства.

Об'єктом дослідження в статті визначено діяльність туристичних підприємств, що обумовлює вибір стратегій, характерних для сфери туризму. Для дослідження питання формування стратегії розвитку таких підприємств є актуальною ідентифікація класифікаційних ознак стратегій та формування функціональних стратегій, спрямованих на одержання довгострокових конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання формування, вибору та реалізації стратегії докладно досліджувались як в працях видатних закордонних вчених [2; 7; 8; 9; 12], так і в працях вітчизняних науковців [1; 3; 4; 5; 6; 10; 11; 13]. Але існує низка дискусійних положень щодо класифікаційних ознак стратегій, їх видів та форм, що ускладнює процес вибору стратегій для туристичних підприємств, які орієнтовані на одержання довгострокових конкурентних переваг. Різноманітність наукових позицій щодо формування класифікаційної моделі стратегій та адаптація її для туристичних підприємств визначає актуальність теми статті та її цільову спрямованість.

**Метою статті** є ідентифікація класифікаційних ознак стратегії, уточнення видів, виокремлених за цими ознаками, та характеристика функціональних стратегій туристичного підприємства, спрямованих на одержання майбутніх конкурентних переваг.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Наукові підходи до класифікації стратегій в спеціальній літературі є різноманітними, що пов'язано із нечіткістю трактування стратегії, неоднозначністю та множинністю її класифікаційних ознак. В залежності від обраного об'єкта дослідження розрізняють корпоративну стратегію (підприємства в цілому); бізнес-стратегію (окремого структурного підрозділу підприємства); функціональну стратегію (окремої зони господарювання) та оперативну. На наявності такої ознаки класифікації наголошують [3; 5; 13]. В деяких джерелах таку класифікаційну ознаку називають поділ стратегій за ієрархією [6, с. 30].

Корпоративна стратегія визначає широту охоплення діяльності фірми в тих галузях та сферах, на яких вона конкурує. Таким чином, корпоративні стратегічні рішення стосуються інвестування у диверсифікацію, вертикальну інтеграцію, поглинання та створення нових підприємств, розподіл ресурсів між різноманітними напрямками діяльності [7, с. 36]. На противагу їй, бізнес-стратегія пов'язана з конкуренцією фірми на тому чи іншому ринку, тому інша її назва – конкурентна стратегія. В межах корпоративної стратегії додатково можна виділити: 1) стратегію підвищення якості продукції, що включає стратегію диференціації, впровадження нових технологій або залучення висококваліфікованих кадрів; 2) стратегію цінову, що включає стратегію попиту, пропозиції, витрат та ризиків; 3) стратегію розширення ринків збуту (стратегію франчайзингу, агресивного маркетингу тощо). В свою чергу, елементами бізнес-стратегії є: реакція на зміни в галузі; розробка конкурентної стратегії; координація ініціатив; вирішення конкретних стратегічних проблем компанії.

Функціональною стратегією є план управління функціональною одиницею в межах одного структурного підрозділу підприємства. Особливістю цього виду стратегії є його обов'язкова відповідність корпоративній стратегії. Як правило, функціональні стратегії взаємно доповнюють одна одну.

Оперативній стратегії у класифікації стратегій підприємства приділяється значно менше уваги, оскільки її доцільно вивчати в межах оперативного планування та управління. Оперативна стратегія представляє більш детальний підхід і є початковою основою розробки всіх інших стратегій, на вершині якої – корпоративна. Зміст оперативної стратегії розкривається у стратегічних ініціативах та принципах керівництва підприємством.

Гордієнко Л.П., пов'язуючи стадії життєвого циклу підприємства з фінансовими стратегіями, розрізняє стратегію зростання, утримання та скорочення згідно з основними стадіями життєвого циклу продукції [6, с. 32]. В межах стратегії зростання окремо виділено стратегію інтенсивного (органічного зростання), тобто розширення присутності на ринку; стратегію інтеграційного зростання (стратегії поглинання, злиття, приєднання) та стратегію диверсифікації. Стратегія утримання орієнтована на підприємства, які досягли зрілості та захищають власні конкурентні позиції. Стратегія скорочення передбачає згортання бізнесу (зниження цін, активізація маркетингових зусиль, припинення інвестиційних операцій тощо) [6, с. 32]. Вся різноманітність стратегій, які обирають туристичні підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких є ефективною при визначених умовах внутрішнього та зовнішнього

середовища, тому важливо розглядати причини, чому підприємство обирає ту чи іншу стратегію. Базовими стратегіями є [11, с. 130–131]:

1) стратегія обмеженого зростання, яку застосовують підприємства із стабільною діяльністю. Цілі розвитку в даному випадку встановлюються «від досягнутого» і коригуються на змінні умови. Якщо фінансовий стан підприємства при цьому є задовільним, стратегія в перспективі не змінюється, оскільки це найпростіший та найменш ризикований варіант дій;

2) стратегія зростання найчастіше застосовується на тих підприємствах, де є динамічною технологія. Спостерігається щорічне перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Цю стратегію впроваджують підприємства, які орієнтуються на розширення диверсифікації діяльності. Зростання може бути внутрішнім (за рахунок розширення асортименту товарів або створення нових їх видів, які користуються значним попитом) та зовнішнім (включення підприємства до суміжних галузей шляхом приєднання, злиття або участі в інших компаніях). Як правило, ця стратегія застосовується для принципово нових видів бізнесу, які раніше не існували в регіоні;

3) стратегія скорочення (згорання) використовується у випадках, коли економічні показники підприємства погіршуються, що обумовлює формулювання цілей наступного року нижче рівня цілей попереднього року. На практиці використовується рідко, оскільки передбачає зовнішнє управління при процедурі банкрутства або санації підприємства;

4) комбінована стратегія, яка є поєднанням трьох вищеперерахованих. Використовується на підприємствах, які активно функціонують в декількох галузях. Наприклад, стратегія випередження потреб, коли при зниженні попиту на «старий товар» додатково пропонується «інноваційний товар» для визнання його споживачами. Як правило, ця стратегія реалізується торговими підприємствами-дилерами крупних підприємств. До комбінованих стратегій також відноситься стратегія еквівалентності системи продукції системі потреб. Зокрема, споживачу пропонується товар або послуга, які він може купити в даний момент часу.

Виходячи із класифікації стратегії на корпоративну, бізнес-стратегію та функціональну, виділяють чотири основні види стратегічних рішень (табл. 1).

Таблиця 1

## Управлінські стратегічні рішення підприємства в залежності від обраної стратегії

№ з/п	Вид стратегії	Стратегічні рішення	Відповідальний за формування та реалізацію стратегії
1	Корпоративна	Диверсифікація бізнесу; розподіл ресурсів між структурними підрозділами підприємства; зміна організаційної структури підприємства; розробка стратегічної спрямованості його підрозділів	Стратегічні підрозділи підприємства (актуально для акціонерних товариств)
2	Бізнес-стратегія	Забезпечення виконання бізнес-плану; рекламна діяльність, розробка заходів конкурентної боротьби тощо	Керівники структурних підрозділів
3	Функціональна стратегія	Стратегія виробництва, маркетингу, фінансів, персоналу, інновацій. Її мета – оптимальний розподіл ресурсів обраного структурного підрозділу	Керівники середньої ланки
4	Операційна стратегія	Вузька стратегія для окремих структурних підрозділів в розрізі окремих функціональних напрямів	Керівники на місцях

Логічним є висновок, що одночасно 4 види стратегії розробляють лише великі підприємства з розгалуженою організаційною структурою. Акмаєва Р. стверджує, що в диверсифікованій компанії виділяють чотири рівня стратегії (ділову, функціональну та операційну), а у недиверсифікованій – три (ділову, функціональну, операційну) [1]. Додатково зазначимо, що для малих підприємств є доцільним розробляти лише ділову та операційну стратегії.

Класифікацію стратегій на маркетингову, виробничу, фінансову та організаційну названо за ознакою функціонального критерію [1; 3; 6]. В розрізі кожного виду можливо виділення більш докладної класифікації.

Процес створення стратегій на підприємствах є достатньо дискусійним питанням, що пов'язано з неоднозначністю визначення етапів стратегії, оцінки ефективності її реалізації, відсутністю чітких методичних підходів до її формування. В цьому плані виділяють такі види стратегії, як запланована (створена керівництвом підприємства); реалізована (здійснювана на практиці) та неочікувана (є результатом адаптації

запланованої стратегії до неочікуваних змін зовнішнього середовища). На існуванні та необхідності аналізу цих трьох видів стратегій наголошують [1; 7].

Реалізована стратегія включає в себе: елементи запланованої стратегії, адаптивну реакцію на зміну середовища та, можливу, що виникає в результаті цього, стратегію. В залежності від реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища розрізняють: 1) проактивну стратегію, що складається з цілеспрямованих дій; 2) реактивну, яка складається з реакції на непередбачувані події зовнішнього середовища; 3) реальну, що визначається як синтез проактивної та реактивної стратегій. Ми підтримуємо ідею проактивної стратегії, зміст якої у випереджальному характері та розвитку внутрішнього фінансового потенціалу підприємства.

За ознакою циклу розвитку підприємства можна виділити три види стратегій [1]: 1) стратегію зростання (що виражається у зростанні обсягів продукції, прибутку та капіталу); 2) стратегію стабілізації (стратегію, спрямовану на вироблення реакції на зовнішній тиск з боку зовнішнього середовища); 3) стратегію виживання (використовується в більшості випадків для підприємств-банкрутів).

Відомий спеціаліст в області стратегічного менеджменту М.Портер виявив три основні області розробки стратегії [12]: 1) лідерство в мінімізації витрат виробництва; 2) диференціювання, тобто спеціалізація у виробництві продукції; 3) концентрація на сегменті або фокусування з подальшим досягненням лідерства; 4) фокусування на витратах.

Узагальнення складу еталонних (базисних) стратегій розвитку підприємств та можливості їх адаптації до сфери туризму представлено в табл. 2.

Таблиця 2

*Еталонні (базисні) стратегії розвитку підприємства та можливості їх адаптації до сфери туризму \**

№ з/п	Назва стратегій	Характеристика стратегій	Можливість адаптації до туристичних підприємств
1	2	3	4
1	<b>Стратегія концентрованого зростання</b>		
1.1.	Стратегія розвитку нового продукту (товару)	Нові товари можуть бути інноваційними, квазі-новими (пов'язаними зі старими) та новими лише в межах підприємства	Стратегія може застосовуватись для туристичних підприємств, які розробляють нові тури або пропонують удосконалені підходи до розробки екскурсійних маршрутів. Доцільно використовувати для санаторно-курортних організацій як складових туристичного комплексу в контексті надання нових послуг
1.2.	Стратегія посилення позицій на ринку	Стимулювання процесів споживання, збільшення сфери застосування продукту (послуги)	Розробка більш привабливих екскурсійних маршрутів, збільшення витрат на рекламу туристичних послуг, індивідуальний підхід до клієнта
1.3.	Стратегія розвитку ринку	Проникнення в інші сегменти за рахунок більш високої якості або кращої системи продажу; географічна експансія як вихід на нові ринки за рахунок розвитку мережі торговельних представників	Для вітчизняних туристичних підприємств з високим рівнем накопиченого фінансового потенціалу можлива географічна експансія, але виникає конкуренція з боку закордонних туристичних фірм
2	<b>Стратегія інтегрованого зростання</b>		
2.1.	Інтеграція на основі кооперації	Угода про співробітництво без частки участі (наприклад, патентне ліцензування, система договірних відносин при розподілі товарів та послуг, спільне виробництво продукції)	Можливе лише для високорозвинутих туристичних комплексів
2.2.	Інтеграція на основі концентрації	Зміцнення зв'язків за ланкою доданої вартості. Посилення контролю над постачальниками, поглинання постачальників, посилення контролю над системами розподілу та продаж (створення дочірніх або залежних підприємств), посилення контролю над аналогічними підприємствами, купівля підприємством іншого підприємства в цілому	Є можливим лише за умови значних конкурентних переваг туристичного підприємства та його розвинутого фінансового потенціалу (може поглинути підприємства транспорту, концентрувати на балансі колективні засоби розміщення тощо)

1	2	3	4
3	<b>Стратегія диверсифікованого зростання</b>		
3.1.	Стратегія концентричної диверсифікації	Існуюче виробництво залишається основним, а нове виникає на базі дослідження його додаткових можливостей	Для більшості туристичних підприємств є можливим вихід за рахунок стійкого фінансового потенціалу
3.2.	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Нова продукція технологічна не пов'язана з існуючою, але орієнтована на споживача основного продукту	Вихід за межі галузі для більшості туристичних підприємств є неможливим
3.3.	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Нова продукція технологічно не пов'язана з існуючою та реалізується на новому ринку	Вихід за межі галузі для більшості туристичних підприємств є неможливим
4	<b>Стратегія цілеспрямованого скорочення</b>		
4.1.	Стратегія ліквідації	Підприємство ліквідується	Стратегія є достатньо поширеною в умовах нестабільності зовнішнього середовища
4.2.	Стратегія «збору врожаю»	Максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту та скорочення виробництва	Оскільки туристичний бізнес надає послуги, то одержання доходів відбувається за рахунок продажу туристичного підприємства
4.3.	Стратегія скорочення	Закриття або продаж одного з підрозділів	Можливе для туристичних підприємств та комплексів при наявності розвинутої інфраструктури
4.4.	Переорієнтація	Переорієнтація існуючого виробництва на більш перспективне	Можливе при розробці нових туристичних продуктів, але потребує значних фінансових витрат

\* складено шляхом узагальнення [1; 8; 9; 10; 12] та власної адаптації до специфіки туристичних підприємств.

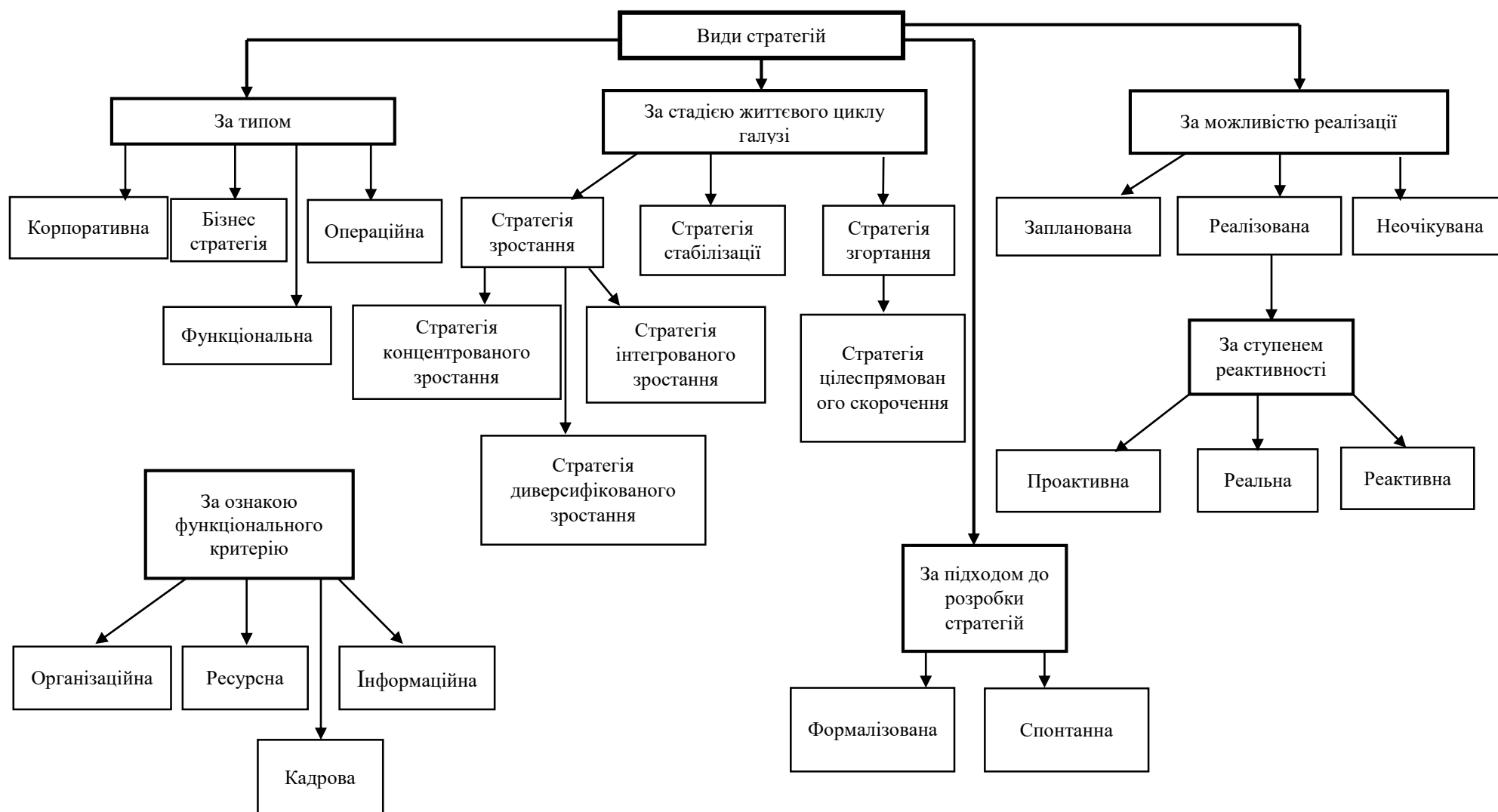
В контексті формування стратегії туристичних підприємств слід зважати на особливості функціонування сфери туризму, зокрема: висока чутливість до змін зовнішнього середовища; високий рівень конкуренції в галузі, динамічність, недоцільність застосування «далекоглядних» стратегій у чистому вигляді, недостатність інформаційного забезпечення для застосування традиційних західних моделей та матричних методів розробки стратегії; розрив у часі між придбанням послуги та її споживанням; значна кількість посередників; сезонні коливання попиту, неочікувана зміна зовнішнього середовища під впливом циклічності, глобалізації, політичних рішень окремих країн тощо. Це породжує невідповідність між складністю зовнішнього середовища, в якому функціонують туристичні підприємства, та простотою організаційно-правових форм, в якій існує більшість туристичних підприємств.

Стратегія лідерства за витратами для туристичних підприємств здається непривабливою, оскільки вона передбачає зниження витрат за рахунок впливу ефекту масштабу, чого малий бізнес не може собі дозволити. Малі та середні туристичні підприємства не мають достатньо крупного капіталу в своєму розпорядженні, щоб мати можливість здійснювати постійні інновації. Більш привабливою для малих та середніх підприємств туристичного бізнесу вважаємо стратегію фокусування на диференціації. Це означає, що туристичне підприємство може стати унікальним за рахунок особливо цінних параметрів для споживачів (зокрема, якість обслуговування, зручність при подорожуванні при придбанні туристичного туру). Ця стратегія буде мати більший успіх, якщо буде поєднуватись зі стратегією фокусування на вузькому сегменті ринку (тобто, застосовувати так звану «нішеву» стратегію). Однак невеликом такої стратегії є те, що в довгостроковій перспективі вузькі спеціалізовані ніші можуть зникнути.

Тобто, для туристичних підприємств малого та середнього бізнесу в межах запропонованих стратегій М.Портера пріоритетність стратегій буде такою: 1-й пріоритет: фокусування на диференціації; 2-й пріоритет: диференціація; 3-й пріоритет: зосередження на витратах; 4-й пріоритет: лідерство за витратами.

Узагальнена класифікація стратегій туристичних підприємств представлена на рис. 1.

Удосконалена класифікаційна модель стратегій туристичних підприємств сприятиме прийняттю виважених та ефективних стратегічних управлінських рішень, спрямованих на розвиток потенціалу підприємств в умовах нестабільного та складнопрогнозованого зовнішнього середовища. В даній моделі особливої уваги заслуговують стратегії, виділені за ознакою функціонального критерію, а саме: 1) ресурсні стратегії, спрямовані на ефективний розподіл фінансових ресурсів на підприємстві; 2) організаційні стратегії; 3) кадрові стратегії; 4) інформаційні стратегії. Їх важливість зростає саме для малих та середніх підприємств туристичної сфери, оскільки рівень корпоративних стратегій на таких підприємствах відсутній.



\* складено на підставі узагальнення [1; 3; 5; 8; 9; 10; 12]

Рис. 1. Дескриптивна модель класифікації стратегій туристичних підприємств\*

Організаційна стратегія формується під впливом потреб управління. Її особливістю є тісний взаємозв'язок з усіма іншими стратегіями підприємства та значний вплив на них. Для туристичних підприємств комплексом організаційних стратегій може бути: 1) стратегія з превалюванням функцій, орієнтованих на забезпечення внутрішньої ефективності функціонування системи (переважаючими компонентами менеджменту є виробництво, збут, собівартість, облік); 2) стратегія з превалюванням функцій, орієнтованих на забезпечення задоволення потреб ринку (домінуючими компонентами є маркетинг, реклама, бюджетування); 3) змішані стратегії.

Найважливіше завдання кадрової стратегії полягає в забезпеченні того, щоб підприємство мало у своєму розпорядженні достатню кількість персоналу необхідного рівня і щоб персонал відповідав потребам підприємства. Туристичні підприємства спроможні розвивати власний потенціал лише при наявності висококваліфікованих фахівців, що обізнані з умовами ринку та спроможні надавати конкурентоспроможні послуги. В свою чергу, конкурентоспроможність визначається рівнем накопиченого кадрового та організаційного потенціалів. В контексті визначення стратегічних ресурсів знання, здібності, досвід, високоякісний менеджмент виступають стратегічним ресурсом туристичного підприємства, які відповідають умовам унікальності.

У контексті реалізації стратегії організації необхідні працівники, які володіють такими якостями, здібностями, навичками: прихильність місії та цілям функціонування організації; компетентність в роботі; забезпечення економії витрат; здатність до гнучкості в прийнятті рішень; володіння навичками, які є джерелами конкурентних переваг. Таким чином, кадрова стратегія розвитку туристичного підприємства - це підсистема стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми дій щодо реалізації концепції розвитку потенціалу персоналу з метою забезпечення стратегічних конкурентних переваг. Основою формування стратегії є вирішення питань добору і розстановки кадрів, оцінки стану людини в організації, формування системи винагороди, створення механізмів підвищення кваліфікації. На наш погляд, для туристичних підприємств в контексті кадрового спрямування необхідно формувати: стратегії кадрового планування; стратегії набору та відбору персоналу; стратегія стимулювання персоналу.

В контексті інформаційної складової діяльності туристичних підприємств необхідно розробити стратегії інформаційного спрямування. Це потребує формування відповідних вимог до інформаційної стратегії, а саме: 1) відповідність стратегічним потребам підприємства; 2) надання інформації у правильній та доступній формі; 3) можливість надання інформації в режимі реального часу; 4) гнучкість інформації; 5) дієвість та ефективність діяльності систем комунікацій; 6) розвиток систем формальних та неформальних комунікацій.

Значне місце у формуванні функціональних стратегій підприємства надається ресурсному забезпеченню. Через ресурсну стратегію відбувається інтегрування всіх спеціалізованих стратегій і стратегічних позицій в єдину корпоративну стратегію. Фінансові ресурси, як і структура, є основою забезпечення стратегії корпорації. У цьому контексті робота фінансових служб складається з дій, пов'язаних з фінансуванням виробництва компанії і порядком використання цих коштів. Формування ресурсної стратегії розвитку фінансового потенціалу потребує надання відповідей на такі питання: 1) які види фінансових та інвестиційних рішень приймаються підприємством; 2) який склад та структура капіталу забезпечать прийняття майбутніх фінансових та інвестиційних рішень; 3) які методи оцінки і моделі для оцінювання інвестиційних рішень.

При формуванні загальної функціональної стратегії розвитку потенціалу туристичного підприємства доцільно застосовувати ГЕП-аналіз, який дозволяє оцінити наявні ресурси (доступні ресурси) та потребу у ресурсах для стратегічного розвитку. Шляхом визначення Геп-розриву можна сформулювати подальші напрями удосконалення загальної стратегії підприємства та функціональних стратегій.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Наукові підходи до класифікації стратегій в спеціальній літературі різноманітні, що пов'язано із нечіткістю трактування стратегії, неоднозначністю та множинністю її класифікаційних ознак. Удосконалено класифікаційну модель стратегій туристичних підприємств, що сприятиме прийняттю виважених та ефективних стратегічних управлінських рішень, спрямованих на розвиток фінансового потенціалу підприємств в умовах нестабільного та складно прогнозованого зовнішнього середовища. Є відмінності в розробці фінансових стратегій малих підприємств та акціонерних товариств туристичного бізнесу. Малі підприємства розробляють стратегії, спрямовані на більш високий рівень персональних послуг, професійної компетентності, вміння та досвіду конструювання, кращі знання регіональних умов та гнучкі рішення, які виходять з особливостей одержаних замовлень. Зважаючи на особливості функціонування туристичних підприємств малого та середнього бізнесу, в межах запропонованої класифікації пріоритетність стратегій буде такою: 1-й пріоритет: фокусування на диференціації; 2-й пріоритет: диференціація; 3-й пріоритет: зосередження на витратах; 4-й пріоритет: лідерство за витратами.

Напрями подальших наукових досліджень пов'язані з формуванням стратегій розвитку фінансового потенціалу на підставі розрахованого ГЕП-розриву в розрізі функціональних стратегій підприємств.

**Список джерел та літератури:**

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р.И. Акмаева. – Астрахань : Астраханский университет, 2009. – 200 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 1999. – Т. 1. – 592 с. ; Т. 2. – 512 с.
5. Вдовина И.В. Развитие системы стратегического менеджмента на предприятиях: на примере пищевой промышленности Брянской области : дисс. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / И.В. Вдовина. – М., 2006. – 156 с.
6. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз : навч. посібник / П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна. – К. : Алерта, 2011. – 520 с.
7. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант ; пер. с англ. ; под. ред. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
8. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. – М. : СПб. : Бук Чембер Интернешнл, 1992. – 352 с.
9. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф ; пер. с англ. – М. : Инфра-М, 2002. – 347 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 2007. – 656 с.
11. Менеджмент организации : учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 432 с.
12. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 2016. – 947 с.
13. Сич Є.М. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник / Є.М. Сич, О.В. Пилипенко, М.С. Стасишен. – К. : Каравела, 2010. – 304 с.

**References:**

1. Akmaeva, R.I. (2009), *Strategicheskij menedzhment*, Astrakhanskiy universitet, Astrakhan', 200 p.
2. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie*, Translation from english, Progress, M., 519 p.
3. Arutyunova, D.V. (2010), *Strategicheskij menedzhment*, Izd-vo TTI YuFU, Taganrog, 122 p.
4. Blank, I.A. (1999), *Osnovy finansovogo menedzhmenta*, Vol. 1., Nika-Tsentr, K., 592 p.
5. Vdovina, I.V. (2006), *Razvitie sistemy strategicheskogo menedzhmenta na predpriyatiyakh: na primere pishchevoy promyshlennosti Bryanskoj oblasti*, Abstract of the dissertation, spec. 08.00.05, M., 156 p.
6. Gordienko, P.L., Didkovs'ka, L.G. and Yashkina, N.V. (2011), *Strategichniy analiz*, Alerta, K, 520 p.
7. Grant, R.M. (2008), *Sovremennyy strategicheskij analiz*, Translation from english, in Funtova, N. (ed.), SPb, 560 p.
8. Druker, P.F. (1992), *Rynok: kak vyyti v lidery. Praktika i printsipy*, Translation from english, Buk Chamber Interneshnl, M., 352 p.
9. Karloff, B. (2002), *Delovaya strategiya*, Translation from english, Infra-M, M., 347 p.
10. Kotler, F. (2007), *Osnovy marketinga*, Progress, M., 656 p.
11. Rumyantsevoy, Z.P. (ed.) (1992), *Menedzhment organizatsii*, INFRA-M, M., 432 p.
12. Porter, M. (2016), *Mezhdunarodnaya konkurenciya*, Mezhdunarodnye otnosheniya, M., 947 p.
13. Sich, E.M., Pilipenko, O.V. and Stasishen, M.S. (2010), *Strategichniy analiz*, Karavela, K., 304 p.

**Саух Ірина Василівна** – кандидат економічних наук, доцент директор Житомирської філії Київського інституту бізнесу та технологій.

Наукові інтереси:

- стратегічне управління;
- стратегічний аналіз;
- туризм.

E-mail: irina\_saukh@ukr.net.

Тел.: (050) 388-74-86.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2017.