

Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах

Дутка Г.Я.

доктор педагогічних наук, професор,
проректор із навчально-методичної і виховної роботи
Львівського інституту економіки і туризму

Статтю присвячено актуальним аспектам формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. Проаналізовано різні підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія підприємства». Обґрунтовано актуальність дослідження та необхідність удосконалення конкурентної стратегії туристичних підприємств у сучасних умовах. Надано рекомендації щодо розробки туристично-паломницького туру.

Ключові слова: конкурентна стратегія, туристичні підприємства, конкурентні переваги, напрям розвитку, стратегічний розвиток.

Дутка Г.Я. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Статья посвящена актуальным аспектам формирования конкурентных стратегий туристических предприятий в современных условиях. Проанализированы различные подходы к определению дефиниции «конкурентная стратегия предприятия». Обоснована актуальность исследования и необходимость совершенствования конкурентной стратегии туристических предприятий в современных условиях. Даны рекомендации по разработке туристско-паломнического тура.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, туристические предприятия, конкурентные преимущества, направление развития, стратегическое развитие.

Dutka G.Ya. FEATURES OF FORMATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF TOURISM ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Article is devoted to aspects of creating competitive strategies of tourism enterprises in modern conditions. Analyzed different approaches to the definition of "competitive enterprise strategy." Actuality of research and the need to improve the competitive strategies of tourism enterprises in modern conditions. The recommendations on the development of tourism and pilgrimage tour.

Keywords: competitive strategy, tourist enterprises competitive advantages, the direction of strategic development.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, глобалізації, загострення конкуренції стратегія стає інструментом створення і підтримки домінування підприємства, яке базується на спеціалізації і здатності створювати цінність у певній галузі на вищому рівні, ніж це роблять конкуренти. Це положення особливо принципове для туристичних підприємств, адже в сучасних умовах туризм представляє собою одну з найрозвиненіших галузей світового господарства і форм зовнішньоекономічної діяльності та є найдинамічнішою галуззю у світі. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO), якщо в 1950 р. кількість міжнародних туристів у всьому світі становила 25 млн., у 2000 р. – 674 млн., то в 2015 р. чисельність міжнародних туристів перевищила 1,18 млрд. осіб. У найближчі десятиліття цей показник зростатиме, за прогнозами UNWTO, до 2030 р. очі-

кується збільшення міжнародних туристичних прибуттів до 1,8 млрд. [1, с. 15]. Стратегічною метою розвитку туристичної галузі в Україні є створення конкурентного на світовому ринку туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби населення країни, забезпечити на цій основі комплексний розвиток територій і їх соціально-економічних інтересів за збереження екологічної рівноваги та історико-культурного довілля. Програма дій, орієнтована на досягнення цієї мети, має бути комплексною та відповідати загальним темпам становлення ринкових механізмів, а також відповідати політиці структурних реформ у національній економіці. Вона повинна також урахувати накопичений досвід розвитку туризму у світі, що створює сприятливі умови для доопрацювання і розробки відповідної нормативно-правової бази туризму [2]. Із метою активізації та розширення послуг туристичні підприєм-

ства зобов'язані мати ефективну конкурентну стратегію як засіб для досягнення поставлених цілей. Метою конкурентної стратегії є досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Тільки реалізуючи конкурентні стратегії розвитку, безупинно здійснюючи інноваційні процеси в усіх сферах своєї діяльності, підприємства можуть досягти успіху в конкурентній боротьбі. Від правильного вибору стратегії конкурентоспроможності залежить ефективність діяльності підприємства, тому формування та вибір конкурентної стратегії для її втілення у життя є надзвичайно важливим питанням, від якого може залежати не тільки успішна діяльність, а й взагалі існування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням проблем формування та реалізації конкурентних стратегій підприємств займалися провідні зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема І. Ансофф, О.С. Віханський, Л.Є. Довгань, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін, А.Стрікланд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Чандлер та ін. У роботах цих учених висвітлено підходи до побудови та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства, визначено проблеми та позитивні результати практики формування конкурентної стратегії вітчизняних підприємств. У більшості наукових робіт використовується універсальний підхід до розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства, проте проблема недостатньо розглянута з урахуванням галузевої специфіки. Необхідність обґрунтувати формування ефективної стратегії конкуренції туристичних підприємств з урахуванням галузевої специфіки їхнього розвитку зумовила актуальність теми дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до сутності дефініції «конкурентна стратегія», висвітлення основних проблем формування конкурентних стратегій вітчизняних туристичних підприємств та розроблення практичних рекомендацій щодо її забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найважливіша проблема будь-якого підприємства, що працює в сучасних умовах, – це проблема його виживання і забезпечення безупинного стратегічного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефек-

тивною конкурентної стратегії. Тільки маючи конкурентні переваги, підприємство зможе активно взаємодіяти із зовнішнім середовищем і постійно розвиватися. Враховуючи кризовий стан економіки, туристичним підприємствам важко досягти значних результатів господарювання. Для вирішення цих проблем необхідним та доцільним є вибір такої конкурентної стратегії розвитку підприємства, яка дасть змогу підвищити ефективність діяльності та активізувати розвиток підприємства. Завдяки цьому досягаються поставлені цілі, які допомагають підприємствам покращувати фінансові результати діяльності та бути конкурентоздатним. Актуальність дослідження та необхідність удосконалення конкурентної стратегії туристичних підприємств у сучасних умовах потребують уточнення та конкретизації змісту дефініції «конкурентна стратегія» (табл. 1).

Проаналізувавши наявні наукові підходи, на думку автора, конкурентну стратегію туристичних підприємств необхідно трактувати як складний процес, що розпочинається в момент створення підприємства, оскільки створення конкурентоспроможного туристичного продукту потребує розробки стратегії розвитку з урахуванням конкурентних переваг, сучасних форм та методів конкурентної боротьби. Мета стратегії – визначення основних завдань і напрямів діяльності фірми. Під час вибору стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним цілям, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації.

Стратегія конкурентоспроможності означає систему або комплекс практичних прийомів, які забезпечують підприємству переваги на перспективу. Конкурентні переваги підприємства – це такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Підприємства, які впроваджують конкурентну стратегію, повинні враховувати потенційні можливості створення конкурентних переваг для вчасної реакції на зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, випереджати дії конкурентних фірм для забезпечення постійного розвитку на довготерміновий період. До основних чинників, які впливають на вибір стратегії, належать: цілі організації; пріоритети керівництва; розмір організації; конкурентні переваги організації; фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми; стадія життєвого циклу підприємства та особливості продукції; привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому; стратегії конкурентів; стратегічний потенціал

Підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія» [3–15]

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія»
Г. Азоєв	План дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку [3, с. 56].
І. Ансофф	Стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [4].
Т. Адаєва	Здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції.
Р. Єршова	Здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалів підприємства.
А. Іванов	Пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил [5].
Ю. Іванов	Ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [6].
Н. Куденко	Різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найсуттєвіших питань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [7].
М. Книш	План дії підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій у цілях подолання п'яти сил конкуренції [8].
В. Луцьов	Концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей [9].
Т. Мостенська	Передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації [10].
О. Нефедова	Спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення [11].
В. Панков, Ю. Макогон	Створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками [12].
М. Портер	Направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть організації змогу протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [13].
І. Пічурін	Фактична й потенційна можливість підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та/або ціною.
М. Саєнко	Спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.
А. Томпсон, А. Стрікланд	Розробка управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі [14].
Н. Тренєв	Стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою частиною портфелю бізнесів у різних видах діяльності.
А. Філатов	Стратегія підприємства в визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку.
Т. Хміль, С. Василик	Низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом із метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.
Г. Хемел, С. Прахалад	Полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопюють те, що ви використовуєте сьогодні.
З. Шершньова	Ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага [15].

організації; витрати на виробництво та збут продукції; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу.

Існує велике різноманіття стратегій, серед яких можна виділити базисні (еталонні), які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною наявного стану на бажаний одного чи кількох елементів: ринку, продукту, галузі, технології, положення підприємства всередині галузі (табл. 2).

Базисними (еталонними) стратегічними альтернативами є стратегії зростання, обмеженого зростання, стабільності та скорочення бізнесу.

М. Портер виділяє основні конкурентні стратегії: стратегію лідерства за витратами (виробник прагне зменшити собівартість продукції за рахунок зменшення витрат виробництва); стратегію диференціації (передбачається високий рівень цін у зв'язку з диференціацією виробів та послуг для кращого задоволення споживачів); стратегію ринкової ніші (увага виробника сконцентрована на задоволенні потреб конкретних споживачів, які зацікавлені

в даній продукції або послугах у зв'язку з високою якістю або низькою ціною) [13]. Загальна класифікація стратегій придатна і для туризму. Спеціальні стратегії, які доцільно застосовувати в туризмі, можна класифікувати так: 1) стратегії за рівнем прийняття рішень – глобальна (міжнародний рівень), національна (державний рівень), регіональна (регіональний рівень) та місцева (місцевий рівень); 2) стратегії залежно від способів забезпечення розвитку – розвиток під впливом глобальної експансії (оптимізація діяльності в межах наявного позиціонування – інтенсивне зростання), розвиток завдяки організаційній гнучкості (передбачення розвитку економічних процесів конкурентів); 3) стратегії, що дають змогу управляти попитом за допомогою таких інструментів, як: диференціація цін, стимулювання попиту в періоди низького завантаження, застосування системи попередніх замовлень і резервування часу обслуговування; 4) стратегії непрямого розподілу турпродуктів (турпослуг), що передбачають здійснення франчайзингу, створення нових послуг; мультисегментна та змішана

Таблиця 2

Характеристика базових стратегій розвитку підприємства [15]

Стратегії	Продукти	Ринки	Розвиток
Стратегії концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	Ресегментування і репозиціонування
Розвиток ринку	Освоєний	Новий	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Новий	Освоєний	Інноваційні розробки
Стратегії інтегрованого зростання			
Зворотна вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
Пряма вертикальна інтеграція	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торговельними посередниками
Стратегії диверсифікованого зростання			
Центрована диверсифікованість	Новий	Освоєний	Розширення старого виробництва для випуску нового продукту
Горизонтальна диверсифікованість	Новий	Освоєний	Освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту
Конгломератна диверсифікованість	Новий	Новий	Нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажів	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	Скорочення запасів, розпродаж продукції, надлишкового устаткування
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Продаж окремих СОБ, закриття відділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Реалізація стратегії «лідерство за витратами»

стратегії; 5) стратегії підтримки якості турпослуг, засновані на низьких витратах, товарній диференціації, ринковій ніші або сегменті; стратегії горизонтальної і вертикальної інтеграції; 6) стратегії розвитку курортно-туристичних регіонів – кардинальної зміни, збереження зростання, досягнутого та вибіркового зростання. У реальній практиці підприємство може одночасно реалізовувати кілька стратегій. Підприємство може проводити і визначену послідовність у реалізації стратегій (рис. 1) [14].

Формування конкурентної стратегії потребує активного використання системного підходу, який забезпечує підприємству певну збалансованість і загальний напрям розвитку. Розрізняють різні підходи і схеми формування конкурентних стратегій, такі як поетапний процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна й ієрархічна моделі процесу стратегічного планування тощо. Результати досліджень літературних джерел показують, що науковці виділяють економіко-математичні методи, які доцільно застосовувати під час формування стратегії розвитку туристичних підприємств. До таких методів належать: авторегресійний аналіз (дає змогу прогнозувати потенційних споживачів туристичних послуг, а також роз-

раховувати прогнозні показники попиту на туристичні продукти); кореляційно-регресійний аналіз (дає змогу визначати вплив факторів маркетингового середовища на діяльність туристичного підприємства); метод дерева класифікації (дає змогу формувати характеристичний портрет споживачів туристичних продуктів, а також оцінювати ієрархію поставлених цілей туристичного підприємства); дисперсійний аналіз (дає змогу моделювати поведінку споживачів туристичних продуктів, а також оцінювати розходження респондентів стосовно оцінки іміджу туристичного підприємства); метод прогнозованої екстраполяції (дає змогу прогнозувати чистий прибуток, а також визначати вплив на фінансові результати чинника сезонності); кластерний аналіз (дає змогу сегментувати ринок туристичних послуг, визначати конкурентоспроможність туристичних підприємств, класифікувати споживачів і туристичні підприємства за видами туризму, оцінювати задоволеність споживачів туристичних послуг, аналізувати ефективності розміщення реклами) тощо. І. Ансофф виділяє таку групу рішень під час формування стратегії: внутрішнє оцінювання; оцінювання зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про портфельну стратегію; створення альтернативних проєк-



Рис. 1. Базові стратегії розвитку моделі Томпсона-Стрікланда (стратегії у квадрантах перераховані в можливому порядку переваги) [14]

тів, їх відбір та реалізація [4]. За М. Месконом процес формування стратегії складається з таких етапів: розробка місії і цілей; оцінювання та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії, реалізація та оцінювання стратегії [16]. Р. Фатхудінов зазначає, що процес забезпечення конкурентної стратегії включає такі етапи: визначення цілей конкурентної боротьби; аналіз факторів навколишнього середовища; аналіз стратегічного потенціалу; визначення наявних конкурентних переваг та можливостей для створення нових; формулювання більшості конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії [17]. Побудова алгоритму вибору виду конкурентної стратегії, згідно із класифікацією Г. Азоєва [3], виконана за допомогою програмного забезпечення моделювання бізнес-процесів *Bizagi Modeler*. Підготовча стадія передбачає виконання таких етапів, як: аналіз ринку; аналіз сильних та слабких сторін підприємства; оцінка конкурентоспроможності продукції; складний SWOT-аналіз; аналіз стратегічних позицій [3]. Процес формування стратегії, викладений М. Армстронгом, складається з таких етапів: визначення місії; визначення цілей; проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз); аналіз поточних стратегій; проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу (фінансового, трудового); формулювання ключових стратегічних питань на основі попереднього аналізу; підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії; реалізація стратегії; моніторинг стратегії. Під час розробки та реалізації стратегії підприємство передусім має спиратися на відмінні ресурси, які не здатні копіювати конкуренти. Б. Карлоф пропонує дещо інший перелік структурних елементів стратегій, які пов'язані з процедурою її розробки, це: корпоративна місія, яка відображає існуючу на ринку можливість задовольняти конкретного споживача; конкурентні переваги; організація бізнесу; продукція; ринки; ресурси (інвестиції та поточні витрати); структурні зміни; програми розвитку (розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності та ін.); культура і компетентність управління, яка характеризується ставленням до основних цінностей [18]. М. Портер розглядає процес вибору конкурентної стратегії як виконання таких етапів: аналіз струк-

тури і рушійних сил галузі; виявлення й оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; аналіз видів конкурентних стратегій; вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [18]. В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко для вибору базової конкурентної стратегії пропонують таку покрокову процедуру: фіксація продуктового портфелю, вибір базової конкурентної стратегії, прийняття рішень щодо реалізації обраної стратегії [19]. Ю.Б. Іванов, своєю чергою, виокремлює чотири етапи вибору стратегії: оцінка стратегії, що існує, формування стратегії, оцінка ризику, вибір стратегічних альтернатив [6]. Механізм вибору конкурентної стратегії, запропонований О.С. Дубровою, полягає в поетапному виконанні таких дій: встановлення цілей, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища, визначення мети та постановка завдань, аналіз альтернатив та планування й реалізація стратегії [20]. О.В. Арістов пропонує такі етапи формування конкурентної стратегії підприємства: аналіз кон'юнктури ринку; аналіз конкурентного середовища підприємства; оцінка сильних і слабких сторін підприємства; аналіз конкурентних переваг підприємства; вибір конкурентної стратегії; розробка конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності [21].

Перевагами даних методів є врахування умов внутрішнього та зовнішнього середовища, проте залишається незрозумілим, за допомогою яких інструментів він буде здійснений, а також що слугує критерієм відбору стратегії. Отже, розробка стратегії являє собою складний процес, який охоплює визначення стратегічних намірів. Процедура розробки стратегії із застосуванням усіх зазначених елементів цілком придатна та необхідна для застосування на вітчизняних туристичних підприємствах. Проаналізовані точки зору щодо складових елементів стратегії та її структури, процедури розробки не суперечать одна одній, а взаємно доповнюють і свідчать про складну та багатогранну сутність стратегії підприємства. Розглядаючи наукові підходи, бачимо, що процес формування стратегії спрямований на покращання чи досягнення стратегічних цілей підприємства: економічних, соціальних, екологічних, технологічних, організаційних. Основним змістом формування конкурентної стратегії туристичних підприємств є визначення перспективних напрямів діяльності на основі постійного моніторингу ринку [22].

На ринку туристичних послуг в Україні виникла необхідність у створенні нових турпродуктів, які б відповідали зростаючим вимогам і потребам туристів. Прискорити розвиток туризму може розробка нових цікавих маршрутів. На думку автора, важливу роль нині відіграє релігійний туризм, під яким розуміють подорожі туристів, які прямують до святих місць і релігійних центрів. Про популярність релігійного туризму говорить Всесвітня туристична організація. За її даними, 330 млн. осіб беруть участь у релігійному туризмі, особливо під час свят [23]. Пропонуємо туристичним підприємствам запровадити туристично-паломницький тур: Львів – Крехів – Страдч – Раковець – Львів. Під час подорожі цим маршрутом кожен охочий матиме можливість відвідати Крехівський монастир святого Миколая Отців Василян, який був заснований у 1618 р. Монастир славиться своїми чудотворними іконами, яких у Крехові є три: дві ікони Богородиці та ікона святого Миколая Великого. Зараз монастир є містом масового паломництва. Особливо популярним у Крехові є цілюще джерело.

Одним із найбільших центрів паломництва у Львівській області є Свята Страдецька гора. Місцевість Страдч розташована неподалік Львова в напрямку Яворова й оточена звідусіль прекрасними віковими сосновими лісами. На Страдецьку гору веде Хресна Дорога, де на вершині гори підноситься до неба Успенська церква (1795 р.). Приблизно на половині шляху до церкви розміщене святе цілюще джерело-колодязь на Страдецькій горі, з якого брали воду спочатку монахи, а зараз джерело постійно освячується у дні Водохреща. Усе це разом і становить неповторне духовне багатство і красу Страдецької гори.

У 20 км від Львова знаходиться велике село Раковець. У ньому з-під гори, на якій розташована церква св. Маковея, тече джерело, за легендою – із цілющою водою. Джерело

вважається благословенним і цілющим, за переказами, над джерелом навіть з'явилася Матінка Божа. На початку 90-х років ХХ ст. в с. Раковець приїжджали науковці з Одеси, які проаналізували воду і виявили в ній великий вміст срібла. Зараз Раковець є релігійним центром, куди приїжджають паломники не лише з Галичини, але й з-за кордону. Впровадження рекомендованого туру сприятиме подальшому розвитку туризму.

Висновки з цього дослідження. З метою активізації та розширення туристичних послуг підприємства зобов'язані мати ефективну конкурентну стратегію як засіб для досягнення поставлених цілей. Дана стратегія повинна опиратися на сприятливі внутрішні і зовнішні можливості і мінімізувати ймовірні загрози його успішній діяльності. Конкурентна стратегія – це чітко встановлений напрям розвитку підприємства в умовах ринкового конкурентного середовища, що забезпечить туристичним підприємствам формування стійких та ефективних конкурентних переваг. Під час вибору стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним цілям, мала ресурсне забезпечення та можливість для її реалізації. Єдиної стратегії для успішного функціонування підприємства не існує. Досвід та практика ведення бізнесу показують, що високі показники діяльності підприємства можливі за поєднання різних стратегічних підходів. Туристичні підприємства, використовуючи знання та накопичений досвід, залучаючи до роботи досвідчених менеджерів, повинні розглянути чисельну кількість стратегічних підходів, які вже існують, і залежно від конкретних умов діяльності самостійно визначитися з конкретною та необхідною конкурентною стратегією.

Подальші дослідження будуть спрямовані на виявлення конкретних методів та інструментів успішної реалізації конкурентних стратегій розвитку сучасних туристичних підприємств.

ЛІТЕРАТУРА:

1. UNWTO Tourism Highlights 2015 Edition [Electronic source]. – Access mode : http://tourlib.net/wto/WTO_highlights_2015.pdf.
2. Постанова Президента України «Про основні напрями розвитку туризму в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tourlib.net/zakon/tourism2010.html>.
3. Азоєв Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія і практика / Г.Л. Азоєв. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Иванов А.П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании / А.П. Иванов, Е.Ю. Хрусталева // Финансовый менеджмент. – М. : Дело и сервис, 2005. – № 5. – С. 3–14.

6. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко ; за заг. ред. Ю.Б. Иванова, О.М. Тищенко. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
7. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : [монографія] / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
8. Кныш М.И. Конкурентные стратеги : [учебное пособие] / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с.
9. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
10. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу : [навч. посіб.] / Т.Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2005. – 240 с.
11. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120.
12. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.
13. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. ; 3-е изд. – М. : АльпинаБизнес Букс, 2008. – 453 с.
14. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; 17-е изд. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.
15. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 2012. – 384 с.
16. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – СПб. : Вильямс, 2008. – 672 с.
17. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации : [учебник] / Р. Фатхутдинов ; 4-е изд., испр. и доп. – М. : Эскмо, 2013. – 423 с.
18. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 2007. – 248 с.
19. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством : [навч. посіб.] / В.І. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 356 с.
20. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О.С. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?Operation=1&iid=332>.
21. Аристов О.В. Конкурентность и конкурентоспособность / О.В. Аристов. – М. : Теис, 2009. – 203 с.
22. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє // Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>.
23. Всесвітня туристична організація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org>.