

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА COMPETITIVE STRATEGIES OF A TOURIST ENTERPRISE

**Шпак М.В.**

кандидат географічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства,  
Національний гірничий університет

**Юрчишина Л.І.**

старший викладач кафедри економіки підприємства,  
Національний гірничий університет

*У статті досліджено сутність та значення конкурентних стратегій для розвитку туристичного підприємства в умовах економічної реальності, що склалася в Україні. Розглянуто основну мету функціонування туристичного підприємства, яка полягає у задоволенні потреб споживачів в туристичних послугах, проаналізовано конкурентні стратегії та їх значення для конкурентоспроможності підприємства. Визначено дієвість конкурентної стратегії як одного з найважливіших інструментів управління для формування конкурентоспроможності підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія, конкурентоспроможність, туристичне підприємство, туристичні послуги, туристичний ринок.

*В статье исследованы сущность и значение конкурентных стратегий для развития туристического предприятия в условиях экономической реальности, которая сложилась в Украине. Рассмотрена основная цель функционирования туристического предприятия, которая заключается в удовлетворении потребностей в туристических услугах, проанализированы конкурентные стратегии и их значение для конкурентоспособности предприятия. Определена действенность конкурентной стратегии как одного из важнейших инструментов управления для формирования конкурентоспособности предприятия.*

**Ключевые слова:** стратегия, конкурентоспособность, туристическое предприятие, туристические услуги, туристический рынок.

*There is the essence and the definition investigation of competitive strategies for tourist enterprise development in terms of Ukrainian economic conditions in the article. The main goal of tourist enterprise functioning is elaborated which is embodied in the satisfaction of needs inherent to the tourist services. Competitive strategies and their meaning for enterprise competitiveness are analyzed as well. The efficiency of competitive strategy is defined as one of the most important managing tools for the competitiveness formation.*

**Keywords:** strategy, competitiveness, tourist enterprise, tourist services, tourist market.

**Постановка проблеми.** Сучасні світові інтеграційні процеси об'єктивно підвищують актуальність проблеми розвитку конкурентних переваг туристичних підприємств.

Туризм виконує важливу роль у вирішенні соціально-економічних проблем. Це пов'язано передусім з необхідністю виходу туристичних послуг на світовий ринок, зростанням конкуренції та зацікавленістю у підвищенні фінансово-економічних показників, таких як прибуток, рентабельність, ефективність туристичних послуг.

Для досягнення успіху в сформованих економічних умовах туристичному бізнесу як пріоритет необхідна передусім загальна стратегічна орієнтація туристичних послуг на ринки збуту по всьому світі.

Процес формування конкурентоспроможності сучасного підприємства безпосередньо пов'язаний з вирішенням проблеми найшвид-

шого досягнення запланованих результатів в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища і ситуації на ринку, підвищення інвестиційної привабливості і конкурентоспроможності регіонів. У цьому випадку мета і виступає результатом, а стратегія – інструментарієм її досягнення. Таким чином, стратегія – це один із найважливіших інструментів управління для формування конкурентоспроможності підприємства. Головною стратегічною метою розвитку туризму є формування конкурентоздатної туристсько-рекреаційної галузі як однієї з пріоритетних галузей економіки, що забезпечить, з одного боку, попит споживачів (як внутрішніх, так і зарубіжних) на задоволення своїх потреб в туристсько-рекреаційних послугах, а з іншого боку, значний внесок у соціально-економічний розвиток за рахунок збільшення прибуткової частини бюджету, надходження інвестицій,

збільшення кількості робочих місць, покращення здоров'я людського капіталу, збереження і раціонального використання культурно-історичної і природної спадщини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі привертають інтерес зарубіжних та українських учених, зокрема проблеми та перспективи розвитку туристичної галузі досліджувала О.О. Любіцева [3], розробці конкурентної стратегії туристичної галузі значна увага приділяється в роботах В.М. Ісаєнко, К.Д. Ніколаєва [2], вплив змін у міжнародному туристичному бізнесі на конкурентний розвиток вітчизняної туристичної галузі досліджувала О.П. Савицька [7], стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств розглядалися у працях Л.П. Дядечка [1], М.П. Мальської [4], Т.І. Ткаченка [8] та інших науковців.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас проблематика підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств розроблена недостатньо. Так, до числа проблемних питань варто віднести визначення напрямів конкурентного розвитку туристичного потенціалу, розробку конкурентної стратегії розвитку туризму, а також прийняття найбільш оптимальних рішень у конкурентному середовищі.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення дієвості конкурентної стратегії як найважливішого інструмента управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальним для підприємств усіх видів виступає прагнення до сталого розвитку, високої конкурентоспроможності і виживаності в економічно нестабільних умовах.

Діяльність будь-якого підприємства можна досить добре описати моделлю «вхід – вихід» (рис. 1). З економічної точки зору входи – це земля, праця, капітал і управління, що комбінуються в єдину виробничу систему. Виходи – це різні товари і послуги, наприклад, туристичні послуги, медичне обслуговування, кваліфікова-

ний персонал. Ланцюжок «входи – трансформаційний процес – виходи» як єдине ціле системи зв'язує стратегія, що дає змогу досягати бажаних результатів.

В умовах економічної реальності, що склалася в Україні, туристичне підприємство як відкрита система стоїть перед рішенням таких життєво важливих задач:

- дослідження ринку і завоювання споживача;
- коректне встановлення генеральної мети і системи цілей, спрямованих на подальший розвиток підприємства;
- визначення необхідних достатніх обсягів туристичних послуг;
- встановлення сприятливих зв'язків із зовнішнім середовищем;
- утворення своєї інформаційної структури й інформаційних систем з базами даних;
- забезпечення конкурентоздатності;
- управління фінансовими потоками;
- визначення джерел і напрямів інвестування;
- підбір і управління персоналом;
- використання досягнень науково-технічного прогресу тощо.

Основною метою функціонування туристичних підприємств є задоволення потреб споживачів в туристичних послугах. У зв'язку з цим основним видом діяльності туристичних підприємств є комплектування та реалізація туристичного продукту – комплексу туристичних послуг, що задовольняють потреби туриста під час його подорожі.

Тому найголовнішою задачею туристичного підприємства є розробка стратегії підприємства. Дійсно, стратегія – це один з найважливіших інструментів керівництва для формування конкурентоспроможності підприємства.

Дуже важливим моментом у формуванні конкурентоспроможності туристичного підприємства є вивчення й аналіз внутрішнього середовища підприємства і ринкового конкурентного середовища. Неправильна або недостатня оцінка останніх сприяє помилковій розробці стратегії. Це ставить під сумнів і досягнення мети високої конкурентоспроможності.

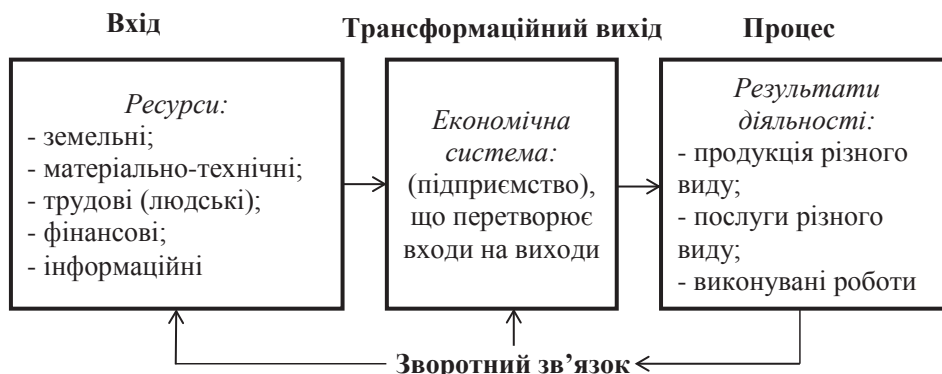


Рис. 1. Схема діяльності організації (підприємства) [5]

Вживаність туристичного підприємства – це уміння постійно підтримувати високу конкурентоспроможність підприємства на ринку, вчасно реагувати на зовнішні зміни, на вимоги ринку, на конкуренцію, що підсилюється.

Таким чином, справедливим буде твердження, що ділові стратегії організації будуть перемагати за умови, якщо їхньою основою є стійка конкурентна перевага, тобто «могутні» конкурентні стратегії.

У чому ж мета і сутність конкурентних стратегій?

Мета конкурентних стратегій досить проста і зрозуміла: вести справи підприємства в напрямі досягнення конкурентної переваги на ринку і створення своєї клієнтури.

Сутність конкурентних стратегій чітко описується їхнім складом і спрямованістю.

Склад конкурентної стратегії туристичного підприємства можна представити за допомогою простої графічної схеми (рис. 2).

Фактично конкурентна стратегія, хоча і є такою, що забезпечує діловий рівень управління підприємством, більш вузька за масштабністю, ніж загальна стратегія того ж підприємства. Це природним чином і визначає конкретну спрямованість останньої – виконання планів керівництва з ведення конкурентної боротьби і надання додаткових цінностей для покупців туристичних послуг.

Залежно від ступеня домінування на ринку всі туристичні підприємства можна поділити на:

- аутсайдерів ринку, що займають найменшу частку на ринку, оскільки найменш ефективно використовують конкурентні переваги;
- підприємства, що мають слабку конкурентну позицію;
- підприємства, що мають сильну конкурентну позицію;
- підприємства-лідери на ринку, які відрізняються найкращим ступенем використання

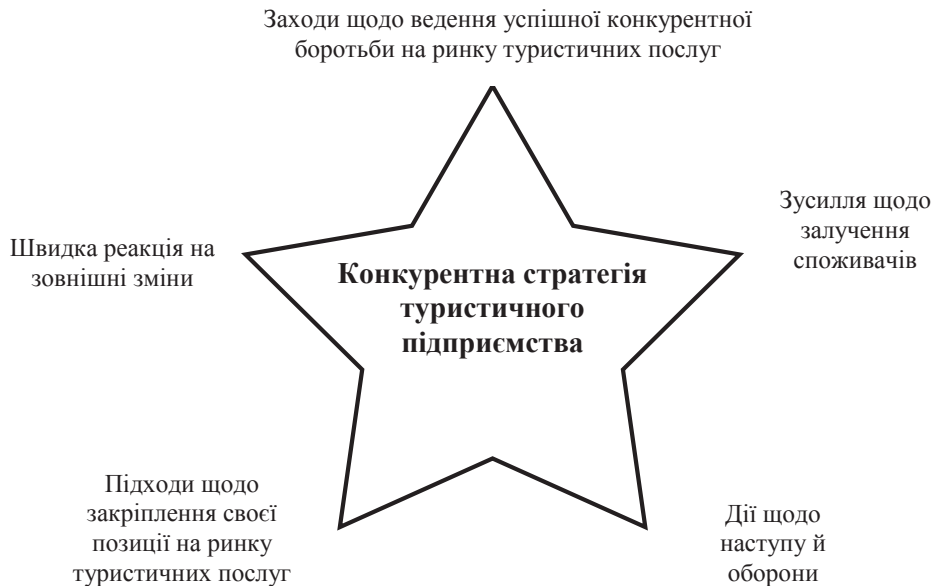


Рис. 2. Склад конкурентної стратегії

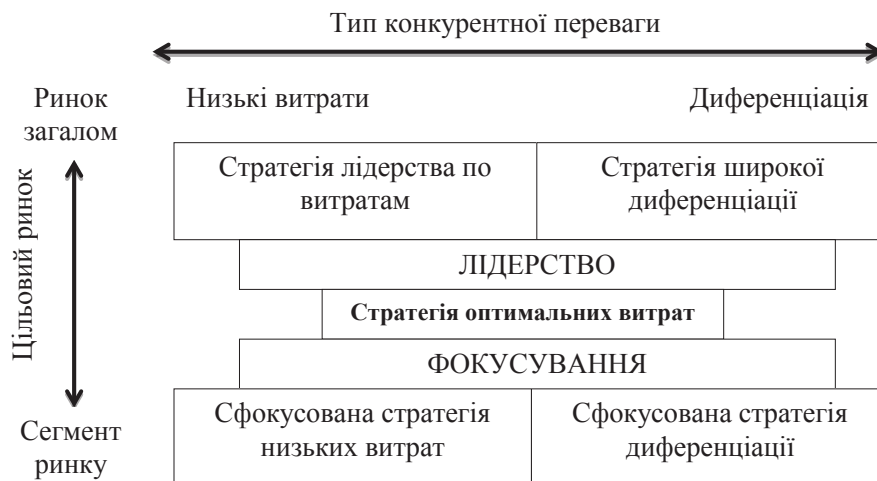


Рис. 3. Загальні стратегії М. Портера [6]

конкурентних переваг і мають найбільшу ринкову частку.

Запропоновані Майклом Портером загальні конкурентні стратегії [6] сьогодні претендують на деяку універсальність, оскільки практика довела їх високу ефективність.

Майкл Портер вказує, що загальні конкурентні стратегії існують у вигляді стратегій лідерства у зниженні витрат; стратегій диференціації; стратегій фокусування.

Характерними рисами зазначених конкурентних стратегій є:

– часткове їхнє взаємопроникнення одна в іншу так, що часом останні важко розділити;

– взаємопов'язування цих стратегій у єдиний процес досягнення конкурентної переваги на ринку.

Сутність зазначених характеристик зручно відобразити у вигляді матриці, що одержала назву матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера (рис. 3).

Зазначена матриця демонструє п'ять варіантів підходів до побудови стратегії конкуренції підприємства, а точніше, п'ять основних конкурентних стратегій: стратегію лідерства по витратах; стратегію широкої диференціації; стратегію оптимальних витрат; сфокусовану стратегію на низьких витратах; сфокусовану стратегію диференціації.

Характерною ознакою туристичних послуг є комплексність. Найбільш науковий та узагальнений характер дефініції ринку туристичних послуг запропоновано О.О. Любіцевою: «Ринок туристичних послуг – система багатоаспектна, поліструктурна, поліформна і багаторівнева, що функціонує за законом врівноваження попиту та пропозиції, який відтворює об'єктивно обумовлену необхідність відповідності у часі й просторі вартісних та натурально-речових форм платоспроможного попиту і товарної пропозиції та діє на основі коливань виробництва і споживання турпродукту» [3].

За нового підходу світ розглядається як єдиний глобальний ринок. Глобальний ринок – це міжнародний ринок, попит, на якому можна задовольнити пропозицією туристичних послуг на основі аналізу попиту, який проводиться на основі стратегічного маркетингу.

У своїй праці «Глобальний туризм» В. Теобальд (*William Theobald*) дуже ґрунтовно підійшов до питання вивчення глобального туризму. На його думку, глобальний туризм, подібно до кола, відображає дію від'їзду й повернення, спровоковані необхідністю чи бажанням до подорожі [6].

Ідея глобального аналізу полягає у визначенні загальних характеристик ринків та цільових груп споживачів, особливостей окремих країн, що визначають величину попиту. Фірми використовують переваги світового маркетингу, майже в кожній країні працюють одні й ті ж компанії-конкуренти. Конкуренція між ними заго-

строється. Стратегія глобалізації заснована на ймовірній перевазі споживачами більш дешевих туристичних послуг. Глобальна стратегія передбачає адаптацію ресурсів і цілей підприємства до можливостей глобального ринку. Фірми починають займатися глобальним маркетингом з метою:

– використання можливостей зростання й експансії;

– захисту від розорення, загрози з боку більш конкурентоспроможних фірм.

Глобальна стратегія важлива для повної реалізації можливостей підприємства, адже фірма, що боїться стати глобальною, ризикує втратити свої позиції і на внутрішньому ринку.

Залежно від стратегії, якої дотримуються підприємства, розрізняють такі види підприємства: комутанти, експлеренти, віоленти та патієнти.

Комутанти – невеликі підприємства з універсальним профілем діяльності, що прагнуть до задоволення невеликих за обсягами, а іноді й короткочасних потреб певних груп споживачів.

Експлеренти – підприємства з експериментальним профілем діяльності, стратегія яких пов'язана зі створенням нових чи радикальним перетворенням старих сегментів ринку, а головна перевага яких полягає у впровадженні принципів нововведень.

Віоленти – підприємства з масовим профілем виробництва, що, як правило, функціонують у сфері стандартного виробництва та реалізації туристичних продуктів (як правило, туроператори). Такі підприємства приваблюють споживачів порівняно дешевими і доброякісними (середнього рівня якості) продуктами, головна їх конкурентна перевага полягає у високій продуктивності праці.

Патієнти – підприємства, що дотримуються стратегії вузької спеціалізації. Вони надають особливі, незвичайні туристичні послуги, як правило, дорогі і високоякісні, для вузького кола споживачів і прагнуть до завоювання максимальної частки невеликого ринкового сегменту.

**Висновки.** Туристичною діяльністю в Україні займається велика кількість різних типів туристичних підприємств, що надають різні послуги туристам, задовольняючи їх попит. Діяльність туристичних підприємств певним чином розрізняється за специфікою виконуваних функцій, обсягами діяльності та задіяних ресурсів, що зумовлює їх класифікацію та типізацію.

Враховуючи те, що в умовах ринкових відносин важливою умовою забезпечення виживання та ефективної діяльності туристичних підприємств є високий рівень їх конкурентоспроможності, слід сказати, що доцільним є дослідження конкурентної стратегії.

Під час формування конкурентної стратегії керівник змушений враховувати численні, нерідко взаємно суперечливі дані і спиратися на складні критерії ефективності шляхів досягнення кінцевих цілей. Тому керівники підпри-

емств почали вивчати й аналізувати стратегію як інструмент формування конкурентоспроможності.

Таким чином, на нашу думку, стратегію сьогодні варто розглядати як комплекс застосованих рішень щодо розміщення ресурсів підпри-

ємства і досягнення дострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Дієвість розроблених стратегій зумовлена, по-перше, глибиною прогнозування, по-друге, потребою нормування, по-третє, інноваційно-інвестиційним наповненням.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
2. Стратегія сталого розвитку туристичної галузі / [В.М. Ісаєнко, К.Д. Ніколаєв, К.О. Бабікова, Г.О. Білявський, І.Г. Смирнов] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/6901/1/SSR-tourism.pdf>
3. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О.О. Любіцева. – К.: Альтерпрес, 2005. – 436 с.
4. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика: [навч. посіб.] / М.П. Мальська, В.В. Худо. – К.: ЦНЛ, 2009. – 424 с.
5. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб.] / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
6. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє // Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>
7. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств / О.П. Савицька / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13. – С. 364-369.
8. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: [моногр.] / Т.І. Ткаченко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 537 с.