

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.100](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.100)

УДК 658.5: 330.1

*В. А. Сливенко,
к. іст. н., доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
А. О. Єрмакова,
магістр, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

КЛАСИЧНІ ТА СУЧАСНІ БІЗНЕС СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*V. Slyvenko
Candidate of Historical Sciences,
docent of the Department of Management and Travel Business,
Oles Honchar Dnipro National University
A. Yermakova
Magistry of the Department of Management and Travel Business,
Oles Honchar Dnipro National University*

CLASSIC AND MODERN BUSINESS STRATEGIES FOR TOURISM COMPANIES

Всебічно розглянуто поняття туризму та особливості розробки чи вибору вдалої бізнес стратегії для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Досліджено поняття бізнес стратегії та різні підходи до їх визначення. Надано теоретичний огляд класичних та сучасних бізнес-стратегій. Досліджено підходи різних вчених до типологізації бізнес стратегій. Визначено можливості для впровадження загальних стратегій у сфері подорожей та туризму. Розглянуто поняття вертикальної та горизонтальної інтеграції та їх особливості. Досліджено маркетингові стратегії, що доречно використовувати в туристичній діяльності: оновлення туристичного продукту, диверсифікації, туристичного продукту з низьким сезоном, високих цін, договірної цінової, диференційованих ставок, дисконтна та бонусна. Визначено варіанти розподілу, які доречно використовувати великим туристичним операторам по відношенню до туристичних агентств. Розглянуто декілька тенденцій на міжнародному туристичному ринку. За результатами дослідження встановлено, що туристичні підприємства навіть одного типу мають багато відмінностей одне від одного, тому потребують індивідуального підходу до вибору бізнес стратегії. Обґрунтовано твердження, що у непередбачуваному світі необхідно швидко реагувати на зміни обстановки та відповідно змінювати стратегії організації. Зроблено висновок, що стратегія має важливе аналітичне значення для стратегічного планування всієї діяльності туристських підприємств. Також відмічено, що класичні бізнес стратегії на сьогоднішній день не втратили своєї актуальності та можуть бути використані в певних випадках.

The concept of tourism and the peculiarities of developing or selecting a successful business strategy for increasing the competitiveness of the tourist enterprise are thoroughly considered.

The concept of business strategy and various approaches to their definition are explored. The theoretical review of classical and modern business strategies is given: cost leadership, differentiation, focusing, market penetration, product development, market development, diversification. The approaches of different scholars to the typology of business strategies are investigated. The possibilities for introducing common strategies in the field of travel and tourism are determined. The concept of vertical and horizontal integration and their features are considered. Explored marketing strategies appropriate to use in tourism activities: updating tourist product, diversification, tourist product with low season, high prices, negotiated price, differentiated rates, discount and bonus. There are defined distribution options that are appropriate for large tour operators in relation to travel agencies. Several trends in the international tourist market are considered. According to the survey, tourism companies of the same type have many differences from each other, so they need an individual approach to choosing a business strategy. It is substantiated that in the unpredictable world it is necessary to react quickly to changes in the situation and to change the organization's strategies accordingly. It is concluded that the strategy has an important analytical value for strategic planning of all activities of tourist enterprises. It is also noted that the classical business strategy has not lost its relevance to date and can be used in certain cases.

Ключові слова: класичні та сучасні бізнес стратегії; туризм; туристичні підприємства; туристичні маркетингові стратегії.

Keywords: classical and modern business strategies; tourism; travel companies; travel marketing strategies.

Постановка проблеми. Сектор туризму набуває все більшого значення для економічного розвитку країн у всьому світі. Стратегічний менеджмент відіграє важливу роль в управлінні організаціями і здатний підвищити ефективність їх діяльності, зміцнити позиції підприємства на ринку. Вибір стратегії в бізнесі - одне з найголовніших питань управління, а розробка стратегій розвитку туристичних організацій є найважливішою умовою їх ефективної діяльності в довгостроковій перспективі і ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Оскільки в сучасному світі умови в яких існують підприємства постійно змінюються, необхідно регулярно переглядати існуючу стратегію та коригувати її. Інколи в туристичній індустрії є доцільним використання класичних стратегій, а іноді можливе використання лише однієї з нових. Тому постає необхідність вивчення як сучасних, так і старих бізнес стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням бізнес стратегій підприємств в різних галузях займалися такі вчені як І. Ансофф, А. Томпсон, Ч. Хілл, Г. Джонс, Ф. Котлер, Н. Еванс, Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус та інші.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є надання теоретичного огляду класичних та сучасних бізнес-стратегій, які можуть бути реалізовані в більш-менш зміненій формі підприємствами туристичної галузі різних країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. Туризм є одним з найважливіших факторів, що впливає на економічне зростання та розвиток сучасних суспільств. Туризм - це первинна або вторинна діяльність для значної частини населення, що проживає в привабливих для туризму регіонах у всьому світі, але також великої кількості людей, які живуть в інших місцях у всьому світі. Він сприймається як дуже важливий засіб економічного розвитку як у розвинених, так і у країнах світу, що розвиваються. На загальну думку, туризм, як правило, сприймається як діяльність дозвілля веселощів, але факти говорять про те, що в цю сферу вкладаються мільярди доларів по всьому світу. Тому, без сумніву, туризм повинен серйозно аналізуватися та вивчатися науковцями, дослідниками, політиками, національними та місцевими органами влади тощо.

Хоча географічне положення та природні ресурси відіграють важливу роль у розвитку туризму, численні приклади в усьому світі доводять, що цього недостатньо. Створення належних туристичних можливостей та використання належних бізнес-стратегій з метою отримання конкурентних переваг, конкурентна перевага в жорсткому і конкурентоспроможному світі туризму має вирішальне значення для всіх підприємств, які займаються туризмом. Ситуація стає ще більш складною, тому, що на успіх туристичних компаній, крім усіх інших факторів, у багатьох випадках впливає рівень задоволеності туристів під час першого візиту до регіону. Крім того, репутація туристичної дестинації може мати дуже великий вплив на рішення відвідати певне туристичне місце.

Туризм. Коли ми думаємо про туризм, ми в першу чергу згадуємо людей, які відвідують певне місце для огляду визначних пам'яток, відвідують друзів, родичів і добре відпочивають під час відпустки. Вони можуть проводити вільний час, займаючись різними видами спорту, засмагати, розмовляти, співати, їздити, гастролювати, читати чи просто насолоджуватися довкіллям. Якщо ми розглянемо питання далі, ми можемо включити в наше визначення туризму людей, які беруть участь у конвенції, бізнес-конференції або деяких інших видах ділової чи професійної діяльності, а також тих, хто проводить навчальний тур чи займається певним науковим дослідженням.

Ми можемо продовжувати говорити про те, що є само собою зрозумілим: турист - це той, хто займається туризмом. Туризм, як один із елементів дозвілля, передбачає переміщення людини або осіб у відстані від їхнього звичайного місця проживання: процес, який зазвичай приносить певні витрати, хоча це не обов'язково. Хтось, хто їде на велосипеді чи пішки в сільській місцевості, на вихідні у кемпінгу, куди беруть власну їжу, не зможуть внести економічний внесок у місцевість, в якій вони подорожують. Але, тим не менш, їх можна вважати туристами. Можна навести багато інших прикладів, в яких витрати туриста є мінімальними. Тоді, ми можемо сказати, що туризм - це один з аспектів дозвілля, який зазвичай, але не завжди, приносить певні витрати коштів, що були зароблені в місці постійного проживання. Тобто туризм не передбачає працевлаштування в місці здійснення подорожі [1, с. 128-152].

Для більшості людей туризм - це конотація дозвілля і, як правило, синонім відпочинку (відпустки). Це також відображається в словниках, які зазвичай відносяться до туризму як до подорожей для задоволення. На відміну від цього, туристичні ради та інші, котрі займаються розробкою, маркетингом та координацією туризму в своїх країнах, мають тенденцію до більш широкого погляду; для них туризм означає подорож для більшості цілей, за винятком таких, як поїздка на роботу, міграція тощо. В літературі можна знайти різні визначення туризму, як це видно з таблиці 1.

Таблиця 1. Визначення туризму [2]

Автор	Визначення
Вівер	Туризм являє собою суму явищ та відносин, що виникають внаслідок взаємодії туристів, постачальників бізнесу, урядів приймаючих країн, громадських організацій, урядів рідних країн туристів, університетів, громадських коледжів та неурядових організацій у процесі залучення, транспортування, розміщення та управління ними.
Веблен	Туризм - це форма дозвілля, яка може бути демаркацією людей на класи і відокремлювати життя заможних людей від звичайних. Звичайно, якби Веблен був ще живий, він стверджував би, що екзотичні поїздки функціонують як помітний прояв багатства адже він жив в той час, коли бюджетний туризм був рідкістю.
Хунзікер	Сума явищ та відносин, що виникають внаслідок подорожі та перебування нерезидентів, якщо вони не призводять до постійного проживання та не пов'язані з будь-яким заробітком.

З огляду на вищезгадані підходи логічний висновок полягає в тому, що туризм - це діяльність двох сторін - тих, хто пропонує туристичні послуги та тих, хто потребує туристичних послуг і має бажання та здатність платити за них. Якщо з цієї точки зору вважати, що туризм фактично є діловою діяльністю, як і будь-який інший, що вимагає існування попиту та пропозиції, хоча продукти та послуги в туризмі є специфічними через різницю у культурі, специфічні потреби туристів, і багато факторів, які впливають на рішення та можливості подорожувати за кордон.

Поняття бізнес-стратегії. Критики систем офіційного планування стверджують, що ми живемо в світі, в якому переважає складність і невизначеність, і в яких невеликі випадкові події можуть мати великий і непередбачуваний вплив на результати. За таких обставин вони стверджують, що навіть найбільш ретельно продумані стратегічні плани схильні до того, що вони стають марними завдяки швидким і непередбачуваним змінам. У непередбачуваному світі існує висока ступінь здатності швидко реагувати на зміни обстановки та відповідно змінювати стратегії організації.

За найпростішими визначеннями стратегії допомагають пояснити те, що роблять менеджери та організації. Ці заходи або діяльність розробляються та виконуються для виконання певних цілей, деякі з них мають короткостроковий характер, інші - більш довгострокові. Організація має напрямок і широке призначення, яке завжди має бути чітким і зрозумілим, і яке іноді буде узагальнено у формі місії.

Стратегії - це засіб або план, за допомогою якого місія підприємства втілюється в життя, а також досягаються цілі. Відомі автори мають різні підходи до визначення бізнес-стратегій, як це видно з таблиці 2.

Таблиця 2. Визначення стратегії [2]

Автор	Визначення
Ансофф	Спільна нитка серед організацій, діяльності та товарних ринків, яка визначає сутність бізнесу, який організація мала або планувала мати в майбутньому.

Ендрюс	Структура цілей, намірів, основної політики та планів для досягнення цих цілей викладена таким чином, щоб визначити, яким бізнесом компанія є чи повинна бути, і яку компанією вона є чи повинна бути.
Девід	Стратегії є засобом досягнення довгострокових цілей.
Джонсон, Скоулз та Уїттингтон	Стратегія - це напрямок і масштаби діяльності організації в довгостроковій перспективі, що забезпечують переваги в мінливій обстановці шляхом конфігурації ресурсів та компетенцій з метою реалізації очікувань зацікавлених сторін.

Класифікація бізнес-стратегій. Коли йдеться про типи стратегій, майже неможливо не згадати підхід Портера та Ансоффа.

Майкл Портер визначає три основних типи загальних ділових стратегій: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. З іншого боку, стратегія фокусування може бути спрямована на диференціацію та фокус витрат [3, с. 224-276].

Головна ідея стратегії лідерства за витратами - це здатність компаній виробляти товар чи послугу з меншими витратами в порівнянні з їх конкурентами. Ця здатність може відрізнитися залежно від галузі та можливостей самої компанії. З цієї точки зору використання факторів економії, доступу до сировини за нижчою ціною, технології є деякими факторами, які дозволяють компанії реалізувати стратегію сфокусованого лідерства за витратами.

Відповідно до стратегії диференціації, компанія намагається відрізнити себе від своїх конкурентів. Основи диференціації включають, але не обмежуються характеристиками самого продукту, можливостями компанії продавати товар, можливостям компанії поширювати продукт своїм клієнтам.

Основною ідеєю стратегії фокусування є збільшення конкурентоспроможності компанії. Іншими словами, компанія повинна визначити специфічні ринкові ніші, в яких вона збирається конкурувати і бути кращою, ніж інші компанії в рамках цієї ніші.

Кожна загальна стратегія має принципово інший підхід до створення та підтримки конкурентних переваг та досягнення за її допомогою головної стратегічної мети. Зазвичай фірма повинна обрати серед всього різноманіття стратегій одну або дві, або вона не буде розвиватися. Переваги оптимізації стратегії фірми для певного цільового сегмента (фокус) неможливо отримати, якщо фірма одночасно обслуговує широкий спектр сегментів (лідерство за витратами або диференціацію). Іноді фірма може створювати два відокремлених бізнес-підрозділи з однією юридичною особою, кожна з яких має іншу загальну стратегію [3, с. 224-276].

Еванс, Кемпбелл та Стоунхаус визначають можливості для впровадження загальних стратегій Портера у сфері подорожей та туризму, таблиця 3.

Таблиця 3. Реалізація загальних стратегій Портера у сфері подорожей та туризму [4, с. 56-63]

Стратегія	Реалізація
Лідерство за витратами	<ul style="list-style-type: none"> - Скорочення витрат шляхом копіювання, а не дизайнерських особливостей вихідного продукту. - Використання менш дорогих ресурсних ресурсів. - Виробництво виробів "без надмірностей", тим самим зменшуючи витрати на оплату праці та підвищення продуктивності праці. - Досягнення економії на масштабах за рахунок великих обсягів продажів, можливо, засноване на рекламі, що дозволяє забезпечити високі фіксовані витрати на інвестування в сучасні технології на великий обсяг виробництва. - Використання купівлі великого обсягу, отримання знижки для оптової купівлі ресурсів, таких як розміщення або транспортні вимоги. - Розміщення діяльності в районах, де витрати є низькими, чи існує державна допомога, наприклад, підтримка гранту. - Використання переваги "кривої досвіду". - Стандартизація продуктів або ресурсів.
Диференціація	<ul style="list-style-type: none"> - Створення продуктів, які перевершують конкурентів завдяки дизайну, технологіям, продуктивності тощо. - Забезпечення вищого рівня обслуговування. - Реалізація шляхом наявності доступ до чудових каналів збуту. - Створення міцного бренду за допомогою дизайну, інновацій, реклами, програм для частого бронювання та ін. - Відмінна або краща ніж в конкурентів система просування продукту, яка висвітлить особливості відповідних продуктів або напрямків.
Фокусування	<ul style="list-style-type: none"> - Зосередження уваги на певній групі покупців. - Спеціалізація на конкретних географічних напрямках. - Кейтерінг для отримання переваг від конкретної групи покупців. - Ціни, продукти та послуги, орієнтовані на певні сегменти ринку.

З іншого боку, Ансофф представляє матрицю Ансоффа, згідно з якою бізнес-організації можуть реалізувати чотири основні типи стратегій, щоб отримати можливості для зростання: проникнення на ринок, розвиток продуктів чи послуги, розвиток ринку та диверсифікація [2].

Стратегія проникнення на ринок вимагає від компанії намагатися отримати збільшену частку на існуючих ринках з існуючими продуктами.

Відповідно до стратегії розвитку продукту, компанія намагається збільшити частку на існуючих ринках, але пропонуючи нові, покращені продукти.

Стратегія розвитку ринку означає, що компанія збільшить свою частку ринку, пропонуючи свої існуючі продукти на новий ринок. З іншого боку, відповідно до стратегії диверсифікації, компанія повинна запропонувати нові продукти на нові ринки.

Здається, найбільш складною та, мабуть, найважчою стратегією для реалізації відповідно до матриці Ансоффа, є стратегія диверсифікації. Необхідно розрізнити концентричну та конгломератну диверсифікацію.

Відповідно до концентричного підходу до диверсифікації, компанія диверсифікує діяльність на суміжних ринках, тоді як відповідно до методу диверсифікації конгломерату компанія проводить діяльність на не пов'язаних ринках.

Вертикальна інтеграція та горизонтальна інтеграція - це дві найпоширеніші стратегії зростання.

Відповідно до стратегії вертикальної інтеграції, організація прагне контролювати свої вклади або розподіл своїх результатів. З цієї точки зору може існувати вертикальна інтеграція назад та вперед.

Існують межі для вертикальної інтеграції. Наприклад, зовнішній постачальник може виготовити продукт за меншу вартість. Як результат, внутрішні операції з вертикальної інтеграції можуть бути дорогими та зменшити прибутковість відносно конкурентів. Крім того, при вертикальній інтеграції можуть виникати бюрократичні витрати. І тому, що вертикальна інтеграція може вимагати значних інвестицій у конкретні технології, це може зменшити гнучкість фірми, особливо коли технологія швидко змінюється. Таким чином, хоча вертикальна інтеграція може підвищити конкурентоспроможність, особливо через ринкову владу над конкурентами, вона не буде проходити не без ризиків та витрат.

Горизонтальна інтеграція - це процес придбання або злиття з конкурентами в галузі промисловості з метою досягнення конкурентних переваг, які мають великі розміри або масштаб виробництва. Менеджери, які займаються горизонтальною інтеграцією, вирішили, що найкращим способом збільшення рентабельності компанії є інвестування свого капіталу для придбання ресурсів та активів конкурентів. Прибутковість зростає, коли горизонтальна інтеграція знижує експлуатаційні витрати, підвищує диференціацію продуктів, знижує конкуренцію в галузі та/або збільшує торговий потенціал компанії над постачальниками та покупцями.

Туристичні маркетингові стратегії. Інтегрована в маркетингову стратегію туристичного агентства, стратегія продукту встановлює ряд цілей, специфічних для даної області: відмінну оцінку туристичного потенціалу, залучення більшої кількості місцевих та іноземних туристів, запобігання сезонним ефектам, консолідована позиція на деяких внутрішніх і зовнішніх ринках, запуск нових туристичних продуктів, отримання підвищеної конкурентоспроможності туристичного продукту за рахунок оптимального балансу між якістю та ціною.

Стратегія оновлення туристичного продукту може складатися з:

- збільшення популярності поїздок для нинішніх споживачів без внесення серйозних змін до туру (наприклад, надання додаткових послуг, встановлення басейнів або фітнес-центрів у приміщенні житла);
- внесення деяких важливих модифікацій у структуру продукту [5, с. 369-375].

Відзначається той факт, що в туризмі структура продукту може бути значно простішою, ніж в інших областях. Модульний характер туристського продукту дозволяє вносити зміни до транспортних, житлових, побутових послуг, пропонованих споживачеві окремо або включених до конфігурації туристичного туру.

Стратегія диверсифікації передбачає розвиток нових або зміну існуючих туристичних продуктів (наприклад, туроператор, що спеціалізується на певному виді туризму, може змінювати складові частини туристичних продуктів, пропонувати також туристичні тури з культурним характером або лікування в курортних центрах). Цей тип стратегії дозволяє реалізувати середньо- та довгострокову гнучкість наявної туристичної пропозиції.

Стратегії туристичного продукту з низьким сезоном є специфічними для готельної галузі. Тому маркетингологам доведеться компенсувати зниження активності туристичних напрямків у низький сезон шляхом диверсифікації послуг та продуктів на ринку. У цьому відношенні можна помітити створення деяких туристичних заходів (типу "подорож + подорож" або "подорож + тур"), в якому існують комбіновані елементи з різним ступенем сезонності. Це характерно для приморських, гірських, бальнеологічних курортів тощо.

Ступінь доступності туристичного продукту в низький сезон може бути збільшена, шляхом включення в запропоновану програму туру мінімального набору послуг (наприклад, турист може обрати для себе розміщення з напівпансіоном або тільки проживання) та встановлення мінімального періоду поїздки (туристам, які мають можливість подовжити їх відповідно до їх доходів та ступеня їх задоволення для даного туристичного напрямку має надаватися така послуга) з можливістю розширення за додаткову плату.

Привабливість туристичного продукту в низький сезон може бути збільшена, за допомогою пропонування туристам різноманітних варіантів проведення вільного часу в місці призначення (наприклад, програми полювання та риболовлі, катання на незвичних видах транспорту, різні поїздки, етнічні програми, пішохідні походи тощо).

Відповідно до рівня цін та доступності, можна побачити такі стратегії цін: стратегія високих цін (практикується в разі ексклюзивності пропозиції або у випадку обмеження кількості пропозиції), договірної цінової стратегії (договірна, всеосяжна, "все включено"), стратегія диференційованих ставок (характерна для індустрії туризму), дисконтна та бонусна стратегія (прийнята туристичними компаніями, які коригують базові ціни на продукти, з метою стимулювання певного типу клієнтів, тобто: клієнтів, які вимагають великого обсягу послуг, клієнтів, які беруть відпустку в низький сезон) [5, с. 369-375].

Стратегії розподілу, прийняті туристичними операторами, враховують: продаж туристського сервісу шляхом переходу до більшої кількості агенцій у тому самому споживчому сегменті, продаж того самого продукту через різні канали розподілу різних сегментів громадських споживачів, продаж більшої кількості продуктів через різні канали розподілу одному або декільком сегментам споживачів на ринку. Як легко помітити, в цій спробі класифікувати складові об'єкти стратегій, кількісний критерій дуже важливий, враховувалися три цільових елементи - туристичний сервіс, канали розподілу, споживчі сегменти - у різних кількісних пропорціях.

Щодо перспективних агентів (відповідно до їх розташуванням) ми можемо побачити три стратегічні варіанти розподілу туризму:

Ексклюзивний розподіл - це виділення невеликої кількості агентів (навіть лише одного), які здійснюють - на певній ринковій або географічній території – продаж ексклюзивних розподілених продуктів або туристичних послуг як певну і передбачувану пільгу за умов контракту, який регулює їх діяльність.

Вибіркове розповсюдження означає вибір та використання ряду обмежених агенцій, діяльність з розповсюдження яких оцінюється як більш ефективна, ніж конкурентів, що дає можливість забезпечити більший обсяг продажів для туристичних продуктів. Прийняття цієї стратегії дозволяє туристичній одиниці здійснювати більш ефективний контроль над певними сегментами ринку, в умовах, коли вони мають менші витрати.

Якщо дистриб'ютори мають не однакою ефективність продажів для різних товарів та послуг, туроператор, наприклад, може відмовитися від тих, хто є менш ефективним, щоб зосередити свою увагу на більш динамічних агенціях, яким він може пропонувати збільшені комісії відповідно до досягнутих цілей .

Інтенсивний розподіл передбачає використання великої кількості каналів та агенцій, через які послуги доходять до кінцевих споживачів. Якщо туроператор недостатньо відомий на туристичному ринку, він буде прагнути продати свій туристичний продукт за допомогою дуже великої кількості дистриб'юторів, щоб збільшити кількість проданих продуктів і зробити собі ім'я.

У випадку важливих сегментів ринку, які характеризуються великою кількістю можливих туристів, рекомендується використовувати розширені системи розподілу, з великою кількістю агенцій. Більше того, у випадку, якщо на певному ринку існують конфлікти між конкуруючими туристичними компаніями, які застосовують стратегію інтенсивного розподілу, маючи велику кількість розподільчих підрозділів, у туристських компаній менше можливостей вступати в конкуренцію шляхом вибору обмеженої кількості агентів.

На туристичному ринку існує тенденція до вертикальної інтеграції розміщення, транспортування, планування поїздок та розповсюдження поїздок, тому з'явилося багато компаній, які здатні забезпечити всі ці послуги у формі пакету. Таким чином, туристичні оператори, такі як, наприклад, TUI, є прикладами успішної інтеграції дистрибутивної мережі. Головними їх цілями, є поліпшення контролю над туристичним продуктом, отримання знижок для більш низьких цін на кінцевий товар, а також використання суми, отриманої від клієнтів, ще до початку їх поїздки для бронювання частини послуг, що входять до туристичного пакету.

На міжнародному туристичному ринку ми можемо також виявити прояв тенденції горизонтальної концентрації (інтеграції). Ця тенденція виявляється як на рівні постачальників послуг, так і на рівні дистриб'юторів. Стратегія горизонтальної інтеграції застосовується в готелях (різноманітних готельних мережах), прокатними компаніями, туроператорами, які заснували дуже потужні групи практично в кожній країні (наприклад, TUI та NUR у Німеччині).

Різноманітна розробка дистриб'юторської мережі та послуг під унікальною торговою маркою передбачає стратегію, що використовується Club Mediterranee (для розміщення та дозвілля), McDonald's (для ресторанів швидкого харчування) та American Express (для подорожей). Туроператори, які прийняли цю складну стратегію, прагнуть одночасно використовувати назву товарного знаку, ефект мережі та можливості кожного місця на ринку.

Майже ніякий вид бізнес-діяльності у світі не потребує такого активного, продуманого та агресивного просування як туризм. Рекламна діяльність у сфері туризму потребує значних інвестицій через великі географічні області туристичних ринків, прояви жорстокої міжнародної конкуренції та нематеріального характеру туристичного продукту.

Для того, щоб ці повідомлення, спрямовані на просування туристичного продукту, були більш ефективними, вони повинні мати у своїй основі дослідження про потреби та мотивацію потенційних туристів.

Реклама в туризмі повинна обов'язково висвітлювати певні відчутні елементи, щоб допомогти туристам зрозуміти та оцінити надані послуги. При цьому слід враховувати фізичні характеристики наданої послуги або деякі відповідні об'єкти, які символізують саму послугу. Наприклад, у випадку ресторанів, реклама може виражати як загальну якість надаваних послуг, так і описувати переваги окремих елементів.

Висновки. В результаті проведеного аналізу поглядів вчених і науковців було виділено наступні стратегії, що можуть бути використані на туристичних підприємствах:

- лідерство за витратами;
- диференціація;
- фокусування;
- проникнення на ринок;
- розвиток продуктів чи послуги;
- розвиток ринку;
- диверсифікація;
- вертикальна та горизонтальна інтеграція.

Серед стратегій, що орієнтовані на маркетингові заходи варто виділити стратегію оновлення туристичного продукту, стратегію високих цін, договірну цінову стратегію, стратегію диференційованих ставок, а також дисконтну та бонусну стратегію.

Вибір того чи іншого стратегічного підходу в якості базового залежить від результатів, отриманих на стадії стратегічного аналізу і визначення мети.

Формування ефективної системи стратегічного планування розвитку туристичного підприємства в рамках його комплексного розвитку є тривалим процесом, що пов'язаний з вдосконаленням всієї системи управління і підвищенням рівня його організаційної культури.

Список літератури.

1. Холлоуей К. Маркетинг в туризмі / К. Холлоуей // К.: Знання, 2012. – с. 128-152.
2. Стратегія підприємства. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/25143/>.
3. Портер М. Конкурентні переваги: створення та підтримка високої продуктивності / М. Портер // М.: Альпіна Паблішер, 2016. – с. 224-276.
4. Еванс Н., Кемпбелл Д., Стоунхаус Дж. Стратегічний менеджмент подорожей та туризму / Н. Еванс, Д. Кемпбелл, Дж. Стоунхаус // Оксфорд: Баттерворт-Хайнеман, 2003. – с. 56-63.
5. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкен Дж. Маркетинг. Гостинність. Туризм / Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкен // Аудит, Москва, 2009. – с. 369-375.

References.

1. Holloway, J. Ch. (2012) Marketing for Tourism, Kiev, Ukraine.
2. Enterprise strategy. Other matrix methods for forming corporate strategy of the enterprise, available at: <https://buklib.net/books/25143/> (Accessed 14 October 2018).
3. Porter, M (2016), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Alpina Publisher
4. Evans, N, Campbell, D, Stonehouse, G (2003), Strategic Management for Travel and Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford
5. Kotler, Ph., Bowen, J.T., Maken, J. (2009) Marketing for Hospitality and Tourism, Audit, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2018 р.