

УДК: [339.13:33.48] (477)

DOI: 10.31651/2076-5843-2020-3-143-150

**КОЛОКОЛЬЧИКОВА Ірина Володимирівна**кандидат економічних наук,  
Таврійський державний агротехнологічний  
університет імені Дмитра Моторного,  
м. Мелітополь, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5692-0901>[Kolokolchikovairina@gmail.com](mailto:Kolokolchikovairina@gmail.com)

## КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

*У статті обґрунтована необхідність застосування стратегічного мислення при розвитку ринкової діяльності у сфері туристичних послуг. Визначено, що стратегічне мислення та прогнозування виробничих процесів на туристичному ринку є запорукою витримки конкурентної боротьби між його операторами. Встановлено, що процес планування передбачає врахування усіх факторів, які оказують вплив на діяльність туристичних фірм, особливе місце відводиться менеджменту та кадрової підготовки фахівців. Надлишок наявної інформації відіграє негативну роль у формуванні перспективних напрямів діяльності. Обґрунтовано, що в сучасних умовах Україна має невичерпний потенціал щодо розвитку туристичного бізнесу та освоєння його сегментів. Аналіз статистичних даних показує змістовні зрушення щодо кількості відпочиваючих та напрямів і характеру відпочинку. Кількісні показники впливають на фінансові показники. Встановлено, що у діяльності туристичних фірм на ринку цих послуг доцільно застосовувати конкурентні стратегії. Серед таких стратегій визначена: стратегія лідирування за витратами, стратегія диференціації та стратегія фокусування. Відображено прояви та характерні риси застосування кожної зі стратегій на туристичному ринку. Проаналізовано показники, на які орієнтована стратегія розвитку туризму та курортів, що підтверджує доцільність та обґрунтованість застосування конкурентних стратегій для розвитку туристичного бізнесу*

**Ключові слова:** ринок туристичних послуг, попит та пропозиція, стратегія лідирування, стратегія диференціації, стратегія фокусування, сегмент ринку, інновація.

**Постановка проблеми.** Сучасні прояви життя та глобалізаційні процеси, які відбуваються у всьому світі дали поштовх розвитку бізнесу сфери послуг. Велика кількість працездатного населення, яка раніше була зайнята у виробництві продукції, зараз скорочується. Автоматизація та інформатизація усіх життєвих і виробничих процесів дає людині змогу переорієнтуватись у напрямках своєї професійної діяльності та формах відпочинку. Сьогодні більша частина працездатного населення задіяна у створенні та наданні саме послуг. Ринок туристичних послуг є найбільш перспективним, попит на ньому формується щоденно та має постійний та особливий характер замовлень, тому і пропозиції стають різноманітними. Однак, за умов зростаючої конкурентної боротьби, розвиток його ринку ускладнюється уповільненням формування клієнтських баз, тому і потребує застосування відповідних стратегій з метою освоєння усіх сегментів та маркетингових ніш.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнє десятиріччя визначило науковий вектор досліджень, а саме напрацювання теоретичної та практичної бази процесу формування та розвитку ринку туристичних послуг як в Україні. Вітчизняні науковці, такі як В.К. Бабарицька, О.О. Бейдика, В.Л. Галушак, В.С. Демко, В.В. Кирилов, В.Х. Грановська, М.П. Мальська, І.Д. Родичкіна, В.П. Руденко, С.Р. Пасека, Н.В. Трусова та інші зупинялись на аспектах організації туристичного бізнесу, регіональних особливостей та мотиваційним механізмам. Питанням стратегічного розвитку цього ринку присвячені праці Д.Л. Леоненко,

В.Ф. Семенова, О.В. Басюк, Ю.Ю. Леонт'євої та інших науковців. Дослідженню інноваційних напрямів присвячені праці В. С. Ковешнікова, О. С. Ліфіренко та Н. М. Стукальської та інш. Обґрунтування необхідності стратегічного мислення та визначення змісту та цілей конкурентних стратегій у діяльності фірм на ринку туристичних послуг є відправною точкою їх досліджень. Однак, кожен окремих науковець робить аспект на відповідному напрямку, поглиблюючи свій аналіз, але використання загального комплексного підходу до осмислення та визначення суті прояву конкурентних стратегій в цілому на ринку цих послуг також має актуальність.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності стратегічного мислення при здійсненні виробничій діяльності на ринку туристичних послуг, аналізі сучасних тенденцій та існуючих конкурентних стратегій, які притаманні кожному окремому сегменту. операторам ринку туристичних послуг, а також наявності та доцільності застосування конкурентних стратегій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне мислення сьогодні є невід'ємною характеристикою управління бізнесом. Робота операторів ринку туристичних послуг не є виключенням. Це пояснюється тим, що в умовах великої кількості інформації, можливостей та перспектив є і багато загроз, хибних уявлень та ризиків у веденні цього бізнесу. Неможливо лише простим плануванням власної діяльності витримати конкурентну боротьбу на ринку, утримати своїх клієнтів, напрацювати велику клієнтську базу та отримати стабільний дохід для подальшого існування та росту.

Процес планування ускладнюється непередбачуваними стрімкими змінами та впливом факторів, які з часом або збільшуються або трансформуються, що ускладнює виробничі процеси. Тому в сучасних ринкових умовах більш дієвим механізмом ефективного управління виробничим процесом є прогнозування діяльності, яке враховує та дає спробу передбачити силу дії зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ринок, дає можливість персоналу системно мислити та враховувати інтуїтивне бачення вирішення складних питань. По суті мова йде про когнітивне планування туристичної діяльності відповідно переліку послуг, які будуть мати постійний попит.

Важливе місце відводиться і менеджменту та персоналу туристичних фірм. Як визначають Д.Л. Леоненко та А.Є. Глинська, мистецтво системного мислення полягає у тому, щоб крізь складність помічати глибинні структури та взаємозв'язки, які породжують зміни, а це є можливим завдяки розробки певно визначеної системи цілей на основі нової ментальної моделі організації. Особливо актуальним є даний процес в сучасних умовах, коли в світі проблемою є не дефіцит інформації, а її надлишок. Більше за все менеджер відчуває потребу в знаннях того, що є важливим та має значення, на які змінні необхідно сконцентрувати увагу, а якими можна знехтувати [1, С.55]. А послідовний підхід до розробки стратегії є невід'ємною складовою успіху довгострокового планування [2].

Стратегічне планування та прогнозування діяльності суб'єктів ринку туристичних послуг передбачає використання наявних ресурсів. На сьогодні Україна має невичерпний ресурсний потенціал, і це не тільки природні надбання, а і трудовий ресурси, велике бажання та мотивація фахівців, які працюють у цій сфері. Останні все ясніше розуміють, що країна зовсім не розкрила наявний потенціал, не використала та не засвоїла вільні ніши туристичного ринку. Аналізуючи кількість обслугованих туристів за період 2011 – 2017р.р видно, що загальна їх кількість зросла з 1551069 осіб до 2403987 осіб, тобто в 1,5 рази [3].

Така ефективна робота українських операторів туристичного бізнесу дозволяє використовувати всі наявні конкурентні стратегії для прискорення росту цього ринку. Таких стратегій існує три: стратегія лідирування, диверсифікації та фокусування [4]. Кожна з них може існувати сама по собі, однак в ринкових умовах все частіше зустрічається їх комбінування. Для кожної зі стратегій притаманним є свій перелік планових заходів, які спрямовані на реалізацію стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

## Зміст планування діяльності туристичних підприємств залежно від конкурентної стратегії

Напрями планування діяльності / показники оцінки	Етап життєвого циклу фірми
<b>Конкурентна стратегія: стратегія лідирування</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- вибір послуг, які найбільш популярні серед клієнтів;</li> <li>- стандартизація послуг з метою зменшення ціни на неї та пропонування акційних пропозицій;</li> <li>Розробка рекламної компанії, яка чітко розмежує послугу одну від одного та диференціює їх у свідомості покупця;</li> <li>- інформаційне забезпечення рекламних пропозицій;</li> <li>- створення зворотного зв'язку між замовником та працівником фірми для подальших корегувань програми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання,</li> <li>- зрілість</li> </ul>
<b>Конкурентна стратегія: стратегія диверсифікації</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- опанування споріднених напрямів діяльності;</li> <li>- пошук нових ніш;</li> <li>- створення нових сегментів;</li> <li>- розробка маркетингових заходів щодо доведення клієнтам конкурентних переваг послуг;</li> <li>- опанування неспоріднених напрямів діяльності,</li> <li>- аналіз ринку туристичних послуг;</li> <li>- побудова моделі поведінки споживача нового сегменту;</li> <li>- підвищення кваліфікації працівників фірм, залучення фахівців відповідної сфери.</li> <li>- розробка стимулюючих програм залучення постійних клієнтів до споживання нових послуг;</li> <li>- закриття неприбуткових напрямів діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання,</li> <li>- зрілість,</li> <li>- старіння</li> </ul>
<b>Конкурентна стратегія: стратегія фокусування</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз споживачів туристичних послуг за рівнем купівельної спроможності та мотивацією до здійснення покупки;</li> <li>- визначення певної ніши, тобто цільової групи покупців послуги, або географічного регіону, на яку буде спрямована стратегія фокусування;</li> <li>- визначення фокусу стратегії: або зниження витрат на послуги, які пропонуються, або поглиблення диференціації (розширення асортименту послуг);</li> <li>- проведення орендування послуги та розробка заходів по підвищенню іміджу фірми</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- становлення,</li> <li>- зрілість,</li> <li>- старіння</li> </ul>

*Джерело: систематизовано за [4]*

Стратегія лідирування на ринку туристичних послуг реалізується за рахунок зниження витрат, або цін на послуги. Така стратегія в Україні використовується тими туристичними агенціями, які або починають свій професійний шлях, або у процесі діяльності розробляють нові туристичні послуги, створюють нові ринки та нових покупців.

За останні роки всередині самої структури надання туристичних послуг змінилися орієнтири. За умов розширення діяльності роботи підприємств різних сфер на закордонні ринку, за період 2011 – 2017р.р. кількість осіб, які користувались послугами, що спрямовані на службові та ділові поїздки та навчання, виросла із 88027 до 194977 осіб, тобто 2,2 рази. Поїздки на дозвілля та відпочинок також задіяли більшу кількість відпочиваючих, а сам показник виріс з 1341090 осіб до 2143615 осіб, тобто у 1,6 рази. А лікувальний туризм та спортивний скоротився за кількістю відпочиваючих [3].

Тому в економічному плані бачимо, що оператори туристичного ринку розробляють багато маркетингових пропозицій та здешевлюють тури, шукають можливість надавати все більше бонусів своїм постійним клієнтам.

Стратегія диверсифікації є двигуном будь – якого прогресу, і ринок туристичних послуг не є виключенням. Урбанізація та глобалізація, зміна стилю життя та інше сприйняття світу вимагають від туристичних операторів пошуку нових конкурентних пропозицій. На досліджені цієї проблематики зупиняються і В.Ф. Семенова, О.В. Басюк, визначаючи, що бажання туристів мінливі, але перемагає загальне прагнення отримати відпочинок максимально високої якості. Туристи – це двигун прогресу й тому потрібний постійний пошук нових ідей, інновацій, при грамотному підході до створення і реалізації яких, можливі чималий дохід і чимала користь. Оскільки сучасний розвиток йде через інновації, то потрібно було б більше уваги приділи аналізу реальної ситуації інноваційної діяльності в сучасному туризмі.

Туристичний бізнес використовує два види інновацій: кризову інновацію і інновацію розвитку. Кризова інновація – це рішення про врятування існуючого товару від зникнення з ринку шляхом позиціонування нововведення (інновації) в стислі терміни. Завдяки введенню інновації товар на ринку виживає. Інновація розвитку впроваджується повільно і продумано, виводиться на ринок не спонтанно, а поступово, є підтримувальною інновацією, здатною попередити старіння існуючого товару. Оскільки туристичний ринок – ринок нестабільний, що піддається впливу різних подій у своєму оточенні й суміжних областях, турфірми повинні не лише створювати новий продукт, а й уміти своєчасно реагувати на нові зміни в різних областях діяльності, суміжних з туризмом, мати здатність до створення нових методів роботи і поліпшення результатів діяльності, що дасть можливість забезпечити своєму турпродукту цілком стабільне існування на ринку [5, с.79].

В. С. Ковешніков, О. С. Ліфіренко та Н. М. Стукальська вважають, що до інноваційних видів туризму можна віднести агротуризм, екотуризм [6, с.39] До такої думки прислухаються і С.Р. Пасека, Н.В. Трусова, В.Н. Гарновская, та В.С. Демко, поглиблюючи свій аналіз у напрямі розвитку зеленого туризму та його фінансової складової економіки України [7, с. 8].

Стратегія фокусування в розвитку ринку туристичних послуг є по суті поглибленою спеціалізацією, орієнтацією на певну нішу, а саме цільову групу замовників туристичних послуг, або географічну зосередженість. В цьому аспекті цікавим є те, що за умов розгляду внутрішнього туризму, ринок туристичних послуг орієнтований частіше на регіони, які відрізняються зональними особливостями, культурними пам'ятками та іншими об'єктами. Туристи внутрішнього ринку усвідомлено направляються на відпочинок в той регіон, який у їх уяві має певні відмінності від іншого регіону. Якщо ж розглядати стратегію фокусування з точки зору зовнішніх туристів, то Україна сама по собі і є тим фокусом, яка розглядається закордонним туристом як єдина цілісна система життєвих принципів, культури та інших особливостей [9]. Тому підходи до стратегії фокусування необхідно розглядати враховуючи рівень: мікро або макро орієнтирів.

Послідовність формування стратегії на туристичному підприємстві схожа за переліком основних робіт з будь – яким підприємством та має наступну змістовність (табл. 2).

Застосування у діяльності туристичних операторів тієї або іншої стратегії залежить від ресурсного потенціалу підприємства, його цілей та завдань як у короткостроковому так і довгостроковому періоді. Для розвитку ринку туристичних послуг потенціал країни ще не використаний. У Стратегії розвитку туризму і курортів на 2016–2020 роки визначається, що «туризм сприяє збереженню і розвитку культурного потенціалу, веде до гармонізації відносин між різними країнами і народами, збереженню екологічно безпечного довкілля.

Таблиця 2

## Етапи реалізації конкурентних стратегій на ринку туристичних послуг

Етап	Стратегічне планування
Оцінка виробничого потенціалу туристичної фірми	Характеристика економічного стану розвитку туристичного підприємства за показниками Встановлення конкурентних переваг (модель М. Портера). Визначення та взаємозв'язок довго- та короткострокових цілей («дерево цілей»)
Оцінка макро та мікро середовища діяльності туристичної фірми	Експертна оцінка макро та мікро середовища. Визначення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей (SWOT - аналіз).
Розробка загальної стратегії	Визначення продуктово – товарних стратегій Оцінка привабливості послуг (побудова матриці БКГ) Визначення загальних стратегій підприємства: лідирування, диверсифікації та фокусування
Напрями діяльності	Створення «портфелем» підприємства. Прогнозування економічного ефекту від реалізації стратегій Планування витрат на утримання функціональних підрозділів, перевірка можливостей зростання / стабілізації/
Реалізація стратегії	Апробація запланованих заходів. Аналіз реакції середовища фірми на мікро та макро рівні. Розподіл та переорієнтація потенціалу на більш успішні проекти. Взаємозв'язок усіх суб'єктів ринку туристичних послуг

*Джерело: систематизовано за [4]*

Крім того, туризм є одним із чинників реалізації зовнішньої політики держави. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО), частка туризму у світовому ВВП складає близько 10%, а на долю міжнародного туризму припадає 6% загального обсягу світового експорту та біля 30% світового експорту послуг, кожне 11 робоче місце в світі припадає на сферу туризму. Прогнозується, що до 2030 року кількість міжнародних туристичних відвідувань зросте до 1,8 млрд. туристів [10]. Тому види стратегій, їх форми та напрями реалізації можуть змінюватися з метою пошуку більш ефективної економічної моделі присутності на туристичному ринку.

**Висновки.** Усі наведені вище аргументи доводять необхідність стратегічного мислення та орієнтації вітчизняного ринку туристичних послуг на прогнозування та когнітивне моделювання процесів. Також доведено, що українські туристичні оператори мають всі підстави та інструментарій для використовувати конкурентних стратегій у плануванні власного бізнесу. Кожна з конкурентних стратегій містить свій інструментарій реалізації заходів. Сучасні стратегічні методи аналізу, такі як SWOT – аналіз, модель М. Портера, матриці БКГ, «дерево цілей» та інші, дозволяють туристичним фірмам підібрати стратегії, які розкриють їх потенціал.

Україна має великий потенціал та нерозвинені ніши ринку туристичних послуг і є привабливим фокусом для іноземних туристів. Сучасні найбільш відомі оператори, такі як Join Up – ANEX Tour TEZ TOUR Coral Travel – TUI Ukraine – вже є частинами міжнародної мережі туристичного ринку та своїм прикладом демонструють реалізацію таких стратегій як лідирування та диверсифікації. Стратегії фокусування сьогодні демонструють українські туристичні фірми екотуристичного спрямування, які зайняли нішу «зеленого туризму». Ці фірми мають невеликі розміри, однак у подальшому їх назви також будуть у рейтингах туристичних фірм всього світу.

Таким чином, стратегічна орієнтація до планування власної діяльності на туристичному ринку, застосування у практиці конкурентних стратегій дадуть змогу розвивати як внутрішній,

так і зовнішній туризм, стійко конкурувати з іншими операторами цього ринку. Фіксовані зміни у запитах та ринкового попиту дають підстави на подальші дослідження кон'юнктури ринку туристичних послуг, напрацювання інструментарію реалізації конкурентних стратегій. Однак вибір конкурентної стратегії повинен виходити з точки зору сегменту, на якому планує працювати або працює фірма, з точки зору можливостей та загроз, які є в цьому сегменті, та виробничого і фінансового потенціалу самого оператора, який надає туристичні послуги.

### Список використаних джерел

1. Леоненко Д.Л., Глинська А.Є. Стратегічне планування діяльності туристичних фірм орієнтоване на результат. *Застосування маркетингових технологій управління туристичними підприємствами в умовах сучасного бізнес-середовища*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, Херсон, 19 жовтня 2018 року, Херсон. 2018. С. 55-57.
2. Леонт'єва Ю.Ю. *Інвестиційний інструмент стратегії розвитку регіональних туристичних дестинацій*: матеріали міжн. наук. практ. конф., 2010, Софія, 2010. С. 8-12.
3. Статистична діяльність в Україні у 2017р.: статистичний збірник. Київ, 2018. URL: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_td\\_2017.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf) (дата звернення: 20.05.2020).
4. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Підручник. К.: КНЕУ. 2004. 699 с.
5. Семенова В.Ф., Басюк О.В. Територіальні умови і стратегії розвитку туризму в регіонах. *Вісник Одеського національного університету*. 2014. Т.19. Вип.1 (2). С. 78 - 81.
6. Ковешніков В.С., Ліфіренко О.С. та Стукальська Н.М. Інноваційні види туризму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 38-44. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2016/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/10.pdf) (дата звернення: 20.05.2020).
7. N. Trusova, T. Cherniavska, S. Pasiaka, V. Hranovska, O. Prystemskyi, V. Demko Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist-recreational destination. *Year XIII*. Vol. 31. No. 3. 2020. P.1126-1134.
8. Kyrylov Yu.Y., Hranovska V.H., Kolokolchykova I.V., Sakun A.G., Nikitenko K.S., Katsemir Ya.V. Regional Diversification of Rural Territories with Limited Spatial Location of Green Tourism Objects. *Journal of Environmental Accounting and Management. (Scopus)*. 2020. 8(4). P. 351-363.
9. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник. К., 2008. 661 с.
10. Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів на 2016–2020 роки. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/e1227acdf34bb4a1da39d384139b9d7a.pdf> (дата звернення: 20.05.2020).

### References

1. Leonenko D.L., Hlynska A.Ye. (2018) Stratehichne planuvannia diialnosti turystychnykh firm oriientovane na rezultat [Strategic planning of travel companies is result-oriented]. Proceedings of the *Zastosuvannia marketynhovykh tekhnolohii upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy v umovakh suchasnoho biznes-seredovyscha: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, Kherson, 19 zhovtnia 2018 roku*, Kherson, Pp. 55-57.
2. Leontieva Yu.Yu. (2010). Investytsiinyi instrument stratehii rozvytku rehionalnykh turystychnykh destynatsii [Investment tool for the development strategy of regional tourist destinations]. Proceedings of the: *materialy mizhn. nauk. prakt. konf., 29 zhovtnia 2010*, Sofiia, Pp. 8-12.
3. State Statistics Service of Ukraine (2018). *Statystychna diialnist v Ukraini u 2017r.* [Statistical activity in Ukraine in 2017], Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.
4. Shershnova Z. Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia. Pidruchnyk* [Strategic management. Textbook]. K.: KNEU (in Ukraine).

5. Semenova V.F., Basiuk O.V. (2014). Terytorialni umovy i stratehii rozvytku turyzmu v rehionakh [Territorial conditions and strategies of tourism development in the regions]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. VOL.19. No.1 (2). Pp. 78-81.
6. Koveshnikov V.S., Lifirenko O.S., Stukalska N.M. (2016) Innovatsiini vydy turyzmu [Innovative types of tourism]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. No 4. Pp. 38-44.
7. N. Trusova, T. Cherniavska, S. Pasieka, V. Hranovska, O. Prystemskyi, V. Demko (2020) Innovative clustering of the region in the context of increasing competitive positions of the enterprises of the tourist-recreational destination. *Year XIII*. Vol. 31. No. 3. Pp.1126-1134.
8. Kyrylov Yu.Y., Hranovska V.H., Kolokolchikova I.V., Sakun A.G., Nikitenko K.S., Katsemir Ya.V. (2020). Regional Diversification of Rural Territories with Limited Spatial Location of Green Tourism Objects. *Journal of Environmental Accounting and Management. (Scopus)*. No 8(4). p.p. 351-363.
9. Malska M. P. (2008) *Mizhnarodnyi turyzm i sfera posluh: Pidruchnyk* [International tourism and services: Textbook]. Kyiv. (in Ukraine)
10. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu i kurortiv na 2016–2020 roky. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/e1227acdf34bb4a1da39d384139b9d7a.pdf> (Accessed: 20.05.2020).

**KOLOKOLCHYKOVA Iryna**

PhD (Economics),

Tavriya State Agrotechnological University named  
after Dmitry Motorny,

Melitopol, Ukraine

## COMPETITIVE STRATEGIES IN THE MARKET OF TOURIST SERVICES OF UKRAINE

**Introduction.** *Modern life events and globalization processes that are taking place around the world have given impetus to the development of business in the service sector. A large number of the working population, which was previously engaged in production, is now declining. Automation and informatization of all life and production processes allows a person to reorient in the areas of their professional activities and forms of recreation. Today, most of the working population is involved in the creation and provision of services. The market of tourist services is the most promising; the demand for it is formed daily and has a constant and special nature of orders, so the offers become diverse. However, with increasing competition, the development of its market is complicated by the slowdown in the formation of customer bases, and therefore requires the use of appropriate strategies to develop all segments and marketing niches.*

**Purpose.** *Substantiation of the need for strategic thinking in the implementation of production activities in the market of tourist services, analysis of current trends and existing competitive strategies that is inherent in each segment. Operators of the market of tourist services, as well as the availability and feasibility of applying competitive strategies.*

**Results.** *The study substantiates that it is impossible only by simple planning of their own activities to withstand competition in the market, retain their customers, gain a large customer base and get a stable income for continued existence and growth. The planning process does not anticipate rapid changes and the impact of factors that over time either increase or transform, which complicates production processes. In today's market conditions, a more effective mechanism for effective management of the production process is forecasting, which takes into account and attempts to predict the strength of external and internal factors influencing the market, allows staff to think systematically and take into account the intuitive vision of complex issues. In essence, we are talking about cognitive planning of tourism activities in accordance with the list of services that will be in constant demand. The strategy of leading the market of tourist services is implemented by reducing costs or prices for*

*services. This strategy in Ukraine is used by those travel agencies that either begins their careers or in the process of developing new travel services, creating new markets and new customers. The diversification strategy is the engine of any progress, and the travel services market is no exception. Urbanization and globalization, lifestyle changes and other perceptions of the world require tour operators to find new competitive offers. The strategy of focusing on the development of the market of tourist services is essentially an in-depth specialization, focus on a specific niche, namely the target group of customers of tourist services, or geographical concentration. In this aspect, it is interesting that when considering domestic tourism, the market of tourist services is more often focused on regions that differ in zone features, cultural monuments and other objects. Tourists of the domestic market consciously go on vacation to the region, which in their imagination has some differences from another region*

**Originality.** *The tools of strategic planning of operators in the tourism market are identified, namely: 1) competitive strategies that embody and take into account the differences between service customers, markets, segments, prices and other offers; 2) management of organizations and staff, which is a powerful motivator and implementer of strategic goals; 3) economic indicators for assessing both quantitative and qualitative parameters of the service sector, expanding the range and attracting additional customers; 4) formation of client bases and development of marketing offers with definition of advantages in the price of service or focusing on innovative tendencies of the offer of tourist services. All this together gives a strategic idea of the development of the market of tourist services and the basis for choosing one of the existing competitive strategies.*

**Conclusion.** *All the above arguments prove the need for strategic thinking and orientation of the domestic market of tourist services on forecasting and cognitive modelling of processes. It is also proved that Ukrainian tour operators have all the grounds and tools to use competitive strategies in planning their own business. And Ukraine has great potential and underdeveloped niches in the market of tourist services and is an attractive focus for foreign tourists. Such approaches to the organization of the tourism business will allow developing both domestic and foreign tourism, to compete with other operators in this market.*

**Keywords:** *tourism services market, supply and demand, leadership strategy, differentiation strategy, focus strategy, market segment, innovation.*

*Одержано редакцією: 22.07.2020  
Прийнято до публікації: 22.09.2020*