

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Диверсифікація продуктового портфеля на туристичному підприємстві
ТОВ “ДЖОЙН АП”, м. Київ»**

Студента 2 курсу, 4 групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний та
курортно-рекреаційний менеджмент»

(підпис)

Кримаренко
Дмитра
Олександровича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

(підпис)

Жученко Валентина
Григорівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

(підпис)

Роскладка Наталія
Олександрівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра туризму та рекреації

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри туризму та рекреації

Ткаченко Т.І.

«___» _____ 201_ р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Кримаренку Дмитру Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційної роботи:

«Диверсифікація продуктового портфеля туристичного підприємства»

Затверджена наказом ректора від «30» жовтня 2018 р. №3993

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16.11.2019 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – визначення теоретико-методологічних засад диверсифікації продуктового портфеля в діяльності туристичного підприємства, розробка пропозицій щодо покращення диверсифікації туристичного продукту на туристичному підприємстві.

Об'єкт дослідження – Диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві “Join Up”.

Предмет дослідження – Теоретико-методологічні аспекти диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві.

4. Перелік графічного матеріалу

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Жученко В.Г.	30.11.18	30.11.18
2	Жученко В.Г.	30.11.18	30.11.18
3	Жученко В.Г.	30.11.18	30.11.18

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Наукові аспекти диверсифікації продуктового портфеля туристичного підприємства.

1.1. Сутність туристичного підприємства та його характеристика.

1.2. Поняття диверсифікації продуктового портфеля туристичного підприємства.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

РОЗДІЛ 2. Дослідження диверсифікації продуктового портфеля туристичного підприємства Join Up.

2.1. Характеристика туристичного підприємства Join Up.

2.2. Аналіз діяльності туристичного підприємства join Up.

2.3. Особливості диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві Join Up.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

РОЗДІЛ 3. Перспективні напрямки диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві.

3.1. Пропозиції щодо покращення диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві Join Up.

3.2. Шляхи покращення економічної ефективності туристичного підприємства Join Up.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018-12.12.2018р.	01.09.2018-12.12.2018р
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	13.12.2018-03.02.2019р.	13.12.2018-03.02.2019р
3	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	04.02.2019-24.05.2019р.	04.02.2019-24.05.2019р
4	Написання та оформлення наукової статті	До 01.06.2019р.	01.06.2019р
5	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	25.05.2019-31.08.2019р.	25.05.2019-31.08.2019р
6	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.09.2019-20.10.2019р.	01.09.2019-20.10.2019р
7	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедрі та попередній захист у комісіях	21.10.2019-03.11.2019р.	21.10.2019-03.11.2019р
8	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту. Оформлення електронної версії ВКР для депозитарію КНТЕУ та перевірка на плагіат	04.11.2019-15.11.2019р.	04.11.2019-15.11.2019р
9	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи з підписом і рецензією наукового керівника на кафедрі для реєстрації	16.11.2019	16.11.2019
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіку	04.12.2019

8. Дата видачі завдання « _____ » _____ 201 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Жученко В.Г.

« _____ » 201_____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Наукові аспекти диверсифікації продуктового портфеля туристичного підприємства.....	
1.1. Сутність туристичного підприємства та його характеристика.....	
1.2. Поняття диверсифікації продуктового портфеля туристичного підприємств.....	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	
РОЗДІЛ 2. Дослідження диверсифікації продуктового портфеля туристичного підприємства Join Up.....	
2.1. Характеристика туристичного підприємства Join Up.....	
2.2. Аналіз діяльності туристичного підприємства join Up.....	
2.3. Особливості диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві Join Up.....	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	
РОЗДІЛ 3. Перспективні напрямки диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві.....	
3.1. Пропозиції щодо покращення диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві Join Up.....	
3.2. Шляхи покращення економічної ефективності туристичного підприємства Join Up.....	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність дослідження – у сучасних умовах, для збільшення ефективності обсягів роботи, туристичні підприємства використовують диверсифікацію продуктового портфеля туристичного підприємства. Диверсифікація продуктового портфеля на туристичному підприємстві це - комплексне поняття, яке охоплює: поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх модифікацію; створення нових продуктів і виведення їх на ринок; виключення з асортименту продуктів, що не користуються споживчим попитом. Оптимальна структура продуктового портфеля покликана забезпечити туристичному підприємству відносну стабільність обсягів реалізації та рівня прибутку в умовах мінливої кон'юнктури на туристичному ринку і, таким чином, сприяти підтримці його конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження - визначення теоретико-методологічних засад диверсифікації продуктового портфеля в діяльності туристичного підприємства, розробка пропозицій щодо покращення диверсифікації туристичного продукту на туристичному підприємстві.

Об'єкт дослідження - диверсифікація продуктового портфеля на туристичному підприємстві “Join Up”.

Предмет дослідження - Теоретико-методологічні аспекти диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві.

Методологічна основа роботи - В роботі були використані методи аналітичного порівняння, аналіз діяльності туристичного підприємства, оцінки сильних та слабких сторін підприємства.

За результатами проведених робіт було надруковано наукову статтю за темою “Диверсифікація продуктового портфеля на туристичному підприємстві” в збірнику наукових робіт студентів факультету ресторанно – готельного та туристичного бізнесу (див. дод. А).

Елементи наукової новизни - дослідження полягають в тому, що в процесі роботи було узагальнено теоретичні підходи та обґрунтовано новітні підходи до диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що обґрунтовані рекомендації можуть бути застосовані під час розробки стратегії щодо удосконалення диверсифікації продуктового портфеля туристичного підприємства, зокрема, туристичного оператора “Join Up” м. Київ.

Структура роботи: Випускна кваліфікаційна робота загальним обсягом 54 сторінки. Складається з: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел(23), додатків. Робота містить 9 таблиць, 2 рисунків.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність туристичного підприємства та його характеристика

Туристичне підприємство - це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює комерційну й науково-дослідну діяльність з метою отримання прибутку.

Всю діяльність туристичних підприємств у загальному вигляді можна звести до виконання трьох основних функцій:

- організаційної (формування комплексних маршрутів для туристських груп та туристів-індивідуалів на основі договорів між підприємствами туристичної індустрії);
- посередницької (комплектування і продаж послуг та товарів туристського призначення за дорученням підприємств-постачальників туристичних послуг);
- торговельно-банківської (операції з обміну валют, страхування майна та життя туристів).

Основною функцією туристичних підприємств як складової туристичної індустрії є виробництво (комплектування), надання та реалізація комплексного тур продукту.

Основною метою функціонування туристичних підприємств є задоволення потреб споживачів у туристичних послугах. Основним видом їх діяльності є комплектування та реалізація туристичного продукту - комплексу туристичних послуг, що задовольняють потреби туриста під час його подорожі.[4]

За змістом та характером своєї основної діяльності туристичні підприємства є свого роду посередниками між споживачем (туристом) та виробником окремих туристичних послуг (засобами розміщення туристів, транспортними організаціями, підприємствами харчування тощо). Класифікацію підприємств

туристичної індустрії можна здійснити залежно від мети діяльності, форми власності, розміру, ступеня домінування на ринку конкурентної стратегії тощо.

Діяльність туристичних підприємств розрізняється за специфікою виконуваних функцій, обсягами діяльності та задіяних ресурсів, що обумовлює їх класифікацію та типізацію.

Ефективність діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення.[6-7]

Організаційна структура посідає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичного підприємства.

Організаційна структура туристичного підприємства - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементи структури - це окремі працівники, служби та інші ланки, задіяні в діяльності фірми, а відносини між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки мають характер погодження і є, як правило, однорівневим.

Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління.(Рис.1.1)

- Таким чином, у загальному характеризуючи організаційну структуру, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:
- організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій управління;
- структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- від організаційної структури залежить ефективність діяльності фірми, її виживання і процвітання;

- структура ще склалась у конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль управління та якість праці колективу.

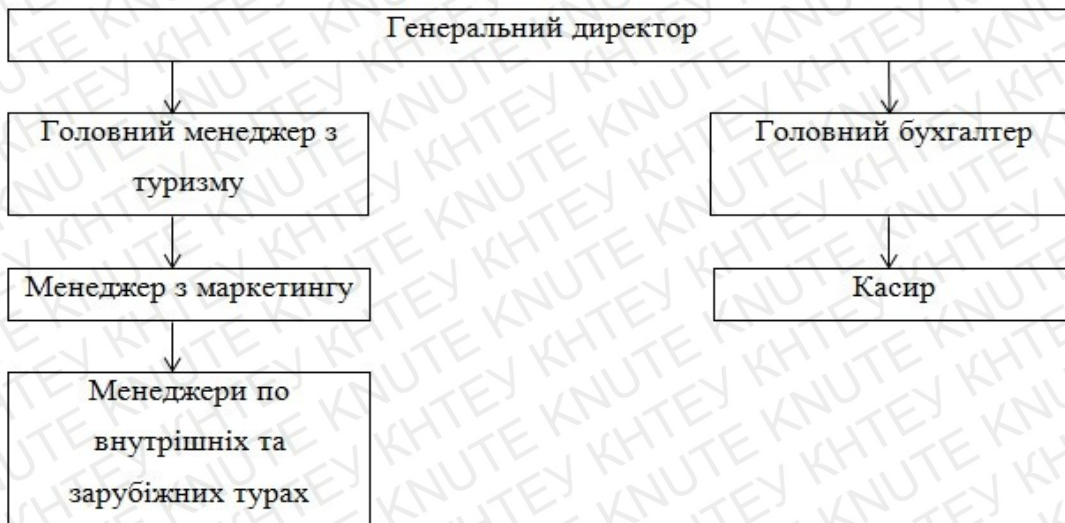


Рис. 1.1 Організаційна структура туристичного підприємства

Правильно сформована організаційна структура дозволяє забезпечити комплексний розвиток туристичного підприємства відповідно до стратегічних цілей та перспектив розвитку (фінансової перспективи, перспективи споживача, перспективи торговельно-технологічних процесів, перспективи знань та навчання).

Організаційна структура туристичного підприємства дозволяє підтримувати високу інтенсивність інформаційного обміну зі зовнішнім середовищем та всередині підприємства, надає можливість тісного контакту на рівні «керівник - підлеглий», сприяє постійно му професійному зростанню працівників, дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішніх умовах функціонування.

Побудова організаційної структури управління підприємством залежить, перш за все, від масштабів самого підприємства. Поєднання різних типів структур дає можливість спроектувати таку, яка відповідала би поставленим керівництвом завданням.

Найважливішим компонентом в організаційній структурі підприємства є працівник, якого менеджмент ставить у центр своєї уваги. Розкриття його творчих і професійних можливостей - неодмінна умова розвитку будь-якої організації.

Таким чином, у загальному характеризуючи організаційну структуру, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

- організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій управління;
- структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- від організаційної структури залежить ефективність діяльності фірми, її виживання і процвітання;
- структура ще склалась у конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль управління та якість праці колективу.

Основні вимоги, що пред'являються до формування сучасної організаційної структури туристичного підприємства, такі:

- відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства;
- охоплення всіх функцій менеджменту на підприємстві;
- чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління;
- раціональне поєднання централізації і децентралізації кожної функції;
- наявність на кожному рівні управління системи організації робіт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт;
- визначення прав та обов'язків кожного рівня управління;
- розмежування повноважень і кола відповідальності.

Таким чином, для формування правильної організаційної структури необхідно здійснити поділ підприємства по горизонталі на блоки, які відповідали б найважливішим напрямам діяльності з реалізації стратегії:

- встановити співвідношення повноважень різних посад (що було передбачено посадовими інструкціями), при цьому керівник регламентує діяльність кожного відділу;

- визначити посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій, які також передбачені інструкцією на кожну посадову особу.

Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може виявити ініціативу, хоча напрям ініціативи визначений посадовою інструкцією. Кожне підприємство прагне стабільності, але все більшим є усвідомлення того, що зміни є необхідним атрибутом кожної організації в сучасних ринкових умовах. Методика проведення роботи і правила також мають бути стабільними, але їх зміна цілком допустима, оскільки підприємству доводиться адаптуватися до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно виливаються на його діяльність. Підбір кадрів до апарату управління здійснюється за такими критеріями, як професіоналізм, досвід роботи, набуття ділових якостей.

Організаційна структура стає більш міцною і життєздатною тільки в тому разі, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна підпорядкованість, тобто коли управлінські дії головного керівника здійснюються по вертикалі. Саме за таких умов в організації формується той ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності одній особі - вищому керівникові (генеральному директорові).

Очолює туристичне підприємство генеральний директор, який, в свою чергу, підпорядковується голові зборів учасників.

Директор має чимало різних обов'язків і відповідає за їх виконання, тобто його робота передбачає виконання ряду завдань. Іноді виникає необхідність сконцентрувати всі зусилля на вирішенні одного завдання. Тоді доцільно призначити певну особу, яка відповідала б за виконання даного завдання, а отже, самостійно приймала рішення, визначала виконавців і шляхи вирішення поставлених завдань. Наприклад, виникає необхідність віднайти постачальника будь-якої ексклюзивної послуги за найнижчими цінами. Це завдання генеральний директор може доручити головному менеджеру з туризму і очікувати на його виконання (як правило, встановлюються конкретні терміни). Кожен працівник

має визначені функціональні обов'язки, які повинен виконувати в певні терміни та звітувати перед керівництвом.[11]

Генеральний директор одночасно є лідером, який об'єднує організацію у згуртовану команду. Важливі рішення приймає директор, але ряд конкретних поточних рішень приймають і підлеглі.

Генеральний директор представляє інтереси підприємства у відносинах з іншими організаціями як в Україні, так і за кордоном, укладає угоди та інші акти, необхідні для забезпечення функціонування підприємства. Має право раз на рік проводити аудиторську перевірку фінансово-господарської діяльності, вирішує питання щодо службових відряджень, у тому числі за кордон.

За необхідності директор скликає весь персонал на виробничі наради, де вирішуються оперативні питання, визначаються завдання на тиждень, дається оцінка зробленому і, в разі потреби, виносять догани, якщо завдання не виконані або через недбалість завдано збитків організації.

На основі прав, обов'язків і відповідальності посадових осіб, розроблених у цій організації, генеральний директор делегує повноваження фінансовому директорові. Повноваження передаються директорові разом з відповідальністю за виконання покладених на нього завдань. Він делегує повноваження головному бухгалтеру, головним менеджерам відділів, а вони, у свою чергу, передають їх своїм підлеглим.[14]

Функції фінансового директора:

- забезпечує раціональну організацію бухгалтерського обліку і звіту;
- здійснює контроль за економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- вживає заходів щодо попередження нестач, контролює додержання фінансової і касової дисципліни, законності списання з бухгалтерських балансів нестач;
- бере участь у проведенні економічного аналізу фінансово-господарської діяльності;
- погоджує вартість турів та обраховує разом з туроператорами їх дохідність.

Функції головного менеджера з туризму:

- координує роботу туроператорів за напрямками;
- представляє інтереси підприємства з питань туристичної діяльності перед партнерами;
- проводить переговори (перемовини), а також укладає угоди із закордонними та вітчизняними партнерами;
- узгоджує кінцевий варіант турів по Україні та за кордоном і передає їх для реалізації на рецепцію;
- контролює забезпечення високого рівня виконання турів;
- здійснює роботу з представництвами (консульствами) зарубіжних держав;
- перевіряє, чи належно виконана робота туроператорів з керівниками туристичних груп, забезпеченість документами, необхідними для успішного проведення турів;
- займається розвитком нових напрямів туристичної діяльності, розробляє нові тури.

До функцій менеджера з маркетингу входить:

- робота з рекламними агентами різних засобів розміщення реклами, щодо з'ясування цін та умов подання реклами;
- розроблення макетів реклами та стеження за регулярністю виходу і правильністю подачі інформації у відповідних рекламних носіях;
- проведення регулярних маркетингових досліджень.

Остаточне ж рішення щодо характеру реклами і вибору рекламного засобу регулярності подачі приймає генеральний директор [16]. Це пов'язано з тим, що розміщення реклами є дорогим задоволенням для малого підприємства. Регулярно реклама подається лише в де які газети: це так звана реклама престижу, нагадування клієнтам, що в будь-який сезон фірма має що запропонувати.

До обов'язків менеджера-туроператора по Україні входить:

- робота з вітчизняними партнерами (туристичними фірмами, готелями, агентствами) по забезпеченню конкурентного тур продукту;
- підготовка програм приймання іноземних туристів в Україні а також

перебування вітчизняних туристів в Україні, обчислення вартості та дохідності;

- забезпечення високого рівня виконання турів;
- робота з керівниками туристичних груп та забезпечення необхідними документами;
- інструктаж гідів-перекладачів;
- формування внутрішньої інформаційної бази (туристична інфраструктура);
- впровадження практики створення якісно нових туристичних продуктів (еко туризм, екстремальний туризм, агротуризм тощо).

Менеджер-туроператор щодо країн Європи займається:

- роботою з іноземними партнерами (туристичними фірмами, готелями, агентствами) по забезпеченню конкурентного тур продукту;
- підготовкою програм перебування вітчизняних туристів в країнах Європи;
- формуванням вартості турів та обрахунок їх дохідності, забезпечення високого рівня виконання турів;
- контактами з представництвами (консульствами) зарубіжних держав в Україні;
- контактами з консульствами України в закордонних державах, зокрема забезпечення візової підтримки іноземним партнерам;
- роботою з керівниками тур груп та забезпечення необхідними документами;
- інструктажем гідів-перекладачів;
- формуванням внутрішньої інформаційної бази (туристична інфраструктура) щодо країн Європи;
- впровадженням практики створення якісно нових туристичних продуктів (еко туризм, екстремальний туризм, агротуризм тощо).

Агент із продажу авіаквитків. У його обов'язки входить:

- робота з клієнтами, ознайомлення їх з маршрутами рейсів авіа компаній;
- система бронювання авіаквитків за обраною програмою;
- продаж і оформлення авіаквитків;
- ведення документації з продажу авіаквитків.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Цей процес називається ланцюгом команд.

Керівникові будь-якої організації, незалежно від її розміру або ж місця на регіональному рівні, слід врахувати вплив зовнішнього середовища, оскільки організація, як відкрита система, залежить від зовнішнього світу стосовно поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, конкурентів.

Оскільки від керівника залежить виживання організації, він повинен вміти виявити ті суттєві фактори в оточенні, що вплинуть на його організацію. Тому організації вимушені «прилаштуватися» до середовища, щоб вижити і зберегти ефективність діяльності. Організація постійно перебуває під прямим або непрямим впливом зовнішніх факторів. До факторів прямого впливу слід віднести постачальників, трудові ресурси, закони і впровадження державного регулювання, споживачів і конкурентів. Факторами непрямого впливу є: стан економіки, науково-технічний прогрес, політичні зміни.

Дуже важливим моментом у діяльності туристичної фірми є укладання угод з партнерами в Україні і за кордоном (з іншими тур фірмами, готелями, базами відпочинку, санаторіями, транспортними компаніями). Саме партнерство забезпечує підприємству нормальне функціонування, адже кожен із партнерів має свій бізнес і їхні послуги можуть стати визначальними для життя підприємства.

Договір між туристичними фірмами зобов'язує сторони організувати подорожі вітчизняним та іноземним туристам, забезпечувати кваліфіковане виконання чинних правил щодо надання послуг на маршрутах приймання та при організації поїздок за кордон, надавати достовірну інформацію про тури і їх вартість, забезпечувати екскурсійне обслуговування, автотранспортні послуги, формувати групи туристів для участі у турах відповідно до маршрутів і про грам, надавати туристам допомогу в оформленні паспортних, візових, митних, страхових та інших необхідних формальностей, укласти з кожним туристом договір індивідуально.[11]

Впливовими факторами є також споживачі і конкуренти. Існування організації залежить від здатності віднаходити споживача та задовольняти його

запити і потреби. Споживачі, зазначаючи, які послуги для них бажані і за якою ціною, визначають для організації майже все, що стосується результатів її діяльності, здійснюють значний вплив на діяльність організації. Організація повинна прийняти рішення про те як, коли і де надавати послуги.

Із кожним клієнтом укладається угода, в якій підприємство зобов'язується надати йому повну інформацію про тур, а також про права і обов'язки туриста, правила його поведінки у країні перебування, умови страхування, митні формальності і т. ін. Турист, у свою чергу, зобов'язується дотримуватися умов і правил, передбачених договором, своєчасно оплатити вартість послуг, надати всі необхідні документи для оформлення візи, дотримуватись вимог законів країни перебування.

Крім того, керівництво кожної організації розуміє: якщо не задовольняти потреби споживачів на такому ж рівні, як це роблять конкуренти, то організація довго не протримається. У багатьох випадках не споживачі, а конкуренти визначають, які послуги можна продати і за якою ціною. Від реагування на конкуренцію залежать такі внутрішні фактори, як умови праці, оплата праці і характер відносин керівників із підлеглими.

Для цього проводяться маркетингові дослідження споживачів і конкурентів.

Аналіз зовнішнього середовища в цілому дозволяє визначити, чи має фірма внутрішні сили, щоб використати всі свої можливості. Метод, який використовують для діагностики внутрішніх проблем, називають управлінським дослідженням, яке базується на комплексному дослідженні різних функціональних зон організації і, залежно від поставлених завдань, може бути методично простим або складнішим.[16-18]

Правильно сформована організаційна структура дозволяє забезпечити комплексний розвиток туристичного підприємства відповідно до стратегічних цілей та перспектив розвитку (фінансової перспективи, перспективи споживача, перспективи торговельно-технологічних процесів, перспективи знань та навчання).

Організаційна структура туристичного підприємства дозволяє підтримувати високу інтенсивність інформаційного обміну зі зовнішнім середовищем та всередині підприємства, надає можливість тісного контакту на рівні «керівник - підлеглий», сприяє постійно му професійному зростанню працівників, дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішніх умовах функціонування [6].

Побудова організаційної структури управління підприємством залежить, перш за все, від масштабів самого підприємства. Поєднання різних типів структур дає можливість спроектувати таку, яка відповідала би поставленим керівництвом завданням.

Найважливішим компонентом в організаційній структурі підприємства є працівник, якого менеджмент ставить у центр своєї уваги. Розкриття його творчих і професійних можливостей - неодмінна умова розвитку будь-якої організації [8].

Отже можна сказати, що організаційна структура є важливим компонентом в роботі туристичного підприємства, і ефективність підприємства залежить від правильності організаційної структури туристичного підприємства.

На практиці виділяють такі типи комерційних туристичних підприємств, які функціонують і розвиваються за власні фінансові кошти за рахунок отримання прибутку: тур оператори, тур агентства, туристичні бюро, екскурсійні бюро, інші підприємства сфери туризму. Ці підприємства функціонують у різних організаційно-правових формах, на різних сегментах ринку туристичних послуг (в'їзний туризм, виїзний туризм, організація екскурсій, рекламно-інформаційна робота тощо).

Туристичним оператором є туристичне підприємство, що займається організацією внутрішніх та міжнародних подорожей із різноманітним асортиментом послуг. Вони комбінують пакети послуг безпосередніх виробників у комплексний туристичний продукт, який реалізується за єдиною ціною. Туроператор є свого роду оптовим підприємством, продукти якого реалізуються через мережу роздрібних тур агентств.

Сполучною ланкою між туроператором і споживачем на ринку туристичних товарів і послуг виступає тур агентство.

Туристичне агентство - роздрібне підприємство, що займається реалізацією турів, організованих туроператорами, та окремих туристичних послуг (транспортних, екскурсійних та інших). Основними функціями тур агентств є надання туристичних послуг, інформування клієнта, надання консультацій щодо мети подорожі та організації подорожі.[18]

На ринку туристичних послуг функціонують й інші комерційні підприємства, основною діяльністю яких є надання туристичних послуг.

Бюро екскурсій - це фірма, яка організовує і проводить екскурсії. Бюро реалізації туристсько-екскурсійних послуг, здійснює реалізацію туристських та екскурсійних путівок. Бюро подорожей та екскурсій організовує тури, транс тури і екскурсії.

На туристичному ринку існує ряд туристичних організацій, які діють на некомерційній основі. До некомерційних (соціально спрямованих) слід віднести туристичні союзи, туристські клуби, туристські гуртки, клуби самодіяльного туризму, існування яких забезпечується державним чи бюджетним фінансуванням. Такі об'єднання можуть існувати на кошти членських внесків, асигнувань із суспільних чи приватних фондів. Іноді такі об'єднання проводять заходи, що мають цільову спрямованість і використовуються для здійснення певних туристичних проектів, причому не мають на меті отримання прибутку.[20]

Туристський клуб - це установа, завдання якої полягає у пропаганді туризму та екскурсій серед населення, організації масового самодіяльного туризму, підготовці туристів до категорійних туристських походів. Туристські клуби організовують учнівські, студентські відпочинково-спортивні заходи, агітаційні заходи.

Туристсько-краєзнавчий клуб - це добровільна організація, яка створюється з метою занять туризмом і краєзнавством у закладах освіти, за місцем проживання та об'єднує дрібні туристсько-краєзнавчі гуртки і секції.

Туристська секція - це первинна добровільна організація любителів туристичних походів і подорожей на підприємствах і в навчальних установах.

Секція займається організацією походів, туристичних з'їздів, змагань, вечорів відпочинку, конкурсів само діяльного туристичного спорядження тощо.

Туристсько-краєзнавчий гурток - це первинна добровільна організація, яка створюється з метою засвоєння дітьми і підлітками теорії та практики туризму і краєзнавства. Існують туристсько- краєзнавчі гуртки спортивного, краєзнавчого, пошуково-дослідницького типів.[19]

Великими підприємствами вважаються ті, які обслуговують за рік понад 100 тис. туристів, середніми - 30-100 тис. за рік, а малими є такі, що обслуговують - не більш як 30 тис. клієнтів.

За регіонами діяльності розрізняють міжнародні туристичні підприємства, які пропонують свої продукти в декількох країнах. Між регіональні туристичні підприємства охоплюють декілька регіонів, регіональні пропонують свої послуги в межах певної географічної території. Діяльність місцевих туристичних підприємств обмежується охопленням місцевою рекламою.

Усі тур підприємства можна поділити за ступенем їх домінування на туристичному ринку. Це: підприємства-лідери, які характеризуються найкращим використанням конкурентних переваг і мають найбільшу ринкову частку; підприємства, що мають міцну конкурентну позицію, та підприємства, що мають слабку конкурентну позицію, займають проміжне становище, а підприємства-аутсайди мають найменшу частку на туристичному ринку, через те, що не ефективно використовують конкурентні переваги та через некваліфікований аналіз ринку і прийняття некомпетентних управлінських рішень

Підприємства можна класифікувати залежно від стратегії, якої вони дотримуються.

Підприємства-комутанти - це невеликі підприємства з універсальним профілем діяльності, що прагнуть до задоволення невеликих за обсягами, а іноді і короточасних, потреб певних груп споживачів.

Підприємства-експлоренти - це підприємства з експериментальним профілем діяльності, стратегія яких пов'язана зі створенням нових чи радикально

змінених існуючих сегментів ринку. Головна їх перевага у впровадженні принципів нововведень.

Підприємства-віоленти - це підприємства з масовим профілем виробництва, що функціонують у сфері стандартного виробництва та реалізації туристичного продукту (як правило, туроператори). Головна їх конкурентна перевага у високій продуктивності праці та реалізації порівняно дешевих і достатнього рівня якості тур продуктів.

Підприємства-патієнти - це підприємства, що дотримуються стратегії вузької спеціалізації. Такі підприємства надають дорогі та високої якості послуги для вузького кола споживачів і прагнуть до оволодіння максимальною часткою невеликого ринкового сегменту.

За ринкових відносин важливою умовою забезпечення виживання та ефективної діяльності туристичних підприємств є високий рівень їх конкурентоспроможності, а визначення сутності, типізація та класифікація туристичних підприємств за конкретними ознаками - необхідна передумова розроблення методичних підходів до визначення можливостей туристичних підприємств на туристичному ринку.

1.2 Поняття диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві

Диверсифікація це - комплексне поняття, яке охоплює: поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх модифікацію; створення нових продуктів і виведення їх на ринок; виключення з асортименту продуктів, що не

користуються споживчим попитом. Оптимальна структура продуктового портфеля покликана забезпечити туристичному підприємству відносну стабільність обсягів реалізації та рівня прибутку в умовах мінливої кон'юнктури на туристичному ринку і, таким чином, сприяти підтримці його конкурентоспроможності.[6]

Поняття «новий продукт» може трактуватися по-різному, так в якості нового продукту може виступати: принципово новий продукт, що раніше не мав

місце на ринку; новий продукт для даного підприємства; старий, але модифікований продукт; старий, але інакше позиційований продукт . Розробка принципово нового продукту (туру, маршруту, турпакета) складна і багатоступенева процедура, що вимагає високої кваліфікації. Кожне підприємство має свою специфічну технологію розробки новинок і виведення їх на ринок. Диверсифікація дозволяє туристичному підприємству пропонувати нові послуги в межах типових продуктів (вертикальна диверсифікація), а також розширювати пропозицію пропонованих продуктів (горизонтальна диверсифікація), додавати до переліку продуктів принципово нові (конгломератна диверсифікація).[15]

Наприклад, за вертикальної диверсифікації підприємство посилює співпрацю з постачальниками екскурсійних, транспортних послуг тощо, а також може залучати нових партнерів по збуту продукту та формувати розгалужену агентську мережу. Горизонтальна диверсифікація дозволяє впроваджувати нові види турів, що спрямовані на задоволення потреб реальних і потенційних туристів.[12]

Таблиця 1.1

Характеристика інструментів, що використовуються для оптимізації структури продуктового портфеля туристичного підприємства

Інструмент	Матриця BCG	ABC – аналіз асортименту
Мета	Аналіз пропозицій для групування на групи: «зірки» – перспективні продукти; «дійні корови» – прибуткові продукти; «дикі кішки» – проблемні продукти; «собаки» – застарілі продукти	Аналіз пропозицій шляхом ділення на три категорії: А – найбільш цінні (80%); В – проміжні (15%); С – найменш цінні (5%)
Параметри	Частка продукту на ринку. Темпи зростання ринку по продукту	Оборот від продукту. Прибуток від продукту
Інформаційна база	Інформація про ринок, на якому працює підприємство	Внутрішня інформація (звіти) підприємства

Результат	Групування продуктів за ступенем їх дохідності та прибутковості	Групування продуктів за ступенем впливу на загальний результат
-----------	---	--

Джерело: складено з використанням [7, 18].

Оптимальна структура продуктового портфеля покликана забезпечити туристичному підприємству відносну стабільність обсягів реалізації та рівня прибутку в умовах мінливої кон'юнктури на туристичному ринку і, таким чином, сприяти підтримці його конкурентоспроможності.

Конгломератна диверсифікація передбачає реалізацію підприємством можливостей для роботи з новими видами туризму та географічними регіонами. При виборі типу диверсифікації визначальними є дані про виробничі потужності туристичного підприємства, його конкурентну позицію та потенційні ринкові загрози. Відповідно до них за базову альтернативу розвитку приймається: атакуюча стратегія – стратегія розширення позицій та відповідно частки на ринку; оборонна стратегія – стратегія збереження позицій; стратегія відступу – стратегія відходу з ринку.

Безумовно при прийнятті рішення про зміни у продуктовому портфелі необхідно проводити аналіз співставлення інтересів власників туристичного підприємства та цільових груп споживачів у межах всіх груп продуктів. Стратегічні рішення можуть передбачати:

1. Виведення з ринку продуктів, що мають невисокий рівень прибутку та не користуються високим рівнем попиту.
2. Пропонування продуктів, що мають високий рівень прибутку, але користуються невисоким рівнем попиту.
3. Пропонування продуктів, що мають високий рівень як прибутку, так і попиту.
4. Пропонування продуктів, що мають невисокий рівень прибутку, але користуються високим рівнем попиту.

Водночас для забезпечення стабільності продуктового портфеля необхідно впроваджувати нові туристичні продукти. Подібна необхідність обумовлюється і

логікою розвитку ринку: постійним зростанням можливостей для нових пропозицій і розширенням спектра. Нові продукти в продуктовому портфелі дозволять туристичному підприємству підтримувати та збільшувати рівень доходу, задовольняти потреби постійних споживачів, залучати нових споживачів, посилювати ринкові позиції, підвищувати репутацію на ринку.[7]

Для нових туристичних продуктів і послуг рентабельність повинна бути не меншою 25% річних, а в разі їх модернізації – більше 20%. Крім того, дослідження показують, що найчастіше туроператори приймають рішення щодо формування продукту або наповнення туристичного пакета за аналогією зі своїм попереднім досвідом або досвідом конкурентів. Однак на даний час туристичні підприємства пропонують «спрощені» туристичні продукти за принципом здешевлення однієї з обов'язкових послуг (проживання, харчування, трансфер, дозвілля), що впливає на їх якість та споживчу цінність. Водночас, незважаючи на низький рівень життя населення, його інтелектуальний розвиток зростає, стимулює підприємства здійснювати продуктову стратегію через формування ефективного продуктового портфеля.

Наявність новинок в продуктовому портфелі дозволяє підприємству: підтримувати і збільшувати доходи; задовольняти нові потреби старих клієнтів, і таким чином утримувати їх; посилити позиції на певному сегменті ринку; завойовувати нових клієнтів; займати нові незайняті або з меншою конкуренцією ринкові ніші; отримати статус (імідж) гнучкою, інноваційної підприємства.[8]

Підприємства повинні підтримувати оптимальну структуру асортименту продуктів з позицій стадій їх життєвого циклу, здійснювати моніторинг і управління життєвим циклом продукту. Концепція життєвого циклу виходить з того, що продукти перебувають на ринку певний час, а потім під впливом змінених потреб споживачів, вдосконалення технологій і впливу конкурентів замінюються іншими.[16] У той же час необхідно враховувати, що які б зусилля не докладало підприємство для ефективно організації роботи з уже наявними продуктами на всіх стадіях їх життєвих циклів, існує об'єктивна необхідність розробки і впровадження на ринок нових продуктів. Подібна необхідність

обумовлюється логікою розвитку ринку: постійним зростанням можливостей для нових пропозицій і розширенням спектру потреб споживачів.

Сумісною з вищезазначеною класифікацією є типологія стратегій за Майлсом та Сноу. Фахівцями визначено чотири типи стратегічної поведінки підприємства на ринку: тип «захисник» – підприємство досягає конкурентної переваги на існуючих ринках з існуючими продуктами та найчастіше фокусується на вузько визначеній області продукт-ринок; тип «старатель» – підприємство, що виходить на ринки з новими продуктами, є інноваційною та швидко освоює нові технології, підтримує курс на адаптацію до умов зовнішнього середовища; тип «аналізатор» – представляє собою поєднання перших двох типів; тип «реактор» – не дозволяє досягти конкурентних переваг у зв'язку з відсутністю зв'язку між структурою та стратегією.[10]

Кожен тип стратегічної поведінки може застосовуватися туристичним підприємством окремо до основної, підтримуючої, стратегічної та тактичної груп продуктів, що створює можливості для найбільш ефективного використання всіх виробничих ресурсів, а також оптимізації організаційної структури управління. Однак використання стратегії диверсифікації сприяє закріпленню ринкової позиції, враховуючи необхідність зважати на такі особливості при роботі на національному туристичному ринку:

- значна залежність від підприємств-партнерів, які надають основні, супутні, додаткові та розширені види послуг, що виступають складовими туристичного продукту;
- високий ступінь залучення туриста до формування туристичного продукту;
- складність стандартизації та уніфікації при наданні туристичних послуг;
- рівень культурного життя регіону (країни);
- фактор сезонності.

Різноманітність продуктів у межах продуктового портфеля визначає потенціал туристичного підприємства через можливості по формуванню нових «ліній співпраці» як, по-перше, основи продуктів, затребуваних ринком, по-друге, захисту від «недобросовісної» поведінки окремого партнера. Відповідно

структура туристичного портфеля знаходиться у прямій залежності від виробничих і ринкових чинників активне зростання, зрілість, спад продажів, що відповідає блокам матриці – продукт-«проблема», продукт-«зірка», продукт-«дійна корова», продукт- «собака». Відповідно, крім ідентифікації поточного стану продукту на ринку, є можливості для оцінки перспектив їх збуту. ABC-аналіз асортименту туристичного підприємства проводиться за двома параметрами (оборот від продукту, прибуток від продукту), що дозволяє сумістити поля матриці та отримати більш детальні результати щодо збалансованості асортименту. Слід зазначити, що результати матриці BCG ідентифікують і етапи життєвого циклу, в межах яких перебувають продукти.

Для українського туристичного ринку до основної групи продуктів слід віднести подорожі до Туреччини, Болгарії, Таїланду, підтримуюча – паломницькі тури до Ізраїлю, сімейний відпочинок у Греції, стратегічна – подорожі до Грузії, тактична – автобусні тури до країн ЄС.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Туристичне підприємство – це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює комерційну й науково-дослідну діяльність з метою отримання прибутку.

Основною функцією туристичних підприємств як складової туристичної індустрії є виробництво (комплектування), надання та реалізація комплексного тур продукту. Ефективність діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення.

Організаційна структура - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Диверсифікація це - комплексне поняття, яке охоплює: поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх модифікацію; створення нових продуктів і виведення їх на ринок; виключення з асортименту продуктів, що не користуються

споживчим попитом. Оптимальна структура продуктового портфеля покликана забезпечити туристичному підприємству відносну стабільність обсягів реалізації та рівня прибутку в умовах мінливої кон'юнктури на туристичному ринку і, таким чином, сприяти підтримці його конкурентоспроможності.

Отже, можна сказати, що для ефективності роботи туристичного підприємства важлива добре побудована організаційна структура підприємства, а для збільшення доходу багато в чому залежить від наявності великого асортименту в продуктовому портфелі (новинок).

Таким чином, диверсифікація продуктового портфеля туристичного підприємства, дозволяє діяти підприємству ефективно, завдяки розробки новинок та ведення їх на ринок, оскільки за рахунок пропонування конкурентоспроможних туристичних продуктів розширюється ринкова частка підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДИФЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА “JOIN UP”

2.1 Характеристика туристичного підприємства “Join Up”

Join UP! — багатопрофільний український туроператор. Компанію було засновано 2009 року як профільний оператор по ОАЕ, Таїланду та Домініканській республіці. На сьогоднішній день займає перші позиції на ринку, входячи в число найбільш успішних туристичних компаній України.

Як туроператор, Join Up працює з 2009 року, але шлях компанії на ринку туристичних послуг почався набагато раніше і налічує понад 20 років.[23]

Таблиця 2.1

Історія розвитку туроператора “Join Up”

Рік	Досягнення
1996	Фундамент туристичного бізнесу був заложений з авіа кас ACS Ukraine
1997	Офіційно зареєстрована ТМ Join Up
2009	Join Up стає багато-профільним оператором. В активі компанії з'являються перші напрямлення (АОЄ, Домініканська республіка, Тайланд).
2010	Відкриття особистої франчайзингової мережі
2011	Отримана ліцензія “ІАТА” (International Air Transport Association)
2012	Комплексний ребрединг туроператора Join Up
2013	Відкриття особистих представництв в Баку та Кишиніві.
2014	Лідер по Єгипту, Греції, ОАЄ, Шрі Ланці. Друге місце по Болгарії та Чорногорію.
2015	Нова концепція франчайзингової мережі “Join Up! To travel.”

Джерело: складенно автором

Туроператор Join Up пропонує досить широкий спектр напрямків. Основними напрямками туроператора Join Up є подорожі до таких країн, як Ізраїль, ОАЕ, Кіпр і в інші країни. Серед любителів пляжного відпочинку

величезним успіхом користуються Таїланд, Єгипет, Греція, Італія, Туреччина, Хорватія, Чорногорія, Туніс. Крім цього широко представлені і екзотичні напрямки.

Займається відправленням в найдаліші і самотні куточки світу:

- до В'єтнаму;
- в Домінікану чи Малайзію;
- на Маврикій, Кубу, Мальдіви, Сейшели;
- в Сінгапур, Мексику чи Танзанію;
- на Ямайку або Шрі-Ланку.

Тим, хто поки не готовий до подібних туристичним експериментів, компанія готова запропонувати комфортний і насичений відпочинок в Європі. Морські поїздки в Італію, Болгарію та Іспанію досить затребувані у туроператора «Join Up». Не меншим попитом користуються екскурсійні тури в Чехію, Францію, Фінляндію, Польщу, Угорщину, Німеччину. Взимку популярні гірськолижні курорти Андорри, Австрії, Словаччини, Швейцарії. Туроператор пропонує гарячі тури за вигідними цінами в різні країни. [23]

У Join Up відмінно відпрацьовані маршрути шопінг-турів, це одна з родзинок компанії. За яскравими емоціями і ексклюзивними покупками можна відправитися в Париж, Дубай, Афіни, Стамбул, Каїр, Барселону. Також у фірми чимало цікавих розважальних і молодіжних програм, які передбачають галасливі вечірки, нічні дискотеки та інші активності. Пошук туру Join Up не складе труднощів і для тих, хто хоче поринути в спокійну атмосферу. У оператора продумані сімейні концепції, SPA-відпочинок, оздоровчі поїздки і багато іншого.

Туроператор Join Up не тільки формує кращі варіанти для відпочинку, але і надає супутні послуги:

- підбір авіаквитків на регулярні та чартерні рейси;
- бронювання номерів в комфортних готелях;
- організація екскурсій і свят;
- оренда транспорту;
- допомога в оформленні віз та інших документів.

Туроператор Join Up, довіряє відпочинок своїх клієнтів лише найкращим туроператорам по всьому світу. (Таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

Туроператори які приймають клієнтів “Join Up”у світі

Країна	Туроператор
АОС	Особиста приймаюча компанія “Join Up! AUE”
Єгипет	“Aquarius travel”, ”SUN International”
Туреччина	“Peninsula”
Шрі Ланка	“Concord Exotic Voyages”
Індія	“Minar” та “Monks and Monkeys”
Болгарія	“Solvex”
Тайланд	“Asia Journey Exclusive Co.Ltd”
Ізраїль	“Flying Carpet”
Хорватія	“IBC”
Чехія	“TERMAL TRAVEL”
Угорщина	“1000 доріг”
В’єтнам	“Focus Travel”

Джерело: складенно автором

Туроператор Join Up, має власну авіа компанію, ТОВ «Авіакомпанія Скайап» який розпочав свої польоти 21 травня 2018 року. Базується SkyUp в аеропорту «Бориспіль». Основні напрямки — Близький Схід, Північна Африка, Східна та Південна Європа.

За роки плідної діяльності фірма встигла набути чимало партнерів. Вона активно співпрацює з найбільшими українськими туристичними агентствами.

Також у оператора розвинена франчайзингова мережа. Вона активно співпрацює з найбільшими українськими туристичними агентствами.

Компанія пишається партнерством з відомими українськими брендами. Серед їх числа: телеканал «Інтер», зокрема, шоу «Орел і Решка», мережа заправок WOG, журнал «ELLE», торгові центри «Фокстрот», «Епіцентр», «Аптека доброго дня», співпрацює турфірма і з іншими, Проте впізнаваними проектами, що дозволяє Join Up залишатися одним з найвідоміших і популярних туроператорів в Україні.[22-23]

Отже можна сказати що, туроператор Join Up, є багатoproфільним туроператором та займає перші позиції на ринку, входячи в число найбільш успішних туристичних компаній України. Займає лідируючі позиції по відправленню туристів в такі країни, як: АОЄ, Шрі Ланка, Чорногорія, Болгарія, Єгипет, Туречинна, Таїланду та Доміканської Республіки. Має чи малу кількість успішних партнерів в Україні.

2.1 Аналіз діяльності туристичного підприємства “Join Up”

Компанія Join Up, є багатoproфільним та найбільшим в Україні туроператором. 2014 року компанія вийшла на ринок Молдови і Азербайджану та відкрила своє представництво в Кишиневі і Баку.

Якщо дивитися данні , можна сказати що основними клієнтами є Українці.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика обслуговуваності клієнтів за 2018 рік

Туроператор	Кількість клієнтів за 2018 рік
Join Up!	902,6 тисячі людей, з яких 878,4 тисячі – українці;
ANEX Tour	515,6 тисячі людей, з них 515,6 тисячі – українці;
Акорд Тур	279,7 тисячі людей, українці – 260,5 тисячі;
Tez Tour	284,9 тисячі туристів;
Coral Travel	243,7 тисячі;
TUI	230,4 тисячі.

Виходячи з даних Табл. 2.3 можна сказати що, Join Up! Займає лідируючі позиції на Українському ринку, в порівнянні з іншими туроператорами, відрив від 2 місця за 2018 рік складає (387 тисяч людей).

Туроператор Join Up! вже багато років займає більшу частину ринку туристичних послуг на Українському ринку.

Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	17472	18653	19556	1181	903	106,8	104,8
Середня тривалість наданих туристичних послуг, туро днів	7	8	8	1	0	114,3	-
Кількість наданих туро днів	2024	2783	3579	759	796	137,5	128,6
Загальні витрати тис. грн.	412	498	537	86	39	120,9	107,8
Середньообліко ва чисельність працівників осіб	32	36	29	4	-7	112,5	80,5

Джерело: складенно автором

У результаті виробничої діяльності “Join Up”, його основні економічні показники зазнавали такі зміни.

Як бачимо з даних (Таблиця 2.5) підприємство в 2016 році отримало чистий дохід від реалізації послуг, яка склала 19556 тис. грн. Так, наприклад, чистий дохід від реалізації послуг, збільшився на 11,9%, в порівнянні з 2014 роком і склав 19556 тис. грн. По відношенню до рівня 2014 року вона збільшилася на 2084 тис. грн. і до рівня 2015 року відповідно на 903 тис. грн. (4,8%) і досягла 18653 тис. грн. – це пов’язано з цін на продукцію та збільшенню кількості туро-днів.

Середня тривалість наданих туристичних послуг у 2016 році склала 8 туро-днів. У порівнянні з 2014 роком, збільшився на 1 туро-день (14,3%) і склав 8 туро-днів. По відношенню до 2015 року залишилося не змінним.

Кількість наданих туро-днів в 2016 році склала 3579 туро-днів. У порівнянні з 2014 роком, збільшилось 1555 туро-днів (55,5%), і склала 3579 а по відношенню до 2015 року збільшилося на 796 туро-днів (28,6%).

Загальні витрати в 2016 році, склали 537 тис. грн. Вони збільшилися на 125 тис. грн. у порівнянні з 2014 роком, а у порівнянні з 2015 роком збільшилися на

39 тис. грн. Це пов'язане з тим, що кількість наданих туро-днів зростає з кожним роком.

Середньооблікова чисельність працівників протягом аналізованого періоду коливалася і в 2016 році зменшилася в порівнянні з 2015 роком на 7 чоловік і склала 24,1%.

Всі перераховані вище показники динаміки говорять про те, що “Join Up” знаходиться у стійкому фінансовому становищі. Це можна простежити в динаміці збільшення з кожним роком таких показників, як: чистий дохід від реалізації туристичних послуг.[22]

Компанія “Join Up!” відправляє кожного дня більше 1000 туристів на день, це може значить, що компанія займає лідируючі позиції на туристичному ринку України. Компанія має близько 38 напрямків у туристичному портфелі, а середній чек виходить 1865\$ (44760 грн.)

Всього за 5 років, компанія відправила більше 650 000 туристів, а динаміка становить +20% кожного року.

2.3 Особливості диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві Join Up.

Диверсифікація продуктового портфеля це - комплексне поняття, яке охоплює: поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх модифікацію; створення нових продуктів і виведення їх на ринок; виключення з асортименту продуктів, що не користуються споживчим попитом.[22]

Туристичне підприємство “Join Up” проводить комплексний ребрендинг нових послуг, тобто проводить якісну маркетингову політику. Для чого це потрібно? Тобто, на випадок тимчасових труднощів або системного зниження рентабельності одного сегмента діяльності повинні існувати і функціонувати альтернативні потоки, які підтримають на плаву всю систему або навіть компенсують збитки.

Таким чином в 2018 році, компанія відкрила національний авіаперевізник, лоукост ТОВ «Авіакомпанія СкайАп».

Таблиця 2.6

Актуальний флот авіаперевізника “SkyUp” станом на квітень 2019 року

Тип	В дії	Замовлено	Пасажирів	Реєстрація	Примітки
Boeing 737 —700	2		149	UR-SQD, UR-SQE	UR-SQE пофарбований в ліврею ФК «Шахтар»
Boeing 737 —800	6	1	189	SQA, SQB, SQC, SQF[13], SQH, SQG	Передостанній літак UR-SQG отримано на початку червня 2019 року
Boeing 737- 900ER	1	3	215	UR-SQI	Два літаки в 2019 році та два в 2020
Boeing 737 MAX 8		2			Поставки у 2023 р.
Boeing 737 MAX 10		3			Поставки у 2023 р.
Загалом	9	9			

Джерело: складенно автором

Заявлялось, що флот компанії на 2018 рік налічуватиме 3 літаки (Boeing 737), згодом їх кількість планується збільшити до 12 (2023). Компанія отримала 8 бортів.

В березні 2018 р. SkyUp Airlines і корпорація Boeing підписали контракт на закупівлю п'яти Boeing 737 MAX загальною вартістю 624 мільйони доларів. Згідно умов контракту літаки мають бути поставлені до 2023 року. Також контракт передбачає опцію ще на п'ять літаків. Також керівництво зазначило, що до кінця 2019 р. кількість бортів зросте до 12. (Таблиця 2.6)

Також компанія відкриває нові напрямки для перельотів і в 2020 році заплановано 2 рейси на тиждень за маршрутов Київ-Барі.

Отже можна сказати, що компанія є високорозвинена. Для диверсифікації продуктового портфеля, використовує всі типи диверсифікації, що дає змогу

надавати більше якісних послуг, так як компанія працює з новими видами туризму, впроваджують нові тури, що спрямовані на задоволення потреб реальних і потенційних туристів. Також посилює співпрацю з постачальниками екскурсійних, транспортних послуг тощо, а також може залучати нових партнерів по збуту продукту та формувати розгалужену агентську мережу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, можна сказати що, Join UP! — багатопрофільний український туроператор. Компанію було засновано 2009 року як профільний оператор по ОАЕ, Таїланду та Домініканській республіці. На сьогоднішній день займає перші позиції на ринку, входячи в число найбільш успішних туристичних компаній України.

Компанія займається впровадженням нових напрямків, розглядають нові види туризмів, які згодом планують внести у продуктовий портфель своєї компанії, щоб збільшити свої прибутки.

Join Up є одною з найприбутковіших туристичних компаній в Україні. З кожним роком вона збільшує свої прибутки. Туристичне підприємство проводить комплексний ребрендинг нових послуг, тобто проводить якісну маркетингову політику. На випадок тимчасових труднощів або системного зниження рентабельності одного сегмента діяльності повинні існувати і функціонувати альтернативні потоки, які підтримають на плаву всю систему або навіть компенсують збитки.

Також в 2018 році, компанія відкрила національний авіаперевізник, лоукост ТОВ «Авіакомпанія СкайАп».

Для диверсифікації продуктового портфеля, використовує всі типи диверсифікації, що дає змогу надавати більше якісних послуг, так як компанія працює з новими видами туризму, впроваджують нові тури, що спрямовані на задоволення потреб реальних і потенційних туристів. Також посилює співпрацю з постачальниками екскурсійних, транспортних послуг тощо, а також може

залучати нових партнерів по збуту продукту та формувати розгалужену агентську мережу.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо покращення диверсифікації продуктового портфеля на туристичному підприємстві Join Up

Продуктовий портфель туристичного підприємства представляє собою комплекс туристичних продуктів, які перебувають на різних стадіях життєвого

циклу та задовольняють різні мотиви подорожуючих у відповідності до профілю діяльності туристичного підприємства. Тобто портфель будується на основі структурно ціннісного підходу, що підтверджено науковцями, адже сам туристичний продукт розглядається як сукупність послуг, об'єднаних пакетною пропозицією для підсилення вигод та цінностей, набуття нових властивостей, відмінних від властивостей кожної окремої послуги. Крім того, слід зазначити, що структурування послуг у межах туристичного продукту створює платформу для їх поділу на рівні, тобто ідентифікації базових (основних), супутніх, додаткових і розширених послуг.

Туристична компанія “Join Up!” використовує всі види диверсифікації:

- вертикальна диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломератна диверсифікація.

Оптимальна структура продуктового портфеля покликана забезпечити туристичному підприємству відносну стабільність обсягів реалізації та рівня прибутку в умовах мінливої кон'юнктури на туристичному ринку і, таким чином, сприяти підтримці його конкурентоспроможності. Підприємству, що має наявності широкий асортимент турпродуктів, необхідно, насамперед, стежити за тим, щоб він був оптимальним за частиною прибутковості (матриця БКГ), не забуваючи про закон Парето, коли 20% продуктів підприємства забезпечують 80% грошової прибутку від продажів. *(Таблиця 3.1)*

Підприємство Join Up повинно підтримувати оптимальну структуру асортименту продуктів з позицій стадій їх життєвого циклу, здійснювати моніторинг і управління життєвим циклом продукту. У той же час необхідно враховувати, що які б зусилля не докладало підприємство для ефективної організації роботи з уже наявними продуктами на всіх стадіях їх життєвих циклів, існує об'єктивна необхідність розробки і впровадження на ринок нових продуктів. Подібна необхідність обумовлюється логікою розвитку ринку: постійним зростанням можливостей для нових пропозицій і розширенням спектру потреб споживачів.[2]

Таблиця 3.1

Групи продуктів по їх прибутковості

Назва групи	Характеристика
Основні	Продукти, що приносять основний прибуток підприємству
Підтримуючі	Продукти, стабілізуючі доходи від продажів
Стратегічні	Продукти покликані забезпечити майбутні прибутки підприємству
Тактичні	Продукти, що стимулюють продаж основних груп

Джерело: складенно автором

Наявність новинок в продуктовому портфелі дозволяє підприємству Join Up:

- підтримувати і збільшувати доходи;
- задовольняти нові потреби старих клієнтів, і таким чином утримувати їх; посилити позиції на певному сегменті ринку;
- завойовувати нових клієнтів; займати нові незайняті або з меншою конкуренцією ринкові ніші;
- отримати статус (імідж) гнучкою, інноваційної підприємства.

Компанія займається розробкою нових більш складніших турів, в країни Азії, які задіють більших витрат для розробки, але принесуть значний дохід в майбутньому. Адже різноманітність продуктів у межах продуктового портфеля визначає потенціал туристичного підприємства через можливості по формуванню нових «ліній співпраці» як, по-перше, основи продуктів, затребуваних ринком, по-друге, захисту від «недобросовісної» поведінки окремого партнера. Відповідно структура туристичного портфеля знаходиться у прямій залежності від виробничих і ринкових чинників. (Таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Чинники, що визначають продуктову стратегію туристичного підприємства

Продуктова стратегія	
Ринкові чинники:	Виробничі чинники:

1.місткість ринку;	1.обсяги фінансових ресурсів;
2.структура попиту;	2.кваліфікація персоналу;
3.конкурентна ситуація;	3.спеціалізоване програмне забезпечення;
4.співпраця з партнерами-постачальниками послуг;	4.наявність мережі збуту;
5.прогноз розвитку ринку;	5.проблеми адміністративного характеру.
6.світова та державна політика у сфері туризму	
7.ліцензування діяльності;	
8. сезонність.	

Джерело: складенно автором

Для значно більшого прибутку в майбутньому, компанія робить наголос на конгломерантну диверсифікацію.[19]

Конгломеративна диверсифікація— вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов’язані нізіснуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

Таким чином компанія займається розробками чартерних перевезень, у власній авіакомпанії “SkyUp”.

Компанія придала значну увагу міжнародним перевезенням, таким чином чартерні перельоти, згідно плану на 2019 рік, здійснюватимуться з Києва, Харкова, Львова та Одеси. Всього компанія має 16 напрямків (подано заявку на 55 рейсів): Анталія, Бодрум, Даламан (Туреччина), Шарм-ель-Шейх, Хургада, Марса-Алам (Єгипет), Тіват (Чорногорія), Барселона, Пальма-де-Майорка, Тенерифе, Аліканте (Іспанія), Тирана (Албанія), Ріміні (Італія), Бургас, Варна (Болгарія), Ларнака (Кіпр), Дубай (ОАЕ).

Також чартерні перевезення плануються до таких іспанських міст як Барселона, Пальма, Тенерифе, Аліканте, албанської Тирани, італійського Ріміні,

Бургасу та Варни, що у Болгарії, Ларнаки (Кіпр) та найбільшого міста ОАЕ — Дубаю.

У жовтні 2018 року компанія відкрила продажі на регулярні рейси з Києва до Грузії (Тбілісі, Батумі), Болгарії (Софія), Словаччини (Попрад) та Іспанії (Барселона, Аліканте, Тенерифе). А також до Італії (Катанія, Неаполь, Ріміні) та на Кіпр (Ларнака).

З 17 жовтня відкрито рейси з летовища Харкова до Львова: щотижня в четвер та неділю. З 25 жовтня діє рейс з Харкова до Києва (понеділок, середа, п'ятниця). Вартість без багажу: Київ-Харків — від 498 грн, Київ-Львів від 639 грн.

Серед внутрішніх чартерних перевезень у листопаді 2018 року у продаж надійшли квитки на регулярні авіарейси за маршрутами: Київ — Одеса та Харків — Одеса. SkyUp подала заявки в Державну авіаційну службу України на отримання прав на ряд маршрутів, в тому числі внутрішнього зі Львова до Одеси.

Вартість польоту формується за лоу-кост моделлю без багажу і додаткових послуг. Переліт маршрутом Київ—Одеса стартує від 500 грн гривень в один бік.

Але на цьому компанія не зупиняється і вже, заплановано рейси зі Львову (з 24 листопада) та Запоріжжя (з 5 грудня) до Тель-Авіва, ціни на білети становлять відповідно 2300 та 2400 грн. Рейси планується здійснювати двічі на тиждень.

З 30 березня 2020 заплановано два рейси на тиждень за маршрутом Київ-Барі.[22]

Тому можна сказати, що туристичне підприємство Join Up, є багато ефективним підприємством, яке має досить широкий продуктивний портфель, який включає в себе, значну кількість новинок, які з часом будуть введені в експлуатацію, має багато партнерів по всьому світі, які допомагають відправляти клієнтів в різні країни світу.

3.2 Шляхи покращення економічної ефективності туристичного підприємства Join Up

Для покращення економічних показників туристичного підприємства Join Up, потрібно покращити якість наданих послуг. Якість послуг у сучасних умовах

розвитку сфери туризму є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю.[16]

При управлінні якістю комплексної туристичної послуги безпосередніми об'єктами управління виступають процеси, що зумовлюють якість кожної послуги. Розробка управлінських рішень щодо визначення показників, які обумовлюють надання якісного туристичного продукту, розглядається як важлива складова програми управління якістю туристичних послуг.

Ефективна виробнича діяльність підприємств туристичної індустрії можлива за таких умов:

- комплексна туристична послуга задовольняє всі вимоги вітчизняного законодавства та інші вимоги регіону, суспільства;
- туристична послуга відповідає потребам сфери застосування або призначення;
- туристичний продукт задовольняє вимоги та очікування споживачів;
- туристичний продукт відповідає стандартам та технічним вимогам;
- комплексна туристична послуга, з одного боку, спрямована на одержання прибутку суб'єктами туристичної індустрії, з другого – пропонується споживачам та туристичним агентам за конкурентоспроможними цінами;
- туристичний продукт задовольняє всі вимоги безпеки.

Управління якістю туристичного обслуговування має проводитись системно, тобто на підприємствах – суб'єктах туристичної індустрії має функціонувати система управління якістю туристичних послуг. Така система являє собою організаційну структуру з чітким розподілом відповідальності, процедури, процесів та ресурсів, які необхідні для управління якістю туристичного продукту.[22-23]

Також, для ефективності туристичного підприємства, потрібно використовувати раціональну організацію праці на туристичному підприємстві, тобто, до завдань раціональної організації праці належить створення умов, за яких працівник уміє, може і хоче працювати, тобто умов для безперервної високоефективної праці.

На туристичному підприємстві “Join Up!” для кращого удосконалення підбору кадрів, вимагає обліку кон'юнктури ринку праці, визначення кращих джерел набору кадрів, оптимізації сполучення зовнішніх (за межами фірми) і внутрішніх (із власних працівників) його джерел, розробки чітких вимог до кандидатів на заповнення вакансій, виявлення найбільш результативних методів добору претендентів.[7]

Для туристичного підприємства “Join Up!” рекомендую такі інструменти мотивації власного персоналу: (Таблиця 3.2)

Таблиця 3.2

Інструменти мотивації для власного персоналу на туристичному підприємстві “Join Up”

Рекомендації для стимулювання власного персоналу на підприємстві “Join Up!”		
Премії за досягнення особливих показників (перевиконання показників у період	Присудження балів за кожний понаднормовий продаж або додатково розміщене замовлення.	Туристичні поїздки за рахунок фірми для тих, хто домогся найбільших успіхів у роботі.

Джерело: складено автором

Туристичному підприємстві “Join Up!”, рекомендується робота з підготовки, підвищення кваліфікації, перепідготовки кадрів має орієнтуватися на поточні і перспективні потреби підприємства. Важливим є визначення контингенту, що навчається; вибір форм і методів, програм навчання, виходячи з його строків, завдань і фінансового забезпечення; системний контроль результатів навчання: з позиції того, кого навчають, хто навчає, викладач чи інструктор, керівник підрозділу, де працює той, хто навчається; оцінка ефективності витрат на навчання персоналу, а також впливу навчання на трудову кар'єру працівника.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, можна сказати, що для покращення диверсифікації продуктового портфеля, компанія використовує всі види диверсифікації. Але значний наголос робить на конгломератну диверсифікацію, тобто займається розробкою більшої кількості чартерних перевезень, у власній авіа компанії, що дасть змогу отримувати значні прибутки у майбутньому.

Також туристичне підприємство Join Up, є багато ефективним підприємством, яке має досить широкий продуктивний портфель, який включає в себе, значну кількість новинок, які з часом будуть введені в експлуатацію, має багато партнерів по всьому світі, які допомагають відправляти клієнтів в різні країни світу.

Для збільшення економічної ефективності туристичне підприємство, повинно підвищити якість наданих послуг. Адже якість послуг у сучасних умовах розвитку сфери туризму є однією з найважливіших складових ефективності та рентабельності суб'єктів туристичної індустрії. Система управління якістю у сфері туризму має стати постійним процесом діяльності, спрямованим на підвищення рівня послуг, удосконалення елементів виробництва та впровадження системи якості. Усі процеси із проектування, забезпечення та збереження якості туристичного продукту мають бути об'єднані в систему управління якістю.

Та нормалізувати раціональну організацію праці на туристичному підприємстві. До завдань раціональної організації праці належить створення умов, за яких працівник уміє, може і хоче працювати, тобто умов для безперервної високоефективної праці. На туристичному підприємстві "Join Up!" для кращого удосконалення підбору кадрів, вимагає обліку кон'юнктури ринку праці, визначення кращих джерел набору кадрів, оптимізації сполучення зовнішніх (за межами фірми) і внутрішніх (із власних працівників) його джерел, розробки чітких вимог до кандидатів на заповнення вакансій, виявлення найбільш результативних методів добору претендентів.

Втілення всіх цих рекомендацій щодо покращення економічної ефективності на туристичному підприємстві “Join Up!” дозволить йому покращити своє фінансово- економічне становище, покращити позитивний ринковий імідж, а також утримати та посилити власні конкурентні позиції та частку ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, судячи з роботи можна зробити такі висновки, що туристичне підприємство - це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює комерційну й науково-дослідну діяльність з метою отримання прибутку. А диверсифікація продуктового портфеля це - комплексне поняття, яке охоплює: поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх модифікацію; створення нових продуктів і виведення їх на ринок; виключення з асортименту продуктів, що не користуються споживчим попитом. Оптимальна

структура продуктового портфеля покликана забезпечити туристичному підприємству відносну стабільність обсягів реалізації та рівня прибутку в умовах мінливої кон'юнктури на туристичному ринку і, таким чином, сприяти підтримці його конкурентоспроможності.

Диверсифікація діяльності підприємства — це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але в той же самий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте, лише знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії.

Проаналізувавши туристичне підприємство, та його діяльність можна сказати, що Join UP! — багатопрофільний український туроператор. Компанію було засновано 2009 року як профільний оператор по ОАЕ, Таїланду та Домініканській республіці. На сьогоднішній день займає перші позиції на ринку, входячи в число найбільш успішних туристичних компаній України.

Також в 2018 році, компанія відкрила національний авіаперевізник, лоукост ТОВ «Авіакомпанія СкайАп».

Для диверсифікації продуктового портфеля, використовує всі типи диверсифікації, що дає змогу надавати більше якісних послуг, так як компанія працює з новими видами туризму, впроваджують нові тури, що спрямовані на задоволення потреб реальних і потенційних туристів. Також посилює співпрацю з постачальниками екскурсійних, транспортних послуг тощо, а також може залучати нових партнерів по збуту продукту та формувати розгалужену агентську мережу.

Для ефективності роботи туристичні підприємства використовують оптимальну структуру продуктового портфеля покликану забезпечити туристичному підприємству відносну стабільність обсягів реалізації та рівня прибутку в умовах мінливої кон'юнктури на туристичному ринку і, таким чином,

сприяти підтримці його конкурентоспроможності. Проаналізувавши діяльність туристичного підприємства ТОВ “Join Up”, можна сказати що, туристичне підприємство знаходиться в стійкому фінансовому стані, та робить все для покращення роботи працівників, тому вона займає лідируючі місця на ринку туристичних послуг в Україні.

Проаналізувавши туристичне підприємство, можна ввести такі рекомендації для ще більшої ефективності праці, для покращення економічних показників туристичного підприємства Join Up, потрібно покращити якість наданих послуг. Та більш ефективні стимулювання працівників для більшої ефективності робіт (премії, відпустки за рахунок підприємства, тощо.)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мальська М. П. Планування туристичної діяльності : підручник / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – К. : Знання, 2010. – 310 с.
2. Борушак М. А. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія / М. А. Борушак. – Львів :ІРД НАН України, 2006. – 288 с.
3. Михайліченко Г. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г. І. Михайліченко. – К. : Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.

4. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз / Пер. с англ. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.
5. Квартальнов В. А. Туризм: теория и практика: избранные труды : в 5 т. – Т. 3. Новые цели и функции туризма: экономика и управление / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 1998. – 357 с.
6. Шоул Дж. Первокласний сервіс як конкурентне переваження / Джон Шоул / Пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 338 с.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф / [Пер. с английского С. Жильцова; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
8. Репіч Т. А. АВС-аналіз як інструмент упорядкування асортименту / Т. А. Репіч // Наукові праці НУХТ. – 2005. – № 17. – С. 292–294.
9. Нездоймінов С. Концептуальні засади формування стратегії диверсифікації на підприємствах туристичного бізнесу / С. Нездоймінов, Н. Андреева // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 108–112.
10. Gnjidić V. Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology / V. Gnjidić // Management. – 2014. – Vol. 19, No. 1. – P. 93–117.
11. Герасименко В. Інтернет як засіб просування туристичних послуг / В. Герасименко, І. Давиденко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 2. – С. 41–46.
12. Сидоренко І.О. Напрями щодо удосконалення системи управління якістю діяльності туристичних підприємств (організацій, фірм) в сучасних умовах господарювання / І.О. Сидоренко // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип. 3 (46) / Наук. ред. І. К. Бондар. – К., 2005. – С. 78–80.
13. Смирнов І.Г. Про привабливість та логістичність рекреаційно-туристичних об'єктів та ресурсів (в контексті логістичної моделі сталого розвитку туризму / І.Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2010. – Вип. 4. – С. 106–114.

14. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика / М.П. Мальська, В.В. Худо. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
15. Goeldner C.R. Tourism: Principles, Practices, Philosophies / C.R. Geldner, J.R. Brent Ritchie. – Ed. 9th. – John Wiley & Sons, Inc, 2002. – 624 p.
16. Про туризм [Електронний ресурс] : Закон України від 04.06.2011 р. № 324 / 95 – ВР. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. – Назва з екрану
17. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: маркетинг в туризме / Г.А. Папирян. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 160 с.
18. Квартальнов В.А. Менеджмент туризма / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 247 с.
19. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме / Л.В. Баумгартен. – Москва: Издательский центр «Академия», 2010 – 304 с.
20. Саркісов В.В. Шелехов В.М. “Наукова організація і нормування праці”.
21. “Раціональна організація праці і відпочинку” Режим доступу. <http://westudents.com.ua/glavy/92585-rozdl-8-organzats-prats.html>
22. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SkyUp/>
23. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Join_UP!

ДОДАТКИ